



HAL
open science

Préface

Christine Musselin

► **To cite this version:**

Christine Musselin. Préface. Rémond René. La Règle et le Consentement, Presses de Nanterre; Presses de Sciences Po, 2021. hal-03493984

HAL Id: hal-03493984

<https://hal.science/hal-03493984>

Submitted on 18 Dec 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Préface » à l'ouvrage de René Rémond (2021) : *La règle et le consentement*, Nanterre et Paris, Presses de Nanterre et Presses de Sciences Po (réédition de l'ouvrage paru en 1979 chez Fayard)

Christine Musselin

Pourquoi, plus de quarante ans après sa parution et quelques cinquante ans après la période dont René Rémond rend compte dans cet ouvrage, la lecture ou la relecture de *La Règle et le consentement* est-elle indispensable pour tout responsable universitaire qui entre en fonction, et plus largement pour toutes celles et ceux qui se posent des questions sur l'Université française et ses évolutions ?

Un ouvrage, quatre niveaux de lecture

Une première raison tient à ce que ce livre propose au moins quatre niveaux de lecture. Tous coexistent et s'entrecroisent dans cet ouvrage que René Rémond a consacré à son expérience de premier Président de l'Université de Nanterre de 1971 à 1976 et ils donnent une densité et une profondeur particulières au récit de l'auteur.

René Rémond nous offre tout d'abord un témoignage. Avec tout ce que cet exercice a de force et de vérité. Il nous permet de vivre, parfois presque au jour le jour quand René Rémond décrit deux de ces journées « entre mille », ce que voulait dire, au début des années soixante-dix, être président d'une toute nouvelle université, une des premières à avoir mis en œuvre la loi Faure votée quelques mois après les événements de mai 1968. Mais aussi avec tout ce que cet exercice a forcément comme limites. Ce témoignage est en effet celui d'une expérience doublement singulière. Il porte d'une part sur une université particulière, celle de Nanterre, là où sont nés les mouvements étudiants de 1968, ce qui l'a rendue célèbre pour des raisons bien éloignées des critères que prennent aujourd'hui en compte les classements internationaux. Il est d'autre part un récit au singulier, celui d'un seul homme : on ne peut savoir si cette expérience est généralisable à d'autres établissements à la même époque, ni même si celles et ceux, étudiants et étudiantes, universitaires et personnels administratifs qui étaient présents à Nanterre sur la même période se retrouvent dans ce que René Rémond nous rapporte de son propre vécu. Toutefois, par sa densité, sa précision, mais aussi l'honnêteté de l'auteur qui n'hésite pas à souligner certaines de ses erreurs, ou à écrire qu'il a connu la peur lors de manifestations de violence, le texte a toutes les qualités et la richesse d'un témoignage qui évite le récit héroïque dans lequel se complaisent certaines autobiographies.

Mais ce livre est aussi un guide de bonnes pratiques pour futurs dirigeants universitaires car au fil des pages, René Rémond distille des conseils qui restent d'une complète actualité. Certains sont très généraux : avoir le souci de consulter et d'associer, se doter d'une équipe diverse et solidaire, ne pas être l'élu d'un camp contre un autre, faire coïncider discours et actions, renoncer à toute position politique pendant son mandat, ne jamais céder à la pression afin de ne pas susciter de nouvelle requête, avoir sa porte toujours ouverte... D'autres sont plus directement opérationnels : aller dans le couloir à la rencontre des manifestants quand ils veulent investir votre bureau, pas de réunion de plus de quatre heures, suspendre la séance du conseil mais ne pas la lever en cas d'envahissement d'un conseil... Ces quelques exemples ne sont qu'un petit florilège des multiples recommandations que ne manque pas de prodiguer René Rémond. Au-delà de leur pertinence contemporaine, elles reflètent en creux la conception personnelle que René Rémond avait de cette fonction. Pour lui, le président doit se placer au-dessus de la mêlée mais ne pas hésiter à affronter en personne celles et ceux qui tentent d'envahir les locaux ou qui recourent à l'engagement physique. Il doit rechercher le consensus, mais comme il l'écrit lui-même page 144 : le consensus « n'est pas l'unanimité. (...) Il vise seulement à réunir une ample majorité et à obtenir des minorités qu'elles s'inclinent ».

Ce livre se prête par ailleurs à une analyse que je qualifierai d'organisationnelle – même si je ne suis pas certaine que René Rémond aurait accepté cette qualification – de ce que l'on appellerait aujourd'hui la gouvernance d'une université et de ce qu'elle était alors. Les acteurs qui y participent y sont clairement identifiés : lui-même bien sûr, mais aussi son équipe au sein de laquelle il a nommé quelques vice-présidents, l'administration centrale, les doyens des toutes nouvelles UER (Unités d'Enseignement et de Recherche, qui deviendront Unités de Formation et de Recherche avec la loi Savary de 1984), les syndicats (essentiellement ceux des étudiants et des personnels) et les conseils, pour ce qui est des relations internes ; le recteur, le ministère, les partenaires économiques, administratifs et politiques locaux, les habitants de Nanterre, pour ce qui concerne les relations externes. Il permet ainsi de reconstituer le réseau d'interactions qu'ils entretiennent entre eux et finalement de lire les principales caractéristiques de la gouvernance qui prévalait à Nanterre sous sa présidence dans la première moitié des années 1970 : un groupe présidentiel soudé autour de son président – groupe dont sont exclus les doyens même si René Rémond consacre deux pages à la conférence des doyens qu'il avait instaurée – et un président qui s'appuie beaucoup sur son conseil d'université (appelé conseil d'administration depuis) mais peu sur ses services centraux, par ailleurs encore très embryonnaires à l'époque. Un modèle qui n'est pas le plus fréquent aujourd'hui mais qui existe encore.

Enfin, comme l'indique le titre de l'ouvrage, René Rémond vise un niveau de lecture plus large, une « réflexion sur le gouvernement d'une micro-société, miroir de la grande société » (p. 14). Cette phrase reflète très exactement les deux mouvements convoqués alternativement par René Rémond pour décrypter le fonctionnement universitaire en s'appuyant avec bonheur sur ses propres travaux d'historien et sur sa parfaite maîtrise du droit ainsi que de la science et de la théorie politique. Tout d'abord celui qui consiste à considérer que l'Université fait société, ce qui le conduit à maintes reprises à l'assimiler à une micro-société dont le régime politique peut être comparé à celui de la France. Il fait alors des parallèles entre la démocratie universitaire et la démocratie parlementaire et propose « un raisonnement par analogie avec les systèmes de pouvoir dans les sociétés politiques » (p.156). Pour lui, l'Université est donc une institution exceptionnelle (car société au sein de la société), une perspective bien éloignée des orientations qui, quelques années plus tard, travailleront à faire des universités des organisations comme les autres, et à considérer les présidents non pas comme des gouvernants mais comme des managers. L'exceptionnalisme universitaire revendiqué par René Rémond est toutefois tout aussi éloigné de celui que la sociologie des sciences d'inspiration mertonienne a défendu car le second mouvement que l'auteur mobilise consiste à lire la société française à travers la société universitaire : loin d'être une tour d'ivoire protégée de son environnement, l'Université que décrit René Rémond est profondément traversée par la société nationale au sein de laquelle elle est implantée et elle en subit les influences positives ou néfastes, en reflète les contradictions et les tensions, mais en produit aussi les fondements. Une Université qui est ainsi à l'image de cette société, et qui fait simultanément société, par ses fonctionnements et son gouvernement.

Témoignage, guide de bonnes pratiques, étude organisationnelle de la gouvernance, analyse d'une société, sont donc simultanément présents dans les 488 pages de cet ouvrage, écrit dans une langue dense, riche, élégante, élaborée mais sans jargon, qui enchante le lecteur. Et rien que pour cela, il faut lire et relire ce texte.

Un ouvrage qui met en perspective les transformations de l'université française

Mais une deuxième raison de le lire ou de le relire tient à ce qu'il nous apprend sur l'Université d'aujourd'hui et pour les clefs de compréhension qu'il nous livre sur la transformation de l'enseignement supérieur français.

J'avais lu cet ouvrage une première fois pour ma thèse, soit moins de dix ans après sa parution et j'avais alors été frappée par l'extraordinaire écart que je pouvais constater entre l'univers tumultueux, violent, conflictuel que décrivait René Rémond et la forte anomie que j'avais en revanche observée en travaillant sur les cent cinquante entretiens menés dans les deux universités françaises que j'avais étudiées. René Rémond n'écrivait-il pas dans les premières pages de ce livre que « assumer en 1970 la responsabilité d'une collectivité universitaire, c'était se trouver soudain confronté aux problèmes qu'occulte ordinairement la pratique quotidienne, poser dans leur radicalité extrême : l'alternative entre la violence et la règle, la découverte de l'agressivité latente en tout groupe humain, l'interrogation sur la légitimité du pouvoir, la prise de conscience que la démocratie n'est pas un donné naturel, mais une construction de la raison et de la volonté » (p. 12). Découvrant ces lignes moins d'une dizaine d'années après qu'il les avait rédigées, il m'avait semblé qu'elles ne correspondaient plus à ce qu'étaient devenues les universités issues de la loi Faure et à l'exercice du pouvoir présidentiel au sein de celles-ci au milieu des années 1980. J'avais alors beaucoup trop rapidement considéré que ce livre reflétait le passé, une époque révolue et particulière car encore marquée par les tensions de Mai 68 et l'apprentissage de la loi Faure. C'est d'ailleurs pour rappeler l'atmosphère électrique – mais disparue – des années 1970 que je citai par la suite cet ouvrage dans mes publications. Cette lecture orientée par les questions de recherche qui étaient alors les miennes m'a semblé bien étroite, partielle, voire partielle, quand j'ai à nouveau parcouru l'intégralité de cet ouvrage.

En effet, si la violence de certains des épisodes rapportés par René Rémond reste un élément central de son récit, j'ai aussi été frappée par la désolante permanence de certains traits du système universitaire français... Lourdeur des procédures budgétaires, gestion déresponsabilisante des personnels et des carrières, impossible vision consolidée des ressources comme des dépenses, budgets bloqués, désynchronisation des calendriers, faible participation des étudiants aux élections... Je crains que beaucoup de présidents ne retrouvent les aspects les plus désespérants de leur quotidien dans plusieurs des chapitres. Ils seront également certainement nombreux à se dire que la séparation entre le monde des enseignants et le monde de l'administration que René Rémond décrit en tout début de l'ouvrage reste encore bien souvent un marqueur indépassable du fonctionnement des établissements tout comme la défiance que j'ai moi-même si souvent constatée entre la communauté universitaire et ses dirigeants, qu'elle a pourtant contribué à élire. On ne formulerait probablement plus cela en termes de relations entre « exploités et exploités » (p. 29) ou « d'ennemi de classe » (p. 154) comme le fait René Rémond mais faire partie de l'équipe présidentielle est encore souvent vu avec suspicion par les membres des composantes et les décisions prises suspectées de desseins cachés ou de favoritisme pour tel ou tel groupe.

De même, l'analyse du fonctionnement des instances reste malheureusement d'une remarquable actualité. Comme le déplore René Rémond, la composition par collège des conseils (qu'il assimile aux Etats Généraux de l'Ancien Régime) favorise la défense des intérêts catégoriels plutôt que la prise en compte d'une perspective globale, mais d'un autre côté, elle rend très difficile, pour ne pas dire impossible, une majorité absolue réunie par un seul collège et elle contraint à la constitution de coalitions.

Et que dire enfin de l'énorme masse d'heures complémentaires (que René Rémond estime à 40% du volume global des heures d'enseignement) et des personnels temporaires – « une sorte d'armée » pour reprendre ses mots – qui assurent l'encadrement des étudiants mais qui ont peu d'espoir de pouvoir obtenir des postes car les créations ont été quasi inexistantes au cours de ses cinq ans de présidence. Le passé semble tristement identique au présent. Cela ne consolera pas celles et ceux qui aujourd'hui sont dans la même situation mais rappelle cruellement que nous

n'avons décidément pas beaucoup progressé dans la gestion des jeunes chercheurs et des débuts de carrière. Bref, la distance entre les années 1970 et aujourd'hui ne paraît parfois pas si grande.

Mais il s'agit là d'un effet d'optique car s'il y a des invariants, ce livre met aussi en lumière tout ce qui a changé depuis les années 1970.

On mesure tout d'abord au fil des pages le profond bouleversement de l'Université française et de la fonction présidentielle. Imaginerait-on aujourd'hui un président d'université faire le récit de cinq années de mandat sans mentionner le rôle fondamental de son directeur général des services (qui s'appelait secrétaire général du temps de René Rémond) dans l'exercice de ses fonctions ? A tel point qu'on peut se demander si cette fonction existait vraiment car René Rémond se présente comme le chef de l'administration (p. 157). Non pas qu'il ignore les services centraux, il en parle même à plusieurs reprises, mais il ne gouverne pas en faisant alliance avec son administration centrale et en constituant un couple étroit avec son DGS, comme cela est si fréquent aujourd'hui dans l'université française. Le passage aux responsabilités et compétences élargies au tournant des années 2010 a non seulement confié aux présidents d'université des responsabilités qu'ils n'avaient pas auparavant, en les plaçant à la tête d'un budget global intégrant la gestion de la masse salariale et des emplois, mais il a aussi renforcé la professionnalisation des services administratifs et notamment des directions financières et des directions des ressources humaines. Cela a permis aux présidents et à leurs équipes – ou au moins à certains d'entre eux – de se saisir de l'autonomie que René Rémond leur reproche de ne pas mobiliser alors qu'elle était déjà accessible, pour faire évoluer les statuts et se lancer dans la conception des établissements publics expérimentaux suite à l'ordonnance de décembre 2018. Comme nous l'avons montré dans des enquêtes menées dans la première moitié des années 2010, cela a aussi eu des effets moins bénéfiques et accentué la centralisation et la bureaucratisation des universités, entraînant bien souvent un alourdissement peu efficace de la conduite des activités pédagogiques et scientifiques.

Au-delà du fonctionnement interne des établissements, c'est l'ensemble du système universitaire qui s'est transformé. Dans le récit de René Rémond, on ne peut être que frappé par la quasi absence d'interactions entre l'Université de Nanterre et ses homologues parisiennes, franciliennes, nationales ou internationales, sans parler des grandes écoles. Pourtant, et j'y reviendrai par la suite, Nanterre est profondément ancrée dans son territoire et René Rémond a largement contribué à cette implantation locale, mais l'université semble relativement isolée de l'ESR, en dehors des relations qu'elle entretient vers le haut : le rectorat et le ministère. Plus même, et de manière très surprenante puisqu'il loue en revanche la création de la CPU, René Rémond critique les réseaux qui sont en train de se constituer – selon lui dans un esprit différent – entre secrétaires généraux, bibliothécaires universitaires, directeurs d'UFR de certaines disciplines, etc. Il y voit une menace de « désintégration de l'Université » (p. 53). Je ne sais ni ce qui s'y jouait à l'époque, ni ce qu'il faut entendre par un esprit différent, mais aujourd'hui ces réseaux jouent un rôle important et j'ai pu le constater lors de la récente crise du COVID : le partage de bonnes pratiques, la constitution d'une doctrine sur de nouvelles orientations, la préparation de certaines décisions en lien avec le ministère, mais aussi la contestation de certaines mesures, passent par ces réseaux qui sont ainsi à la fois un lieu de circulation d'informations, de consultation voire de concertation, mais aussi un espace de construction transversale d'un système national, dont les normes ne sont plus dictées par le haut mais aussi en action et de manière plus horizontale, sans que cela affecte l'intégrité des établissements.

Enfin, sur des aspects moins liés à l'évolution du système dans son ensemble, le caractère extrêmement individuel de la recherche en SHS, dont René Rémond dit qu'il était d'ores et déjà visé par une politique cherchant à favoriser la recherche plus collective lors de la répartition des crédits, mais qu'il considère néanmoins comme un trait fondamental de ses collègues semble

aussi appartenir au passé. La figure de l'intellectuel individualiste existe certainement encore mais elle est largement supplantée par celle de l'enseignant-chercheur en sciences sociales qui participe à des projets collectifs au sein et en dehors de son établissement et qui aura de plus en plus de difficulté à trouver des crédits pour ses recherches s'il ne propose pas un projet collaboratif.

De même l'absence de pression et « l'affranchissement de la réussite » (page 21) dont auraient bénéficié les universitaires au début des années 1970 semblent relever d'une époque révolue. Sans tomber dans les excès du *publish or perish* ou les effets stigmatisants de processus comme le *Research Excellence Framework* britannique, les évaluations régulières des établissements, des formations et des centres de recherche contraignent les uns et les autres à s'interroger sur ce qu'ils ont fait, sur ce qu'ils souhaitent faire et sur leur place relative.

Une conception résolument moderne et inspirante de la fonction présidentielle

Une dernière raison qui rendent la lecture de cet ouvrage indispensable tient enfin à la remarquable modernité de la conception du rôle de président que René Rémond y défend. Il a manifestement perçu et anticipé les défis posés par le gouvernement universitaire.

Tout d'abord, pour ce qui concerne les missions de l'Université. Alors que dominait encore – notamment en SHS – la figure magistrale de l'enseignant en amphithéâtre, René Rémond accorde une place centrale aux activités scientifiques et défend l'idée d'une université de recherche au sein de laquelle enseignement et recherche sont inséparables (p. 460) mais qui investit également le champ de la « préparation professionnelle (p. 460). Mais il va au-delà de ces missions pédagogiques et scientifiques. L'expression n'existait pas encore, mais la description de sa fonction montre qu'il avait déjà pleinement investi la « troisième mission » : il négocie avec les collectivités locales pour améliorer le campus, avec les transports publics pour faciliter la desserte de l'établissement, avec les entreprises privées pour que des services commerciaux de base soient accessibles aux étudiants (banque, presse, restauration...). Pour lui, l'exercice de la fonction présidentielle doit se faire en interactions avec le territoire de l'université. Cette dernière doit prendre sa part dans l'aménagement du territoire et dans son animation culturelle, sous différentes formes et celles qu'il mentionne sont on ne peut plus contemporaines : « formation continue, accueil aux personnes du troisième âge, ouverture des installations sportives, recyclage de diverses catégories professionnelles... » (p. 74).

Il anticipe avec autant de justesse que de lucidité les enjeux du fonctionnement universitaire (« comment reconnaître la légitime diversité des éléments sans compromettre l'unité du tout » (p. 57)) et la relation dialectique entre la présidence, les facultés et les conseils délibératifs, qui peut aboutir à « une confédération où l'essentiel du pouvoir reste entre les mains des grands féodaux » p. 152 ou à « un exécutif étroitement subordonné au conseil, lui-même dominé par les représentants des organisations syndicales (p. 143). René Rémond est intimement convaincu de la nécessité de créer un tout au-dessus des parties et supérieure à la somme de celles-ci et il regrette que la loi de 1968 n'ait pas privilégié ce qui rassemble et fédère et permette au contraire l'émergence de groupes catégoriels qui s'affrontent.

C'est donc au président que revient la responsabilité de tenir le tout et de lui donner du sens et pour cela il doit exercer son autorité et donner une réelle indépendance au niveau Université. La présidence rémondienne incarne un modèle qui devrait inspirer les aspirants et aspirantes à cette fonction : ni *primus inter pares* réceptacle et représentant des intérêts de celles et ceux qui l'ont élu ; ni manager seulement préoccupé par son budget, les procédures et l'administration. Un homme ou une femme qui se positionne comme leader et qui met son énergie au service d'un projet collectif, celui d'une institution dotée de règles communes, de pratiques partagées et faisant

communauté. Un leader capable de prendre des décisions mais qui a le souci de consulter, d'expliquer, d'informer, et qui s'entoure d'une équipe pour assurer collégialement les fonctions de direction. Un leader qui fait vivre la démocratie universitaire en ne la réduisant pas au temps des instances et qui multiplie les dispositifs pour garantir des espaces de participation et de créativité.

Paris, le 22 septembre 2021

Christine Musselin
Directrice de recherche CNRS (Sciences Po, CSO, CNRS)