Chroniques du travail

14 | 2024
La perte de sens au travail

L'Université en perte de sens ? Adaptations et résistances du personnel face aux mutations institutionnelles

Observatoire des Conditions de Travail à l'université de Caen Normandie

Édition électronique
URL : https://journals.openedition.org/chroniquestravail/813
DOI : 10.4000/13t2b
ISSN : 3074-7899

Éditeur
Presses Universitaires de Provence

Édition imprimée
Date de publication : 1 décembre 2024
Pagination : 81-107
ISBN : 979-10-320-0550-7
ISSN : 2257-5650

Référence électronique
Observatoire des Conditions de Travail à l'université de Caen Normandie, « L'Université en perte de sens ? Adaptations et résistances du personnel face aux mutations institutionnelles », *Chroniques du travail* [En ligne], 14 | 2024, mis en ligne le 05 février 2025, consulté le 24 avril 2025. URL : http://journals.openedition.org/chroniquestravail/813 ; DOI : https://doi.org/10.4000/13t2b

Le texte seul est utilisable sous licence CC BY-SA 4.0. Les autres éléments (illustrations, fichiers annexes importés) sont « Tous droits réservés », sauf mention contraire.

4 L'Université en perte de sens ?

Adaptations et résistances du personnel face aux mutations institutionnelles

Observatoire des Conditions de Travail à l'université de Caen Normandie

Résumé

À partir d'une enquête par questionnaires et entretiens menée dans le cadre de l'Observatoire des conditions de travail à l'université de Caen Normandie, cet article documente les expériences au travail du personnel de l'établissement, et plus spécifiquement la manière dont les agents et agentes se maintiennent dans l'activité en dépit de la dégradation de leurs conditions d'exercice. Explorant tout d'abord la variété des manifestations de cette « perte de sens » au travail, en fonction du corps (BIATSS ou enseignants-chercheurs notamment) et du statut d'emploi (fonctionnaire ou contractuel), l'article analyse ensuite les adaptations et résistances mises en œuvre face aux mutations institutionnelles. Ces adaptations peuvent prendre une dimension individuelle, s'appuyant notamment sur des formes de réorganisations de l'activité concrète et la valorisation du service public. Ces critiques et résistances peuvent aussi prendre parfois une dimension collective : dans les équipes ou au contact de sections syndicales, on observe des formes d'engagement des agents ou agentes visant à rompre avec des situations de travail dégradées. L'article cherche à comprendre en définitive comment se maintiennent ces formes d'engagement quand le travail semble ne plus avoir de sens.

Mots-clés

Conditions de travail ; université ; résistances ; syndicats

Abstract

Based on a survey of questionnaires and interviews carried out as part of the Observatoire des conditions de travail at the université de Caen Normandie, this article documents the work experiences of the establishment's staff, and more specifically, the way in which staff maintain their activity despite the deterioration in the conditions in which they carry out their jobs. Beginning with an exploration of the variety of manifestations of this «loss of meaning» at work, depending on place in the division of labor, professional group (BIATSS or teacher-researchers in particular) and employment status (civil servant or contract employee), the article then analyzes the adaptations and resistances of agents in the face of institutional change. These adaptations can take on an individual dimension, relying in particular on forms of reorganization of concrete activity and the valorization of public service. These criticisms and resistances can also take on a collective dimension: within teams or in contact with union sections, we observe forms of commitment by agents aiming to break with deteriorating work situations. This article seeks to understand how these forms of commitment are maintained when work no longer seems meaningful.

Keywords

Working conditions; University; Resistance; Trade unions

Introduction

Depuis les années 2000, les réformes de l'enseignement supérieur et de la recherche, au premier rang desquelles la loi portant sur les libertés et responsabilités des universités (LRU) adoptée en 2007, ont entrainé de profonds bouleversements dans les métiers, les collectifs de travail et l'organisation des établissements. Dans un contexte de réduction des financements publics récurrents, les directions d'universités engagent une rationalisation de leur budget qui se matérialise par une diminution des effectifs du personnel[1] ainsi que par un durcissement et une démultiplication des formes d'emploi précaire[2]. Après les premières alertes[3] (et les mobilisations) contre ces réformes, des travaux scientifiques récents cherchent à analyser les effets de l'imposition des logiques gestionnaires[4] ou managériales[5] à l'université sur les conditions de travail et la santé des agents et agentes[6]. Si une perte de sens dans l'exercice des missions semble admise[7], peu d'études viennent étayer empiriquement ce constat, en s'appuyant sur l'expérience concrète des enseignantes et enseignants[8] (chercheurs) et davantage encore des agentes et agents BIATSS[9]. À partir d'une enquête menée par l'Observatoire des conditions de travail de l'université de Caen Normandie (cf. encadré), nous proposons d'explorer le vécu au travail du personnel de l'université éponyme, et plus spécifiquement la manière dont il se maintient dans l'activité en dépit de la dégradation vécue des conditions de travail, sans omettre l'existence de fractions du personnel[10], engagées favorablement dans les mutations institutionnelles de l'établissement.

Identifiée depuis les années 1990 autour des mutations frappant des métiers vocationnels et des secteurs d'activité d'utilité sociale, la perte de sens au travail procède d'une désorientation des

1 O. Henry, J. Sinigaglia, « De l'autonomie à la mise sous tutelle ? Contraintes budgétaires et stratégies gestionnaires des universités », *Savoir/Agir*, 29, 2014, p. 15-24

2 Pécres, *Recherche précarisée, recherche atomisée. Production et transmission des savoirs à l'heure de la précarisation*, Paris, Éditions Raisons d'agir, 2011 ; C. Granger, *La destruction de l'université française*, Paris, La Fabrique, 2015.

3 A. Ogien, « Métamorphose de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence », *Quaderni*, 69, 2009, <https://journals.openedition.org/quaderni/309> ; A. Vinokur, « Vous avez dit « autonomie » ? », *Mouvements*, vol. 3, 55-56, 2008, p. 72-81.

4 V. Boussard, S. Maugeri, dir., *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2003.

5 V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005.

6 Voir différents numéros de revue parus dans *NRPS*, *Savoir/Agir* et *Mouvements* et les colloques en sciences sociales récents.

7 F. Darbus, F. Jedlicki, « Folle rationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Universitaires en danger », *Savoir/Agir*, vol. 29, 3, 2014, p. 25-34.

8 Dans la mesure du possible, nous avons cherché à adopter une écriture épicène et, quand cela ne l'était pas, les termes ont été dépliés (agents et agentes). Dans ce cas, c'est le principe d'accord de proximité qui a été retenu.

9 L'acronyme BIATSS désigne les bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, sociaux et de santé.

10 Voir les articles de J. Barrier, C. Musselin, « La réforme comme opportunité professionnelle ? Autonomie des établissements et montée en puissance des cadres administratifs des universités », *Gouvernement et action publique*, vol. 4, 4, 2015, p. 127-151 ou L. Jacquot, « La fabrication d'une technobureaucratie universitaire à l'heure du New Public Management. Une professionnalisation des BIATSS pour mieux encadrer et enrôler », communication au colloque *L'université disloquée : la managérialisation à l'œuvre*, CNAM, octobre 2022.

travailleurs et travailleuses en raison d'un désaxement entre les finalités du travail et les moyens alloués pour sa réalisation, de prescriptions insuffisantes ou encore d'injonctions paradoxales émanant de l'encadrement ou de la direction[11]. Dans ce processus, le management tend à déléguer au personnel la gestion des contradictions de l'activité, renvoyant chaque personne à ses ressources et valeurs propres pour définir ce qui est juste[12]. Dès lors, quelle attitude adoptent les agentes et agents lorsqu'ils sont confrontés à des situations au travail conduisant à des confits de valeur ? Comme le rappellent Paul Bouffartigue et Baptiste Giraud, entre le consentement au travail et l'engagement dans l'action syndicale, il existe en effet une variété de mise à distance de l'autorité et des contraintes hiérarchiques[13], dessinant autant de résistances, individuelles ou collectives, qui s'ajoutent et s'articulent aux pratiques permettant d'aménager les situations de travail[14]. Dans le prolongement des analyses portant sur le service public[15], Michel Lallement souligne que dans des établissements (notamment l'hôpital et l'université) où les moyens financiers sont insuffisants, « la vocation qui faisait le sel du *Beruf* wébérien [n'est] plus un ressort à même d'animer l'engagement de celles et ceux qui, bien loin de flemmarder, ont tant donné d'eux/elles-mêmes au cours de ces dernières années[16] ».

Si les conséquences de ces transformations organisationnelles et managériales et leurs effets sur le travail dans les sphères publiques ou parapubliques sont aujourd'hui largement documentées[17], il est plus rare que les recherches s'interrogent sur ce qui fait « tenir malgré tout ». Comment les personnes travaillant à l'université font face à cette perte de sens, dans des métiers où l'éthique professionnelle procède d'un engagement en faveur du service public et dans une institution où l'orientation de l'activité est dans une large mesure produite par les agents et agentes ? Dans quelle mesure l'attachement aux missions et à l'organisation de l'université et la dimension vocationnelle du travail les amènent-ils et elles à aménager voire à résister dans le quotidien du travail, c'est-à-dire à endurer plutôt qu'à consentir aux mutations de l'activité, et partant à pérenniser l'institution universitaire ainsi réorganisée ? Et à quelles

11 R. Sennett, *Le Travail sans qualités Les conséquences humaines de la flexibilité*, Paris, Albin Michel, 2000 ; D. Linhart, *Travailler sans les autres ?*, Paris, Seuil, 2009 ; T. Coutrot, C. Perez, « Le sens du travail : enjeu majeur de santé publique », in B. Palier, dir., *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2023, p. 98-113.

12 F. Hanique, *Le sens du travail. Chronique d'une modernisation au guichet*, Toulouse, Érès, 2004.

13 P. Bouffartigue, B. Giraud, « Conflictualités ordinaires au travail », *Nouvelle revue du travail*, 15, 2019, <https://journals.openedition.org/nrt/5648>.

14 S. Bouquin, *Résistances au travail*, Paris, Syllepse, 2008.

15 F. Hanique, *Le sens du travail*, *op. cit.* ; P. Zarifian, « Tensions et esprit de révolte dans les entreprises de services », in J.-M. Denis (dir.), *Le conflit en grève ? Tendances et perspectives de la conflictualité contemporaine*, Paris, La Dispute, 2005, p. 171-193 ; D. Linhart, *Travailler sans les autres ?*, *op. cit.*

16 M. Lallement, « La valeur travail bat-elle vraiment de l'aile ? », *AOC*, mars 2023, <https://aoc.media/analyse/2023/03/08/la-valeur-travail-bat-elle-vraiment-de-laile/>.

17 P. Bezes, *Réinventer l'État. Les réformes de l'administration française (1962-2008)*, Paris, PUF, 2009 ; N. Belorgey, *L'hôpital sous pression*, Paris, La Découverte, 2010 ; N. Jounin, *Le caché de la poste*, Paris, La Découverte, 2021.

conditions assiste-t-on à l'engagement de certains membres du personnel dans des formes d'organisation et d'action collectives pouvant éventuellement leur permettre de se réapproprier conditions et finalités du travail, voire de transformer l'institution ?

À partir des résultats de l'enquête menée par l'Observatoire des conditions de travail à l'université de Caen Normandie entre 2020 et 2023 (cf. encadré), nous interrogerons les stratégies individuelles et collectives déployées dans la sphère professionnelle pour faire face à la dégradation des conditions de travail, et au sentiment de désorientation dans l'activité. Nous examinerons dans un premier temps les conditions de travail décrites par les personnes enquêtées, en tenant compte de la diversité de leurs positions professionnelles (statuts d'emploi, services, type d'activité professionnelle, etc.). Nous chercherons ensuite à saisir les stratégies mises en place pour y faire face, évoquant d'abord les adaptations individuelles dans le travail et le rapport subjectif au métier, ensuite les stratégies de résistances plus collectives (à l'échelle de groupes de travail ou de sections syndicales).

Encadré méthodologique. Une enquête quantitative et qualitative menée par l'Observatoire des conditions de travail à l'université de Caen Normandie (OCT)

Initié par la section universitaire du syndicat SUD Éducation Calvados, l'Observatoire des conditions de travail entend documenter la réalité vécue au travail à l'université de Caen, établissement en proie à un tournant gestionnaire et managérial dans un contexte structurel d'augmentation de la charge de travail[18]. Au croisement des logiques scientifiques et militantes[19], la documentation des potentielles atteintes à la santé physique et mentale des agents et agentes offre la possibilité de contrebalancer les indicateurs de performance présidant au pilotage de l'établissement, mais aussi et surtout de rompre l'isolement d'une partie du personnel et de dépasser les spécificités propres à chaque service ou composante (UFR, Institut, École et Laboratoire). Si le fait de mobiliser la démarche scientifique vise à outiller l'activité

18 Pour plus d'éléments sur les conditions d'émergence de l'Observatoire des Conditions de Travail à l'université de Caen Normandie, voir notamment « Documenter les conditions de travail à l'université : un observatoire scientifique et militant », *Mouvements*, vol. 113, 1, 2023, p. 131-140 ; sur le paysage syndical à l'université de Caen Normandie voir M. Uhel, « Gérer la distance syndicale face à l'« autonomie » des universités », *Carnets de géographes*, 17, 2023, <https://journals.openedition.org/cdg/9411>. En 2023, l'université de Caen Normandie accueille en 2023 près de 40 000 étudiants et étudiantes et comprend 2 850 agentes et agentes dont les deux tiers sont titulaires (voir annexe pour une présentation détaillée sa composition). Voir également, J. Gossa, *Tableau de bord des établissements de l'ESR*, 2023, <https://github.com/cpesr/tdbESR-rapport>.

19 C. Delmas, « Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux. L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom », *La Revue de l'Ires*, vol. 74, 3, 2012, p. 153-176.

syndicale, l'Observatoire cherche par ailleurs à ouvrir des moments d'échange avec les agentes et agents permettant de nous réapproprier collectivement la réflexion sur nos conditions de travail. Renvoyant au processus de « sanitarisation » du répertoire de l'action syndicale[20] et au contexte récent de politisation de la santé mentale au travail[21], la création de l'OCT s'inscrit dans une stratégie où l'amélioration des conditions de travail passe moins par la légitimité des arguments que par la mobilisation et l'établissement d'un rapport de force avec l'employeur[22].

L'OCT est composé de chercheuses et chercheurs en partie syndiqués, formés en sociologie, ergonomie, psychologie et géographie sociale notamment, investis dans leurs recherches sur les questions d'emploi et de travail ou spécialistes des méthodes d'enquête qualitatives et quantitatives. Pour documenter le rapport au travail des agents et agentes, nous avons fait le choix d'un dispositif méthodologique mixte, qui articule méthodes quantitatives et qualitatives. En cela, la *praxis* de chaque agent ou agente de l'université est resituée dans des normes, organisations et environnements sociaux – professionnels notamment – plus larges la structurant.

Les outils méthodologiques construits par l'Observatoire (questionnaire et grille d'entretien) sont très largement inspirés de la grille INRS issue du rapport Gollac[23], dont les six dimensions (intensité et complexité du travail, horaires de travail difficiles, exigences émotionnelles, faible autonomie au travail, rapports sociaux au travail dégradés, conflits de valeurs, insécurité de l'emploi et du travail) nous semblent pouvoir appréhender le sentiment de perte de sens au travail[24]. Le questionnaire a ainsi intégré des questions telles que : « Êtes-vous confronté à des situations de tension (avec des étudiants, des partenaires extérieurs…) ? ». Il a d'une part été diffusé *via* un courriel transmis sur les listes institutionnelles syndicales à l'ensemble du personnel à la mi-décembre 2020, qui nous a permis de documenter statistiquement ce rapport au travail en plus de légitimer la démarche

20 R. Ponge, « La santé au travail au secours de l'action syndicale ? Retour sur la « sanitarisation » d'un répertoire d'action militant », *Politix*, vol. 135, 3, 2021, p. 137-162.

21 F. Brugière *et al.*, « À l'assaut du travail réel. Ce que la santé mentale fait au syndicalisme », *Travailler*, vol. 50, 2, 2023, p. 65-89.

22 L. Goussard, G. Tiffon, *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines sur Seine, Éditions du Croquant, 2017.

23 M. Gollac, M. Bodier, *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du collège d'expertise sur le suivi des RPS au travail réuni à la demande du ministre du travail et des affaires sociales, 2011.

24 Les indicateurs que nous mobilisons, tant dans le questionnaire que les entretiens, nous permettent en effet d'interroger de manière approfondie les trois dimensions du sens du travail que retiennent Alain Coutrot et Coralie Pérez (*Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire*, Paris, Seuil, 2022), à savoir : l'utilité sociale de l'activité, sa cohérence éthique (et qui intègre le rapport avec les collègues, la hiérarchie ou le public), et l'épanouissement personnel qui en découle.

auprès la communauté universitaire. 405 questionnaires nous sont revenus, exploitables, correspondant à un taux de réponse d'environ 15 % parmi les 2 643 personnes travaillant à l'université (titulaires ou non), ceci montrant un certain intérêt pour ces questions de souffrance au travail. L'échantillon ainsi constitué, sans pouvoir prétendre à une représentativité stricte, emprunte aux différentes stratifications et configurations professionnelles présentes à l'université de Caen Normandie[25]. Bien qu'il soit difficile d'en objectiver la force, on ne peut écarter l'hypothèse que l'origine et le mode de recrutement induisent un biais de sélection. Néanmoins, outre une distribution satisfaisante des composantes et statuts parmi les personnes répondantes, d'autres résultats amènent à relativiser ce biais : à la fois du point de vue de l'objet de l'enquête, à savoir les conditions de travail et leur vécu[26], et du point de vue du mode de recrutement indirectement syndical[27].

Deux campagnes d'entretiens compréhensifs ont ensuite été menées : une au printemps 2022 et l'autre à l'automne 2023, toujours suite à un appel à manifestation d'intérêt au personnel pour un éventuel entretien diffusé *via* les listes institutionnelles syndicales. Si l'essentiel des questions de l'entretien portaient sur le rapport au travail, d'autres portaient sur le hors-travail et la trajectoire biographique. 15 entretiens ont été réalisés pour le moment, systématiquement par deux membres de l'Observatoire n'appartenant pas à la composante des personnes entretenues pour faciliter leur prise de parole et croiser les regards et compétences de l'équipe de recherche. Les matériaux mobilisés dans cet article sont des entretiens avec des BIATSS, enseignants et enseignantes du secondaire affectées dans le supérieur (ESAS) ou maîtres et maîtresses de conférences (MCF) – un tableau récapitulatif de leurs principaux attributs est proposé en annexe. Là encore, un tel protocole n'est pas exempt de biais de sélection. Le dispositif de recrutement nous a sans doute conduit à rencontrer des

25 La majorité des différents postes, statuts, corps, filières et composantes des personnes répondantes sont relativement proches de la morphologie sociale de l'établissement au regard du bilan social de l'université de Caen Normandie (2020). Les exceptions concernent les femmes enseignantes et enseignantes-chercheuses (+7,4 % de répondantes par rapport au personnel de l'université), les BIATSS de catégorie A (+8,3 %), les enseignants et enseignantes (-5,7 %) les professeurs et professeures des universités et directeurs et directrices de recherche (-4,2 %), et le personnel contractuel LRU et vacataire (-5,7 %).

26 L'hypothèse d'un recrutement orienté vers les personnes se vivant en souffrance au travail est à relativiser au regard de la proportion respective de 96 % et 71 % de personnes répondantes n'ayant « jamais » ou seulement « quelques fois » « craqué sur [le] lieu de travail » ou estimé que « le travail [avait] déjà eu des conséquences négatives sur [la] vie personnelle » par exemple.

27 L'invite à répondre au questionnaire a donc été transmis au personnel par le biais syndical. À défaut d'un item portant sur le rapport au syndicat, une des rares questions ouvertes a permis de constater pour autant que seule une demi-douzaine de réponses sur les 405 qui nous sont parvenues mentionnaient une organisation ou un répertoire d'action syndicale. Le rapport aux syndicats universitaires fait l'objet d'un développement qualitatif plus loin.

personnes s'estimant parfois en souffrance au travail et voyant dans la proposition d'entretien une occasion d'exprimer leurs griefs. Mais d'autres ont souhaité y répondre pour témoigner de transformations de leur organisation de travail, sans s'en dire spécifiquement affectées à titre individuel. Nous bénéficions donc d'un matériau à la fois riche de l'épaisseur des vécus individuels et de la diversité des positions professionnelles universitaires comme des rapports au travail afférents.

Les mutations du travail universitaire, vecteur d'une dégradation des conditions de travail

Dans les résultats du questionnaire, les manifestations explicites de souffrance ne sont pas rares. De nombreuses personnes répondantes pointent en effet la responsabilité des conditions de travail dans la dégradation de leur santé et la perturbation de leur vie personnelle. Ces témoignages émaillent également les entretiens réalisés avec les collègues[28] : « Je suis un peu au bout du rouleau » ou « Franchement, je suis au bord de la dépression » (Benjamin, BIATSS) ; « c'est la première année où vraiment, j'ai envie d'être en vacances tout le temps […] je me sens fatiguée comme jamais » (Rachel, MCF) ; « j'ai quand même deux, trois collègues qui me disent : "ah bah j'aimerais bien avoir le cov…", 'fin qui en sont presque à vouloir se blesser, à avoir une fracture pour ne pas venir travailler » (Alice, ESAS) ; « Les tensions que j'ai accumulées, forcément […] Ça a joué sur ma relation avec [ma conjointe], clairement, de façon très négative » (Emmanuel, BIATSS). Sans méconnaitre la pluralité des facteurs responsables de la souffrance au travail, nous essaierons de mettre l'accent sur des axes majeurs, transversaux et catégoriels, intervenant dans la déstabilisation des agentes et agents de l'université.

L'intensification du travail pour le personnel d'enseignement et de recherche

Pour les personnes enquêtées, cette dégradation des conditions d'exercice des missions à l'université se manifeste par une intensification du travail : 60 % des personnes ayant répondu au questionnaire se disent en effet soumises à un rythme élevé. Cette proportion est accentuée pour les enseignants et enseignantes (autour de 76 %), comme le confirment les entretiens. Armelle exprime cet accroissement de la charge de travail entrainant une amplitude horaire journalière importante :

> là, j'ai le semestre qui repart, avec des tas de copies partout, je suis full, débordée, et dès que je suis pas avec les enfants, je suis à bosser… après c'est vrai que c'est des choix de vie hein… quand je vais les chercher, avant que je les couche, je bosse pas, y'a des gens

28 Les prénoms ont été modifiés et le poste occupé ou les propriétés sociales précises ne sont pas toujours indiquées dans un souci d'anonymat des personnes.

> qui travaillent, moi, je mange avec eux, et après je travaille le soir, et le rythme de travail, là, il est… tendu.

Elle précise que cette cadence élevée se retrouve toute l'année, y compris quand son service d'enseignement est achevé : « à la fac, quand on croit que le semestre il est terminé, là, on a toujours heu… de l'administratif, des réunions, des oraux ». Ce sentiment de pression temporelle est aussi renforcé par la multiplication de courriels ; la dématérialisation des échanges à l'université constitue une sur-sollicitation qui tend à déstabiliser le quotidien au travail :

> je suis blindée de mails tous les jours… et quand on ouvre, parmi les mails des étudiants, de la direction, des syndicats, des collègues, des… voilà, et qu'on dit « pam », celui-là… « oh là là »… c'est sûr que ça aide pas à avoir des conditions de travail heu… c'est pas serein. Je sais pas comment réagissent les collègues, moi, je lis, je me dis « c'est pourri », je supprime et je passe à autre chose… ça m'affecte pas complètement non plus.

L'impression de surcharge est proche pour les enseignantes en IUT, qui pointent plus particulièrement l'ampleur des activités périphériques aux cours : « À l'IUT, on est quand même beaucoup, beaucoup sollicitées sur les tâches administratives, les tâches d'encadrement des étudiants, sur les enseignements » (Rachel, MCF) ; « Alors au quotidien, c'est essentiellement, actuellement, je trouve, je dirais 60 % de l'administratif et 40 % de la pédagogie. Et justement cette part là j'ai l'impression qu'elle augmente au fur et à mesure des années où je suis à l'IUT » (Alice, ESAS). Corroborant les résultats du questionnaire, l'une comme l'autre incrimine le manque de personnel : « si les conditions de travail sont aussi mauvaises, c'est parce qu'on n'a pas assez de moyens » (Rachel) ; « y'a des enseignants qui sont partis à la retraite qu'ont pas été remplacés, donc du coup c'est ces personnes-là qu'on remplace, donc on fait plus d'heures de cours » (Alice). Ces injonctions à prendre en charge des dimensions administratives et gestionnaires du travail jugées périphériques au « cœur de métier[29] », alourdissent le travail, et peuvent aussi avoir des effets sur les identités professionnelles[30] comme on le verra plus loin.

L'appauvrissement ou l'intensification de l'activité pour le personnel BIATSS

Si l'intensification du travail est une réalité partagée par les enseignantes, en entretiens, certains agents et agentes BIATSS relatent à l'inverse un appauvrissement de leurs tâches voire une « mise au placard » liés à la réorganisation de leur service. Lydie, agente de catégorie B travaillant dans un service central, nous explique ainsi qu'« en ce moment, ils sont en train de me retirer toutes mes compétences. Je suis quasiment dans

29 A. Bidet, *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, PUF, 2011.

30 Aït Ali et Rouch décrivent des situations où le personnel enseignant-chercheur dit « ce n'est pas le métier pour lequel j'avais signé » (A. Ali Nawel, J.-P. Rouch, « Le "je suis débordé" de l'enseignant-chercheur », *Temporalités*, 18, 2013, <https://journals.openedition.org/temporalites/2632>).

un placard ». Les tâches qu'elle réalisait sont en effet progressivement transférées aux gestionnaires d'un autre service « qui, pour le coup, sont en surcharge de travail ». Regrettant des missions qu'elle appréciait et qui lui fournissaient une certaine reconnaissance institutionnelle (« ça marchait bien, on avait de bons résultats, de bons retours au niveau du ministère »), elle attend que la direction du service lui transmette ses nouvelles attributions, dont l'intitulé laisse présager un changement radical de contenu. Emmanuel, technicien dans une composante, a quitté le service central dans lequel il était affecté en raison d'un conflit de valeur avec la hiérarchie (cf. *infra*). Invité à décrire le travail réalisé dans sa nouvelle composante, son propos est teinté d'ironie : « je fais un peu de maraboutage (rire) et… je vais brancher des câbles que des gens ne savent pas brancher. Voilà ça c'est mon quotidien. Faire des tâches complètement inutiles ». Il explique plus tard durant l'entretien s'être posé la question de sa charge de travail :

> j'ai pris un petit carnet, j'ai calculé ma charge de travail, qui… dans les jours les plus creux est de zéro à dans les jours moyens on va dire, la grande moyenne ça doit être 10 minutes, à… dans les fortes charges, là où on me demande du travail vraiment inutile, ça peut arriver jusqu'à deux heures.

Il connait bien les raisons de ce manque de travail pour des techniciens de proximité, ayant participé lui-même au processus de centralisation de ces missions à l'échelle de l'établissement lors de son précédent poste.

Mais d'autres BIATSS décrivent inversement un travail qui s'intensifie, sous le poids de logiques gestionnaires souvent peu adaptées à leur réalité professionnelle. C'est ce que décrit Benjamin, agent de catégorie C à propos d'un logiciel qui contraint et alourdit son travail :

> C'est archi-bugué, ce n'est pas du tout ce dont on a besoin, ce n'est pas du tout pertinent. Je perds énormément de temps sur ces applications, et c'est très, très pesant, je vous le jure, nerveusement […] Parce que c'est hyper lourd. On a l'impression de travailler sur le Minitel, quoi. C'est vraiment hyper lourd.

Le rythme de travail est affecté par les mutations institutionnelles et les recompositions du travail à l'université. Si le personnel rencontré décrit souvent une intensification du travail, la perte de sens peut aussi prendre l'allure d'un allégement du travail.

Des rapports hiérarchiques sources de tension

Statutairement insérés dans la hiérarchie de la fonction publique, les agentes et agents BIATSS sont amenés à subir la pression de l'encadrement supérieur. Leurs griefs portent sur les méthodes de management de l'encadrement. Lydie, BIATSS dans un service central qui indiquait se sentir mise dans un placard, n'a obtenu aucune justification de sa hiérarchie lorsque ses missions lui ont été retirées :

> [son supérieur] n'explique rien du tout. Il nous reçoit entre deux portes, un quart d'heure, top chrono. C'est comme ça, comme ça, comme ça. Si

> on lui dit, on a essayé de lui expliquer, comment ça se passe exactement, la charge de travail et tout, mais non, lui, il est coincé dans son schéma de pensée et il n'écoute absolument pas ce qu'on lui dit.

À l'inverse de ce management autoritaire, à distance du personnel, Benjamin, agent dans un service central également, critique le caractère erratique de l'emprise de la direction sur les équipes :

> c'est sur-sollicitation, 10, 15 fois par jour. Il n'y a pas de suivi, il n'y a pas d'accompagnement. Tout est fait à la dernière minute. Et puis, quand [la direction] n'a pas le temps… Évidemment, même si c'est la dernière minute, [la direction] refile son travail.

Davantage préservées de cette hiérarchie instituée par la réglementation, les enseignantes rencontrées disent néanmoins avoir subi des rapports de domination liés à leur position dans l'institution. Les deux ESAS indiquent en effet que durant leur carrière elles ont dû faire face à des formes de mise à l'écart dans l'obtention de certains cours ou dans le recrutement de futurs collègues. Plus largement et en dépit d'une organisation collégiale (les personnes en situation de direction de composante ou d'institut sont élues pour bonne part par leurs collègues), il semble que des relations de subordination soient instaurées dans certaines composantes. Enseignante en IUT, Alice évoque ainsi « ces gros conflits qui sont liés aux difficultés managériales, de management des chefs de département, des difficultés à déléguer », qui donnent « l'impression un peu d'être infantilisés, c'est-à-dire qu'on nous fait pas confiance. Il faut qu'on soit surveillé dans notre travail, dans ce qu'on fait, dans nos contenus… ». Rachel, maîtresse de conférences aussi en IUT, relate cette même propension d'un chef de département à prendre des décisions « dans son coin », et qui « étaient d'un point de vue pédagogique, complètement discutables ». Ayant essayé d'aborder le sujet en conseil de département, elle déclare avoir été, avec sa collègue, toutes deux anciennes étudiantes du responsable, stigmatisées en raison de leur désengagement des tâches de recherche, situation dont elle indique avoir souffert :

> Je me souviens d'une réunion au cours de laquelle la directrice de l'IUT était là pour effectivement parler des problèmes qu'on rencontrait dans le département suite à son arrivée comme chef de département. Et devant elle, de dire "Mais de toute façon, dans ce département, il y a un problème. C'est les gens qui ne font pas de recherche", évidemment sans nous nommer.

Désillusions professionnelles et conflits de valeurs

Faisant écho aux résultats du questionnaire[31], l'ensemble des personnes entretenues témoigne d'un manque de recon-

31 49 % des répondants et répondantes au questionnaire disent ne pas avoir les moyens suffisants pour réaliser leurs tâches, et même 60 % des EC. Plus symboliquement sans doute, 75 % indiquent ne pas recevoir de marques de reconnaissance de la part de l'institution.

naissance[32] de l'institution au regard du travail fourni et de l'engagement pour le service public. Benjamin confie que « ça fait belle lurette » qu'il a abandonné tout espoir de gratifications matérielles et symboliques. Cela dit, il précise aussitôt :

> je sais que mes interlocuteurs, ils savent ce que je vaux. Là-dessus, je n'ai aucun souci. Mais par contre, pour mes tâches, en tout cas, j'ai l'impression d'être inutile. Je serai là ou je ne serai pas là, je pense qu'il n'y aura même pas de différence.

Même sentiment exprimé par les enseignantes, qui malgré les retours parfois positifs des étudiantes et étudiants (voire des familles), indiquent que leur investissement pédagogique n'est pas ou peu valorisé financièrement comme symboliquement par l'institution.

Si la méconnaissance de l'engagement professionnel des agents et agentes par l'institution (voire son indifférence) participe à la dégradation des conditions de travail, la perte de sens peut aussi prendre son origine dans le regard porté sur la trajectoire de l'université. À ce titre, les propos d'Alice et Emmanuel sont éloquents et illustrent pour chaque catégorie du personnel ce conflit de valeurs et cette désillusion vis-à-vis de l'institution. Alice explique que les raisons qui l'ont conduite à s'engager dans son métier sont largement remises en cause aujourd'hui :

> je pense que le rôle de l'université, et ça, ça disparait de plus en plus, c'est aussi d'avoir ce côté érudit, mais ça, ça a pas de valeur sur le marché du travail. Et pourtant, moi j'ai vraiment l'impression que quand je fais les cours, c'est au moment où je commence à lancer des choses qui n'ont pas forcément de liens avec mon cours et qui sont de l'ordre de la culture générale ou de… qui éveille la curiosité citoyenne des étudiants que… en fait on arrive aussi à les intéresser plus que pour un savoir pratico-technique.

Cette conception de l'université permettant de diffuser une culture générale et de former des citoyens et citoyennes s'articule à des aspirations professionnelles (« retrouver le plaisir intellectuel ») que le cours des réformes et notamment le tournant gestionnaire ou le pilotage par les indicateurs de performance semble avoir déçu : « à un niveau je me demandais à quoi ça sert parfois de nous recruter à un bac +10 pour faire des tableaux Excel ». On retrouve ces aspirations professionnelles et politiques déçues dans le cas d'Emmanuel, désenchantement qui a d'ailleurs motivé son départ d'un précédent service. Ayant connu une ascension professionnelle rapide, il déplore l'inadéquation entre les missions réalisées (celles d'un ingénieur d'étude) et le poste occupé (celui de technicien) : « soit

32 Si la reconnaissance est une notion largement mobilisée dans l'analyse du travail (voir à ce sujet M. Bigi, « La reconnaissance en sociologie : des identités méprisées à la critique du travail », *Les cahiers du LISE*, 10, 2014, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/LISE-CNRS/halshs-01128851>, dans l'enquête nous avons interrogé les enjeux de rémunération (notamment si leur travail était rémunéré selon eux à sa « juste » valeur), les rapports à la hiérarchie ou aux usagers (dont la perception du travail réalisé ou autres gratifications symboliques).

on remet en face des fonctions un poste avec une catégorie qui va bien, soit dans ma catégorie on me remet les fonctions qui vont bien ». Plus fondamentalement, la perte de sens au travail renvoie aux instructions de la direction du service relayant la politique de l'établissement :

> Pour des raisons qui sont, comment dire… éthiques… et des raisons… comment dire… des (il tape son poing dans la main) un choc de valeur avec mes supérieurs hiérarchiques. Ça a été l'élément fondamental ça. On était les architectes de cette perte de substance au niveau des composantes hein. Moi j'ai travaillé en fait à retirer le travail de mes collègues. Ça, ça passait mal déjà.

Confronté à un système de valeur managérial qu'il réprouve, Emmanuel a dû appliquer des mesures de centralisation de l'organisation du travail qui ont eu des implications directes sur le contenu du travail de ses collègues dans les composantes, dont les missions ont été modifiées et dévalorisées.

Confrontés à une augmentation de la charge de travail, les agents et agentes doivent faire face à des injonctions directes ou indirectes de la part de leur hiérarchie bien souvent en contradiction avec leurs valeurs tournées vers la qualité du service rendu.

Des adaptations et résistances individuelles pour tenir au travail

Face à ces dégradations des conditions d'exercice du travail, quelles sont dès lors les différentes tactiques d'adaptation de la part du personnel ? L'attachement au service public est-il suffisant pour maintenir l'investissement dans le travail ? Ou au contraire les conditions de travail impliquent-elles des formes de désengagement de la part du personnel ? Si certaines des personnes rencontrées explorent la piste de l'« *exit*[33] » (par des mobilités professionnelles notamment), l'enquête par entretiens a surtout dévoilé une grande variété d'aménagements individuels pour « tenir au travail[34] », en se maintenant bien souvent dans son poste : discours valorisant certains aspects du travail, réorganisation des tâches ou de certaines conditions de travail, etc.. Les conditions de possibilité de ces aménagements varient bien sûr selon le groupe professionnel d'appartenance : pour les BIATSS, les possibilités concrètes d'adaptation du travail demeurent réduites tandis que les carrières permettent peut-être plus facilement les mutations ; pour le personnel enseignant et/ ou chercheur, on relève de nombreux aménagements du contenu du travail permis par l'autonomie professionnelle (flexibilité temporelle et absence de contrôle hiérarchique direct, notamment), tandis que les mobilités professionnelles semblent plus contraintes (rareté des postes et notamment de ceux mis à la mutation, nécessité de passer d'autres concours).

Tenir… en pensant à l'*exit* ?

On sait qu'en cas de désaccord ou d'insatisfaction avec une organisation, une

33 O. Hirschman, *Exit, Voice, Loyalty. Défection et prises de paroles*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, 2011.
34 C. Teiger, F. Vouillot, « Tenir au travail », *Travail, genre et sociétés*, vol. 29, 1, 2013, p. 3-30.

conduite possible consiste en la défection – ou *exit*. S'il apparaît que 44 % des personnes ayant répondu au questionnaire affirment avoir limité leur engagement professionnel du fait de ce qu'ils perçoivent comme la dégradation de leurs conditions de travail, l'exit est convoqué comme un horizon possible, mais en réalité peu mis en œuvre[35].

Pour celles et ceux qui sont fonctionnaires titulaires d'État, il est possible d'envisager une demande de mutation. Pas moins de 27 % du personnel interrogé par questionnaire dit avoir cherché à changer de poste du fait de conditions de travail dégradées, mais la part de celles et ceux ayant effectivement muté s'élève à 10 % de l'ensemble des répondants et répondantes. Ce partage entre processus de rassurance pratique ou simplement discursif ressort également des entretiens :

> Comment je pallie à ça ? Comment dire… [Il hésite] peut-être que je vais changer de poste. Ça, ça sera en fonction… […] Bref, il y a des projets dans des labos qui demandent […] des compétences un peu particulières, […] mais que j'ai un minimum. Donc… j'ai été pressenti à rentrer sur ce laboratoire […]. C'est un projet, c'est en cours, il n'y a rien d'acté… Je répète à qui veut l'entendre que je vais avoir 50 ans. Derrière, il faut passer un DU [diplôme universitaire]. Ça va être compliqué mais c'est une porte de sortie. Donc je passe mon temps à lire de la documentation sur la spécialisation qui n'est pas la mienne. (Emmanuel, BIATSS)

Les mutations internes, que nous avons systématiquement évoquées en entretien, ne sont mises en œuvre que rarement. Benjamin, pourtant en grande souffrance dans son service actuel explique : « Quand je vois l'état des autres services, je me dis, l'un ou l'autre, de toute façon, c'est la peste ou le choléra ». Ce sentiment est même renforcé quand les équipes de travail – ou parfois même le ou la responsable hiérarchique direct – sont appréciées :

> C'est difficile d'avoir un responsable hiérarchique aussi à l'écoute. On sait ce qu'on perd, mais pas forcément ce qu'on gagne en mutation. Le problème, c'est que [la personne directrice du service], ça fait des années qu'il cherche autre chose, et il finira par partir. (Lydie, BIATSS)

Plus rarement encore, l'*exit* peut se matérialiser par le souhait de quitter la fonction publique. Si ces projets sont décrits comme des horizons, les agents et agentes décrivent aussi les freins, notamment du fait de leurs conditions d'emploi et conditions salariales actuelles (« là je suis bien au chaud à ma place quoi » dit ainsi une enseignante, poursuivant « je songe à une sortie mais je ne sais pas trop comment »). Emmanuel évoque aussi une éventuelle mobilité professionnelle qu'il décrit lui-même comme « radicale » :

> Ou alors vraiment, une autre solution. Là, beaucoup plus radicale […], c'est de changer de métier. Actuellement,

35 Notons que les personnes avec lesquelles nous avons réalisé un entretien ont été rencontrées alors qu'elles sont titulaires à l'université.

> ça serait l'option la plus satisfaisante. Malheureusement, j'ai un réflexe assez bourgeois, c'est-à-dire que je paie un appartement et que j'en suis contraint. […] Et ma diminution de salaire, si je dois changer de poste pour aller ailleurs, me serait vraiment… enfin serait impossible pour moi.

Loin de se réaliser systématiquement, l'*exit* professionnel apparaît davantage se décliner sous le motif du fantasme, de la rassurance, dont on peut alors supposer les effets sur l'intériorisation de l'intensification du travail. Au-delà du risque de perdre des conditions salariales favorables, certaines et certains mettent aussi en avant les difficultés à renoncer à un poste de fonctionnaire dont l'accès a été difficile (c'est notamment le cas des enseignantes et enseignants-chercheurs qui évoquent le concours exigeant ou la trajectoire professionnelle ponctuée par la précarité). Les personnels sont inégalement lotis dans la possibilité de mettre en œuvre une telle désaffection : si certains peuvent envisager d'aller dans le secteur privé (du fait de leurs compétences), et que d'autres envisagent de reprendre un poste dans le secondaire (ce qu'évoque une ESAS), d'autres encore ont des difficultés à envisager un tel changement, soit parce qu'ils ou elles ne bénéficient pas d'une position favorable sur le marché de l'emploi (une enquêtée en situation de handicap par exemple), soit parce que le coût consenti pour accéder au métier (les concours notamment) rend inenvisageable le fait de quitter son poste.

Tenir grâce à l'attachement au service public

Au regard de cette rareté des possibilités de défection, la plupart des personnes rencontrées cherchent des adaptations pour se maintenir dans leur poste et y nourrir malgré tout un rapport au travail positif. Cela peut passer par une valorisation de la dimension relationnelle de leur travail, notamment le fait d'exercer des métiers de service, témoignant ici de l'ambivalence de la relation de service qui constitue à la fois une pénibilité[36] et une source de satisfaction professionnelle. Cet intérêt pour les aspects relationnels se comprend aussi dans les références aux traditions et valeurs du service public (un « ethos du service public ») qui confère un rapport au travail souvent positif[37].

Chez le personnel BIATSS, le service aux personnes usagères concerne les étudiants et étudiantes, mais aussi le personnel de l'université. Dans ces deux cas, le relationnel reste un horizon valorisé. Pour Emmanuel, dont le contenu technique du travail a « perdu [s]a substance », cette relation de service demeure une source de satisfaction :

36 Ainsi, près de trois quarts des personnes ayant répondu au questionnaire décrivent aussi des exigences émotionnelles parfois pesantes dans les relations au travail (73 % disent avoir le sentiment de « devoir faire bonne figure en permanence »), alors que l'on sait que le travail émotionnel est complexe, voir notamment : A. Hochschild Russell, « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale », *Travailler*, vol. 9, 1, 2003, p. 19-49.

37 C. Hugrée, P. Penissat, A. Spire, « Les différences entre salariés du public et du privé après le tournant managérial des États en Europe », *Revue française de sociologie*, vol. 56, 1, 2015, p. 47-73.

> [enquêteur : Est-ce qu'il y a des trucs au travail qui te donnent une certaine satisfaction aujourd'hui, sur le travail actuel ?] Actuellement ? [Il réfléchit.] Oui, quand tu dépannes des collègues qui sont contents que tu les aies dépannés, même pour une connerie. Qui ont le sourire jusqu'aux oreilles. Et voilà. Ça, oui, c'est appréciable. Mais d'un point de vue technique, d'un point de vue connaissance, non, que dalle.

L'aspect relationnel du travail est parfois même décrit sous le mode de « l'action sociale » ou du « soutien psychologique » :

> Et je me suis aperçu qu'en fait, là, oui, effectivement, je l'accompagnais plutôt [une collègue], (soupire) on va dire, pour réduire ses angoisses face à la fois à [l'outil], mais aussi face à ses collègues. […] Donc le fait que je sois à l'écoute… […] je patiente et j'explique les choses, je l'accompagne doucement. Et là, elle est heureuse, elle est contente. Donc ça fait partie aussi des cas où je dirais que j'accompagne plutôt psychologiquement que techniquement. (Emmanuel, BIATSS)

D'une autre manière, Lydie, dont les conditions de travail se sont détériorées du fait d'une réorganisation de son service (cf. *supra*), insiste pourtant sur sa satisfaction de rendre service (ici, au personnel confronté à des questions administratives) :

> Moi, personnellement, j'ai de très belles relations avec les usagers, enfin, avec les usagers, les personnes dont je gère les dossiers, les médecins… [enquêteur : C'est un aspect du travail que vous aimez bien faire, les échanges avec le personnel ?] C'est comme une action sociale. C'est aider les gens à les écouter. En plus, j'ai une formation en psychothérapie, donc… C'est un travail qui est très intéressant. (Lydie, BIATSS)

Dans ces activités de service, le traitement de situations de vulnérabilités peut venir renforcer la pénibilité du travail[38] et concerne près de 30 % des personnes qui ont répondu devoir « traiter la situation de personnes en souffrance » dans le questionnaire. Mais on voit que cet aspect de la relation de service peut aussi conférer un rapport positif au travail.

Pour le personnel enseignant, cette notion de service public s'exprime principalement dans les rapports aux étudiants et étudiantes. Loin d'un désengagement dans le travail, on observe plutôt, chez des enseignants et enseignantes qui regrettent les conditions d'exercice de leur métier (principalement du fait d'un manque de moyens), un très fort investissement dans la relation au public, qui constitue la source de satisfaction principale au travail :

> J'aime bien être au contact des étudiants. J'aime bien enseigner. J'aime bien enseigner sur les étudiants de première à première, deuxième année, comme ça, début d'études supérieures. […] Donc j'aime bien, effectivement, accompagner les étudiants. Quand je vois qu'ils comprennent quelque chose, j'ai essayé de leur expliquer. Ça me rend heureuse. Après,

38 Voir par exemple V. Dubois, *La vie au guichet, relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica, 2008.

> heureuse, ça n'arrive pas tous les jours. Mais vraiment, je sens bien qu'il y a quelque chose que j'aime là-dedans. (Rachel, MCF)

Armelle dira aussi en entretien avoir, lors du confinement de 2019, accompagné bénévolement en visioconférence ses groupes de travaux dirigés autour d'activités sportives. Cet investissement contribue pourtant à la démultiplication des tâches et constitue globalement une charge de travail supplémentaire (cf. supra). Cette modalité de travail s'accompagne d'un certain *ethos* du dévouement aux étudiantes et étudiants, décrit comme la norme professionnelle à atteindre, peut-être notamment en IUT. Alice, décrit ainsi une grande proximité avec ce public, qui déborde d'ailleurs sur sa vie privée :

> La proximité avec les étudiants, parce qu'on les voit… moi je sais que… comme je donne beaucoup de cours, je sais que je vais les voir toutes les semaines, donc en fait y'a un lien qui se crée et qui fait qu'ils savent qu'on peut les aider. Donc, ils nous envoient régulièrement des messages, on répond de suite, dès qu'ils sont malades, ils nous envoient des messages, s'ils ont des difficultés, on peut… je pense que de ce côté-là, on arrive… bon, c'est du temps en plus le soir, quoi. […] Tous les soirs, je suis connecté jusqu'à minuit pour répondre à des messages. […] Y'a certains étudiants, ils sont en difficulté, ben on les appelle chez eux, chez leurs parents pour savoir pourquoi ils sont pas là. Et puis, on en a une autre qui dit "je vais revenir", elle revient pas, on la rappelle. Moi, j'ai plusieurs fois passé du temps à rappeler des étudiants juste avant les examens parce qu'ils craquaient, il fallait les booster avant qu'ils lâchent. Bon après on a des messages qui sont super touchants des étudiants parce qu'ils nous disent que c'est grâce au fait qu'on ait été derrière eux qu'ils ont pas lâché… (Alice, ESAS)

La relation au public est constitutive de l'identité professionnelle et est perçue comme une norme professionnelle à atteindre, même si cet aspect du travail est peu pris en compte dans la gestion des carrières du groupe professionnel enseignant. Rachel, MCF, regrette ainsi : « on n'est pas du tout reconnu pour ce type de travail. On peut être un très bon enseignant ou un très mauvais enseignant. Ça ne change rien du tout. Ma carrière ne va pas décoller pour autant ».

Tenir en aménageant l'organisation du travail

Dans le travail réel, on repère aussi des formes de résistance, une « expression indirecte d'un refus [qui] permet de rendre le travail plus vivable, plus tenable[39] ». Dans les questions ouvertes du questionnaire, des personnes évoquent différentes tactiques et adaptations de ce type : remises en cause publiques de l'organisation du travail, évitement des collègues ou de la hiérarchie, engagement dans de nouvelles missions, mobilités professionnelles internes, démissions d'éventuelles responsabilités administratives, etc.

39 D. Linhart, *Travailler sans les autres ?*, *op. cit.*

Devant les prescriptions institutionnelles (émanant des fiches de postes ou de demandes de la hiérarchie, par exemple), certains agents et agentes réorganisent le contenu de leur travail et hiérarchisent différemment leurs tâches ou missions. Cet aménagement est rendu possible par le sentiment, partagé par la plupart, d'une relative autonomie dans le travail (plus de 80 % du personnel, tous statuts confondus, déclare avoir toujours ou souvent des marges de manœuvre dans la manière de réaliser le travail pourvu que les objectifs soient atteints). Pour illustrer cette réorganisation du travail, on peut prendre le cas de Rachel, enseignante-chercheuse précédemment citée qui valorise fortement son activité d'enseignement. Elle se concentre sur cet aspect du travail malgré les hiérarchies professionnelles (« Donc moi je suis enseignante. »). Si cela ne se fait pas sans difficultés (cf. *supra*), cela a constitué une manière d'organiser son travail de manière plus satisfaisante, notamment du point de vue de l'articulation vie privée/vie professionnelle, en réélaborant ces temps contraints, à l'image « d'astuces » développées par d'autres personnels d'enseignements et de recherche face aux pressions temporelles[40]. Elle affirme par ailleurs bénéficier d'une autonomie, propre à son statut[41], qui lui permet de s'épanouir sur d'autres aspects de son existence :

> Après, moi, j'ai la chance d'avoir quand même… Ça fait partie aussi des bons côtés du travail dans lequel je suis. J'ai une assez grande liberté dans l'organisation de mon temps de travail. Je peux travailler là, je peux travailler chez moi. Enfin voilà. Enfin vous savez, hein. Et puis progressivement, depuis quelques années, j'avoue que je me garde des temps où je ne travaille pas et où je fais autre chose, quoi.

Pour d'autres, les aménagements de l'organisation du travail relèvent surtout d'adaptations dans la gestion des échanges : cloisonner les temps dédiés aux courriels, ne pas les consulter sur des outils personnels de type *smartphone*, ne pas communiquer son numéro personnel, etc. Ces aménagements semblent d'autant cruciaux que les relations de travail (et notamment hiérarchiques) sont dégradées. Ainsi, Benjamin, qui appartient à une équipe où les relations avec le personnel d'encadrement sont très dégradées, explique avoir agi sur ces éléments de communication et limité les possibilités de contrôle du travail :

> Ah ben déjà, je l'ai bloqué de mon téléphone [personnel]. Ouais. J'ai supprimé mon calendrier [numérique professionnel] du sien. Donc, [la direction] n'a plus accès à mon emploi du temps. Si [la direction] a quelque chose à me demander, [elle] va me voir.

Enfin, les entretiens ont permis d'identifier des stratégies qui reposent sur des pratiques de loisirs ou de santé extérieures au travail (sport, méditation,

40 A. Ali Nawel, J.-P. Rouch, « Le "je suis débordé" de l'enseignant-chercheur », art. cit.

41 Qui n'est cependant pas le propre des seuls EC : ainsi, une enseignante certifiée, détachée dans le supérieur, avançait le bénéfice, pour elle, à pouvoir agencer presque à l'envi son emploi du temps, lui permettant ainsi d'absorber le travail domestique et parental.

psychothérapie, etc.) et qui sont parfois réintroduites dans la sphère professionnelle dans l'optique de faire face à l'intensification du travail et aux éventuelles pressions hiérarchiques :

> [enquêteur : Et là, est-ce que vous diriez justement que les difficultés que vous rencontrez [dans le cadre d'une réorganisation du service], ça a des conséquences sur votre santé ? Ou sur votre vie ? Ça prend de la place ?] Moi, personnellement, non, ça ne va pas… J'ai cette formation en psychothérapie et je pratique la méditation […] Mais depuis que j'ai suivi ça, ça va beaucoup mieux […] Ça, c'est un appui, effectivement, pour aussi tenir au travail. […] J'aimerais mettre en place ça [dans le service], justement, dix minutes le matin, une ou deux fois par semaine, histoire d'aider les collègues. [enquêteur : Vous avez proposé ça ?] Pas vraiment, parce que… Je me sens un peu isolée. Si, j'ai proposé ça à mon chef direct, il a dit non. J'en ai parlé avec l'assistante sociale aussi. (Lydie, BIATSS)

Se dessine ici un mécanisme connu dans le champ de l'étude des résistances : les bricolages mis en place dans le travail pour améliorer ses propres conditions de travail peuvent parfois devenir des outils au service du management, favorisant « l'auto-engagement[42] » et l'individualisation des réponses de l'institution aux défaillances de l'organisation du travail.

Perte de sens et dégradation des conditions de travail impliquent des adaptations de la part du personnel de l'université qui est contraint de faire avec un travail qui lui convient moins, voire qui ne lui convient plus. Ces adaptations dépendent évidemment de la place dans la division du travail des agents et agentes. Les ESAS ou MCF et le personnel BIATSS peuvent adopter des stratégies et bricolages un peu différents, le premier pôle bénéficiant de moins de contrôle direct de l'activité professionnelle par l'encadrement par exemple. De même, celles et ceux dont les carrières ont impliqué l'expérience de plusieurs postes ou dans plusieurs services, ne perçoivent plus la mobilité comme une ressource éventuelle pour faire face à l'insatisfaction, et se décrivent comme résignés au fait que « l'herbe n'est pas plus verte ailleurs ». En revanche, chez l'ensemble des personnes rencontrées, le rapport au travail et à ses aménagements ou « petites » résistances montre plutôt une volonté de se réapproprier le travail, dans ses dimensions les plus valorisées (le service au public notamment), à rebours de constats sur le désengagement au travail.

Résister collectivement à la dégradation des conditions de travail ?

Dans quelle mesure ces formes de « conflictualités ordinaires » au travail[43], bien que sourdes ou larvées viennent-elles nourrir ou, au contraire, miner des formes plus collectives de résistance au

42 M. Flécher, « Produire l'auto-engagement au travail. Modalités du travail d'organisation dans une *start-up* en croissance », *La Revue de l'Ires*, vol. 109, 1, 2023, p. 3-34.

43 P. Bouffartigue, B. Giraud, « Conflictualités ordinaires au travail », art. cit.

travail[44] ? Si les personnes enquêtées essaient d'aménager voire de résister aux mutations du travail et à la désorientation de l'activité, les violences gestionnaires et managériales frappant l'université mènent aussi les agentes et agents à tenter de construire les conditions d'une action collective. Sans que cette démarche ne s'exprime ouvertement dans un conflit avec la direction ou le ministère (*voice* dans le triptyque hirschmanien[45]), il apparait que les personnes rencontrées en entretien se sont posées la question d'actionner à un moment de leur carrière des leviers institutionnels ou syndicaux afin d'infléchir une réalité professionnelle dégradée. Cela dit, le rapport à l'action collective est là encore différencié suivant la position occupée dans la division du travail universitaire, mais aussi de la socialisation professionnelle.

Résister grâce aux collectifs de travail ?

Le personnel enseignant et les BIATSS ne disposent pas tout à fait des mêmes possibilités offertes par l'institution pour enrayer la dégradation des conditions de travail et redonner du sens à leur activité. Si le premier groupe peut s'appuyer sur une relative autonomie dans la réalisation des activités, mais aussi sur une organisation collégiale dans sa discipline, les BIATSS sont insérés dans des rapports hiérarchiques qui contraignent leur capacité à agir collectivement. Parmi eux, les personnes affectés dans les services centraux sont particulièrement exposées à ce lien de subordination, alors que leurs homologues dans les UFR, Instituts ou Écoles peuvent tenter d'atténuer ou contourner la dépendance hiérarchique en mobilisant le lien fonctionnel les rattachant à leur composante.

Dans un univers professionnel hiérarchisé, l'encadrement de proximité constitue souvent le premier recours en cas de tension avec la direction du service. Lydie, subissant un appauvrissement de son travail sur décision de la direction de son service, explique qu'« à l'échelle du service, il y a des tentatives pour s'opposer. C'est peut-être un peu fort, mais en tout cas pour mettre en cause cette réorganisation. […] C'est bien pour ça que mon chef [direct] est en arrêt maladie. C'est parce qu'il s'est pris un mur ». Comme elle, Benjamin, agent de catégorie C dans un autre service central, met en avant la protection exercée par l'encadrement intermédiaire face à un management pathogène. Toutefois, l'absorption des contraintes hiérarchiques et leur tiraillement entre « sommet stratégique » et « base opérationnelle[46] », caractéristique

44 S. Bouquin, *Résistances au travail*, *op. cit.* ; S. Béroud, P. Bouffartigue, dir., *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives ?*, Paris, La Dispute, 2009.

45 O. Hirschman, *Exit, Voice, Loyalty*, *op. cit.*

46 A. Gillet, « Transformations du travail et des services publics : place et rôle de l'encadrement de proximité dans l'accompagnement des changements », in A. Gillet, dir., *Travailler dans les services publics : la nouvelle donne*, Paris, Presses de l'EHESP, 2020, p. 97-108.

de l'intermédiation hiérarchique[47], pèse sur la santé au travail des responsables, entrainant leur mise en retrait de cette fonction « tampon », l'un en arrêt maladie et l'autre à la mobilité. Cette mise en retrait a d'ailleurs des conséquences sur les membres des équipes : un agent explique que le départ de son supérieur « a été vraiment un coup dur, là. Parce que moi, je me suis retrouvé en ligne directe avec [la direction] ».

En cas de blocage ou de paralysie de la voie hiérarchique, les agents et agentes peuvent tenter de contourner l'obstacle afin d'interpeler l'échelon administratif supérieur. Benjamin, relate ainsi la démarche engagée avec ses collègues pour trouver une solution au durcissement des relations avec la personne dirigeant le service, évoqué dans la première partie. L'ensemble de l'équipe a en effet sollicité une rencontre avec la direction des Ressources humaines de l'établissement. Selon Benjamin, cette réunion s'est très mal passée, l'équipe de direction se révélant « froide » et « mesquine », et plusieurs personnes étant ressorties en pleurant : « C'était en gros, si vous n'êtes pas content, vous partez, quoi. [la direction des ressources humaines] nous a dit : "de toute façon, moi, je n'étais pas là avant. Donc, tout ce qui s'est passé avant, je n'en tiens pas compte. On repart sur une année zéro" ».

Benjamin estime que ses collègues et lui ont été « sacrifiés » pour éviter de remettre en cause l'encadrement dans leur service. Initialement soudés et déterminés à ne pas se laisser faire face à ces pressions hiérarchiques intenables, les membres de l'équipe semblent aujourd'hui démobilisés : « Moi, à la rigueur, seul, je pourrais, mais mes collègues ont totalement lâché l'affaire et subissent en silence. » Au-delà de l'attitude inflexible de la direction des Ressources humaines, Benjamin indique que le départ d'un collègue (« qui est quand même parti de dépit, qui a quitté carrément l'université et la fonction publique ») a eu des effets sur la solidarité et la détermination du collectif de travail : « ça nous a porté un coup, quand même, au moral et à notre envie de se battre ». Le soutien du collectif de travail apparait crucial pour le personnel BIATSS, enserré dans les rapports hiérarchiques et ne disposant pas, pour les équipes affectées aux services centraux, d'instance de délibération.

Les enseignantes rencontrées à l'occasion des entretiens ont, elles aussi, tenté de mobiliser certains leviers institutionnels afin d'améliorer leurs conditions de travail voire de s'opposer à des réformes délétères. Face à la surcharge de travail identifiée dans la première partie, Alice enseignante en IUT, évoque les réunions de département préparatoires aux dialogues de gestion avec la direction de l'établissement où sont exprimés les besoins de recrutement :

> Chaque année, on nous fait des réunions pendant 3h00 où on doit faire

47 L. Jacquot, « L'identité clivée des "managers de proximité" : un travail entre violence symbolique et soutien social », *Informations sociales*, 166, 2011, p. 114-122.

> une liste des emplois, de la politique d'emploi, donc si on avait des emplois qui étaient donné [au département], qu'est-ce que vous voudriez comme poste ? […] chaque année depuis 10 ans, je l'ai dit à mon chef cette année, j'en ai marre de ces réunions, parce que chaque année on le fait et chaque année on a 0 poste. [Rires] non seulement, on perd 3 heures de notre journée pour remplir ces documents et en plus on sait très bien que l'université… et je sais pas pourquoi, ils font des calculs à l'IUT qui montrent que l'IUT n'est pas prioritaire, c'est-à-dire qu'on est en sur-service mais moins que d'autres et comme d'autres, c'est encore pire, ah bah du coup c'est eux qui sont prioritaires.

Rachel pointe elle explicitement la manière dont le cadre de décision, bien collectif à l'échelle des composantes, se trouve comme dépourvu d'opérationnalisation du fait du manque de moyen global et du pilotage centralisé par des indicateurs de performance, vidant finalement l'intérêt d'une action collective construite à cette échelle :

> On est dans un système finalement où on a n'a l'impression de pouvoir décider de pas grand-chose. Et que, enfin, à la limite, qu'on puisse pas décider, mais que quand on fait des demandes, ben ça c'est rarement, rarement satisfait. On nous incite à créer des commissions, des groupes de réflexion pour au final voir que finalement, ben notre avis, on n'en tient pas trop compte.

Cette frustration, lorsqu'elle s'accompagne de formes de mépris de la part de la direction, peut générer de la colère et revêtir une dimension conflictuelle. Rachel rappelle ainsi un conflit survenu avec la précédente direction de l'établissement au cours duquel l'ensemble des chefs de département avaient menacé de démissionner pour s'opposer au projet de fusion des instituts universitaires de technologie en une seule entité. Se remémorant une réunion avec la « présidence » et des vice-présidents, elle conclut : « on a été, enfin, très clairement méprisés quoi ! Enfin, par des gens qui sont à priori nos collègues au départ ». Si les voies institutionnelles sont envisagées comme un moyen de transformer la réalité au travail, Rachel laisse entendre que ces instances peuvent à l'inverse s'avérer pathogènes, d'autant plus en l'absence de solidarité dans le collectif de travail. Relatant les agissements d'un ancien chef de département, elle souligne s'être retrouvée seule pour y faire face, en dépit des bonnes relations entretenues avec ses collègues :

> Après, chez tous les autres, c'était silence radio et je regarde mes chaussures. Donc, je dirais, c'est presque ce qui m'a le plus touchée. C'est de voir qu'effectivement, il n'y aurait pas trop, trop de soutien, y compris de gens que quand on est en relation interpersonnelle, je veux dire, ça se passe très, très bien. Des gens que j'apprécie, des collègues de travail que je vois toutes les semaines. Mais bon, dès qu'il s'agit de… quand le groupe est réuni et qu'il faut aller soutenir quelqu'un ou dire des choses, c'est plus compliqué.

Lors des réunions et conseils dans les composantes, les agentes et agents

peinent à opposer des résistances des collectifs de travail face aux directions de services, dans ce contexte de centralisation gestionnaire et du pilotage par des indicateurs de performance, desquels dépendent la possibilité de réaliser les missions de service public.

Résister par la voie syndicale ?

Dans les voies collectives pour agir sur les conditions de travail et redonner du sens aux métiers, le recours aux organisations syndicales n'est pas écarté par les personnes rencontrées, en dépit d'un contexte où cette forme d'engagement apparait en retrait par rapport aux voies institutionnelles[48]. Au-delà de la réponse favorable à la campagne d'entretiens d'un observatoire explicitement associé à un syndicat, la majeure partie des personnes rencontrées en entretiens déclare avoir contacté l'un des syndicats de l'établissement voire être ou avoir été syndiquée au cours de leur carrière professionnelle. Cela dit, les attentes et l'investissement ne sont pas les mêmes suivant les agentes et agents. Certains envisagent la sollicitation syndicale de façon ponctuelle et instrumentale, quand d'autres s'engagent dans le militantisme sur le long terme et pour des motivations *politiques*.

Rachel ne s'est pas tournée vers les organisations syndicales (ni la médecine du travail, précise-t-elle), lorsqu'elle a subi des brimades de la part de son chef de département. Elle l'aurait peut-être fait « si la situation avait été amenée à durer » (même si les tensions se sont poursuivies toute une année). Ses propos témoignent surtout d'une distance vis-à-vis de l'action syndicale ou plutôt de la représentation que cette démarche impliquerait. Si elle pense avoir été syndiquée une année (« poussée par des collègues »), elle estime ne plus être assez impliquée dans l'institution pour adhérer de nouveau aujourd'hui et militer :

> C'est paradoxal que ça me semble important qu'il y ait des syndicats et des gens syndiqués. Mais ce qui est lié à tout ce que je viens de dire aussi, c'est que je sais pas. C'est une forme de mise en retrait un peu de ma part. J'ai pas… j'ai pas envie de m'impliquer. En fait, je n'ai pas envie de m'impliquer davantage dans cette institution. Et voilà, peut-être que j'arrive pas à percevoir l'implication dans un syndicat autrement qu'une certaine forme d'implication.

Rachel justifie – *a fortiori* devant des membres d'un observatoire qu'elle sait agir sur mandat syndical – ainsi la mise à l'écart de l'action syndicale en raison d'un désengagement professionnel (nuancé).

Benjamin est adhérent dans un syndicat de transformation sociale, il est venu à deux reprises dans des réunions syndicales relater les relations tendues avec

48 En atteste le taux de participation aux élections professionnelles locales : atteignant 38 % lors du scrutin de 2022 au Conseil Social d'Administration (CSA), il est beaucoup plus faible que ceux exprimés lors des élections aux conseils centraux de l'université de Caen, oscillant entre 65 % et 80 % suivant les corps (données Unicaen, affaires juridiques, 2022).

leur direction et envisager les orientations stratégiques pour mettre fin à leur mal-être au travail. Si la situation de leur service a motivé la sollicitation d'une audience syndicale auprès du Président de l'université (rencontre estimée insatisfaisante), les options plus conflictuelles du répertoire d'action collective, comme saisir le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail (CHSCT), publiciser les causes de la souffrance au travail ou cesser le travail par la grève, n'ont pas été retenues par l'équipe. La fragilisation des liens de solidarité et les tensions avec la direction des Ressources humaines ont, nous l'avons vu, participé à la démobilisation du collectif de travail. Confrontée également à des relations difficiles avec la hiérarchie, Lydie agente de catégorie B dans un autre service central et syndiquée par le passé, indique avoir sollicité l'appui d'un syndicat (elle ne précise pas lequel) lorsque ses missions ont été modifiées unilatéralement par sa direction. Comme elle ne sait pas quelles démarches ont été engagées par le syndicat et que certains membres lui ont répondu « qu'ils ne pouv[aient] rien faire », elle estime ne pas pouvoir « faire grand-chose de plus ». Ces propos sont emprunts d'une évidente déception voire d'une critique plus globale de l'action syndicale, qui transparait plus loin dans l'entretien :

> Je n'y suis restée qu'un an [dans le syndicat] parce que… Je ne voudrais pas vous vexer [faisant référence au fait qu'elle s'adresse à deux personnes syndiquées lors de l'entretien]. Parce que je me suis rendue compte qu'en fait, il faisait de l'opposition systématique et que ce n'était pas toujours à bon escient. Je ne suis pas d'accord non plus avec toutes leurs positions.

Ne satisfaisant pas le personnel, la voie syndicale peut également participer à la démobilisation et à la pacification des relations professionnelles[49]. Alice enseignante à l'IUT, relate l'échange qu'elle a eu avec un représentant syndical, lorsqu'elle envisageait de contester son évaluation annuelle par la direction qui freinait son avancement de carrière :

> j'avais appelé les syndicats en début d'année et puis ils m'avaient dit : « mais pourquoi vous faites »… ça m'avait aidé aussi… « mais pourquoi vous faites ce travail ? » […] Et ils m'avaient dit : « faites pas de recours, en fait, vous faites pas ça que pour avoir une note ». Ce qui est vrai. Tout ce système d'évaluation, il est là un peu, peut-être, pour nous infantiliser entre guillemets.

À l'argument vocationnel mobilisé par le militant syndical s'ajoute la mise en avant d'une nécessaire solidarité entre collègues face à l'institution et ses protocoles :

> il m'a dit que c'était un peu un moyen de mettre les collègues les uns contre les autres, parce que c'est sûr du coup que y'a qu'au sein d'une promotion, au sein d'un groupe de PRAG, y'a que 30 % qui vont être promouvables, donc du coup ça fait des guéguerres.

49 Parmi les exemples de syndicalisme visant à canaliser la contestation, voir : B. Giraud, R. Ponge, « Des négociations entravées ». *La Nouvelle revue du travail*, 8, 2016, <https://journals.openedition.org/nrt/2591>.

En d'autres termes, ce syndicat invite à ne pas faire de recours pour ne pas léser la carrière d'une autre collègue. Très investie en parallèle dans l'application de la réforme du diplôme, Alice baisse finalement les bras face à l'ampleur du combat à mener : « et j'avoue que en fait vu le stress du BUT et tout, j'avais pas envie de me rajouter cette dimension-là ».

Armelle demeure adhérente du syndicat dans lequel elle militait lorsqu'elle était enseignante dans le secondaire, bien qu'elle ait réduit son activité militante depuis sa prise de poste dans le supérieur. Au moment de l'entretien, elle souhaite s'investir nationalement dans la lutte pour défendre les conditions de travail dans sa filière : « quand j'entends certains collègues [localement], les conditions dans lesquelles ils travaillent, bon, moi, je m'y reconnais pas, j'estime [que dans notre composante caennaise], ça va, y'a des choses qui vont pas, mais ça va, et eux [nationalement], ils ont des [bâtiments] pourris, des cours dans les couloirs… ». Cette relativisation, qui peut renvoyer à une socialisation professionnelle spécifique aux enseignants et enseignantes[50], procède aussi d'une trajectoire particulière. Armelle, détachée dans sa composante alors en plein conflit entre une partie de l'équipe et la direction de l'université, choisit de ne pas intégrer tel ou tel « camp », sans doute pour asseoir son insertion. Dans la continuité de ce positionnement et de sa socialisation dans un syndicat différent de celui portant l'Observatoire, elle en arrive ainsi à répondre à son invitation de manière utilitariste : « je me suis dit qu'ça pouvait être bien […] que vous voyiez… tout le monde…, contrairement aux deux camps qui diront "ça va pas !" ». Au-delà de la perte de confiance envers les syndicats, se profile ici le poids de leurs désalignements dans l'affaiblissement des dynamiques collectives.

Emmanuel, syndiqué au moment de l'entretien, ne semble pour autant pas y avoir eu recours pour agir sur ses conditions de travail. Cela dit, le fait d'être représentant du personnel lui permettait d'accélérer certaines sollicitations individuelles (congé ou mutation) et plus largement de s'extraire d'un quotidien au travail pathogène : « lorsque j'étais [dans un service central], ça me déchargeait aussi de jours de présence, effectivement. Ça, d'un point de vue personnel, c'est plutôt […] confort ». Ayant régulièrement adhéré à un syndicat au cours de sa carrière professionnelle (y compris lorsqu'il était étudiant) et s'ennuyant dans sa nouvelle composante d'affectation, il affirme avoir « besoin de sens », qu'il dit trouver dans l'engagement syndical. En cohérence avec sa conception de la fonction publique (cf. supra, « au service du citoyen »), il considère son engagement syndical comme « politique ». Si le militantisme syndical semble « donner du sens à [s]a vie », il précise qu'au niveau du travail « ça ne [lui] donne pas grand-chose », bien au contraire : « Dès que je suis rentré

50 B. Geay, *Le syndicalisme enseignant*, Paris, La Découverte, 2005.

dans le syndicat, je savais très bien que ma carrière [serait] gênée ». L'engagement syndical apparaît donc ici comme un facteur de « dé-frustration » professionnelle comme cela a pu être observé chez des ouvriers cherchant à quitter la condition ouvrière[51] et comme un moyen de lutter contre les injustices en accompagnant les plus faibles[52].

Conclusion

En érigeant la performance comme modalité générale de gouvernement de l'institution, les réformes de l'enseignement supérieur et de la recherche participent à la dégradation des conditions de travail du personnel, que ce soit au niveau du contenu de l'activité ou des principes qui ont amenés les agents et agentes à s'engager pour l'université. Face à cette perte de sens dans l'exercice de leurs missions, ils et elles font état de stratégies individuelles, parfois collectives, de contournement voire de résistance, en s'appuyant notamment sur leur conception du service public. Les personnes n'apparaissent alors pas désengagées en dépit de ce contexte de mutations du travail. Leur engagement prend d'autres formes et s'incarne largement dans une valorisation de certaines missions. Mais combien de temps seront-elles en mesure d'endurer des situations conduisant à de tels conflits de valeur ? Le fait de répondre à l'Observatoire apparaît-il alors comme une manière d'exprimer la souffrance au travail quand d'autres pistes d'action ont pu être épuisées ou écartées et que le témoignage, individuel, peut permettre de faire valoir sa conception du (sens au) travail ?

Cette hypothèse pose la question des acteurs légitimes pour définir le contenu et l'orientation de l'activité. Face à la direction, à l'encadrement et aux « prescripteurs de sens », les organisations syndicales, en mettant en mots les maux du travail[53], permettent aussi de construire un horizon potentiellement libéré des rapports d'exploitation[54]. Dans cette lutte de sens, il nous semble cependant impératif que les agentes et agents, véritables « experts » du travail, (re) deviennent les acteurs principaux d'une politique du travail visant l'« émancipation laborale[55] ».

51 P. Rimbert, S. Crespo, « Devenir syndicaliste ouvrier. "Journal" d'un délégué CGT de la métallurgie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 155, 5, 2004, p. 34-75 ; B. Giraud, « S'arracher à sa condition d'ouvrier : de l'engagement syndical à l'encadrement intermédiaire », *La Revue de l'Ires*, vol. 81, 2, 2014, p. 33-58.

52 C. Berthonneau, « La « grande gueule » et « l'assistante sociale » : dispositions et capital militants de déléguées syndicales en milieu populaire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 235, 5, 2020, p. 64-79.

53 M. Loriol, « La souffrance au travail. Construction de la catégorie et mise en forme de l'expérience », *Pensée plurielle*, 38/1, 2015, p. 23-33.

54 E. Renault, *Abolir l'exploitation. Expériences, théories, stratégies*, Paris, La Découverte, 2023.

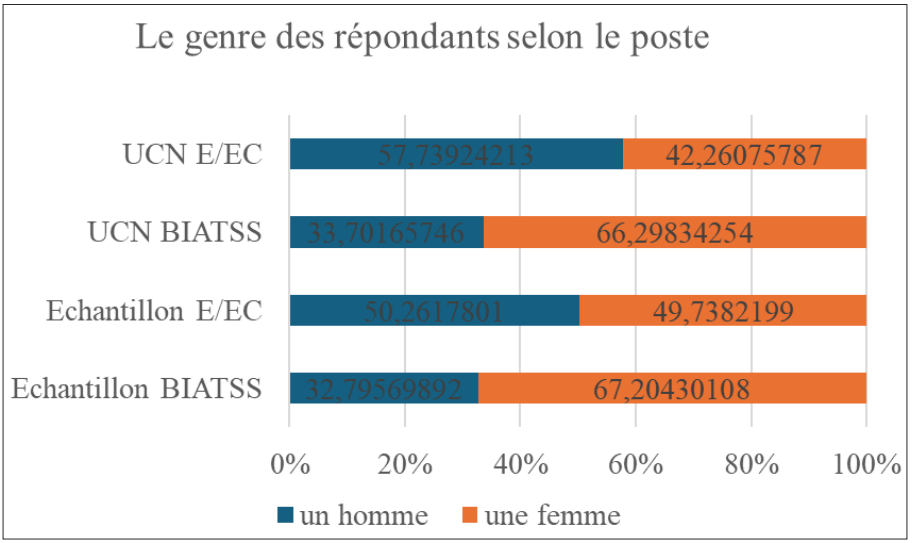
55 A. Artous, *Travail et émancipation sociale. Marx et le travail*, Paris, Syllepse, 2003.

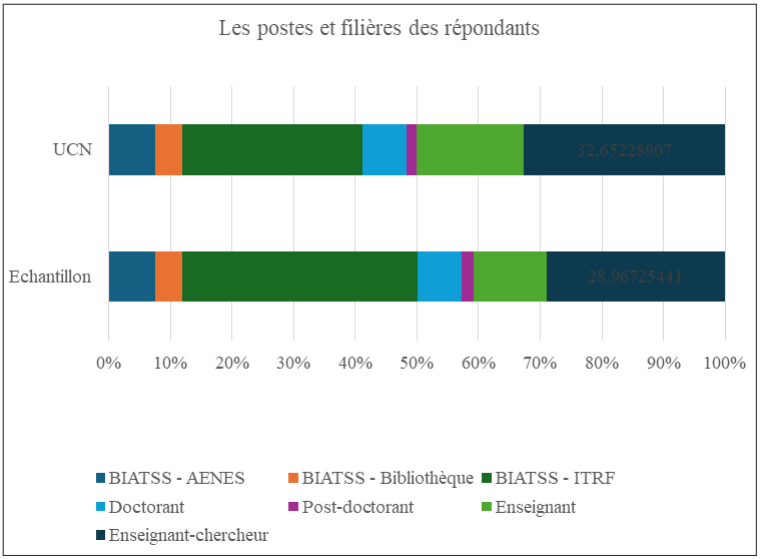
Annexes

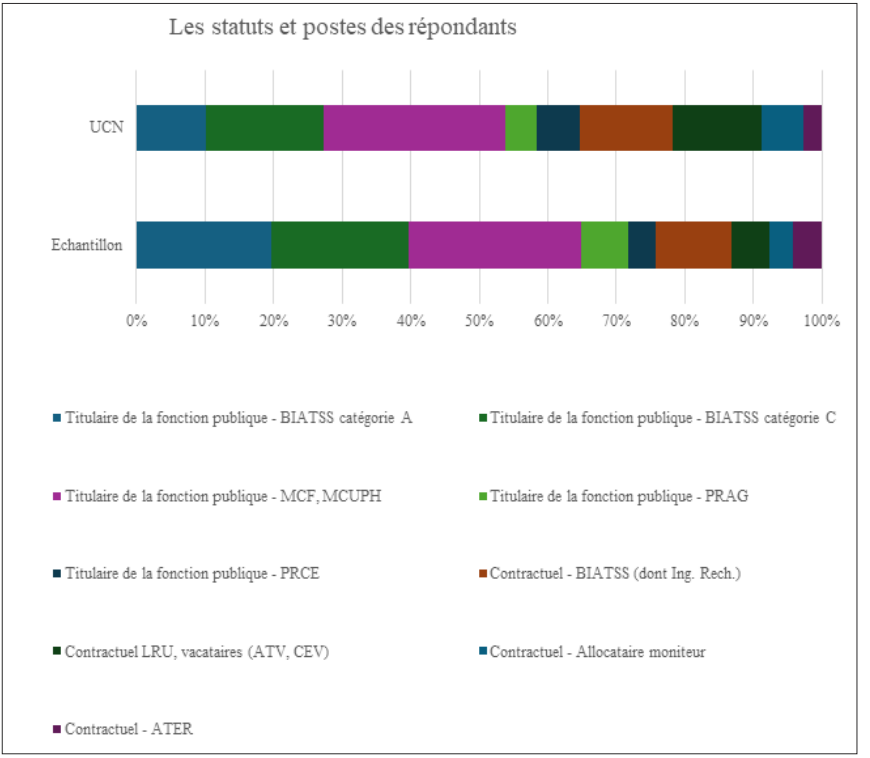
A1. Tableau récapitulatif des personnes entretenues par l'OCT
et mobilisées dans l'article

Prénom anonymisé	Genre	Filière et Catégorie	Statut	Composante
Alice	F	ESAS	titulaire	IUT
Rachel	F	MCF	titulaire	IUT / laboratoire SHS
Armelle	F	ESAS	titulaire	UFR
Emmanuel	H	ITRF (cat. B)	titulaire	INSPE
Lydie	F	AENES (cat. B)	titulaire	Service central
Benjamin	H	ITRF (cat. C)	titulaire	Service central

A2. Répartition de l'ensemble du personnel de l'université de Caen Normandie
et des personnes répondantes au questionnaire (i) selon le genre et le poste,
(ii) selon les filières et le poste et (iii) selon le statut et le poste.




Les postes et filières des répondants
UCN
Echantillon
32,65228907
28,96725441
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
BIATSS - AENES
BIATSS - Bibliothèque
BIATSS - ITRF
Doctorant
Post-doctorant
Enseignant
Enseignant-chercheur


Les statuts et postes des répondants
UCN
Echantillon
0%
10%
20%
30%
40%
50%
60%
70%
80%
90%
100%
Titulaire de la fonction publique - BIATSS catégorie A
Titulaire de la fonction publique - BIATSS catégorie C
Titulaire de la fonction publique - MCF, MCUPH
Titulaire de la fonction publique - PRAG
Titulaire de la fonction publique - PRCE
Contractuel - BIATSS (dont Ing. Rech.)
Contractuel LRU, vacataires (ATV, CEV)
Contractuel - Allocataire moniteur
Contractuel - ATER