

# LETTRE OUVERTE À MES COLLÈGUES: L'UNIVERSITÉ DE LA GESTION

Gilles Gagné

(Publié dans la revue «Société», *Économie et sociologie*, numéro 8, été 1991, p.153-178.)

---

LE «CAS GAGNON»  
L'UNIVERSITÉ MODERNE  
LE CONTRÔLE DES EMPLOYÉS  
TRANSCENDANCE ADMINISTRATIVE  
LA RÉFORME DES STRUCTURES  
GÉRER LE RAPPORT PÉDAGOGIQUE  
CONCLUSION

---

LE « CAS GAGNON »

Il y a maintenant près de deux ans, le nouveau directeur du Département de sociologie de l'Université Laval s'est mis en devoir de placer sous sa surveillance les pratiques pédagogiques de notre collègue Nicole Gagnon et il a depuis lors, avec l'aide d'avocats, dit-il, « monté » pièce par pièce un « dossier » qui devrait aboutir au renvoi de cette dernière. Tout au long de cette enquête, systématique, il faut l'admettre, le directeur a pris soin de mobiliser au service de la mesure disciplinaire qu'il préparait des éléments de toute nature, n'hésitant pas davantage à revenir sur l'administration de son prédécesseur qu'à demander à son adjointe d'interroger les étudiants de madame Gagnon pour savoir ce qu'elle disait dans ses cours, accumulant le tout selon les formats et procédures juridiques des statuts et de la convention.

Nicole Gagnon est professeure titulaire depuis de nombreuses années et, de l'avis de tous ceux qui sont intervenus en sa faveur, elle a toujours fait honneur à l'estime et à la confiance qui lui ont été témoignés par l'octroi de ce statut (à titre d'exemple, on trouvera en annexe une lettre de ses collègues adressée au recteur et une autre, d'étudiants de sociologie). Le fait qu'aussitôt élevé à la dignité d'administrateur, un de ses collègues ait entrepris, sans l'appui de l'assemblée départementale et pour des raisons qui restent à éclaircir, de lui dicter de quelle manière elle devait concevoir son enseignement pose un problème plus général que celui auquel nous faisons face directement.

Au-delà des idiosyncrasies du « cas Gagnon », en effet (le franc-parler d'un professeur chercheur original, un directeur qui se croit, fut-ce honnêtement, mandaté par la conscience collective pour liquider de vieux contentieux et « assainir » son département, un doyen qui « ne peut qu'approuver », dit-il, la tentative de « redynamisation » menée par un directeur qui est aussi un collègue et un ami), nous

avons affaire à une vision de l'Université et à des modes de gestion de la vie académique qui viennent de plus haut (ou du moins : d'ailleurs) et qui sont désormais suffisamment consistants pour inspirer les pratiques administratives qu'elles encadrent et assurer le développement cumulatif d'une Université qui nous est étrangère.

Le symptôme le plus général du développement de cette **université de la gestion** est le style paranoïaque qui caractérise notre administration dès qu'il s'agit de ses relations avec ses « employés ». Interrogé sur l'opposition à sa réforme, le recteur a bravement soutenu que « n'eût été de quelques étudiants manipulés par des professeurs », l'actuel conseil d'administration aurait approuvé cette réforme par 38 voix de majorité (*Le Devoir*, lundi le 18 mars). L'unanimité de nos administrateurs étant désormais la preuve de l'inexistence de débats sérieux à l'intérieur de l'Université, les arguments contre la réforme deviennent en conséquence les manœuvres clandestines d'employés irresponsables et les étudiants, rétrogradés par le recteur au statut de clients, se transforment en « innocents » que les corps de métier utilisent à leurs fins. Belle mentalité!

Mais cela se comprend; parce que la laïcisation et la modernisation de l'Université Laval ont été achevées dans le cadre (impropre) de conflits de travail, les structures de pouvoir qui ont alors remplacé l'ancienne unité (et l'ancienne confusion) des formes cléricales et corporatives d'autorité ont été placées à leur tour entre une orientation participative, trop syndicale, et une orientation gestionnaire, privée de son fondement traditionnel. Les conflits de travail (et d'orientation) du passé auxquels nous devons l'Université Laval actuelle ont été en quelque sorte fixés dans son mode de direction et lui donnent ce caractère particulier d'être orienté contre les employés : même dans l'exercice de sa fonction traditionnelle de *représentation* de la communauté universitaire, le recteur se prend à frapper publiquement dans le dos ceux de « ses » professeurs et ceux de « ses » étudiants qui s'opposaient pourtant à la marginalisation de cette communauté universitaire. Lapsus d'un pouvoir directorial forcément mal assuré ou retour fatal du refoulé conflictuel, toujours est-il que ce style de gestion contraste étrangement avec celui d'un Père Lévesque, par exemple, combattant pour l'autonomie des sciences sociales contre les pressions extérieures dont elles étaient l'objet plutôt que contre les professeurs dont il était le représentant, tout comme il contraste, en général, avec le style qui prévaut dans les Universités qui n'ont pas été restructurées autour d'un traumatisme conflictuel et où la direction a assez de servir, d'encourager, de représenter et d'orienter globalement les professeurs sans se mêler en plus de les vaincre, au risque de se nuire. Il va sans dire que ce qui vaut pour les professeurs et les étudiants vaut aussi, *mutatis mutandis*, pour les secrétaires et les chargés de cours; une fois que l'on a laissé l'éthos du conflit de travail envahir la vie de tous les jours, la direction peut pétrir en toutes circonstances la même farine. L'exception qui confirme la règle, à l'Université Laval à tout le moins, touche les rapports de la direction avec les « professionnels »; là, on se fait confiance, on se respecte, on se traite avec professionnalisme, justement, et on finit toujours par s'entendre. Nous aurons à revenir sur ce point.

En tout état de cause, la situation à laquelle nous faisons face ne laisse pas d'être inquiétante : la restructuration du pouvoir « académique » à partir du droit de gérance

(plutôt que l'inverse) et la consolidation de son orientation « gestionnaire » nous ont conduits au dédoublement symbolique et pratique de l'identité de l'Université. Par-dessus la communauté universitaire que l'on évoquait plus haut (et profitant de ses dissensions ou de ses clivages naturels) s'est constituée une Université qui appartient à la gestion, qui est la gestion; tant et si bien qu'entre l'Université à laquelle chacun continue de s'identifier, à un titre ou à l'autre mais toujours en tant qu'artisan du savoir, et celle qui traite, comme de l'extérieur, avec des employés et des clients définis par leurs seuls intérêts économiques (réels ou présumés), l'écart ne peut plus que s'accroître et que, désormais, tout lui profite : les conflits et les rivalités dont a toujours été l'occasion la quête du savoir dans l'institution académique moderne profitent au développement de la gestion; les jugements de valeur qu'implique la recherche de l'incertaine « excellence » profitent au développement de la gestion; les conflits d'orientation qui marquent depuis toujours les rapports de l'Université à son milieu profitent au développement de la gestion; les divergences d'intérêt et de perspective que suppose la hiérarchie académique profitent au développement de la gestion; et les délires collectifs auxquels sont sporadiquement condamnés, par leur nature même, ces collectifs de « personnages » que sont les départements profitent au développement de la gestion. Du moment qu'est enclenchée la différenciation structurelle entre l'Université de la gestion et celle de la communauté académique, tous les conflits qui ont toujours été la vie même de cette dernière sont recyclés dans un conflit de degré supérieur qui les « domine » tous et ils alimentent en retour le processus de différenciation qui transforme la nature même de l'Université moderne.

Marcel Rioux raconte à ce sujet qu'il s'est toujours fait fort de convaincre ses collègues de ne pas laisser leurs conflits leur échapper en direction des « princes du papier » de tous bords qui prospèrent de s'approprier la vie académique sous prétexte de se charger de ses problèmes; il est clair que toutes les unités, toutes les facultés et toutes les composantes de l'Université ne sont pas si sages et surtout qu'elles n'ont pas toujours les moyens d'appliquer un remède qui présuppose lui-même la bonne santé des structures d'autorité (« participatives », mais hiérarchisées) qui sont propres aux communautés académiques. Toute défaillance à ce niveau ne pouvant désormais qu'ouvrir la porte à la gestion, la séparation des deux Universités est déjà irréversible et la question n'est déjà plus de faire pièce à ce processus, mais simplement de savoir si le monde académique trouvera le moyen de se faire, dans l'Université de la gestion, une place qui ne serait pas toute de stratégie et de paranoïa.

La condition d'une transformation qui respecterait assez l'idéal moderne pour le dépasser sans tourner complètement en ridicule l'exigence d'autonomie du savoir est la vitalité de la critique : « l'Université » qui se « redynamise » dans notre dos en attendant de s'établir à demeure au-dessus de nos têtes sous prétexte de contrôler les corps d'emploi doit sentir la présence en elle de l'autre Université, la présence de l'Université que la gestion doit représenter et orienter en lui retournant (quand c'est possible) ses propres normes (plutôt que de les détruire). Les remarques qui suivent tentent donc d'indiquer dans quelle direction doit s'engager maintenant, selon nous, cette critique; l'expérience récente du département de sociologie et « l'affaire Gagnon » nous serviront d'illustration et de mise en garde.

## L'UNIVERSITÉ MODERNE

Pour avoir quelque chance d'apprécier notre situation autrement qu'avec des yeux éblouis par la lumineuse évidence de la routine, il faut la rapporter, au moins sommairement, à l'utopie censée l'inspirer. Ce qui caractérise l'institutionnalisation du haut-savoir dans le monde moderne, en effet, est le projet de fonder sur le savoir lui-même aussi bien le pouvoir de l'Université sur des tiers que l'ordre interne de cette institution. Annoncée par la lutte contre la primauté de la foi et achevée avec la séparation des pouvoirs, l'Université moderne revendique le pouvoir de sanctionner le savoir sans être soumise elle-même (autrement qu'en ce qui regarde la reconnaissance formelle de son autonomie par l'État) à une discrétion supérieure. Cette revendication est fondée sur le postulat selon lequel on ne peut pas simultanément reconnaître à quelqu'un le statut réservé à « ceux qui savent » et enseigner à cette même personne, sur la base d'une autorité étrangère au savoir, ce qu'il faut penser, ce qu'il faut chercher et ce qu'il faut dire pour servir la vérité, capacités qui doivent être abandonnées à la communauté des savants pour y être régies selon des exigences méthodologiques et épistémologiques « universalistes » qui ne sont pas sans problème mais qui ne nous concernent pas ici. À son degré supérieur, l'institutionnalisation du savoir est donc pour les modernes l'institutionnalisation de *l'autonomie du savoir*, le rôle des chartes devant être de garantir l'exercice responsable de cette autonomie (et cela peu importe de quelle manière est définie la responsabilité qui en découle dans une société donnée).

À l'Université même, le principe de *l'autorité du savoir* s'exprime alors dans une hiérarchie de statuts que couronne, au terme d'un apprentissage et sur la base de la reconnaissance par les pairs, ce que nous appelons ici la « titularisation ». L'Université moderne ne connaît pas de titre supérieur à celui qui coiffe la hiérarchie du savoir, tout comme elle ne connaît pas en son sein d'autorité supérieure à celle que détiennent ensemble ceux qui sont reconnus comme « autorités » dans le savoir. C'est en conséquence comme représentants et porte-parole éminents de ces autorités qu'agissent ceux dont on dit aujourd'hui qu'ils « gèrent » l'Université; que ceux-ci, en effet, tiennent leur poste d'une nomination étatique ou d'une élection corporative, qu'ils soient responsables de ressources issues du mécénat privé, de la délibération publique ou de la discrétion gouvernementale, c'est toujours de l'autonomie du savoir qu'ils sont les gardiens, c'est toujours de l'autorité des savants qu'ils participent et c'est toujours sur ces fondements que repose le pouvoir qu'ils exercent sur les apprentis, sur les fonctionnaires de l'institution et sur les conditions matérielles de la vie de cette dernière. *Les gestionnaires de l'Université, en conséquence, ne peuvent pas davantage s'émanciper des autorités scientifiques qu'un gouvernement représentatif peut décréter la dissolution du peuple.*

Cela ne signifie nullement, soit dit en passant à l'adresse des angoisses que cette idée soulève dans les bureaux du droit de gérance, que les professeurs qui se mettent au service « du public » en même temps qu'ils se mettent au service de la science soient habilités à décider de leur salaire ou de la répartition des ressources publiques affectées

aux diverses composantes de l'institution pédagogique; après tout, ils ne sont pas députés. Cela signifie simplement que l'on doit reconnaître que les normes régissant l'enseignement universitaire et la recherche sont immanentes à cette activité même. Le défaut d'une telle reconnaissance met en jeu la justification de l'Université et exige de toute justification de remplacement qu'elle soit elle-même explicite. Les problèmes qu'avait «le petit père des peuples» du temps qu'il devait enseigner aux biologistes soviétiques sa définition de l'évolution donnent une idée de la difficulté à confier à des pouvoirs extérieurs à la science le soin d'en déterminer l'idéal, les normes ou le contenu; la situation contemporaine est différente, certes, mais les exigences restent les mêmes.

L'institution moderne du savoir, bref, repose sur les mécanismes endogènes d'émulation et de sanction des pratiques qu'elle encadre et c'est ce fondement de légitimité qu'elle exhibe par l'élévation statutaire d'une communauté d'autorité au centre de l'Université, communauté dont les rapports internes, faut-il le rappeler à ceux qui sont toujours inquiets à ce sujet, étaient «compétitifs et concurrentiels» depuis bien longtemps lorsque des éditorialistes sans imagination prirent le parti de la main invisible. Assurant sa propre reproduction dans les pratiques mêmes qui assurent la reproduction des normes qui la régissent, cette communauté peuple l'institution d'autant d'*exemples concrets* de ce que doit être le savoir qu'elle ne comporte elle-même de personnes; sans ces modèles, sans leur élévation statutaire en position d'autorité, sans l'autonomie présumée de leur communauté, l'idée régulatrice de l'Université (le savoir est seul juge de lui-même) s'évanouit et il ne reste plus qu'à mettre les professeurs titulaires à l'école des gestionnaires et de tous les «intervenants dans le dossier» (l'expérience nous enseigne, hélas! que ceux-ci devraient alors compenser leur déficit d'autorité par un autoritarisme bureaucratique appuyé sur lui-même en mode ascendant/descendant, c'est-à-dire en circuit fermé, et que même alors ils n'arriveraient pas à se prendre pour l'incarnation authentique du savoir).

## LE CONTRÔLE DES EMPLOYÉS

Il est évidemment inutile de nous signaler le caractère «contrefactuel» de l'Université dont nous évoquons ici les présupposés et la cohérence puisque c'est le propre des utopies fondatrices de ne jamais correspondre vraiment aux réalités dont elles sont la «mémoire active», le projet d'existence sans cesse ressassé hors duquel toute chose humaine se dilapide dans l'oubli de soi. Ce qui nous inquiète, ce n'est donc pas un écart factuel entre l'Université réelle qui est la nôtre et un sens qui serait le sien de toute éternité; ce qui nous inquiète, c'est plutôt la mise en place de logiques cumulatives qui éloignent l'Université d'un projet qui ose encore (comme nous l'osons ici et comme chacun de nous le fait chaque jour, dans son activité même) chercher à se traduire dans un idiome contemporain sans se trahir; ce qui nous inquiète, ce sont ces logiques cumulatives qui travaillent au profit d'une orientation qui ne peut pas davantage élucider ses fondements qu'anticiper sa destination sans renoncer à toute légitimité dans le champ du savoir.

Prenons, par exemple, ce statut de «titulaire» (pour parler l'idiome lavallois) dont nous présentons plus haut la *nécessité* en des termes proprement fabuleux; selon l'hypothèse moderne d'une « communauté de savants » qui serait l'autorité constituante de l'Université, la titularisation est le dernier acte de la reconnaissance de la maturité du savoir, l'ultime habilitation à l'enseignement, la consécration irréversible de l'autonomie du savoir, ce dernier étant toujours saisi dans la forme individuelle particulière qu'il revêt forcément. Ce statut fonctionne en quelque sorte comme un constat; son octroi, en lui-même, n'opère rien : il exprime. Il exprime le fait que selon ses pairs la personne qui le reçoit s'est totalement identifiée aux normes et aux exigences du savoir, que toute son activité contribue d'une manière éminente à accroître ce savoir et à le transmettre et que cela est le fondement de son identité. La titularisation, bref, constate et proclame que le « professeur » ici n'est plus une fonction, mais la *raison d'être* d'une personne et que cette raison d'être, toujours assumée d'une manière particulière, est conforme aux exigences utopiques d'une « discipline » (science, arts ou métiers) en contribuant à son développement et donc à sa vie.<sup>1</sup> Ce constat, quand il vient à être fait, et ce titre, quand il vient à être attribué, récusent comme une antinomie toute hypothèse selon laquelle il se pourrait qu'une fois titularisé ce professeur rentre tranquillement dans ses terres, s'engage comme consultant-contractuel-expert en vue d'accroître ses revenus et se détourne de ses devoirs. Tout se jouant sur une double présomption : l'*identification* aux tâches du professeur et du chercheur et la *loyauté* envers une communauté autorisée à se reproduire par cooptation, le titre exprime en conséquence le fait que les maîtres d'une discipline ne peuvent pas être disciplinés et que les autorités dans le savoir ne peuvent pas être soumises à un pouvoir extérieur quant à leur activité spécifique. L'hypothèse honnie vient-elle à se réaliser malgré tout? Il faut alors accueillir la chose comme un scandale irrémédiable et espérer de l'académie qu'elle se charge d'expulser symboliquement de ses rangs ce titulaire véreux mais néanmoins titulaire.

Nous sommes évidemment loin de ces types-idéaux et au regard de la situation qui règne chez nous, nous sommes en droit de demander de quel côté est la farce : du côté de l'idéal (en dehors duquel, malheureusement, on ne voit pas pourquoi il y aurait encore des titulaires) ou du côté de ce que sont en voie de devenir, empiriquement parlant, nos titulaires? Puisque le lecteur s'est déjà suffisamment amusé de l'idéal, il est temps qu'il s'amuse un peu de l'empirie.

D'abord, le titre lui-même; aux termes d'une logique syndicale dont nous reparlerons, il est en voie de disparition par absorption dans une simple échelle salariale. Bien sûr que de part et d'autre des relations « patronales-syndicales » on continue de jouer les apparences, autant parce que le patron veut des « employés » qui soient, officiellement, le plus qualifiés possible que parce que les syndiqués voient dans l'attribution de ce titre, comme on l'a compris récemment, le moyen d'obtenir une augmentation structurelle de la masse salariale. On commence donc par s'appuyer sur la signification ancienne du titre pour obtenir à son profit un salaire exemplaire et on

---

<sup>1</sup> Notons au passage qu'il en va de même pour toute activité qui a gardé, au-delà du travail salarié et de la fonction bureaucratique, le souvenir de l'œuvre, du devoir ou de l'action; et disons, au risque d'avoir l'air de se contenter de peu, que ce souvenir est encore très répandu.

termine en exigeant la mise en place de procédures de titularisation qui ramènent la chose à des mécanismes bureaucratiques égalitaristes excluant tout jugement des pairs. On commence donc avec 40 % de titulaires, puis on passe à 50 % et à 60 %; l'ancienneté s'accumulant dans un corps professoral qui ne se renouvelle plus parce qu'il ne s'accroît plus, ce corps se déplace alors tout rond, comme un continent qui dérive, mais plus rapidement, vers la plus haute échelle salariale. Saisie dans le réticule des relations patronales-syndicales, la question des promotions se transforme alors en une lutte entre un droit de gérance sans objet et une liberté académique sans exigence. Au total, on s'entend pour intégrer à cette «échelle de salaires» tous ceux qui en font la demande, qui ont une certaine ancienneté et dont le directeur n'est pas trop gêné de dire que le candidat est son meilleur ami ou son meilleur professeur (ce qui n'est pas trop risqué vu qu'il le dit en secret). Les autres n'ont qu'à faire grief et à obtenir leur titre à l'issue d'un procès mené contre l'administration.

Devant cette dégradation salariale-syndicale-patronale de la titularisation, on se serait attendu à l'une ou l'autre des réactions suivantes : soit à la création d'un nouveau titre, sans incidence salariale, attribué sélectivement dans le cadre d'un concours jugé par les pairs et visant à redonner son sens à la hiérarchie universitaire, soit à la réforme de la titularisation elle-même, mais dans le sens de ce qui précède. À quoi assistons-nous plutôt? À diverses tentatives opportunistes et vaguement coordonnées d'une administration qui entend soumettre désormais la totalité de ses « salariés » au même droit de gérance et au même contrôle; à la démission d'une communauté de pairs qui, poussée à devenir « syndicale », interdit en son sein les jugements inspirés d'idéaux académiques; aux efforts compensatoires des autorités universitaires pour s'approprier en totalité la province du jugement, au nom des « exigences » de la gestion.

Cette réaction se comprend facilement : puisque la titularisation confère désormais des avantages très ordinaires, c'est-à-dire salariaux, sans faire mention de responsabilités extraordinaires, les titulaires sont devenus des salariés ordinaires (fussent-ils les plus éminemment ordinaires) et leur activité est, en conséquence, passible des évaluations, des sanctions et de la surveillance ordinaire relevant de l'administration. Sur le plan judiciaire, on tentera donc de montrer que toute procédure est réversible et que si le tribunal du travail peut produire des titulaires, il peut aussi dé-titulariser des professeurs. Sur le plan symbolique, on tentera plutôt d'élever les directeurs pour les mettre à l'abri de leurs collègues titulaires; après leur avoir permis de baiser l'anneau du recteur, on considérera comme atteinte à leur aura et comme indiscipline toute remarque désobligeante à leur endroit.

Tout cela pour dire que ce n'est pas un hasard si le dossier judiciaire de Nicole Gagnon, aussitôt mis en orbite par son directeur, a fait dans les superstructures un véritable voyage organisé. Première station : un doyen qui de son propre aveu ne peut rien faire (s'informer? juger? modérer? concilier?) sans désavouer son directeur une fois que celui-ci a fait « son » enquête et est arrivé à « ses » conclusions. Deuxième station : un vice-recteur qui doit s'en remettre aux signatures combinées de son doyen et de son directeur, n'ayant pas les moyens de faire autrement que de donner suite derechef à leur demande. Troisième station : un recteur qui ne répond pas aux appels de la victime, ni à

ceux de ses étudiants et de ses collègues. Au total, une structure hiérarchique qui prétend exercer son autorité sur les professeurs mais qui ne connaît pas l'autorité dans son sein, une sorte de *family compact* lié en totalité par l'action du moindre de ses membres, une règle de solidarité bureaucratique qui relie tous les petits morceaux de patron dans l'infailibilité patronale. Conclusion? Voici une « Université » déterminée à faire face à ses « employés », une Université dont la machine, une fois lancée, accable aveuglément un titulaire totalement dévoué à l'enseignement et à la recherche, un titulaire dont la « productivité » et l'originalité ne sont mises en doute par personne. Il y a des hallucinations fatales.

## TRANSCENDANCE ADMINISTRATIVE

C'est la grève de 1976, paraît-il, qui a mis en circulation, sur le mode ironique, la « raison sociale » (THA) d'une très haute administration alors en passe de remplacer le très haut clergé de la sainte Université Laval de naguère. Parce qu'au Québec l'enseignement universitaire avait toujours été, grâce au clergé, une voie importante offerte à la mobilité sociale individuelle, les professeurs d'Université furent pratiquement les derniers, dans le secteur public, à revendiquer leur part de la croissance selon la formule et la symbolique du conflit de travail. Devenus « travailleurs intellectuels », « ouvriers de la science », « producteurs de capital humain », ils s'enlignèrent alors sur l'ouvriérisme des années 1970 pour y appuyer leurs propres revendications, fiers de relever par leur adhésion le noble titre de travailleur. Si à Laval ils se transformèrent en syndiqués laïques pour réformer une Université où des séminaristes livraient un baroud d'honneur, ailleurs ils prirent du service au front de la lutte des classes pour s'opposer à la « nouvelle-petite bourgeoisie » des « appareils » d'État. Dans un cas comme dans l'autre, ils importèrent à l'Université (et durent le faire) le langage préfabriqué de la relation patron/ouvrier, isolant une direction paternelle dans les hauteurs bureaucratiques en montrant que, loin de représenter ses professeurs et ses chercheurs, cette dernière menait une guerre contre ses employés.

Il a fallu un certain temps (et l'aide d'avocats patronaux ayant une certaine expérience de ces choses) pour que la direction se fasse une raison de son bel isolement et arrive à se prendre vraiment pour l'Université. D'abord fiduciaire des privilèges corporatifs accordés aux professeurs, elle inversa progressivement la logique de cette investiture pour se présenter finalement comme possesseur en première instance de ces privilèges; d'ailleurs, n'était-ce pas à elle que revenait la tâche patronale de contrôler, mesurer, discipliner et sanctionner ceux de «ses» employés qu'elle investissait, dans le cadre de sa mission, d'une part de ses responsabilités? Ne faisait-elle pas face à une démission radicale des professeurs du moment que ceux-ci, condamnés à une logique syndicale et devenus disciples de Gompers, n'avaient plus d'existence corporative qu'aux fins de se procurer les meilleurs avantages possibles en tant que salariés?

Il est certain que tout au long de cette transformation les professeurs continuèrent à jouer sincèrement la tradition de « l'autonomie départementale » et qu'ils tentèrent de traduire leurs responsabilités académiques dans le format des «relations de travail»; mais



comme ils naviguaient désormais sous la double contrainte de devoirs traditionnels largement implicites et d'obligations contractuelles on ne peut plus explicites, ils se rabattaient sur ces dernières chaque fois que cela servait leurs intérêts et s'y faisaient rabattre chaque fois que cela servait ceux de la direction. Face à cette direction « élue », par exemple, c'est-à-dire face à ces nouveaux gestionnaires qui étaient censés représenter leur autorité collective vers l'extérieur autant qu'ils étaient censés la rendre visible pour chacun à l'intérieur, ils adoptèrent une attitude de syndiqué (que faire d'autre devant un représentant du patron?) destinée à vider, à l'Université, le pouvoir de tout contenu académique. Exclue d'une communauté devenue syndicale, incapables d'en appeler aux traditions et aux devoirs communs, les élus devinrent de leur côté les opérateurs de procédures administratives et durent compenser la perte de leur autorité par le recours systématique à des droits et prérogatives statutaires et conventionnels, le tout menant à la disparition pure et simple de l'autorité académique : à un corps professoral égalitariste/syndicaliste (et, de ce fait, aversif à toute autorité en son sein), faisait face désormais une direction dont tout le pouvoir était dans des textes conventionnels et dont le principe de légitimité, symétrique à l'égalitarisme des « travailleurs », pointait en direction de la transcendance administrative consacrée par ces textes. Cette transformation fut accélérée par le fait que l'alourdissement administratif de ces postes de direction détournait les candidats que leur carrière de professeur et de chercheur mobilisait totalement et cela au profit de ceux qu'une « certaine grisaille » de leur carrière poussait vers l'administration comme vers de nouveaux horizons. Le dévouement traditionnellement exigé des plus « représentatifs » étant ainsi remplacé, parfois, mais cela est significatif, par le désir de monter dans la structure pour accroître son statut, l'administration universitaire devenait, comme on le voit de plus en plus fréquemment, un canal de mobilité sociale pour des employés cherchant à devenir patron, c'est-à-dire pour des professeurs ayant déjà cessé de l'être.

C'est dans le cadre de cette professionnalisation de l'administration que des tâches administratives de plus en plus lourdes doivent aujourd'hui trouver preneurs et c'est souvent dans le cadre d'une carrière universitaire détournée vers l'administration que ces preneurs deviennent ensuite les promoteurs de la croissance de l'administration; coupés de leur vie académique par le fait qu'ils ont consacré leurs meilleures énergies à apprendre des procédures et à gravir des échelons, plus respectés dans leurs nouvelles fonctions que reconnus dans leur discipline, nos administrateurs seront les derniers à déplorer la disparition de l'autorité académique collective. Comme cette tendance enlève à ceux qui sont en poste de direction tout recours à des normes communes dont ils seraient l'incarnation autorisée et les gardiens, les professeurs ont la mauvaise habitude d'y voir surtout (en tant que syndiqués) l'affaiblissement du patron; ils insistent donc pour bloquer la traduction de l'ancienne autorité académique dans les nouvelles structures de pouvoir, quitte à se réjouir ainsi de la destruction pure et simple de cette autorité. Or, l'institution a horreur du vide : on ne peut pas s'y émanciper des conditions de l'autonomie et rester autonome.

D'un côté, en effet, il est sûr que l'effort d'empêcher « l'ennemi » de vous opposer vos propres exigences est une bonne stratégie, ceci dit en supposant un peu vite que les professeurs ont le choix; cependant, saisir l'occasion pour se libérer tout à fait de ces

exigences transforme la stratégie en fausse représentation. Dans le secteur de l'enseignement, par exemple, les grèves sont toujours menées au nom de la qualité de l'enseignement, chacun prétendant représenter à la «table» les demandes les plus susceptibles de l'accroître; mais la qualité de l'enseignement redevient une responsabilité patronale aussitôt la convention signée et elle le reste jusqu'à la prochaine négociation, c'est-à-dire jusqu'à ce que les gains syndicaux qui devaient pourvoir à cette qualité soient à nouveau dénoncés comme manigances patronales ayant présidé à la dégradation de l'enseignement. De la même manière, il n'est pas évident que les professeurs d'Université aient occupé d'une manière responsable les sphères d'autonomie qu'ils avaient préservées de l'empire des nouveaux pouvoirs. Ils ont prétendu affaiblir ce patron en le transformant en patron, justement, mais ils cherchaient en même temps à se libérer individuellement de l'emprise d'une communauté académique traditionnellement chicanière et plutôt impitoyable quant à ses rapports internes. C'est pourquoi, plus ils affaiblissaient le patron en le rendant visible et en l'isolant dans son coin, plus celui-ci devenait consistant, plus il devenait « l'Université ».

Tout cela ne sont que des tendances, dira-t-on; peut-être, mais des tendances puissantes. Pour l'essentiel, elles se résolvent en une inversion, peut-être permanente, des rapports de représentation internes à l'Université; les directions universitaires ne représentent plus, vers l'extérieur, l'autonomie du savoir parce qu'elles ne représentent plus, à l'intérieur, les *nécessités* d'un métier assumé en commun. Bien au contraire, elles prétendent représenter à l'Université des *nécessités* extérieures: budget, gestion, croissance, clientèles, monde des affaires et virage technologique, et elles s'appuient sur ces *nécessités* supérieures pour occuper à leur profit la marge d'autonomie garantie au savoir par les chartes. Au lieu de référer à la communauté universitaire, aux *nécessités* de l'enseignement et de la recherche, aux autorités du savoir et à l'inviolabilité de la relation pédagogique, le pouvoir de ces directions trouve sa propre légitimité dans une idéologie concurrente, particulièrement virulente au Québec par les temps qui courent, l'idéologie de la gestion.

Quand nous disons que cette inversion s'opère *au profit* des directions universitaires, il ne faut pas entendre la chose au sens d'une conspiration mais simplement au sens d'une logique sociale; la professionnalisation de la gestion dont nous parlions à l'instant comporte sa propre dynamique et son propre discours, discours d'autant plus puissant qu'il peut s'appuyer sur une tendance générale, objective, de la société. Cela revient à dire que cette professionnalisation de la gestion universitaire ne peut pas être imputée exclusivement à la syndicalisation (même si c'est une réaction à la syndicalisation qui lui a dicté ses formes à l'Université) puisqu'elle a coïncidé aussi avec un effort de scolarisation encadré par l'État et avec un nouveau mode d'intégration (par le bout du marché du travail et de la « production de capital humain ») de l'Université à la société. Ouverture de l'Université, réforme des structures, création de nouveaux programmes, services aux *clientèles*, «recherche en tête» et excellence sur tous les fronts, le processus secrétait ses slogans à mesure que l'on affinait les méthodes: prospection des marchés, publicité corporative, évaluation des programmes, mesures de productivité, contrôle de la qualité et multiplication des cédulas, des procédures, des formats, des formules, des formulaires, des comités, des commissions, des réunions et *tutti quanti*.

En cours de route, le nombre de professeurs et de secrétaires stagnait, les étudiants se multipliaient par deux alors que les cadres triplaient ou quadruplaient, le taux d'encadrement de l'Université s'élevant ainsi jusqu'à donner le vertige aux propriétaires de PME que l'on veut mettre à sa tête. Richement dotés d'adjoints, de consultants et de subalternes tout dévoués, ces cadres venaient s'ajouter aux élus, à leurs vice-élus, à leurs adjoints, à leurs bureaux et à leurs pompes pour former sur le dos de la relation pédagogique et sur celui de la recherche *une deuxième Université vouée à contrôler la première* et capable d'accroître ses effectifs jusqu'au point de faire pencher la balance en sa faveur. Rassemblés quotidiennement devant l'autel des nécessités administratives, les membres de cette immense superstructure ne connaissent déjà plus d'autre Université que la leur, celle qui s'appelle « l'Université » pour les fins de la convention, celle qui gère la rencontre de « ses » salariés et de « ses » clients et qui donne aux uns la chance de gagner leur vie et aux autres le privilège de gagner des crédits.

Une telle superstructure administrative, toute composée de rôles et de fonctions qu'elle soit, n'en possède pas moins des assises sociales déterminées et cela du seul fait qu'elle rassemble en elle, par cooptation, une certaine catégorie de personnes, comme on dit. Deux caractéristiques méritent ici de retenir notre attention : d'abord, les membres de cette superstructure sont en général très instruits; en conséquence, même ceux qui sont engagés pour travailler avec les élus dans des services accessoires par rapport à l'enseignement et à la recherche répugnent à se considérer au service des professeurs (statut qu'ils abandonnent généreusement aux secrétaires) et tendent plutôt à s'identifier aux hauteurs de l'administration, à partager ses visions, son éthos et ses luttes contre les professeurs. Ils sont, en quelque sorte, le produit du développement de l'Université de la gestion et c'est en elle, naturellement, qu'ils placent leur loyauté. S'il leur arrive de donner aux professeurs du « vous-autres-les-professeurs », c'est qu'ils partagent fatalement une conception selon laquelle l'Université existe principalement afin d'être administrée. Ensuite, et contrairement au cosmopolitisme qui caractérise le corps enseignant, ce corps administratif est essentiellement issu du village qui entoure l'Université Laval; recrutés sur place dans une élite locale relativement limitée, ses membres n'en adhèrent que plus facilement aux stratégies de « redynamisation » et « d'ouverture » de « leur » Université, celles-ci étant menées par une haute administration qui est ainsi doublement la leur. C'est ainsi que nous assistons régulièrement au spectacle d'un syndicat de professeurs immigrants (Paris, Londres, Budapest, Amqui, Montréal : nulle métropole qui ne soit représentée) faisant face à une administration locale qui s'abandonne pour les circonstances aux avocats patronaux du village. Et si le village de jadis contrôlait son université par l'intermédiaire du Séminaire, c'est au nom de la gestion qu'il tente maintenant de la reprendre.

Cette structure administrative qui, bien entendu, intègre aussi quelques éléments disparates (voyez de quelle manière et avec quelle aisance on y recycle, en même temps que les rescapés du clergé, leur conception de la solidarité ecclésiale), est déjà assez développée pour avoir conscience d'elle-même et pour cultiver son unité. Formée à la dure école des conflits de travail, elle fait de sa vie quotidienne la continuation en mode mineur des luttes où, périodiquement, se revigore son âme. Les attitudes en ce domaine

sont déjà suffisamment bien cristallisées pour autoriser les comparaisons. Lorsqu'on entreprend, par exemple, de « faciliter » le passage à la retraite des professeurs « aînés », ceux-ci constatent dans bien des cas que ce langage en cache un autre et que c'est la « porte à coup de pied au derrière » que l'on cherche à leur faire prendre. On approche ici dangereusement de la situation absurde d'une Université qui chercherait en permanence à se débarrasser de ses professeurs pour réduire ses dépenses. C'est seulement lorsqu'un cadre ou un administrateur prend sa retraite que l'on voit « l'Université » sortir le tapis rouge, les bilans ampoulés, les remerciements hyperboliques, les souhaits de longue vie et le sourire d'un recteur en tenue de gala; et lorsque la sculpture inuit et la montre en or font leur apparition, c'est à qui écraserait la plus grosse larme. On a l'impression, au total, que l'Université de la gestion prend bien soin de ses petits. La retraite d'un professeur, il est vrai, est une tout autre affaire; comme on travaille alors à faire de la place aux jeunes, on oublie forcément de s'attrister de la perte d'un membre. Cet usage libérateur de la retraite est d'ailleurs si bien ancré dans les pratiques administratives qu'après avoir entrepris de se débarrasser de Nicole Gagnon pour faire plaisir à son directeur, on lui offre comme règlement à l'amiable un programme de retraite échelonnée anticipée! Mais il faut comprendre : Nicole Gagnon n'est pas irremplaçable et il est bon, parfois, de prouver ce genre de chose. Et puisque la retraite a pour effet de libérer l'Université du « lien d'emploi », il est normal qu'elle soit devenue synonyme de licenciement.

## LA RÉFORME DES STRUCTURES

L'inversion, à laquelle nous assistons, des rapports de représentation constitutifs de l'Université ne serait pas complète sans que la transcendance administrative ne s'incarne, au sommet de l'Université, dans des figures concrètes; nos gestionnaires doivent donc montrer qu'ils sont devenus les représentants d'autorités supérieures à celles qu'abrite et réunit l'Université et ils ont entrepris pour cela de les faire descendre sur le campus. L'opération s'intitule « réforme des structures et ouverture de l'Université sur son milieu socio-économique ». Elle s'appuie sur la professionnalisation de l'administration universitaire, sur son appareil et sur ses catégories socio-économiques de même que sur une élite villageoise spécialisée dans l'art d'investir le « conseil d'administration » de toutes les institutions publiques, parapubliques, coopératives ou sans but lucratif en mal de légitimité « socio-économique ». Per capita sinon en nombre absolu, Québec est en effet la capitale d'une technobureaucratie qui, en s'élevant jusqu'aux conseils d'administration de tous ces « appareils », les a transformés tous ensemble en un gigantesque club social. Il y a donc ici une importante catégorie de professionnels du « siège » qui savent exactement ce que veut dire un conseil d'administration « ouvert aux représentants des milieux socio-économiques ».

Un des aspects importants de ce qu'il est convenu d'appeler « le projet du recteur » est la planification de sa mise en œuvre. Lancé il y a quelques années sous la forme d'une campagne de souscription, le projet a commencé par créer des ponts entre la gestion de l'Université et le milieu socio-économique dans lequel se résolvent tous les autres : le milieu économique. Accueilli à l'Université par force cocktails et tableaux d'honneur, le million de la Laurentienne y a précédé pompeusement un certain nombre de petites

coupures que se sont imposées les étudiants, les professeurs et les anciens, le tout finançant à peu près les réceptions, les communications organisationnelles et l'élévation du taux d'encadrement rendu nécessaire par « l'ouverture » de l'Université. Un jeu à somme nulle, alors? Nullement! Après avoir intéressé le monde des affaires à la cause de l'Université en faisant valoir aux entreprises les déductions d'impôts et les effets publicitaires qu'elles pouvaient retirer de leur implication philanthropique, on s'était mis en position d'institutionnaliser cet intérêt. Million de la Laurentienne en vitrine, on était prêt à réformer le conseil pour y faire entrer le monde des affaires, quitte à s'assurer qu'il soit suffisamment accompagné de petits mondes subsidiaires, dits « citoyens ».

À ce sujet, deux remarques s'imposent. Alors même que le projet du recteur est présenté et justifié en tant qu'imitation du glorieux modèle anglo-saxon, il en inverse rigoureusement la logique. Le modèle anglo-saxon, en effet, met en scène un entrepreneur qui, après avoir consacré sa vie à l'acquisition d'une fortune, découvre que tout n'est que vanité et se transforme en mécène; autant pour ne pas mourir idiot (jadis on disait : pécheur) que pour déposer son nom dans la mémoire collective, il demande alors à être reconnu par l'Université et accueilli parmi les docteurs des arts et des sciences, offrant en retour sa fortune et ses relations avec les grands de ce monde. Bien que le recteur ne se soit jamais adonné à ce récit (sans doute pour ne pas avoir l'air de trop bien connaître sa théologie), c'est à lui qu'il réfère lorsqu'il invoque le modèle anglo-saxon. Son projet se justifie ainsi d'un modèle dont il inverse les principaux éléments.

D'abord, l'essentiel du monde des affaires qu'il cherche à attirer à l'Université n'est pas composé de fortunes personnelles mais de hauts salariés de sociétés par actions, « gestionnaires » tout comme lui; ensuite, ces gestionnaires ne cherchent pas davantage à se mettre au service des arts et des sciences qu'ils ne cherchent à être reconnus par l'Université puisque c'est l'Université qui s'offre à eux et puisque se sont les gestionnaires de l'Université qui veulent être reconnus par de vrais gestionnaires; foin de mécènes et foin de dévotions à la culture. Finalement, ces sociétés ne sont que médiocrement intéressées à établir avec le potentiel scientifique de Laval des échanges mutuellement avantageux puisque ce sont pour la plupart des sociétés de services et que les multinationales *high tech* ont d'autres Princeton à fouetter. Dans le meilleur des cas, le projet du recteur est un retour à la case Proviso.

Deuxième remarque; il y a au Québec des Universités régionales qui ont à peu près mobilisé les élites régionales des affaires et il y a des Universités montréalaises qui se chargent de mettre à contribution les entreprises nationales et multinationales opérant au Québec et ayant leur siège dans cette ville. L'Université Laval occupe un inconfortable entre-deux : condamnée à se contenter des restes sur le plan national, elle tente, grâce aux bons offices de nos recteurs, de se rabattre maintenant sur sa région, c'est-à-dire sur les hauts fonctionnaires à la retraite, sur les marchands de meubles, sur les administrateurs de centre d'achat, sur le personnel des sièges sociaux des compagnies d'assurance et autres sociétés d'État. Cela montre à l'évidence que l'Université Laval est trop grosse pour une région qu'elle déborde de toutes parts et qu'elle n'est pas davantage l'Université de Sainte-Foy que l'UQAM n'est l'Université du Centre-Sud. Son environnement naturel virtuel, et cela vaut pour toute Université, est constitué de

l'ensemble des Universités du monde et son « interface » avec ce milieu (universel) des arts et des sciences est assuré par mille quatre cents professeurs qui ont étudié aux quatre coins de la terre et qui voyagent partout pour mener leurs recherches comme d'autres font le tour de leur jardin. Elle est financée presque exclusivement par les citoyens du Québec (qui consentent à cette dépense en hommage à la formation de la jeunesse et au développement du savoir) et il n'est pas nécessaire, pour mettre les entreprises à contribution (quitte à leur donner des avantages), de confier le bien public à des « intervenants » auxquels le fait de représenter les « milieux socio-économiques » ne confère aucune compétence particulière.

Ceci étant dit, il ne faut pas, ici, perdre de vue l'essentiel; la réforme des structures est une sorte de coup d'État bureaucratique qui vise à renverser la hiérarchie universitaire, ou plutôt à cristalliser un tel renversement dans des structures qui rendent explicite la légitimité des nouvelles autorités : voici une direction universitaire qui représente auprès de ses employés un conseil d'administration qui représente lui-même les milieux socio-économiques; ces instances impersonnelles : Direction, Conseil, Milieux, sont représentées dans la vie de tous les jours par des Gestionnaires professionnels qui représentent les nécessités de la Gestion; chacun de ces gestionnaires, en effet, grand « décideur » dans sa barque, se réclame du « Monde des affaires », navire amiral de la gestion des organisations, modèle pour tous les « milieux », preuve de l'existence de l'efficacité, source d'inspiration, siège de toute responsabilité et de toute capacité de déléguer des responsabilités.

Entendons-nous bien; le projet de recteur ne vise nullement à donner le pouvoir aux hommes d'affaires (ceux-ci ont autre chose à faire) et reconnaissons d'emblée que pour les disciplines orientées vers des applications immédiates, le lien avec l'industrie est de la plus haute importance. Le nœud de la question c'est que ce projet accroît *l'autonomie* de la gestion universitaire en mettant en péril l'autonomie de l'Université; on définit donc notre administration comme la représentante à l'Université des milieux socio-économiques extérieurs et en posant comme modèle de ces milieux le milieu des affaires. Il achève donc la transformation de l'Université en un cosmos hiérarchisé de *décideurs* petits et grands dont chacun tient ses responsabilités de l'instance supérieure qu'il représente. En recouvrant idéologiquement ce système de gestion par une myriade de milieux abstraits, absents, silencieux et impuissants, la réforme donne toute liberté à l'administration elle-même d'interpréter à discrétion le monde « cellulaire » dont elle s'est donné pour mission de représenter les exigences : citoyens et actionnaires, consommateurs et payeurs de taxe, clients et bénéficiaires, usagers et salariés, entrepreneurs et administrateurs se divisent, comme chacun le sait, en strates de revenu, en catégories professionnelles, en sexe et en orientations sexuelles, en groupes d'âge, en régions, en groupes linguistiques et en associations de toute nature qui font de tous ces braves « partenaires » des nullités, pour peu que l'on ait l'intelligence d'en réunir un certain nombre. On peut donc, en toute tranquillité, parler en leur nom. Évoquant les craintes que son projet ne conduise à une perte d'autonomie, le recteur s'objecte: il aurait fallu pour cela, dit-il, que « tous les administrateurs externes soient homogènes (*sic*) et pensent la même chose », ce qui est loin d'être le cas (*Le Devoir, ibidem*). On ne saurait mieux dire la satisfaction d'une direction qui vient de se débarrasser, au nom de la

gestion et des milieux, d'un conseil « homogène ». L'ancien conseil, comme on l'a dit plus haut, était en effet le lieu par excellence de la confusion et de l'unité de l'autorité interne de l'Université corporative et de l'autorité cléricale qui continuait de s'exercer en elle; en liquidant ce conseil dans la cacophonie des milieux, la gestion vient de s'émanciper à la fois de la communauté universitaire et de tous les milieux réels qui ne sont pas liés aux organisations qui comptent.

La connexité du monde de la gestion lui permet d'ors et déjà de chevaucher tous les clivages et tous les milieux empiriques dont on se réclame avec tant d'acharnement : grâce à l'unité interne de la gestion et grâce à la convertibilité de son idéologie, on peut laisser derrière soi le travail obscur de la salle de cours pour aller jusqu'au sommet de La Laurentienne ou passer par Centraide pour devenir diplomate. L'élément de cette gigantesque circulation de gestionnaires de tout « niveau » n'est ni une conspiration, ni une institution; il est plutôt cet horizon commun de légitimité où s'est installée la maîtrise technique des organisations, en tant qu'organisations. Propriété et pouvoir, possession et autorité, tout étant confondu dans le contrôle, toutes les organisations sont semblables. Mais laissons là cette introduction à la sociologie des organisations et ses généralités et revenons à notre cas concret.

## GÉRER LE RAPPORT PÉDAGOGIQUE

Des milieux, un conseil, une direction : c'est l'Université nouvelle. Son budget, ses ressources, sa mission (recherche et enseignement) : c'est son domaine d'organisation. Parmi ses ressources, du personnel et parmi ses différentes catégories de personnel, des professeurs. En face de ses professeurs, ses clients immédiats, les étudiants, et derrière ses clients immédiats, ses clients secondaires, les utilisateurs de diplômés et de résultats de recherche. Voici le problème : comment « faire en sorte » d'obtenir, sur la base de ces ressources et dans le cadre de cette mission, le plus haut taux de satisfaction possible de ces deux catégories de clients et assurer ainsi la croissance de l'organisation? Eh bien! C'est tout simple : recherche de l'excellence, qualité totale, culture d'entreprise et orientation-client.

À l'Université, ce genre d'approche fait face à deux problèmes : la recherche et l'enseignement. Laissons de côté le problème de la recherche, des subventions de recherche, des incitations à la recherche et du développement de la recherche; il a été pris en main par des « stratégies » nationales et des « organismes » nationaux dont l'Université est de plus en plus à la remorque. Dans le cas de l'enseignement, le problème est plus simple puisqu'il tourne autour du *rapport pédagogique* et que l'Université est elle-même réputée tourner autour de ce rapport.

Dans le monde moderne, encore une fois, on considère que les étudiants sont membres à plein titre de la communauté universitaire. Le rapport pédagogique, en tant que rapport d'autorité fondé sur le savoir, jouit de l'inviolabilité du haut savoir lui-même et repose de part et d'autre sur l'intériorisation des obligations qui définissent respectivement les statuts de maître et d'étudiant. Même sans en référer à ce modèle,

chacun comprend que l'enseignement d'un professeur d'Université est pratiquement incontrôlable, et que sauf à doubler chaque professeur d'un surveillant aussi qualifié que le professeur est censé l'être, cet enseignement ne peut être sanctionné que dans et par le rapport pédagogique lui-même. Les étudiants sont donc réputés former des groupes ayant des exigences normatives élevées et capables de juger, des groupes définis par des responsabilités communes et dotés de capacités, au moins diffuses, de sanctions; après tout, ce sont souvent les étudiants qui « font » la réputation des professeurs et ceux-ci, comme intellectuels et comme artisans, ne verront parfois leur travail reconnu que sous la forme de cette réputation. Il est d'autant plus nécessaire qu'il en soit ainsi que tous les autres contrôles de l'activité pédagogique des professeurs que l'on voudrait mettre en place seraient insuffisants; il serait inutile et impraticable, par exemple, de les obliger à consacrer un certain nombre d'heures à la préparation de leur enseignement ou encore de mettre en place des contrôles de qualité visant à mesurer l'apport d'un cours à la formation de ceux qui l'ont suivi. C'est d'ailleurs à cause de ce genre d'impossibilité que l'on a renoncé il y a bien longtemps à payer les professeurs d'Université à l'heure ou à la pièce; on leur demande simplement, une fois élus par leurs pairs, de consacrer leur vie à l'enseignement et à la recherche, de faire de cette tâche commune leur affaire personnelle, et on les rémunère comme si cette tâche les mobilisait totalement. S'ils ne se chargent pas eux-mêmes de définir et de faire respecter les exigences d'un apprentissage, s'ils n'aspirent pas à être à la hauteur des attentes que les étudiants leur adressent et s'ils refusent les rapports d'émulation et les rivalités qui font la vie universitaire, l'Université est en danger et elle l'est d'autant plus si les étudiants, refusant de jouer leur rôle dans la communauté universitaire ou étant empêchés d'y former leur propres jugements, récuse les obligations complémentaires.

Du point de vue de la gestion, la relation pédagogique est donc un problème, une boîte noire devant laquelle le contrôle perd la plupart de ses moyens ordinaires. Devenir « l'employeur » face à des professeurs grévistes ne fut pas trop compliqué. Prétendre assumer seul les responsabilités de l'employeur et devenir « l'Université » pour négocier avec « le syndicat » arrangeait tout le monde. Inverser la direction universitaire et fonder sa légitimité sur le monde extérieur de la gestion a des chances de réussir. Gérer la prestation pédagogique sera plus difficile, mais pas assez difficile, malheureusement, pour empêcher d'essayer. Pas assez difficile pour détourner « l'Université » de l'idée de « faire en sorte » d'étendre son empire sur ses « employés » jusqu'à ce « niveau ». Pas assez difficile, non plus, pour que quiconque s'affole du taux d'encadrement qu'exige la gestion d'une telle responsabilité.

Comment s'y prendra-t-on pour réaliser ce tour de force? Il faudra sans doute d'abord multiplier les postes administratifs, les avantages liés aux postes administratifs, le personnel lié aux tâches administratives et relever encore le statut d'administrateur. Il faudra ensuite montrer que les professeurs n'assument plus leurs responsabilités pédagogiques. Il faudra aussi, pour faciliter le détournement, donner aux professeurs des compensations de toutes natures : insister sur les fonds de recherche et sur les fonds de retraite ou fermer les yeux sur les fonds qui proviennent du travail à l'extérieur. Il faudra, bref, faire de la relation pédagogique une province de l'administration et encourager, à cette fin, la formation de cercles de qualité pédagogique, financer grassement ces cercles



d'employés modèles, créer des formats et des formulaires pour encadrer ce financement, exiger l'évaluation des résultats de ce même financement et fournir des critères pour mener ces évaluations. Il faudra donc attirer tout le monde dans une voie qui ne sera celle de personne en particulier, mais qui conduira au transfert vers « l'Université » des responsabilités dont on soulagera les personnes au nom de la « qualité ». Il faudra finalement que personne en particulier ne fasse ces choses, mais qu'elles soient le résultat de la force des choses en matière de gestion. Il faudra? Comme c'est là exactement ce qui se passe depuis quelques années, peut-être l'opération est-elle déjà en cours sans que nous ne nous en rendions compte?

De toute manière, dira-t-on, cela laisserait un reste : la relation pédagogique. Il faudrait en plus casser la relation pédagogique et le faire de la même manière qu'à été cassée la relation entre la direction de l'Université et la communauté universitaire, c'est-à-dire par un transfert de légitimité. Pour casser cette relation, il faudrait donc transformer les étudiants en consommateurs des services offerts par « l'Université » et les appuyer dans leur lutte « éternelle » contre les professeurs. Selon la formule qui dit que le client est roi, il faudrait se porter à leur défense et leur donner (contre les professeurs) des droits (consignés dans une charte) à faire valoir auprès de l'Administration : droit à un plan écrit, droit de discuter avec les professeurs, droit à une évaluation commentée, droit à la révision de leurs notes, bref, droit à un environnement de qualité.

Pour y arriver, il faudrait que l'administration octroie cette charte des droits à une confédération bureaucratique qui lui ressemblât et qu'elle y introduise un subterfuge juridique (la « formation de qualité ») qui rendît irrecevable toute réclamation qu'elle choisirait de ne pas recevoir. Elle devrait donc procéder comme les chaînes de restaurants où l'on remet au client, avec la facture, une carte l'invitant à diffamer les serveurs, c'est-à-dire qu'elle devrait transformer cette charte en banale stratégie disciplinaire d'une administration paranoïaque condamnée à se méfier de ses employés. En donnant ainsi des droits à ses « clients » contre ses « employés », l'administration s'immiscerait dans leur rapport par le côté faible afin d'en détruire la dimension intersubjective authentique et de ramener éventuellement la « prestation de service » aux seuls formats prescrits par elle. Dans le cas de la relation pédagogique, cette tentative serait évidemment un scandale.

Le malheur, non moins évidemment, est que tout cela est déjà fait et que ça marche presque. Et ça marche presque parce que ça correspond presque parfaitement autant aux réalités anciennes à exploiter qu'aux réalités nouvelles à consolider. D'un côté, en effet, il est certainement vrai que dans le vécu des étudiants c'est sous la forme toujours particulière et personnelle d'un professeur que se présentent les contraintes et les difficultés de leur apprentissage, tout comme il est vrai que ce professeur peut être, parfois mais c'est déjà trop, tyrannique, inflexible ou tout bonnement mauvais; en offrant aux étudiants des droits à la résistance administrés par elle, l'Administration est donc sur le territoire de problèmes réels ou ressentis tels. De l'autre côté, cependant, ayant donné aux étudiants des droits ronflants pour les mobiliser dans sa cause, elle abandonne aux individus isolés des procédures juridiques qu'ils ne pourront utiliser qu'à leur détriment, se réservant à elle le « droit » (et surtout la capacité) de représenter désormais sa clientèle

atomisée et de parler à ses employés du haut des droits des étudiants. Elle contribue ce faisant, pour l'amour d'obtenir un avantage au plan des relations de travail, à transformer objectivement les étudiants en une catégorie sociale abstraite et muette dont les droits sont présumés incompatibles avec les intérêts de ses employés et elle rend encore plus improbable un événement qui l'est déjà trop : la rencontre d'étudiants et de professeurs dans un cadre d'échange, de confiance et d'émulation. En accréditant la fiction selon laquelle les professeurs sont là pour se débarrasser des étudiants ou pour leur imposer des épreuves sadiques (alors que l'essentiel de leurs gratifications se tient dans l'intérêt que les étudiants accordent à leur enseignement), « l'Université », somme toute, brasse toujours le même beurre : celui de la Gestion. Même quand elle donne des droits aux étudiants, pas une seconde cette Université ne s'oublie. C'est pour cela qu'elle prend bien soin, dans « sa » charte des droits des étudiants, d'exiger d'abord de ses clients un hommage sans équivoque et une reconnaissance définitive : « Les étudiants et les étudiantes reconnaissent qu'il est de ressort de l'Université de gérer, diriger et administrer ses affaires et exercer les pouvoirs qui lui sont conférés par la Charte et les statuts de l'Université. » (*Déclaration des droits des étudiants et des étudiantes*, « Préambule ».)

Jamais on n'a vu une définition plus redondante et plus limitative de l'Université : « gérer, diriger, administrer et exercer des pouvoirs », et jamais on n'a vu le droit de discuter avec les professeurs être payé si cher par des étudiants qui l'avaient déjà. Ils l'avaient déjà, mais en tant que membre de la communauté universitaire; maintenant ce sont leurs représentants au niveau des structures administratives qui en disposent et qui en disposent en tant que gestionnaires. Les étudiants ont donc, eux aussi, échangé ce qui leur restait d'autorité collective contre quelques « postes » vertigineux auxquels ils peuvent s'identifier, et cela sans que leur transformation concomitante en *usagers de l'Université* ne réclame, pour l'heure, un tribut trop évident; c'est pour cela que ça marche.

Pour l'heure, c'est seulement quand vient le temps de mettre à la porte un professeur qui ne respecte pas aveuglément les prérogatives de l'administration que la charte des droits des étudiants montre sa véritable nullité; repoussant du revers de la main des pétitions d'étudiants qui réclament ce professeur, on l'accuse pourtant d'avoir privé les étudiants de droits auxquels ils ont droit selon leur Charte. Non seulement on réalise alors que cette charte appartient à l'administration, mais on comprend aussi qu'elle est incomplète : elle ne dit pas, par exemple, si les nombreux étudiants dont Nicole Gagnon s'est occupée et qui sont devenus chercheurs, haut-fonctionnaires, professeurs ou même administrateurs pourront venir témoigner en sa faveur. Elle ne dit pas non plus si les étudiants ont droit à des administrateurs compétents, à une cafétéria qui ne soit pas plus dispendieuse que la *Petite table* de Serge Bruyère, à un horaire de cours qui respecte la convivialité multiséculaire attachée à l'heure des repas, à un taux de chargé de cours raisonnable, à une administration qui n'incite pas ses salariés à frauder le fisc en leur offrant des ordinateurs déductibles; elle ne dit même pas si les étudiants ont droit à des gestionnaires, à des dirigeants et à des administrateurs qui jouiraient d'une certaine notoriété dans leur discipline, qui auraient, par exemple, gagné le prix du Gouverneur général ou édité *Recherches sociographiques* pendant dix-huit ans. En fait, la Charte des droits des étudiants est trop courte; elle établit solidement les prérogatives

de la Gestion, de la Direction et de l'Administration et badine ensuite avec un droit que les membres de la communauté universitaire ont toujours eu, incluant les étudiants : celui de discuter, de juger, de critiquer et d'accroître le savoir. Il est à espérer que les professeurs ne renonceront pas à ce droit au nom des prérogatives de « l'Université » qui leur fait face et que le savoir des gestionnaires continuera de n'avoir, dans leur Université, aucune immunité spéciale. À moins d'accepter de chasser de l'Université les sorcières qui s'en sont tenues à ce droit même lorsqu'il dérangeait des administrateurs en puissance, il faut considérer que ceux qui « savent » que Nicole Gagnon doit être chassée ne savent rien du tout tant que ses collègues de sociologie, à Laval et ailleurs, savent le contraire.

## CONCLUSION

Des éditorialistes de notre village ont fait récemment une découverte gigantesque à propos de l'Université Laval. Après avoir longuement « siégé », en tant qu'observateurs extérieurs, aux audiences sur la réforme de notre recteur, c'est-à-dire, après être devenus de braves partenaires de l'Université, ils ont soudainement découvert que celle-ci était, jusqu'à ladite réforme, globalement et massivement en conflit d'intérêts. En effet, raisonnèrent-ils, puisque les *universitaires* qui y enseignaient faisaient face à des *universitaires* qui y « gagnaient », les *universitaires* avaient vécu toutes ces années en situation de conflit d'intérêts, réclamant d'une main la lune et se l'accordant de l'autre. Ces « analystes » dénoncèrent donc comme corporatisme le plus affreux toute opposition au projet du recteur, ils fustigèrent les craintes non-fondées des conséquences d'un abandon aux « milieux », ils exigèrent « l'ouverture » de l'Université pour que « l'air y entre enfin » (*sic*), ils brandirent la région qui voulait sa part et les intervenants qui voulaient la leur et se scandalisèrent du fait que l'Université ait été si longtemps repliée sur elle-même : toute organisation qui se respecte, soutinrent-ils, ouvre sa gestion à ses clients, à ses usagers, à ses commettants, à ses partenaires, à ses contribuables et à ses interlocuteurs afin d'être représentative de la société ambiante. Ils bénirent finalement notre recteur, notre gestion, notre administration et notre direction qui tentaient (ou : tentait?) de mettre fin à cet affront au monde qu'était le règne des universitaires à l'Université.

Duplessis eût aimé cette caricature de sagesse, même si l'obscurantisme du type « représentants des milieux » balade son siège sous les oripeaux de la démocratie. Il aurait aimé l'anti-intellectualisme du « pour-qui-se-prennent-ils-ceux-là? » lancé à la face des docteurs par des gens qui avaient manifestement eux aussi une opinion sur l'avortement. Il aurait aimé que les *opinion makers* semoncent les professeurs accrochés encore un peu à leurs responsabilités et refusant de les dissoudre dans des structures. Mais pour quiconque n'était pas désespéré au point de s'ennuyer de Duplessis, l'affaire n'avait rien de réjouissant. Surtout que personne n'a demandé aux éditorialistes si les milieux torontois représentés à la tête de leur journal étaient représentatifs de la société ambiante; ni si le fait que des gens du milieu de l'information contrôlaient le travail des gens du milieu de l'information n'avait pas pour effet de mettre le milieu de l'information en conflit d'intérêts; ni s'ils croyaient que les professeurs, qui avaient pourtant le moyen

de s'accorder la lune, avaient laissé se dégrader le financement des Universités par pur masochisme; ni si le gonflement spectaculaire des bureaucraties universitaires était selon eux le simple effet de la générosité des professeurs à l'endroit de leurs collègues fatigués d'enseigner; ni si la perspective d'avoir un siège au conseil de l'Université leur avait donné la compétence de la diriger.

En fait, personne ne leur avait rien demandé parce que, manifestement, ils ne savaient rien de tout cela; ils se contentaient de savoir, comme tout un chacun, qu'en accordant majestueusement sa confiance à des gestionnaires, on devient soi-même, par les temps qui courent, un très éminent « représentant » des autres, comme le sont tous les administrateurs. Cela ne coûte rien, cela n'engage à rien, mais cela élève son niveau de participation symbolique à la puissance des organisations; ça compte ces choses-là.

Gilles Gagné  
Département de sociologie  
Mai 1991