NOTE ET BILAN D'EXPÉRIENCE

*Cultures organisationnelles et gestion des archives à l'Université Laval**

Robert Nahuet

Cet article s'inscrit dans la problématique de la gestion de l'information organique et consignée des organisations contemporaines complexes, dont fait partie l'Université Laval. Le défi archivistique dans cette institution universitaire prend une acuité particulière, dans la mesure où y persiste l'autonomie des instances. À cet égard, la gestion des archives entend refléter la cohérence entre deux perspectives différentes mais complémentaires; la première reposant sur l'autonomie des instances est associée à une vision minimaliste du principe de respect des fonds alors que la seconde fondée sur la gestion des documents administratifs se situe à l'échelle institutionnelle, épousant ainsi des visées davantage centralisatrices. Ces deux perspectives se situent dans le prolongement de deux cultures organisationnelles présentes au sein de cette institution universitaire. Conséquemment, le défi archivistique y est basé sur la recherche d'un équilibre entre des forces d'autonomisation et de centralisation.

Dans un article intitulé «La gestion universitaire», paru dans *Le Fil des événements* de l'Université Laval (20 mars 1997, 9), un candidat au rectorat soulignait les défis auxquels doit faire face toute institution universitaire. D'entrée de jeu, l'auteur mentionne:

> Les défis de l'adaptation et de la maîtrise du changement se posent aux universités avec une acuité renouvelée et ils nous imposent de revoir nos modes d'organisation et de gestion pour valoriser la capacité d'initiative de la communauté universitaire et de chacun de ses membres et la flexibilité de l'organisation dans son ensemble [...] À l'aube du 21e siècle, nous devons revenir à nos valeurs fondamentales de soutien de la créativité individuelle en faisant évoluer l'organisation universitaire vers un modèle de gestion décentralisée coordonnée.

---

* Ce texte est une version remaniée d'une communication présentée lors du XXVIe Congrès de l'Association des archivistes du Québec, tenu à Aylmer en mai 1997.

La gestion universitaire reposerait donc sur cette dialectique de la décentralisation - l'appel aux forces vives impliquées directement dans l'enseignement et la recherche - et de la coordination. À cet égard, un mode de fonctionnement basé exclusivement sur la centralisation et la mise en place de règles uniformes serait ainsi voué à un échec retentissant. Par ailleurs, nul ne saurait remettre en question la nécessité de la gestion dans une institution qui a atteint le stade des organisations complexes. Par conséquent, l'administration de l'université impose de prendre en compte des forces d'autonomisation et des forces de centralisation ou de coordination. Sans qu'il y ait une relation de causes à effets, la pertinence et l'actualité des propos tenus par son auteur, François Tavenas devenu le nouveau recteur de l'Université Laval, ne sauraient être contestées.

Dans le cadre de ce texte, nous voulons démontrer les assises théoriques et conceptuelles de deux modes de gestion et de fonctionnement différents au sein de l'université, mais surtout la nécessité de leur prise en compte dans la gestion des documents à l'Université Laval.

Cet article s'articule autour de six points précis:

1- culture organisationnelle: définition et caractéristiques,

2- les principales valeurs de l'institution universitaire,

3- les mutations de l'université contemporaine depuis les années 60,

4- les grandes transformations à l'Université Laval,

5- un bilan de l'université: institution ou organisation et

6 - cultures organisationnelles et gestion des archives à l'Université Laval.

La dynamique organisationnelle repose sur la présence de deux forces institutionnelles qui influencent les modes de gestion et de fonctionnement ainsi que la gestion des documents dans les institutions universitaires québécoises contemporaines. Ces deux forces institutionnelles ou perspectives universitaires sont la concrétisation et la mise en œuvre de deux cultures organisationnelles distinctes, différentes, parfois divergentes, mais qui se révèlent en fait complémentaires au sein de cette institution afin de lui assurer sa survie et son développement.

Ces cultures organisationnelles sont portées par deux groupes qui projettent dans le cadre universitaire leur philosophie, leur vision du monde et de la réalité actuelle ainsi que leurs perceptions, leurs valeurs, leurs finalités, leurs priorités, leurs besoins et leurs exigences. Ces deux groupes principaux se composent du corps professoral et de l'administration universitaire. Le corps professoral se veut porteur d'un héritage dont les origines remontent au 13e siècle, soit à la création des premières universités européennes de Paris, de Bologne et d'Oxford. De son côté, l'administration universitaire traduit et s'inspire d'un courant sociétal actuel fondé sur la nécessité de la gestion marqué du sceau d'un pragmatisme certain. Si le premier groupe se caractérise par la pérennité de ses idéaux, le second s'incarne indubitablement dans la contemporanéité des grandes organisations. Il ne s'agit aucunement d'une conception éthérée de la question universitaire, car ces deux cultures s'inscrivent dans des processus administratifs concrets, notamment en ce qui touche la gestion des archives - toutes catégories confondues.

Sous cet angle, le défi archivistique entend assurer une convergence, sinon une cohérence entre des forces d'autonomisation et des forces de centralisation. En cela, il vise à concilier une vision minimaliste du principe de respect des fonds et les méthodes du *records management* américain. Ce défi lié à la présence de deux forces institutionnelles se fonde également sur la nécessité d'opérer une conjonction entre deux types de représentations et de valeurs, fruits de cultures organisationnelles spécifiques.

Cet article entend montrer les relations étroites entre les groupes dominants à l'université, les valeurs, perceptions et représentations propres à chaque groupe, leurs modes de fonctionnement particulier et leurs impacts sur la gestion des documents.

CULTURE ORGANISATIONNELLE: DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES

Signalons d'abord que le terme culture peut revêtir différents sens et significations. Ainsi, la locution «culture organisationnelle» possède une double origine. Elle s'appuie d'abord sur une définition sociologique de la culture qui «parle d'identité, de manières de faire et de percevoir» (F. Rocher et G. Rocher 1991, 43), mais aussi de «mode commun d'interprétation» (Dumont 1987a, 48) qui nous rend le monde compréhensible et intelligible.

En cela, la culture apparaît comme un construit social, un phénomène global qui concerne toute la société et un phénomène dynamique inscrit dans la temporalité et la pérennité (Moisset 1993, 18). Toutefois, c'est bien davantage son sens anthropologique qui nous interpelle lorsque nous faisons référence à la culture organisationnelle.

Le concept de culture est emprunté à l'anthropologie (Symons 1988, 22), qui, d'une part, cherche à savoir ce qui se passe dans une organisation (mode de fonctionnement, relations sociales) et, d'autre part, s'attache à comprendre les significations qui y ont cours. La culture donne sa signification à l'expérience humaine. Elle n'est pas un instantané ou la résultante d'un décret. Elle fait appel à une histoire commune [celle de l'organisation], à un sentiment d'appartenance, à des expériences significatives partagées. La culture organisationnelle ne se crée pas ipso facto et surtout, elle ne se modifie pas en changeant la couleur des murs de la salle de réunion du conseil.

Selon Gladys Symons,

> La culture est une façon de percevoir, de sentir, de penser et d'agir. La culture est une façon de voir et d'observer qui renvoie à des symboles, des contes, des histoires, des mythes, des croyances, des idéologies, des rites, des rituels, des normes, des valeurs, etc. tout un chacun donnant une signification à la vie organisationnelle. Cette culture est un produit spécifiquement humain et le mettre en évidence souligne le fait que les organisations sont une entreprise humaine unique (Symons 1988, 9).

Dans la foulée de cette définition, il importe toutefois de distinguer deux conceptions relatives à la culture organisationnelle: la première prend un caractère nettement volontariste en tant qu'outil de gestion et instrument construit, élaboré, diffusé par la direction; il s'agit en quelque sorte du projet de cette dernière. La seconde conception se veut davantage un outil d'analyse et vise à mettre en lumière la culture de fait, celle vécue de l'intérieur de l'organisation (Delcourt 1990, 26). Ainsi selon cette

dernière approche conceptuelle, il ne saurait y avoir uniformité, unicité, monosémie des valeurs, normes et représentations (Delcourt 1990, 30). En somme, les organisations sont constituées d'une diversité de groupes et de leurs cultures respectives. Sur ce point, il s'avère plus pertinent d'appréhender l'organisation comme une «mosaïque de cultures véhiculaires» (Delcourt 1990, 30) et ne pas restreindre la culture d'une organisation à celle des dirigeants (Symons 1988, 34). Les cultures différentes émergent, s'abreuvent et produisent des valeurs, normes, croyances, visions et représentations qui se révèlent diversifiées, voire divergentes. De cette façon, l'organisation cesse d'être perçue essentiellement comme une structure statique, une graphie immobile et sans âme, pour devenir le site d'une dynamique sociale, un lieu d'interrelations et d'interactions entre différentes cultures, entre divers groupes sociaux possédant leurs propres visions et représentations (de Saint-Georges 1990, 97).

Conséquemment, l'Université Laval se révèle un lieu d'interaction dynamique, d'opposition entre deux groupes distincts, entre deux cultures divergentes. Celles-ci proposent deux visions, deux logiques, deux rationalités différentes portées par deux groupes tentant de s'arroger le «droit» de diriger l'Université, d'imprimer des orientations spécifiques lesquelles reposent sur des fondements fort dissemblables sinon contraires. Ainsi, ces deux cultures organisationnelles sont portées par des groupes spécifiques qui projettent des visions de l'université tant en ce qui touche sa mission essentielle et ses priorités, mais également ses modes de gestion et de fonctionnement à privilégier. Nous sommes donc en présence tout d'abord d'une culture organisationnelle héritée du 13e siècle qui remonte à la création des institutions universitaires où la priorité est accordée à l'enseignement et à la recherche ainsi qu'à l'autonomie de l'université face à la société. Cette culture est véhiculée par le corps professoral. L'autre culture s'avère portée par l'administration universitaire. Face à la précédente, il s'agit d'une culture «nouvelle», récente qui embrasse une perspective institutionnelle de l'organisation universitaire fondée sur un certain pragmatisme. Elle prône une adaptation de l'université à la société et tente de raffermir ses liens avec cette dernière.

LES PRINCIPALES VALEURS DE L'INSTITUTION UNIVERSITAIRE

Les universités contemporaines sont souvent comparées à des ensembles éclatés ou à des confédérations d'unités quasi indépendantes, sinon à des «anarchies organisées» tant les liens entre les instances sont plutôt lâches et fort peu formalisés. En ce sens, elles apparaissent davantage comme des agrégats d'unités relativement autonomes et spécifiques que des ensembles cohérents fortement intégrés où chaque composante participe à la réalisation d'un objectif commun. On y constate une faible interdépendance entre les unités (Friedberg et Musselin 1989, 117), voire un cloisonnement certain entre les structures (Blacutt 1980). Les termes «atomisation du tissu universitaire» permettent de qualifier ce type d'organisation et les liens entre les instances, traduisant ainsi fort bien son éclatement en unités distinctes (Friedberg et Musselin 1989, 65).

Comme nous venons de le souligner, l'institution universitaire n'est pas une création récente, elle porte en son sein la marque de ses origines qui remontent au Moyen Âge. Selon certains, l'université représente l'institution par excellence (Ségal

1996, 26). Elle perpétue en quelque sorte des formes et des caractéristiques de ses débuts médiévaux, à savoir: une autonomie, voire une certaine immunité face aux pouvoirs en place. Elle se voue à l'avancement et à la critique de la connaissance et joue un rôle primordial en tant que foyer culturel ou centre de culture (Winchester 1986, 269-278). L'autonomie de l'université s'avère fondamentale afin qu'elle puisse exercer un rôle critique par rapport à la société, une nécessaire distanciation face aux problèmes immédiats du monde réel. Cette autonomie prend deux formes particulières: autonomie de l'université face à la société mais aussi liberté académique pour les professeurs leur permettant d'exercer un regard critique sur la réalité sociale. Dans un premier temps donc, l'institution universitaire se dote de ses propres statuts et établit elle-même ses propres règles de fonctionnement interne. Secondement, l'autonomie des universitaires représente une valeur essentielle de cette institution, mais surtout elle prend forme dans une liberté académique notamment en matière d'enseignement par le choix des thèmes à aborder et la façon de les aborder. La liberté académique permet donc au corps professoral d'exercer son regard critique face à la société.

D'autres traits ou valeurs propres à l'université et aux universitaires méritent d'être signalés. De prime abord, l'autonomie de l'université face à l'État et aux pouvoirs en place constitue une valeur fondamentale de l'institution universitaire et cela dès sa création au 13e siècle (Ségal 1996, 30). Mais aussi, l'université est gérée par et pour ses propres membres. On retrouve également au sein de cette institution, une autonomie des instances où chaque unité s'avère responsable de son fonctionnement et jouit d'une marge de manœuvre dans sa sphère de compétences. Car il revient aux membres de chaque instance de voir à la bonne marche de cette dernière, mais surtout à l'élaboration de ses politiques, ses orientations, voire sa mission. Par conséquent, l'institution universitaire se caractérise par un mode de gestion nettement décentralisé fondé sur la reconnaissance de l'autonomie des instances et sur la mise en place d'instances consultatives et participatives. À cet égard, la gestion universitaire ne saurait épouser une structure pyramidale traditionnelle, entre autres, pour la prise de décision (processus décisionnel). En fait, son mode de gestion et de fonctionnement s'avère beaucoup plus complexe, faisant ainsi intervenir nombre de comités (permanents et ad hoc), de commissions, d'unités (proprement) administratives et d'unités d'enseignement et de recherche. De plus, le processus de prise de décision est marqué par la collégialité et par le consensus.

Les unités de base, en tant que foyer dynamique de l'enseignement et de la recherche, tiennent une place essentielle à l'université puisqu'elles constituent la base même de ses missions fondamentales ainsi que leur lieu d'élaboration et d'application. Ces unités demeurent les organes vitaux de l'institution universitaire, de sa vie intellectuelle. En conséquence, il importe de leur attribuer les ressources nécessaires pour assurer leur plein développement mais aussi et surtout sauvegarder leur pouvoir décisionnel quant aux principales orientations de l'université (Québec, Commission d'étude sur les universités 1979, 15).

En ce qui touche la gestion interne et la prise de décision, les professeurs jouent un rôle prépondérant, sinon exclusif, concernant notamment l'embauche de nouveaux professeurs au sein de leur unité[1], la nomination de collègues afin de les représenter aux diverses instances consultatives ou législatives (comités et commissions de toutes

sortes) ainsi que leur élection à des postes administratifs (direction de département, école ou faculté) (Corson 1973, 155-169). Même si en théorie, le Conseil d'une université au Canada possède le dernier mot concernant l'engagement d'un professeur, les décisions prises par les unités de base n'ont, jusqu'à présent, jamais été remises en cause (Burn 1973, 90).

Si l'enseignement et la recherche constituent les pierres angulaires de la mission de l'université, celles-ci devraient avoir préséance sur toutes les autres activités de cette institution d'enseignement. Du même coup, ceux et celles dont la fonction principale est liée directement à ces pierres angulaires, mériteraient d'occuper une place de choix dans l'élaboration et la mise en œuvre des axes d'orientation et de développement de l'université. Bref, le destin de l'université serait entre leurs mains. Par conséquent, les professeurs détermineraient les grandes destinées de l'université et exerceraient un contrôle sur l'ensemble de ses activités ou, tout au moins, sur les affaires académiques (Duryea 1973, 21 et Québec, Groupe ministériel de travail 1989, 16). Selon certains auteurs, les professeurs ne sont pas seulement les principaux agents des missions essentielles de l'université, ils doivent également la diriger:

> Les professeurs étant la composante principale de l'université, ils doivent se situer au cœur du processus de décision, au centre du pouvoir dans l'institution universitaire. À eux appartient la tâche de concevoir les grandes orientations de l'institution et de définir l'avenir de l'université (Turmel 1981, 370).

Cependant, des transformations importantes de l'institution universitaire au Québec à partir des années 60 auront des répercussions notables en matière de gestion et de fonctionnement organisationnels.

LES MUTATIONS DE L'UNIVERSITÉ CONTEMPORAINE DEPUIS LES ANNÉES 60 AU QUÉBEC

Quatre éléments majeurs caractérisent cette période de mutations profondes de l'institution universitaire québécoise:

1- les modifications relatives à la clientèle étudiante tant par sa nature que par son nombre;

2- le rôle prépondérant de l'État comme principal bailleur de fonds;

3- le développement de nouvelles structures internes;

4- l'introduction des principes et méthodes modernes de gestion. Dans le cadre de cette présentation, nous focaliserons exclusivement sur les deux derniers points.

Le développement des structures universitaires prend incidemment deux formes particulières. D'une part, il comprend la création d'instances liées aux trois types de pouvoir en place en milieu universitaire, à savoir: le consultatif, le législatif et l'exécutif. Ces instances se composent notamment des commissions, comités, conseils permanents et ad hoc se situant à tous les échelons de la structure universitaire; par conséquent, aussi bien à l'échelle institutionnelle qu'au niveau d'une entité d'enseignement et de recherche ces trois types de pouvoirs sont présents. De là, des relations complexes entre les unités, mais également à l'intérieur même de ces dernières. Ainsi, la démarcation entre la ligne «études» et la ligne «ressources» n'est pas toujours explicite dans ses applications concrètes.

D'autre part, ce mouvement de développement des structures internes se concrétise par la création d'unités administratives non liées directement à l'enseignement et à la recherche. La croissance de l'appareil administratif se vérifie par une augmentation sensible du nombre d'unités liées à l'administration centrale de l'université, mais également aux activités auxiliaires à l'enseignement et à la recherche (bibliothèque, service informatique).

Ainsi, durant les seules années 1970 à 1976, les effectifs de l'administration passent de 24,3% à 30% tandis que le personnel voué à l'enseignement et à la recherche connaît un net recul par rapport aux effectifs globaux de l'ensemble des universités, passant de cette façon de 75,7% à environ 70% (Québec, Commission d'étude sur les universités 1979, 35). L'augmentation du budget universitaire dévolu au secteur administratif constitue un autre facteur permettant de visualiser le poids et l'importance du secteur administratif au sein des universités. Une étude de la Fédération des associations de professeurs des universités au Québec (FAPUQ) signale que «le traitement du personnel administratif prend une part de plus en plus importante du budget des universités québécoises que dans l'ensemble du Canada et que cette tendance tend à s'accentuer» (FAPUQ 1979, 27).

À l'intérieur de ces secteurs prédominent une division traditionnelle du travail: une séparation entre conception et exécution du travail, des relations supérieur/subordonnés. Mais surtout, il s'agit d'une autre façon de faire, d'un autre mode de fonctionnement et de gestion de la «chose» universitaire fondé sur un système différent de valeurs, de perceptions et de représentations de la réalité organisationnelle de l'institution universitaire.

L'autre élément fondamental de ces profondes mutations, mais fortement relié au précédent, concerne le déploiement des méthodes et principes de gestion moderne au sein de l'université. L'augmentation phénoménale de la clientèle étudiante, la diversification des activités de cette institution et la croissance du nombre d'unités administratives non liées à la mission même de l'université représentent des facteurs qui ont favorisé le recours aux gestionnaires, mais surtout ont souligné les nécessités d'une gestion efficace et rentable de l'organisation universitaire.

À n'en pas douter, les principes modernes de gestion, fondés sur la centralisation, la rationalisation, l'uniformisation, et les processus administratifs heurtent de plein fouet le mode de fonctionnement des universitaires basé sur la prise de décision en collégialité, la décision par consensus et l'autonomie des instances.

L'organisation universitaire se compose donc dorénavant de ces deux blocs, de deux entités différentes mais surtout de deux conceptions ou systèmes de valeurs et de représentations dont les divergences ne portent pas seulement sur l'existence effective des deux groupes, mais bien davantage sur la nature, la mission, les objectifs et les orientations de l'université. Bien que l'administration de l'université ait pris plus l'initiative de la rationalisation des organisations universitaires, elle doit composer avec des traits particuliers de cette institution: l'hétérogénéité des instances et leur volonté d'autonomie (Friedberg et Musselin 1987, 113 et 115).

LES GRANDES TRANSFORMATIONS À L'UNIVERSITÉ LAVAL

Nous voulons ici démontrer, pour l'Université Laval, son passage d'une petite communauté à une organisation complexe. Cette démonstration s'articule autour de trois axes:

1- l'augmentation du nombre d'unités,

2- la création des instances consultatives et

3- la croissance des effectifs (personnel) administratifs.

Sur le plan strictement organisationnel, il est facile de voir les mutations profondes qu'a connues l'Université Laval depuis une quarantaine d'années et cela sous deux angles spécifiques. De 1954 à 1994, le nombre d'unités s'est accru passablement. Premièrement, les entités pédagogiques se sont multipliées. Ainsi, le nombre de facultés est passé de 11 à 14, alors que le nombre de départements se déploie, passant ainsi de 18 à 63. À ce sujet, on consultera avec profit le Tableau 1- Unités d'enseignement et de recherche 1955-1994 ainsi que les figures 1 et 2 présentant respectivement la structure de ces unités en 1955-1956 et en 1994 qui apparaissent en annexes.

TABLEAU 1
UNITÉS D'ENSEIGNEMENT 1955-1994 (DIVERSES ANNÉES)

Année	Facultés	Écoles et instituts[1]	Départements
1955	11	11	18
1958	11	11	30
1961	11	16	37
1964	11	17	50
1967	12	15	57
1970	12	14	52
1973	12	11	53
1976	12	9	57
1979	12	10	62
1982	12	9	61
1985	12	8	60
1989	12	10	63
1992	14	8	63
1994	14	8	63

(1) De 1964 à 1989 inclusivement, comprend l'École d'architecture.

En ce qui concerne les unités proprement administratives, elles peuvent être regroupées sous trois catégories distinctes: administration centrale, services généraux et services auxiliaires à l'enseignement et à la recherche. Globalement, l'ensemble des unités du secteur administratif augmente de 14 en 1954 à 37 en 1997, soit une croissance de plus de 200%. Ainsi, l'administration centrale voit son nombre d'unités passer

de 7 à 15, les services généraux passent de 5 unités à 18, tandis que les services auxiliaires à l'enseignement et à recherche connaissent une augmentation de 2 à 5 entités. Les figures 3 et 4 relatives aux unités administratives sont également placées en annexe à la fin du présent texte. Cette croissance des unités pédagogiques et des unités administratives marquent d'une manière indéniable le passage de l'Université à une organisation contemporaine complexe où le nombre d'entités (administratives) non liées à l'enseignement et à la recherche représente une nouvelle «donne» incontournable qui influence le devenir et le fonctionnement de l'Université.

D'autre part, nous croyons important de souligner un autre trait majeur des transformations relativement récentes à l'Université Laval: la mise en place d'instances consultatives à tous les échelons de la structure universitaire qui constitue en quelque sorte un élément du processus de démocratisation ou, pour le moins, une certaine démocratie de type participatif. Dans cette foulée, diverses commissions permanentes sont créées: Commission des études, Commission de la recherche, Commission des affaires étudiantes, etc; sans compter les nombreuses entités de nature consultative au niveau facultaire et départemental. Dans le même ordre d'esprit, les statuts sont modifiés et de nouveaux règlements font leur apparition. Il s'agit notamment du Règlement du premier cycle qui instaure la bidimensionnalité en mettant en place, d'une part, la ligne «études» et, d'autre part, la ligne «ressources». Tout au long de ces décennies, la gestion décentralisée et l'autonomie des instances demeurent des caractéristiques notables de l'institution universitaire. À cet égard, chaque unité d'enseignement et de recherche échafaude ses propres règles de fonctionnement selon, bien sûr, ses sphères de compétences et les règlements institutionnels. De cette façon, elle voit à l'élection parmi ses membres de représentants aux diverses instances législatives ou exécutives. De plus, cette autonomie des instances est pleinement reconnue par la convention collective - entérinée par le syndicat des professeurs et la direction universitaire - en matière d'engagement d'un nouveau professeur: définition du poste, élaboration des critères pour le choix des candidats, sélection des candidats.

Le troisième élément de transformation de l'organisation universitaire s'avère être un phénomène nouveau: le développement du personnel administratif, donc d'un groupe d'employés dont les activités ne sont pas liées directement à la mission de l'université, soit l'enseignement et la recherche. De prime abord, sur une période de plus de 20 ans, il est possible de suivre l'évolution globale de ce personnel. Dès 1972, le personnel non enseignant[2] à l'Université Laval est plus nombreux que le corps professoral, plus exactement 1 850 comparativement à 1 340; alors qu'en 1994 ces mêmes catégories se répartissent ainsi: 2 458 et 1 683. Bref, durant ces deux décennies le personnel non enseignant s'accroît de 33% tandis que les professeurs connaissent une augmentation de 26%. Somme toute, l'écart tend nettement à s'agrandir entre le personnel non lié directement à l'enseignement et à la recherche et les professeurs. Par ailleurs, il nous est loisible également de saisir la prégnance du personnel administratif par sa présence au sein même des unités d'enseignement et de recherche pour une période de dix ans, soit de 1984 à 1994. Par conséquent, nous retrouvons en 1984 environ 1 400 professeurs, mais surtout 933 personnes à l'intérieur même des départements et des facultés dont les fonctions ne sont pas directement reliées à l'enseignement et à la recherche. En 1994, le personnel non enseignant de ces entités pédagogiques

atteint 985 alors que le corps professoral rassemble presque 1 700 individus. C'est donc dire que pour ces deux corps d'emploi l'augmentation n'est pas véritablement significative. Cependant, et c'est là tout l'intérêt, il n'en demeure pas moins qu'au sein même des unités d'enseignement et de recherche, nous retrouvons proportionnellement 6 employés (non enseignants) pour 10 professeurs. Plus spécifiquement, en 1984 la proportion du personnel non enseignant par rapport au corps professoral se situait en deçà de 60% alors qu'elle atteignait 66% dix ans plus tard.

TABLEAU 2
ÉVOLUTION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF ET ENSEIGNANT 1972-1994

Année	1972	1974	1976	1978	1980	1982[2]	1984	1986	1988	1990	1992	1994[3]
Direction	43	47	37	42	40	39						
Cadres sup.							40	40	46	45	44	43
Cadres inter.									42	42	46	45
Sous-total direction	43	47	37	42	40	39	40	40	88	87	90	88
Professionnels	199	265	392	442	467	490	667	684	640	628	606	583
Technique	375	418	490	536	545	517	416	421	419	418	417	413
Bureau	773	861	874	946	983	951	935	950	963	956	997	977
Métier	417	430	453	506	495	446	435	435	417	351	331	309
Total personnel non ens.	1 850	2 068	2 283	2 514	2 570	2 482	2 533	2 570	2 615	2 527	2 531	2 458
Professeurs[1]	1 340	1 332	1 491	1 442	1 441	1 449	1 414	1 444	1 491	1 574	1 553	1 683[4]
Total %	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Bureau	41,78	41,63	38,28	37,63	38,25	38,32	36,91	36,96	36,83	37,83	39,39	39,75
Professeurs	72,43	64,41	65,31	57,36	56,07	58,38	55,82	56,19	57,02	62,29	61,36	68,47
Professionnels	10,76	12,81	17,17	17,58	18,17	19,74	26,33	26,61	24,47	24,85	23,94	23,72

Année	1972	1994	Croissance
Direction	43	88	105%
Professionnels	199	583	193%
Technique	375	413	10%
Bureau	773	977	26%
Métier	417	309	-26%
Total personnel non ens.	1 850	2 458	33%
Professeurs	1 340	1 683	26%

(1) Comprend les professeurs à postes temporaires, les professeurs subventionnels mais non les professeurs invités ou suppléants (Rapport annuel 1984-1985: 17).

(2) Pour 1980 et 1982, il s'agit des postes occupés.

(3) Comprend le personnel régulier, sous octroi et temporaire. Le nombre de personnes est arrondi à l'unité la plus près.

(4) Professeurs en place en juin 1994, comprenant les professeurs subventionnels.

TABLEAU 3
PERSONNEL ADMINISTRATIF
UNITÉS D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE

	1984	1986	1988	1990	1992	1994
Cadres supérieurs	0	0	0	1	1	0
Cadres intermédiaires	0	0	0	1	1	2
Direction (total)	0	0	0	2	2	2
Professionnels	175	186	191	192	178	167
Technique	273	274	271	285	265	271
Bureau	429	434	450	457	492	498
Total pers. administratif [1]	933	952	974	966	977	985
Professeurs	1 414	1 444	1 491	1 574	1 553	1 683

(1) Comprend le secteur «métier».

Une étude du professeur Hugues Boisvert de l'École des Hautes Études Commerciales (HEC) intitulée *L'Université à réinventer* (Boisvert 1996) souligne que seulement 28% des ressources financières allouées aux universités sont dévolues (directement) à la mission même de celles-ci, soit l'enseignement et la recherche; le 72% restant accaparerait les activités dites de gestion et d'encadrement ou d'autres activités non reliées aux fonctions fondamentales de l'université[3]. Bien que cette position nous apparaisse quelque peu excessive et peu nuancée, il n'en demeure pas moins que l'ensemble des activités non reliées directement à l'enseignement et à la recherche représente plus qu'une simple proportion négligeable au sein des université québécoises actuelles. En fait, si elles n'accaparent pas la majorité des sommes attribuées à ces maisons d'enseignement, ces activités sont fort bien représentées.

Les trois éléments présentés dans cette section démontrent la présence et la persistance d'une double structure à l'intérieur de l'institution universitaire, comme le faisait justement remarquer O. Vallet lorsqu'il soulignait:

> Mais une vision trop idéale de l'univers administratif masquerait les rapports de force qui le traversent ou l'environnent. À l'intérieur règne une traditionnelle rivalité entre l'administration gestionnaire et l'administration enseignante: cette rivalité ne fait que s'accroître avec l'expansion numérique du corps professoral (Vallet 1995, 8).

En somme, cela souligne le caractère essentiellement hybride de cette institution fondée sur l'existence du secteur administratif parallèle au secteur de l'enseignement et de la recherche. Ces éléments témoignent également du poids du secteur administratif, mais surtout de l'existence d'un personnel nombreux dont les activités ne sont pas liées directement à l'enseignement et à la recherche et cela au sein même des unités pédagogiques. Plus encore, il convient d'y saisir les conditions sine qua non du

déploiement d'une logique administrative et de gestion moderne à l'Université Laval. Cette logique de gestion s'avère fondée sur des valeurs et des critères autres que ceux traditionnellement réservés au secteur académique et mis en œuvre par le corps professoral.

Bien que fort différents, ces secteurs n'évoluent nullement en vase clos, d'une manière autarcique ou dichotomique. Il s'agit bien davantage d'une relation dialectique, d'une interdépendance, sinon d'une interpénétration entre deux structures, deux modes de fonctionnement, bref deux cultures organisationnelles distinctes. L'Université Laval constitue un point de rencontre entre un projet, un concept, un idéal académique fondé sur des valeurs et des finalités et un certain pragmatisme basé sur les ressources, les moyens et les manières de faire. Si à l'origine l'université se voulait essentiellement le produit de la culture du groupe professoral, la croissance et le déploiement du secteur administratif ont assuré l'émergence d'une culture de la gestion. De cette manière, l'Université Laval constitue le point de rencontre, le lieu de convergence de deux cultures organisationnelles distinctes, différentes, sinon divergentes.

Rappelons que ces deux secteurs marquent le caractère hybride de la structure universitaire. En tant que fait social et humain, la structure universitaire révèle sa nature composite témoignant ainsi de la présence de groupes humains qui créent et maintiennent une telle structure à la mesure de leurs valeurs, visions, conceptions et représentations de l'université. Sous cet angle, la structure académique correspond à un modèle de fonctionnement organisationnel construit par des acteurs: le groupe professoral, les professeurs-chercheurs (Friedberg et Musselin 1989, 15). À cet égard, la structure formelle - facultaire et départementale - assure la défense des territoires scientifiques le plus souvent disciplinaires (Friedberg et Musselin 1989, 16). D'une certaine manière, cette structure correspond à l'évolution des disciplines scientifiques, mais surtout à la perception et à la représentation du groupe professoral. En somme, le mode de gestion décentralisé qui s'apparente à un «cloisonnement» ou à une coordination minimale des entités n'est pas uniquement la conséquence des activités disciplinaires, il s'avère bien davantage la concrétisation et la mise en œuvre de la volonté des universitaires afin de sauvegarder leur autonomie (Friedberg et Musselin 1989, 89-93). Conséquemment, l'action de l'administration universitaire est acceptée par ce groupe dans la mesure où elle respecte la diversité des situations de même que l'autonomie des instances et des individus (Friedberg et Musselin 1989, 110).

Le passage de l'Université en tant que communauté au stade d'organisation complexe est également marqué par la montée, sinon la généralisation, d'une logique de la gestion, de l'évidence ou de la nécessité d'une telle conception en milieu universitaire. Cette logique peut cependant avoir des incidences importantes sur le mode de gestion et de fonctionnement propre au secteur académique. Ainsi, peut-on penser que l'autonomie des instances ne saurait être permanente et éternelle, qu'une remise en question de la collégialité, d'une certaine démocratie participative peut facilement se dessiner dans les années à venir.

Toutefois, de la situation actuelle de l'université, au moins deux évidences méritent d'être signalées: l'université d'aujourd'hui n'est en rien comparable à l'institution d'il y a cent, cinquante voire même vingt-cinq ans; la survie, le maintien et le développement de l'université ne sauraient perdurer sans une organisation et une

gestion même minimale des ressources ainsi qu'une coordination des activités, voire des programmes. La dynamique interne de l'Université repose sur un fragile équilibre entre, d'une part, les finalités et la mission de l'institution universitaire et, d'autre part, la nécessité de la gestion d'une organisation complexe fondée sur des principes, des méthodes et des objectifs concrets.

Loin de rejeter l'existence de deux cultures dominantes à tendance hégémonique, il nous apparaît davantage pertinent de les concevoir comme deux pôles différents[4], étrangers mais étroitement liés; ces pôles représentent des angles, des points de vue ou des facettes d'un même objet. Il s'agit de deux constructions possédant leurs référents, leurs sens et leurs significations respectifs. Toutefois, ces deux cultures se révèlent liées l'une à l'autre, ne serait-ce qu'en raison de leur présence au sein de la même entité sociale. Par ailleurs, ces deux cultures interdépendantes doivent s'accommoder d'un seuil minimal de collaboration afin d'assurer le fonctionnement et le développement de l'institution-organisation universitaire.

Ainsi, comme le soulignait l'archiviste américaine Helen Samuels:

> Every institution must manage finances, facilities, and people in order to sustain itself: to ensure that it continues to operate and carry out its mission. Although colleges and universities in the nineteenth century were administered primarily by the president and the trustees, the size, expense, and complexities of modern colleges and universities require a sizable professional and support staff. The voluminous published literature on the administration of academic institutions attests to the emphasis that is now placed on effective management (Samuels 1992, 135).

De cette façon, bien que l'enseignement et la recherche constituent la mission première de l'université, il n'en demeure pas moins que la gestion apparaît comme une condition sine qua non au maintien de cette institution et à la poursuite de sa mission première. En cela, les deux pôles s'avèrent irrémédiablement liés l'un à l'autre bien que constituant des vecteurs différents. Ces deux pôles se révèlent également comme produits et producteurs de cultures organisationnelles distinctes. C'est justement sur cette tentative de «conciliation culturelle» que repose tout le défi de l'archivistique en milieu universitaire. Cette prise en compte des deux pôles opposés évoque la recherche d'un certain équilibre entre les objectifs de la gestion et les finalités académiques qui traversent l'institution universitaire contemporaine. Elle met également à l'ordre du jour la nécessaire adaptation de l'université à la société actuelle. Car c'est justement cette adaptabilité qui lui a permis de perdurer depuis le 13e siècle (Cabral 1993, 18). En fait, la survie de cette institution s'avère indubitablement liée à sa capacité de s'acclimater aux multiples changements sociétaux (Cabral 1993, 176). Cependant, l'aptitude à s'adapter à des situations diversifiées ne signifie nullement le rejet de la nature même de l'institution universitaire et de son essence. En cela, l'autonomie et la liberté académique constituent des éléments fondamentaux de la sauvegarde des caractéristiques essentielles de cette institution (Cabral 1993, 55). La réconciliation entre un idéal universitaire et la pragmativité de l'opératio-décisionnel n'est cependant pas chose facile, mais il s'agit bien là du défi le plus important de l'archivistique appliquée en milieu universitaire.

UN BILAN DE L'UNIVERSITÉ: INSTITUTION OU ORGANISATION?

Les modifications qui ont eu cours durant les deux dernières décennies à l'université sont telles que sa nature, son essence, sa mission mêmes peuvent être remises en cause ou tout simplement interrogées. Si bien que des universitaires n'hésitent pas à souligner son changement de statut d'institution à celui d'organisation, tant la gestion, les règles, les normes et les procédures y tiennent une place importante, au détriment des activités d'enseignement et de recherche. Bien que ce questionnement relève davantage d'une approche conceptuelle, il n'en demeure pas moins qu'il engage d'une manière concrète la nature de l'université, mais surtout ses priorités ou activités à privilégier dans l'avenir. De cette manière, la distinction entre institution et organisation prend tout son sens ainsi qu'une acuité certaine. Plus précisément, en ce qui touche l'université, le sociologue Michel Freitag souligne:

> Les universités, avant d'être des organisations, sont [...] des institutions. Elles naissent dans la société corporatiste du Moyen Age sous le manteau - mais aussi en marge - du magistère autoritaire de l'Église ainsi que sous sa tutelle - mais aussi à l'abri - des autorités politiques, et en incorporant des traditions d'autonomie intellectuelle [...] et professionnelle (Freitag 1993, 11).

Quant à la distinction entre institution et organisation, relative à l'université, M. Freitag rappelle que:

> [...] l'institution se définit par la nature de sa finalité, qui est posée, définie et rapportée au plan global ou universel de la société, [...], la disposition d'une marge essentielle d'autonomie. [...] L'organisation par contre se définit de manière instrumentale: elle appartient à l'ordre de l'adaptation des moyens en vue de l'atteinte d'un but ou d'un objectif particulier. L'aspect institutionnel renvoie à la priorité des fins, l'aspect organisationnel à la priorité des moyens (Freitag 1993, 11 note 5).

La définition de l'université comme organisation ou institution dépend fondamentalement de l'observateur, de sa situation, de son angle d'approche et de ce qu'il entend démontrer.

Les grandes transformations qui ont modifié l'institution universitaire au Québec et plus particulièrement l'Université Laval - notamment la création de nouvelles instances et de nouveaux services, l'introduction des techniques et des méthodes modernes de gestion - ont amené la formation de deux blocs ou deux entités au sein même de cette institution, mais surtout de deux conceptions ou systèmes de valeur et de représentations de l'université et de ses activités fondamentales.

En conséquence, les professeurs n'exercent plus un monopole sur les grandes orientations de l'université, les hauts gestionnaires y tiennent un rôle fort important. De plus, comme nous l'avons souligné, les dernières décennies ont vu émerger une véritable double structure au sein de cette institution: une structure académique et une structure administrative; chacune ayant ses propres modes de gestion et de fonctionnement portés par deux groupes distincts proposant deux rationalités divergentes. En réalité, il s'agit en effet de deux cultures organisationnelles distinctes secrétées et portées par des groupes humains différents. Cependant, il ne faut pas conclure à une existence autarcique de ces deux blocs car, dans tout processus administratif ou pédagogico-administratif (gestion des études), les unités appartenant à ces deux blocs sont en étroites relations, sinon en interrelations. Somme toute, il y a coexistence entre

deux cultures organisationnelles, deux visions divergentes quant à la nature, à la mission, aux finalités et aux objectifs de l'institution universitaire.

Toutefois, cette coexistence pacifique ne semble nullement éternelle, voire garantie pour longtemps. Ce fragile équilibre entre des forces d'autonomisation et des volontés de centralisation se révèle dorénavant remis en question par divers projets administratifs émanant de la direction universitaire connus sous les vocables de «réingénierie», de «bicaméralisme» et de restructuration budgétaire.

La prégnance d'un corps de gestionnaires possédant ses façons de faire, ses modes de pensée, ses valeurs, ses visions, ses perceptions et représentations diffèrent passablement d'un mode de fonctionnement décentralisé fondé sur la reconnaissance de l'autonomie des instances, une prise de décision en collégialité et par consensus qui demeurent l'apanage du corps professoral et d'un certain idéal médiéval. Des membres du corps professoral lavallois voient dans la montée d'une logique de la gestion la pénétration de l'idéologie marchande en milieu universitaire (Ségal 1996, 35). Cette «contamination» de l'université par des valeurs et méthodes des gens d'affaires entraînerait une baisse de l'autonomie institutionnelle par son rapprochement avec les entreprises. Mais la prolifération de la logique de la gestion constitue une contestation de mode de fonctionnement universitaire fondé sur la participation, sur la collégialité et la prise de décision par consensus. Finalement, cela équivaut à une remise en question d'une gestion décentralisée, mais surtout de l'autonomie des instances, ces deux éléments représentant les caractéristiques fondamentales du fonctionnement universitaire.

CULTURES ORGANISATIONNELLES ET GESTION DES ARCHIVES À L'UNIVERSITÉ LAVAL

Un trait caractéristique majeur, mais déjà fort connu, de la gestion des archives en milieu universitaire concerne une application particulière du principe de respect des fonds, à savoir: la vision minimaliste de ce principe archivistique incontournable. À l'Université Laval, nous retrouvons donc une multitude de fonds d'archives institutionnels distincts correspondant généralement à la production documentaire d'une unité. Par conséquent, chaque entité administrative possède son propre fonds d'archives.

D'autres traits originaux de la gestion des archives à l'Université Laval méritent d'être mentionnés. Il en est ainsi du Comité des archives dont le rôle le plus important, quant à la gestion des documents, consiste en l'approbation des règles de conservation (calendrier de conservation) à l'échelle institutionnelle. Ce comité se compose de représentants des principaux secteurs de l'université: le secrétaire général, le chef de la Division des archives, un professeur du Département d'histoire, un professeur d'une autre unité d'enseignement et un représentant du secteur de l'administration. En fait, à l'Université Laval, contrairement à nombre d'organisations, la responsabilité de la prise de décision quant aux règles de conservation n'incombe pas à un service unique; ce ne sont donc pas non plus les seules unités directement concernées qui approuvent les échéances de conservation. À cet égard, le Comité des archives constitue une véritable instance de concertation entre les différents secteurs de l'Uni-

versité Laval et vise une conciliation entre des intérêts divergents et les visions des divers groupes. La représentativité de ce comité s'avère un critère fondamental.

Un autre élément original de la gestion des documents à l'Université Laval concerne la mise en œuvre du calendrier de conservation. En fait, bien qu'en vertu des obligations de la Loi sur les archives relatives à l'élaboration et à la mise à jour d'un calendrier de conservation, l'Université ne fait appel à aucune mesure coercitive concernant l'application des règles de conservation. En somme, chaque unité demeure autonome et responsable de la mise en œuvre des échéances de conservation pour les documents en sa possession. Mais surtout, l'adoption et l'intégration du programme de gestion des documents dans une unité reposent toujours sur une base volontaire (Goyer 1991, 31). De cette manière, la Division des archives de l'Université Laval n'exerce aucune contrainte forçant les unités à adopter et à appliquer diverses composantes du programme de gestion des documents. Plutôt que d'utiliser la manière «forte» ou légaliste, ce service privilégie une approche décentralisée respectant l'autonomie des instances.

Eu égard aux outils de gestion des archives à l'Université Laval, le calendrier de conservation comporte donc une certaine couleur locale. Ainsi, si certaines règles de conservation se révèlent similaires à celles que l'on retrouve dans des calendriers d'organisations plus traditionnelles, bon nombre d'échéances témoignent de l'adoption d'une vision nettement décentralisée. De cette façon, les règles de conservation relatives aux procès-verbaux, aux comptes rendus de réunions, aux documents concernant la planification (Opération plan directeur) et aux rapports d'activités de chaque unité restent sous la responsabilité de cette dernière qui s'avère être la détentrice de l'exemplaire principal de ces documents. Par conséquent, la logique de sélection des documents n'épouse aucunement une structure hiérarchique pyramidale où les unités de base ne conservent fort peu de documents témoignant de leurs activités respectives et où toute l'information importante se limite à la production organique et consignée de la direction de l'organisme - ses entités dirigeantes - alors que les documents d'exploitation sont éliminés. Rappelons que, dans les universités, les unités de base (d'enseignement et de recherche) sont les entités reliées directement à la mission même de cette institution.

Les éléments que nous venons tout juste d'évoquer témoignent de l'originalité et des particularités de la gestion des archives en milieu universitaire. Ils soulignent la décentralisation ou le caractère décentralisé de la gestion de l'information organique et consignée à l'Université Laval. Un point majeur de la nature décentralisée de la pratique archivistique repose sur l'adhésion volontaire des unités aux diverses composantes des programmes de gestion des documents. En fait, cette pratique s'appuie sur la reconnaissance de l'autonomie des instances en milieu universitaire; concrètement, cela signifie que l'unité décide ou non de participer aux programmes de gestion des archives. Par conséquent, elle détient un niveau de responsabilité important, sinon déterminant quant à la constitution de son propre fonds d'archives à conservation permanente. D'aucune façon, pourrait-on y voir un modèle hautement centralisé, appliqué unilatéralement et d'une manière autoritaire.

Si, de prime abord, pouvaient se dégager opposition, divergence et incompatibilité entre une perspective institutionnelle et une vision minimaliste du respect des fonds en matière de gestion des archives universitaires, force est d'en dresser un cons-

tat quelque peu différent. En réalité, nous avons démontré l'ajustement des principes, méthodes et pratiques à une situation concrète fort complexe. Ainsi, bien que les règles de conservation épousent une perspective essentiellement institutionnelle visant à éliminer la redondance de l'information, notamment par la distinction entre exemplaire principal et secondaires d'un même document ou dossier, certaines échéances - notamment celles relatives aux rapports d'activités et aux plans directeurs - touchent individuellement chacune des unités de l'Université Laval et prévoient la conservation permanente de documents à l'intérieur de chaque fonds institutionnel. De cette manière, la vision minimaliste s'en trouve sauvegardée.

De plus, la pratique de la gestion des archives s'est fort bien adaptée à la reconnaissance de l'autonomie des instances puisque, comme nous l'avons déjà mis en lumière, il n'existe aucune obligation ou coercition que ce soit forçant les diverses unités à adhérer au programme de gestion des documents administratifs. Cette pratique persiste malgré le fait que l'Université Laval, en tant qu'organisme du secteur public décentralisé, doive se conformer à la Loi sur les archives et, par conséquent, se doter d'un calendrier de conservation et le mettre en application. Il s'avère donc qu'il y ait bien dialectique plutôt que contradiction entre, d'une part, une vision minimaliste du principe de respect des fonds reposant sur la reconnaissance de l'autonomie des instances et un mode décentralisé de fonctionnement et, d'autre part, une perspective institutionnelle de la gestion documentaire formant un tout cohérent et où l'université apparaît comme une totalité formée de composantes participant à un objectif commun.

En définitive, la pratique de la gestion des archives à l'Université Laval démontre qu'il y a cohérence entre culture(s) organisationnelle(s) et archivistique appliquée, mais également que cette dernière doit s'adapter aux différents milieux et à leurs cultures de fait particulières, culture qui ne saurait se résumer au seul discours des dirigeants. Culture qui se construit, entre autres, dans les rapports entre les différentes forces en présence, les interactions entre groupes, leurs visions, leurs valeurs et leurs perceptions de la réalité organisationnelle. L'archivistique universitaire se trouve par conséquent au confluent de deux cultures organisationnelles mises en œuvre surtout par deux entités: le corps professoral et le secteur administratif. Bien que distincts et promulguant des intérêts différents, sinon divergents, ces deux groupes constituent les deux pôles antinomiques d'une même réalité. Si, d'un côté, se placent les tenants de l'université comme d'une aventure intellectuelle et, d'un autre, les gestionnaires et technocrates se faisant les fers de lance de la nécessité d'une saine gestion de l'organisation, il n'en demeure pas moins que l'un ne saurait exister ou être viable sans sa contrepartie.

Dans les faits, le défi de la pratique archivistique à l'Université Laval se révèle le ferment de cette conciliation ou convergence entre ces deux pôles essentiels ou deux forces institutionnelles à tendance hégémonique. Cette dialectique se trouve au cœur de la gestion des archives en milieu universitaire: entre la gestion documentaire fondée essentiellement sur des critères d'efficacité, de rentabilité et la reconnaissance de l'autonomie des instances marquée par le caractère décentralisé du mode de fonctionnement du secteur académique. L'archivistique appliquée occupe une position délicate en ce qui a trait au respect du fragile équilibre entre ces deux tendances.

CONCLUSION

Pour que l'archivistique appliquée soit efficace, efficiente et rentable, mais surtout mise en œuvre, elle doit s'incarner dans les conditions existentielles des organisations contemporaines. Par conséquent, l'archivistique doit tenir compte de la situation actuelle, des forces en présence, des valeurs et des représentations des groupes dominants, bref de leur culture au sein de toute organisation.

Pour que la gestion des documents fonctionne, elle ne peut s'en tenir exclusivement au discours ou au projet patronal: elle se doit de dégager les forces vives qui composent toute organisation complexe. En cela, l'archivistique s'inscrit dans un processus non statique, mais bien évolutif de l'institution universitaire. En conséquence, la gestion des documents à l'Université Laval doit reposer sur la reconnaissance du fragile équilibre entre des forces de centralisation et des forces d'autonomisation. En fait, une mise en œuvre autoritaire, uniforme et sans discernement de l'archivistique à l'Université Laval se serait rapidement soldée par un échec retentissant. En somme, la gestion de l'information organique et consignée doit s'adapter, se mouler aux différentes situations sans pour autant renier son essence et sa finalité.

Cette finalité possède un double volet: d'une part, elle se fonde sur la sélection et l'élimination de l'information produite ou reçue et, d'autre part, sur l'identification et la conservation permanente des documents témoignant des activités essentielles d'une organisation. Elle entend ainsi répondre aux impératifs de la gestion des organisations et aux besoins de la recherche. En conséquence, la quête d'archives relatives aux missions fondamentales de l'université, ne peut faire l'économie des activités qui sont sa base même, soit l'enseignement et la recherche. En cela, l'archivistique en milieu universitaire doit absolument respecter l'autonomie des instances pédagogiques qui constituent le ferment de cette institution. Bref, la constitution d'un corpus documentaire, un tant soit peu organique et représentatif, ne peut négliger les entités académiques et leur production documentaire respective. Sans cela, les traces de la mission même de l'institution universitaire s'en trouveraient nécessairement négligées. De cette façon, les documents concernant les activités d'exploitation seraient relégués au second plan - sinon irrémédiablement oblitérés - au détriment des activités de gestion émanant exclusivement des unités purement administratives. Ce ne sont donc pas seulement l'organicité et la représentativité des corpus documentaires qu'il convient de privilégier, selon une vision minimaliste du principe de respect des fonds, mais bien davantage d'identifier et de conserver les traces de la mission même de l'institution universitaire et de ses fonctions principales: l'enseignement et la recherche, lesquelles traces sont essentiellement le fruit des unités de base.

Robert Nahuet est professeur adjoint d'archivistique à l'Université Laval.

NOTES

1. Cette prérogative s'avère très officielle et est enchassée dans les conventions collectives des professeurs d'universités. Voir par exemple, Convention collective entre l'Université Laval et le Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval 1993-1996: 49
2. Le personnel non enseignant regroupe les cadres, les professionnels, le personnel technique, les employés de bureau et de métier.
3. Cependant, cette perspective ne fait pas l'unanimité chez l'ensemble des professeurs d'universités. À ce sujet, voir Denis Bertrand et al., «L'Université à réinventer de Hugues Boisvert: une vision simpliste, un modèle de financement néo-libéral», *Université* (Fédération québécoise des professeures et professeurs d'universités au Québec), mars 1997: 24 et 19
4. Nous empruntons cette notion de pôles à Fernand Dumont, entre autres dans les relations entre culture dispersée et culture institutionnalisée ainsi qu'entre raison et imaginaire. Voir: *Le sort de la culture*, Montréal, L'Hexagone, 1987: 81-104 et 157-182.

BIBLIOGAPHIE

BERTRAND, Denis et al. 1997. «L'Université à réinventer de Hugues Boisvert: une vision simpliste, un modèle de financement néo-libéral», *Université* (Fédération québécoise des professeures et professeurs d'universités au Québec), (mars): 24 et 19.

BLACUTT, Jorge Alejandro. 1980. *Le cloisonnement des structures dans les organisations universitaires.* Mémoire de maîtrise, Québec, Université Laval.

BOISVERT, Hugues. 1996. *L'Université à réinventer.* Montréal, Renouveau pédagogique.

BURN, Barbara. 1973. «Comparisons of four foreign universities» dans James A. Perkins (dir.). *The University as an organization.* New York. McGraw-Hill: 79-103.

CABRAL, Alfonso Borrero. 1993. *The University as an institution today: topics for reflection.* Ottawa/Paris, International Development Centre/Unesco.

CORSON, John J. 1973. «Perspectives on the university compared with other institutions», dans James A. Perkins (dir.). *The University as an organization.* New York. McGraw-Hill: 155-169.

DELCOURT, J. 1990. La culture d'entreprise: un essai d'analyse conceptuelle. *Cahier n° 12, Institut des sciences du travail* (Université catholique de Louvain), (Juin): 11-41.

DUMONT, Fernand 1987a. «L'idée de développement culturel» dans *Le sort de la culture.* Montréal, L'Hexagone, 1987.

DUMONT, Fernand. 1987b. *Le sort de la culture.* Montréal, L'Hexagone, 1987.

DURYEA, E.D. 1973. «Evolution of university organization» dans J.A. Perkins (dir.). *The University as an organization.* New York. McGraw-Hill: 11-37.

FAPUQ (Fédération des associations de professeurs d'universités au Québec). 1979. *L'éducation universitaire au Québec: perspective économique,* cité dans Québec (Prov.) Commission d'étude sur les universités. Rapport du Comité d'étude sur l'organisation du système universitaire, Livre II, Montréal, le Comité.

FREITAG, Michel. 1993. La recherche dans l'Université et la société: le bateau ne coule pas encore mais l'eau monte... *Société,* n° 11 (été): 7-42.

FRIEDBERG, Erhard et Christine MUSSELIN. 1989. *En quête d'universités: étude comparée des universités en France et en RFA.* Paris, L'Harmattan.

GOYER, Gérard. 1991. «Les particularités de la gestion des archives à l'Université Laval» dans *Les archives et l'archivistique en milieu universitaire.* Actes du colloque organisé conjointement par la Division des archives et le Programme d'archivistique de l'Université Laval (7 Novembre 1990). Québec, Université Laval: 25-35.

MOISSET, Jean. 1993 Culture organisationnelle: du concept à l'outil ou un cheminement nécessaire en gestion scolaire, dans Jean Moisset et Jean-Pierre Brunet (dir.). *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation.* Québec,

Université Laval: 15-30. (Les Cahiers du LABRAPS, vol. 15, 1994, série «études et documents»).

NIELSON, A.W. et Chad GAFFIELD (dir.). 1986. *Universities in Crisis: a mediaeval institution in the twenty-first century.* Montréal, The Institute for Research Public Policy / L'Institut de recherches politiques.

QUÉBEC (Prov.). Groupe ministériel de travail. 1989. *La tâche du professeur d'université au Québec. Rapport du groupe de travail présenté au Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science.* Annexe 4, «Particularités de l'organisation universitaire au Québec».

QUÉBEC (Prov.). Commission d'étude sur les universités. 1979. *Rapport du Comité de coordination,* Montréal, le Comité.

ROCHER, F. et G. ROCHER. 1991.« La culture québécoise en devenir: les défis du pluralisme» dans F. Ouellet et M. Pagé (dir.), *Plurietbnicité, éducation et société: construire un espace commun.* Québec, IQRC: 43 cité dans Jean Moisset, «Culture organisationnelle: du concept à l'outil ou un cheminement nécessaire en gestion scolaire» dans Jean Moisset et Jean-Pierre Brunet (dir.). *Culture organisationnelle, changement et gestion de l'éducation.* Québec, Université Laval, 1993. (Les Cahiers du LABRAPS, vol. 15, 1994, série «études et documents»).

SAINT-GEORGES, P. de. 1990. «Stratégies culturelles d'entreprise: une approche par la communication». *Cahier no 12. Institut des sciences du travail* (juin 1990): 89-98.

SAMUELS, Helen W. 1992. *Varsity Letters. Documenting Modern Colleges and Universities.* Metuchen (N. J.) SAA/Scarecrow Press.

SÉGAL, André. 1996. «L'université ou le savoir comme enjeu social», dans André Turmel (dir.). *Culture, institution et savoir.* Sainte-Foy, CEFAN/PUL: 25-43

SYMONS, Gladys L. 1988. «La culture des organisations: une nouvelle perspective ou une mode des années 1980?» dans G.L. Symons. *La culture des organisations.* Québec, IQRC: 21-38.

TURMEL, André. 1981. «Jalons pour une sociologie de la pratique universitaire» dans Fernand Dumont et al. *Les idéologies au Canada français (1940-1976), tome II - Les mouvements sociaux - Les syndicats.* Québec, PUL: 343-380.

VALLET, Odon. 1995. *Administration et pouvoir.* Paris, Flammarion. (collection «Dominos»).

WINCHESTER, Ian. 1986. «The future of a mediaeval institution: the university in the twenty-first century», dans A.W. Nielson et Chad Gaffield (dir.), *Universities in Crisis: a mediaeval institution in the twenty-first century.* Montréal, The Institute for Research Public Policy / L'Institut de recherches politiques: 269-278.

Figure 1
Organigramme des unités d'enseignement, 1955-1956

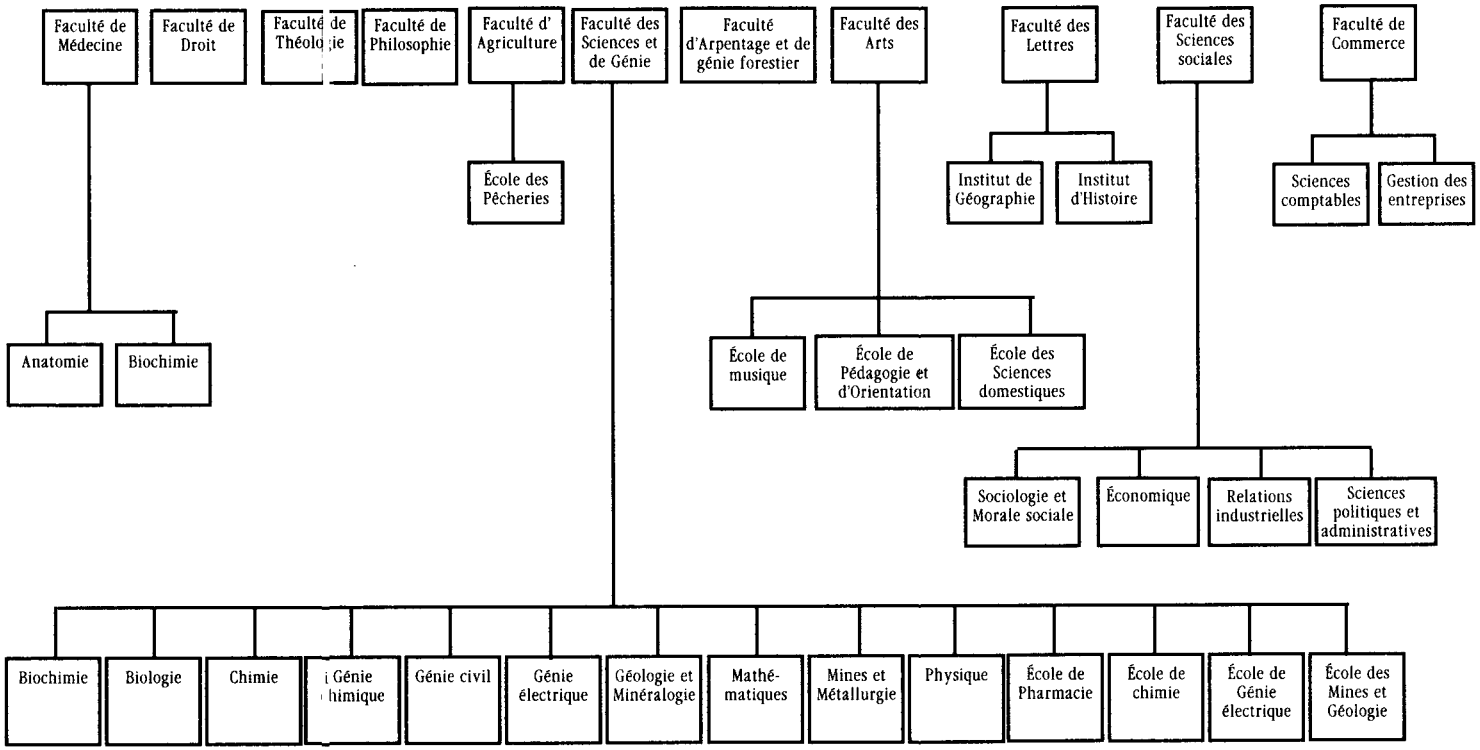

Figure 2
Organigramme des unités d'enseignement, 1994

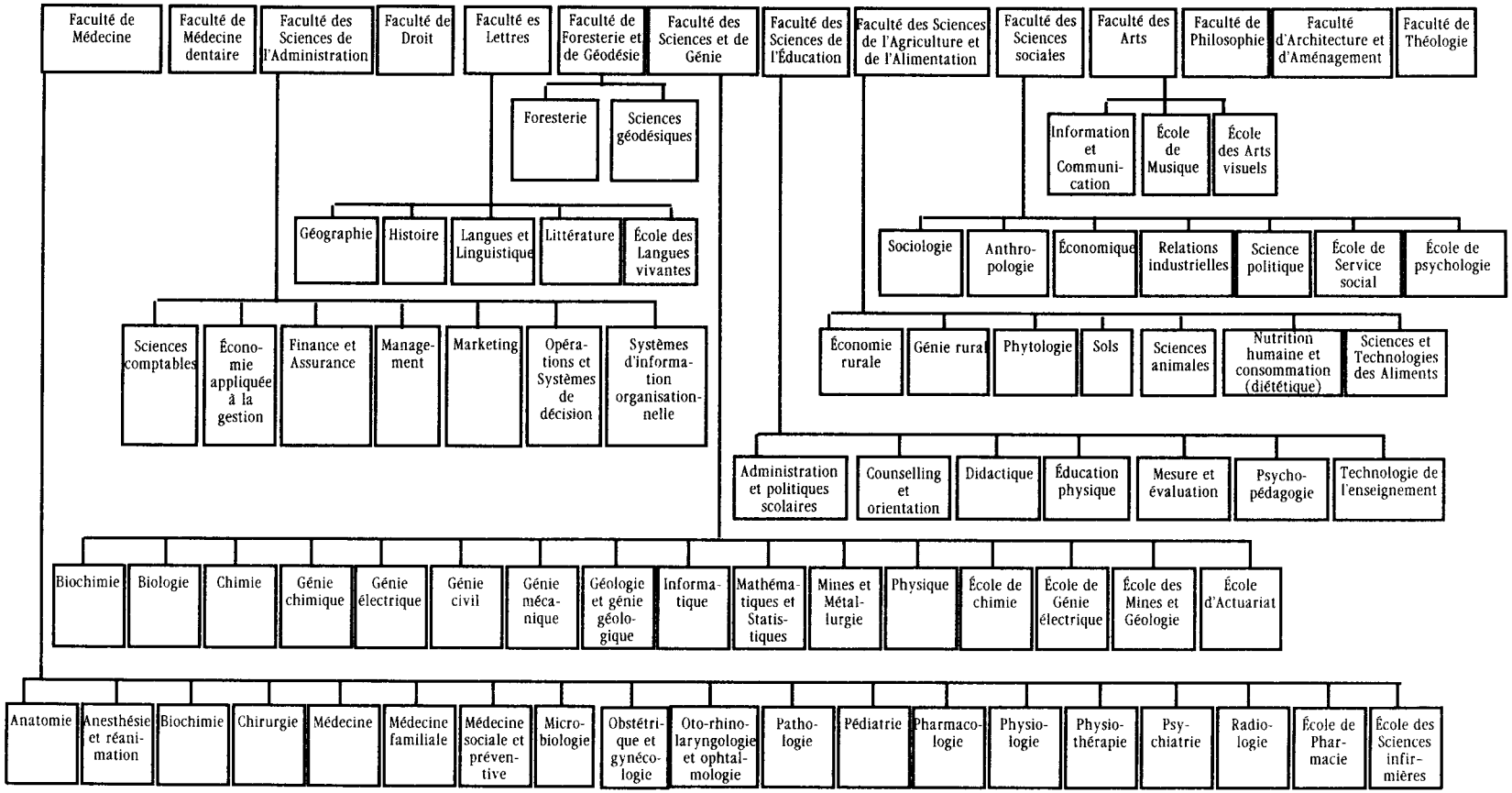

Figure 3
Organigramme des unités administratives, 1955

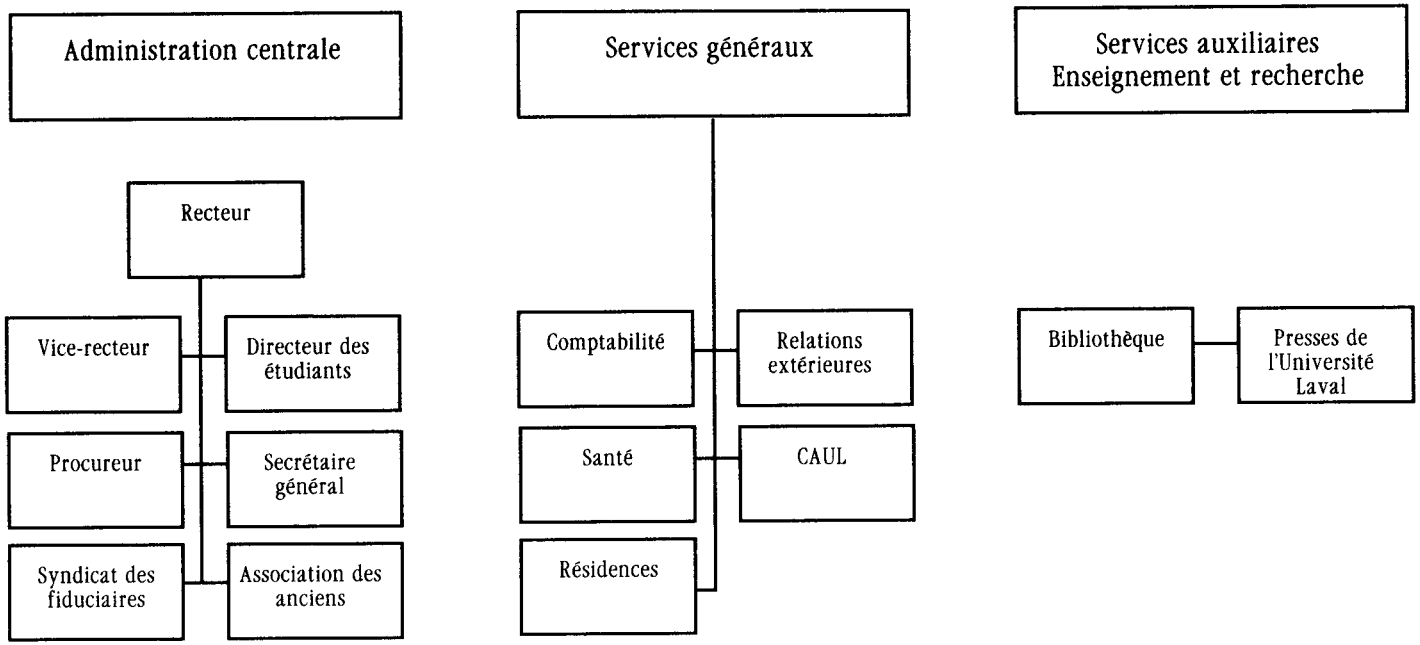
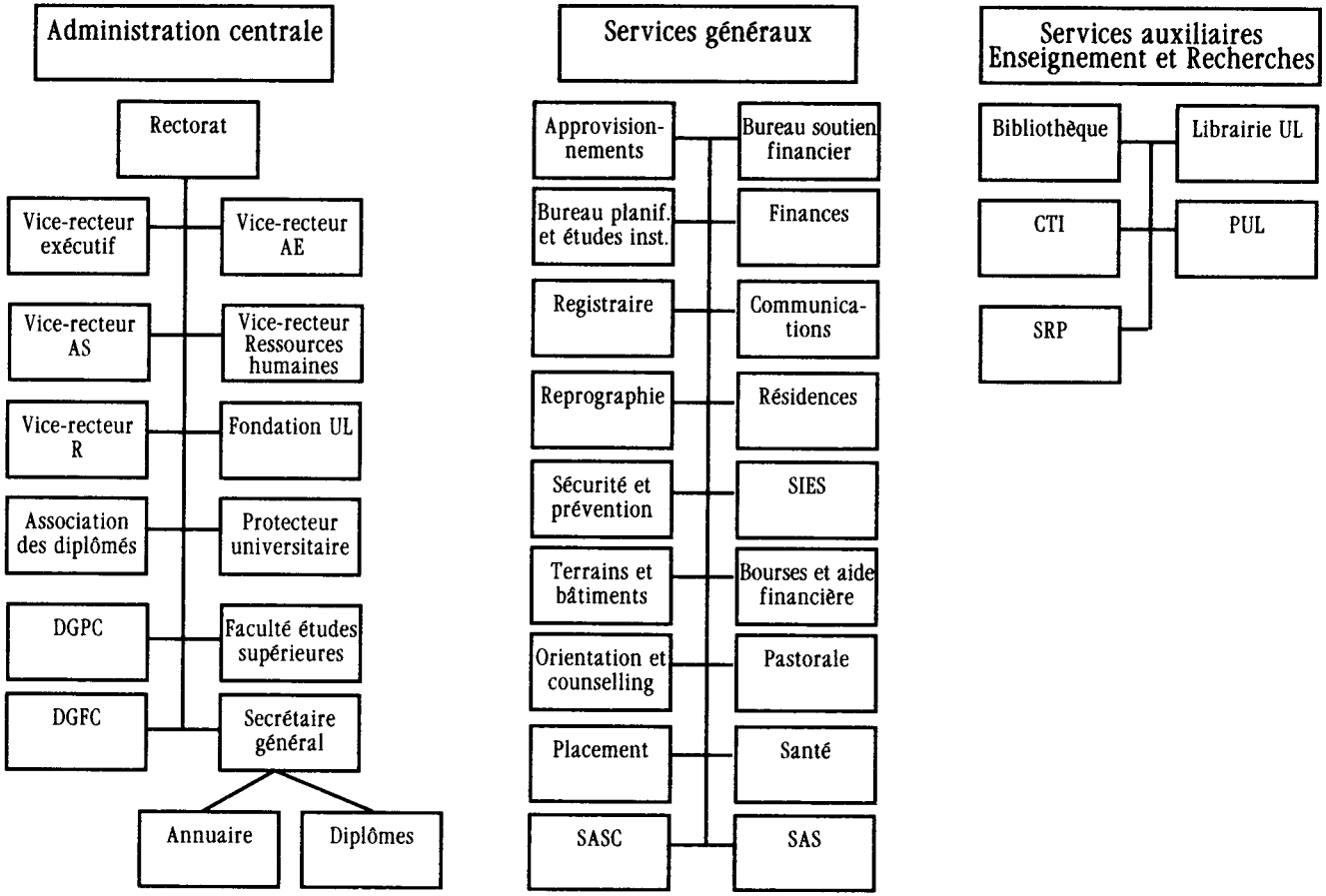
Figure 4
Organigramme des unités administratives, 1994