

Université Paris 8 – Vincennes – Saint Denis

Léo Reynes

L'université sous pression

Les transformations du travail chez les personnels BIATOSS de l'université Paris 8 :
Un exemple du Nouveau Management Public¹

Mémoire de Licence 3 de Science Politique

Sous la direction de Laurent Jeanpierre

Année 2011-2012

¹ Titre inspiré de Belorgey, N., 2010, *“L'hôpital sous pression : enquête sur le “nouveau management public”*, La Découverte, « Textes à l'appui – Enquêtes de terrain », Paris, 2010, 330p.

« L'histoire des BIATOSS est la grande absente des recherches sur le monde universitaire, qui privilégient les approches sur la politique globale de l'enseignement supérieur et de la recherche, la pédagogie, les carrières des enseignants ou des mouvements étudiants. »²

Loïc Vadelorge, Enseignant à l'université de Paris XIII

« Il y a le monde enseignant : l'enseignant, le corps enseignant, l'équipe enseignante et puis il y a une nébuleuse : les ATOSSS, les IATOSS, les BIATOSS. On ne sait pas trop où sont les contours de ce groupe composé des non-enseignants. En fait, je suis défini non pas par mes compétences et mes qualifications, mais par celles que je n'ai pas. De même qu'il y a les non-voyants, ceux qui ne voient pas, il y a les non-enseignants, ceux qui n'enseignent pas. On est en plein dans une espèce de champ lexical souvent utilisé dans le monde du handicap. »

Michel DENIS, personnel BIATOSS à l'université de Paris XIII³

² VADELORGE Loïc, « L'administration et le personnel administratif de Paris XIII (19970-1995) » in GIRAULT Jacques, LESCURE Jean-Claude, VADELORGE Loïc (dir), *Paris XIII histoire d'une université en banlieue (1970 – 2010)*, Berg International éditeurs, Paris, 2012, p. 245.

³ « L'identité BIATOSS témoignage de DENIS Michel », in GIRAULT Jacques, LESCURE Jean-Claude, VADELORGE Loïc (dir), *Paris XIII histoire d'une université en banlieue (1970 – 2010)*, Berg International éditeurs, Paris, 2012, p261.

Aide à la lecture :

Les universités sont composées de trois corps : les personnels BIATOSS, les personnels enseignants et les étudiants. Ce mémoire porte sur les personnels « BIATOSS » et, pour simplifier la lecture, j'utiliserai l'expression « les personnels » lorsque je les mentionnerai. Quant au deuxième corps, les personnels enseignants, nous ne prendrons pas en compte, dans ce mémoire, les différents statuts qui existent dans ce groupe et nommerons tout ce qui relève de l'enseignement et de la recherche, les enseignants. Le troisième gardera son nom, les étudiants.

L'enquête a été conduite en 2012 auprès des BIATOSS de l'université de Paris 8. Les matériaux de ce mémoire sont des sources institutionnelles (bilan social, compte-rendu d'instance de défense des personnels...), syndicales (tracts...), universitaires (livres et articles) et une enquête de terrain en tant qu'étudiant et/ou syndicaliste. Au final, j'avais un journal de terrain et huit entretiens semi-directifs (dont un collectif) avec des personnels travaillant dans des services ou des bureaux de l'université⁴, plus un à la bibliothèque. Les interrogés sont des employés de bureau (contrairement aux travailleurs manuels), leurs services concernent toute l'université (contrairement à ceux travaillant à un niveau local : comme dans un département). Ils sont dans l'organigramme à des postes « d'exécution⁵ ». Trois causes ont déterminé ce choix : la première est évidemment l'affinité que j'ai développée sur le terrain et antérieurement avec ce type de personnels. La seconde est d'éviter de s'éparpiller dans l'ensemble des domaines qui composent l'université afin d'être sur un terrain avec un minimum de repère commun au travail et d'interconnaissances. La troisième est que, dans l'organigramme, cet endroit contient le plus d'interconnaissances, ou du moins d'interactions entre les personnels. C'est là que sont les personnels importants de l'identité du groupe BIATOSS. Les interviewés sont tous anciens dans l'université (au moins dix ans), sauf une arrivée plus récemment. De tout âge et de toutes catégories (A, B, C), la plupart ont occupé plusieurs postes au sein de l'université. Ces changements de poste permanents sont l'une des spécificités des personnels qui travaillent dans les services.

Les personnels interrogés et que j'ai fréquentés durant l'enquête sont tous en désaccord avec la politique de la direction de l'université de ces dernières années. Ces désaccords se sont exprimés par une activité syndicale ou de soutien aux syndicats, et/ou via leur activité professionnelle par la lutte contre les transformations du travail.

⁴ Pour savoir à quoi cela correspond dans l'organigramme voir Partie I, B), 2) *Restructuration, recrutement extérieur et changement de vocabulaire*). La grille d'entretien a été construite à partir de l'enquête effectuée par les syndicats de l'université. Nous l'analyserons plus loin.

⁵ Je distingue deux types de personnels. Ceux à des postes de prescription, c'est à dire qui prescrivent le travail ou la politique qui doit être effectuée, de ceux à des postes « d'exécution ». Nous n'exécutons jamais les tâches décrites, il y a toujours une différence. De plus, une lutte s'exerce entre ces deux types de personnels pour définir ce que doit être le travail. Les « exécuteurs » seront appelés au cours du mémoire les subalternes.

Sommaire

Introduction :	5
Partie I : D'un état des lieux au début de la normalisation	10
A) Les personnels BIATOSS en chiffres ; du national au local	10
1) <i>Les personnels au niveau national</i>	10
2) <i>Les personnels BIATOSS localement</i>	11
3) <i>Enquête sur les conditions de travail à l'université de Paris 8</i>	12
B) Le début d'une normalisation : une restructuration sans « les anciens »	14
1) <i>Le discours de la nouvelle direction : « les anciens » sont-ils la pègre ?</i>	14
2) <i>Restructuration, recrutement extérieur et changement de vocabulaire</i>	15
3) <i>Un changement sans concertation : un début de mépris</i>	17
Partie II : Vers des transformations du travail	19
A) Une perte de liberté des subalternes	19
1) <i>Retour sur l'autonomie et la responsabilité au travail avant la nouvelle direction</i>	19
2) <i>Vers une bureaucratisation</i>	20
3) <i>Un nouveau logiciel : une étape dans le processus de normalisation</i>	21
B) Deux déclinaisons d'une transformation : l'exemple des responsables de services..	25
1) <i>Des situations de « crises » : L'exemple des « courroies de transmission »</i>	25
2) <i>Des zones en non-crise : des exemples à relativiser</i>	31
Partie III : L'affaiblissement d'un groupe : entre ambiance et résistance collective	35
A) L'affaiblissement d'un groupe : entre conséquence des transformations et conflits de générations sur la définition du travail	35
1) <i>Un avant et un maintenant ?</i>	35
2) <i>Un affaiblissement du groupe</i>	36
3) <i>Renouvellement du personnel : conflit de génération ?</i>	39
B) La résistance limite la transformation	41
1) <i>Reflux des résistances : garder du collectif et lutter contre les transformations</i>	41
2) <i>Où en est-on ?</i>	44
Conclusion :	46
Bibliographie	48

Introduction :

Et c'est vrai que quand on repense à tout ça [avant], on se dit que le temps a passé, mais ça a été franchement une magnifique période... excusez moi [dit-il d'une voix basse en se mettant à pleurer]. En fait j'ai un cœur d'artichaut... je ne l'ai jamais dit mais je suis super émotif ! C'est vrai que ça a été une super période. Au niveau professionnel on a vraiment fait des trucs... je pense qu'on a vraiment fait du bon boulot ! [Un autre personnel dit : Ouais]. Et on a fait un boulot ensemble... c'était pas une époque où on bossait chacun dans son coin, on travaillait avec les gens... avec l'esprit de vouloir faire au mieux et c'est vrai que j'ai appris un truc en arrivant dans ce service, grâce à Annie et à Nicolas, j'ai appris la rigueur [les larmes aux yeux sur un ton triste] et ça ! c'est quelque chose qui manque de plus en plus ici, je trouve ! [Cette phrase est dite en crescendo avec conviction]. La rigueur... et vraiment le sens du service. [...] Pour moi Paris 8 ça a été plus qu'un lieu de travail, ça a été un lieu de vie [Il se remet à pleurer, une foule d'applaudissement pour l'aider à rebondir]. [...] Ce que je voulais quand même vous dire, c'est que si j'ai fait ce choix de partir c'est quand même pour des raisons personnelles ! Parce que je voulais quitter la région parisienne, je voulais offrir autre chose à mes enfants. [...] C'était l'envie de se dire maintenant il y a un cap qui est passé, faut passer à autre chose et en même temps... enfin... Paris 8 va me manquer, vraiment [dit avec conviction]. Et surtout les gens qui y travaillent ! Pas tous ! [...] Et c'est vrai que c'est une page qui se tourne et que je vais beaucoup regretter l'ambiance qu'il y avait ici, même si les derniers temps elle n'a pas toujours été très très joyeuse... [Un personnel dit ironiquement : Ha bon ?]. Mais en tout cas elle a toujours été combative, c'est ça qui est bien... c'est qu'au moins on ne se laisse pas faire...

C'est une partie du discours de Selim lors de son « pot de départ » qui fait un bilan de ces vingt ans passés dans cette université en tant qu'étudiant puis contractuel et titulaire dans un service. Dans cette université, lorsque les personnels partent, après avoir passé un certain nombre d'années et avoir eu de fortes relations sociales, ils font un « pot de départ ». En général, lors du départ en retraite, ce qui n'est pas le cas de Selim. Lui, il change de lieu de résidence et par conséquent de lieu de travail. Quelques jours avant ce « pot », je suis en entretien avec lui. Nous abordons son départ de l'université :

Maintenant c'est vrai que je suis arrivé à une période de ma vie professionnelle où la décision a été plus facile à prendre qu'à d'autres périodes. Cette décision, il aurait fallu la prendre il y a quelques années, ça aurait été beaucoup plus dur, parce que c'est vrai que cet attachement à Paris 8 est quand même très fort. J'ai des collègues... ce n'est même pas des collègues... je veux dire j'ai plus que des collègues ici, j'ai des amis... je veux dire... y a des gens je les vois plus souvent que ma compagne. Bertrand qui bosse dans le même bureau que moi, on est ensemble [Rire] au moins huit heures par jour. Et puis, il y a Angélique, Sandrine, Sabrina, Nicolas, tous ces gens avec qui je travaille depuis des années, avec qui je milite depuis des années, forcément c'est plus que des collègues, c'est des amis. C'est vrai que comme ça... partir c'est quelque chose de difficile. Mais c'est vrai qu'en même temps partir maintenant c'est moins difficile... dans la mesure où professionnellement le travail que je fais ici ne m'intéresse plus. Si tu veux quand tu restes huit heures par jour à faire un boulot qui ne t'intéresse pas, au bout d'un moment tu t'emmerdes, tu as envie de faire autre chose. Et puis c'est vrai que l'ambiance générale fait que...

Que s'est-il passé ces dernières années pour que Selim parte plus facilement aujourd'hui ? Quels changements structurels à l'université ont-ils eu lieu pour qu'il ait ces perceptions sur le travail et sur l'ambiance ? C'est ce que j'essayerai d'expliquer dans les lignes qui suivent.

Contexte :

Les services publics sont en pleine transformation depuis les années 80. Il suffit de penser à France-Télécom avec ses suicides qui ont été attribués aux transformations du travail⁶. France-Télécom, EDF, la SNCF, les hôpitaux ont subi des transformations structurelles de l'organisation du travail qu'on appelle le *new management public*⁷ sans oublier la privatisation. Ces transformations sont souvent qualifiées de néolibérales, symbolisées au niveau de la législation nationale par la RGPP et la LOLF⁸. L'idée est que le processus de transformation des services publics repose sur une importation de logiques privées notamment celles de la rentabilité, de la performance et de la compétitivité.

L'enseignement supérieur n'échappe pas à ces transformations. Ce processus est observable autant au niveau national, régional (Européen) qu'international. Il est symbolisé au niveau de ce dernier par ce que l'on appelle la marchandisation du savoir ; au niveau régional par le *Processus de Bologne* ; et au niveau national par le décret LMD, la Loi de Modernisation de 2003 (Loi qui fut retiré), la LRU en 2007 (une loi reproduisant en partie celle de 2003), les PRES, le Plan réussite en Licence, la Réforme de la licence, les Labex, Equipex, Idex. Ces transformations ont déclenchés des mouvements sociaux : au niveau national en 2003, 2007 et 2009 ; au niveau régional comme en Angleterre, Autriche, Italie, Espagne ; ainsi qu'au niveau international comme au Chili et au Québec cette année.

Un sujet difficile : les personnels BIATOSS, un corps oublié dans la recherche ?

Face à ces transformations, à côté de ces mouvements sociaux qui ont souvent été très forts avec des répercussions sur d'autres secteurs de la société (les deux exemples internationaux sont à cet égard exemplaire), de multiples travaux d'analyse ont émergé : articles, livres, tracts, vidéo, aussi bien de la part de chercheurs, souvent en sciences sociales, que de collectifs (syndicaux, partisans, sociétés savantes...) existants, ou créés pour l'occasion (SLR et SLU). Cette production s'intéresse d'une part à la transformation globale de l'éducation, ou des services publics, étudiants par exemple les logiques nouvelles (ex : la performance), d'autre part à des transformations précises comme la pédagogie, les

⁶ Observatoire du stress et des mobilités forcés – France Télécom, *Orange stressé, Agir contre le stress chez France Télécom*, Dijon-Quetigny, 2008, 223p.

⁷ Le nouveau management public est un ensemble d'idée et de pratique forgée aux Etats-Unis et au Royaume-Uni dans les années 80. Comme le taylorisme au début du XX^e siècle il cherche à accroître le control sur les agents pour augmenté leurs productivité. Cela passe généralement par des objectifs quantifiés.

⁸ Ces deux lois sont les déclinaisons institutionnelles du *nouveau management public* qui instaure certaines logiques dans les services publics.

mouvements étudiants, les inégalités entre filières. Elle est parfois très intéressante, décortiquant par exemple dans un secteur de l'ordre social ce que signifie le capitalisme néolibéral⁹, mais ce type d'analyse - la plus courante et celle qui domine -, analyse très peu les transformations de l'activité des protagonistes de l'enseignement supérieur : les étudiants, les enseignants, et les personnels. A la rigueur sont analysées les conséquences engendrées par la transformation de l'enseignement supérieur pour : les enseignants au niveau de la recherche c'est-à-dire sa diminution au profit du travail administratif ou des heures d'enseignements ; les étudiants au niveau des inégalités via l'augmentation des frais d'inscription, ou le contenu des formations.

Les personnels BIATOSS restent les grands oubliés. Oubliés à tel point qu'il n'existe quasiment rien sur eux dans la recherche universitaire ou autres secteurs (syndicats...). Ils sont pourtant les petites mains des enseignants et généralement de l'enseignement supérieur. C'est eux, au demeurant, qui font tourner les structures : ce sont eux qui nettoient les locaux, délivrent les diplômes, impriment les brochures, font fonctionner les bibliothèques, accueillent les enseignants et étudiants. Tout comme l'université n'est rien sans les étudiants, elle ne serait rien non plus sans les personnels BIATOSS.

Même quand on parle des personnels c'est pour parler des deux autres corps de l'enseignement supérieur, en particulier des conséquences de la dégradation de leurs conditions sur la structure. Par exemple, la précarisation de leurs emplois, le sous-effectif des structures de l'enseignement supérieur, c'est-à-dire du taux d'encadrement, l'externalisation de certaines charges (nettoyage, sécurité...), seraient nocives au bon fonctionnement des universités. Quant au discours sur les personnels, il est essentiellement quantitatif, relatif aux emplois¹⁰. Par exemple, dans le bilan social de l'université de Paris 8, tout est pensé en termes d'emploi et d'effectifs, on les nomme « la masse salariale ». Ici, nous parlerons des BIATOSS pour eux-mêmes et aborderons leur activité qualitativement.

L'objet de ce travail est double. Premièrement, étudier les transformations que la direction impulse dans le travail des personnels subalternes. Il s'agira d'ouvrir des pistes sur ce qu'est le *nouveau management public* sans pour autant le définir comme préalable mais

⁹ LAVAL Christian, VERGNE Francis, CLEMENT Pierre, DREUX Guy, *La nouvelle école capitaliste*, Editions La Découverte, Paris, 2011, 274 p.

¹⁰ P.E.C.R.E.S., *Recherche précarisée, recherche atomisée ; Production et transmission des savoirs à l'heure de la précarisation*, Raison d'Agir, Paris, 2011, 157 p. ; ESPERET Eric, « La place du personnel non enseignant des universités » in FORTIER Charles (dir), *Université, universités*, Dalloz, Paris, 2010, pp. 357 – 366.

attendant de l'enquête qu'elle le fasse. Nous verrons comment les transformations sont perçues, vécues, comment ils en souffrent, l'acceptent ou pas, les détournent, les rejettent, comment ils résistent. En d'autres termes, comment ils réagissent et comment le travail se transforme. En effet la transformation du travail n'est pas la simple imposition des nouvelles normes et méthodes de travail par une hiérarchie. Pour qu'elle s'effectue, il faut que les acteurs coopèrent. Même lorsqu'ils le font, le travail réel n'est pas identique. Lorsqu'ils ne le font pas, une lutte s'ensuit pour définir ce que le travail doit être. Deuxièmement, comprendre les transformations de l'enseignement supérieur. Non seulement en étudiant les personnels nous verrons comment une partie de l'enseignement supérieur est transformée mais plus généralement comment il se transforme dans sa globalité. En effet pour saisir le changement d'une structure, il paraît essentiel d'appréhender les transformations du travail de ses acteurs. Par exemple, la dernière loi sur l'enseignement supérieur, la LRU¹¹, entraîne l'autonomie financière. La plupart des analyses sur cette loi n'aborde pas ou peu les personnels.

BIATOSS est-ce que ça signifie quelque chose ? Entre homogénéité et hétérogénéité :

Avant tout, une question se pose à nous : qu'est-ce qui permet que l'on puisse travailler sur ce groupe ? En effet, les personnels BIATOSS ne sont pas un groupe homogène, bien au contraire. Ce n'est qu'un acronyme qui regroupe tous les corps travaillant dans l'enseignement supérieur sans être enseignants. On ne sait pas vraiment quelles en sont les limites. On les nomme d'ailleurs vis-à-vis de ceux qui ne sont pas familiarisés avec ce secteur, les non-enseignants. Ils sont définis en négatif, ils ne sont pas regroupés par leurs qualifications mais par celles qu'ils n'ont pas. Qu'est-ce qui fait d'eux un groupe ? Ce qui les différencie des deux autres corps (enseignants et étudiants) est qu'ils sont quotidiennement présents sur les lieux (contrairement aux enseignants) et que leurs activités sont reconnues comme produisant de la valeur (contrairement aux étudiants). Ces facteurs entraînent un sentiment d'appartenance à la structure, des relations sociales plus quantitatives et qualitatives. Contrairement à d'autres groupes dans la société, ce groupe se définit non pas par des activités communes mais par le but des différentes activités effectuées. Par exemple dans le groupe ouvrier, ce qu'ils ont en commun, ce sont les tâches effectuées (dur, manuel...). Chez les personnels, ce qu'il y a de commun c'est le but, c'est-à-dire faire fonctionner un service public.

¹¹ Loi de 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU). Elle prévoit l'autonomie financière des universités notamment avec le passage aux Responsabilités et Compétences Élargies (RCE).

En 2006, des élections aux conseils centraux de l'université ont lieu. Les trois corps de l'université élisent respectivement leurs représentants dans les trois conseils et quelques mois plus tard un nouveau président, et une nouvelle équipe de direction se met en place. Nous étudierons depuis cette période jusqu'à aujourd'hui. La fin de mon enquête a été un moment de grande défiance vis-à-vis de la direction ce qui facilita la critique dans les entretiens.

La première partie est consacrée tout d'abord à faire un état des lieux quantitatif nationalement et localement pour ensuite aborder l'enquête effectuée par les syndicats de l'université [I A)]. Dans un deuxième temps, elle s'attachera au discours des réformateurs, à la restructuration et à son absence de concertation [I B)]. La seconde partie montre enfin les nouvelles normes au travail en incluant un retour historique afin de les comparer [II A)]. Cette partie se clôt sur les différentes déclinaisons dans les services [II B)]. La troisième partie abordera l'affaiblissement du groupe des personnels [III A)] puis développera la résistance collective afin de comprendre comment elle limite les transformations [III B)].

Partie I : D'un état des lieux au début de la normalisation

Nous aborderons dans cette partie la situation des personnels en chiffres afin de savoir de qui l'on parle puis la transformation au niveau local.

A) Les personnels BIATOSS en chiffres ; du national au local

1) *Les personnels au niveau national*

En 2010, en France, les personnels BIATOSS sont approximativement 57 000, les enseignants 93 000 et les étudiants 2 318 700¹². L'acronyme BIATOSS signifie personnels de : Bibliothèque, Ingénieur, Administratif, Technicien, Ouvrier, de Service et de Santé. La totalité des emplois BIATOSS se découpent en cinq corps. D'un côté, le corps des personnels de Bibliothèque (B) qui en regroupe 7%¹³, d'un autre celui des Ingénieurs, Techniciens et Administration rattachés aux organismes de recherche tel le CNRS (I) (environ 1%). Le reste du groupe BIATOSS, c'est-à-dire les ATOS sont divisés en deux corps : les personnels ITRF (Ingénieurs, Techniciens de Recherche et Formation) qui rassemblent 58% de la totalité des emplois, corps qui n'existe que dans l'enseignement supérieur ; et le second corps, l'AENES (Administration de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur) qui regroupe quant à lui 32% des emplois totaux ; il est, comme son nom l'indique, une catégorie transversale à toute l'éducation (primaire, collège, lycée et enseignement supérieur). Un cinquième corps se rajoute, le dernier S de BIATOSS, ce sont les personnels médicaux sociaux et de santé (environ 1%).

A cette division en corps s'adjoint une division en catégories A, B, C respectivement de 23%, 24% et 50% toujours sur un calcul en emploi. La catégorie A correspond officiellement à l'encadrement, la conception et la direction, la catégorie B idem mais à un échelon intermédiaire dans l'organigramme, et la catégorie C à l'exécution. Ces chiffres ne sont pas en adéquation avec les besoins des établissements. En effet, la création de postes

¹² Chiffre donné par VADELORGE Loïc, « L'administration et le personnel administratif de Paris XIII (1970-1995) » in GIRAULT Jacques, LESCURE Jean-Claude, VADELORGE Loïc (dir), *Paris XIII histoire d'une université en banlieue (1970 – 2010)*, Berg International éditeurs, Paris, 2012, pp. 245 – 263 ; et sur le site du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.

¹³ Les chiffres suivants sont relatifs aux emplois et non aux effectifs. Les effectifs sont des personnes physiques alors que les emplois sont les contrats de travail. L'échelon de mesure pour les effectifs est le nombre d'individu. Quant aux emplois, vu que les contrats sont différents, un des contrats est alors choisi qui sert d'étalon. Tous les autres sont convertis selon cet étalon. Celui du ministère est l'emploi possédé par un agent titulaire. Tous les contractuels sont convertis selon cet étalon. Cela permet d'établir des comparaisons entre les corps, catégorie, universités, entre les années. Les chiffres cités ici ne concernent que les contractuels payés sur les ressources du ministère, ceux payés sur les ressources des universités ne le sont pas. La généralisation des bilans sociaux qui a cours en ce moment permettra d'avoir des chiffres plus précis. Pour le moment au vue de la précarisation des emplois dans l'enseignement supérieur ces chiffres sont un vrai problème. Pour les chiffres voir ESPERET Eric, « La place du personnel non-enseignant des universités » in FORTIER Charles (dir), *Université, universités*, Dalloz, Paris, 2010, pp. 357 – 366.

dans chaque catégorie est relative avant tout aux coûts budgétaires de chacune d'elle. Sont ainsi créés de nombreux postes de catégorie C. Lors de mon enquête, par exemple, un responsable de service est toujours catégorie C au bout de six années à un poste de catégorie B, ou A.

Les dépenses de l'enseignement supérieur concernent pour 70 % l'ensemble des personnels (enseignants et BIATOSS) dont seulement 21% pour les personnels bien qu'ils représentent 38 % des effectifs. En ce qui concerne la précarisation de l'emploi, le nombre est estimé entre 36 000 et 50 000 personnels aussi bien enseignants que personnels, toute catégorie confondue (sans compter les doctorants)¹⁴.

2) *Les personnels BIATOSS localement*¹⁵

A l'université de Paris 8, il y a 1197 emplois¹⁶ répartis entre 754 enseignants soit 63% et 443 personnels soit 37%. Quant aux effectifs, ils sont 1729 répartis entre 1027 enseignants et 702 personnels soit 41%. 443 des personnels sont titulaires soit 63% et 259 contractuels soit 37%. Parmi les titulaires, 50 % appartiennent au corps de l'ITRF, 34 % de l'AENS, 15 % Bibliothèque, et 1 % aux personnels médicaux et sociaux. Quant aux catégories, toujours chez les titulaires, 30 % sont de catégorie A, 30 % de catégorie B, et 40% de catégorie C.

Au niveau du genre, chez les personnels (titulaires et contractuels), 431 sont des femmes soit 61% et 271 des hommes. Chez ces derniers 42% sont contractuels, quant à seulement 26% chez les femmes. Chez les titulaires, 62% sont des femmes de catégorie A, 66% de catégorie B, et 66 % de catégorie C. Le corps de l'AENES représente 74 % de femmes.

L'âge médian est de 45 ans pour les titulaires, de 32 pour les contractuels donnant une médiane de 40 ans. Le taux d'encadrement des personnels (nombre de personnels/1000 étudiant) est de 22, la médiane nationale est de 30. Les personnels habitent pour 38% en Seine-Saint-Denis, 20% à Paris, et 18% dans le Val-D'oise.

Les personnels sont un groupe très hétérogène autant sur le type de travail effectué, que sur la place occupée hiérarchiquement. Paris 8 est une université avec moins de catégorie

¹⁴ Collectif P.E.C.R.E.S. , *Recherche précarisée, recherche atomisée. Production et transmission des savoirs à l'heure de la précarisation*, Paris, Raisons d'Agir, avril 2011, 160 p.

¹⁵ Tous les chiffres qui suivent sont tirés du Bilan Social 2011. Le bilan social est devenu progressivement obligatoire dans les services publics : 1998 hôpitaux, 1994 collectivités territoriales, 2007 enseignement supérieur.

¹⁶ A noter que dans les chiffres ci-dessous ne sont pas comptabilisés tous ce qui est vacations, chargés de cours pour les enseignants, emplois étudiants, et tout ce qui est externalisé (nettoyage, sécurité).

les plus basses que la moyenne. Une des particularités de l'université est de comporter une bibliothèque importante. Cela se retranscrit sur le nombre d'emploi qui est double dans ce secteur au niveau local. Le milieu des personnels est essentiellement composé de femmes.

Durant les quatre dernières années (et sûrement durant les quatre prochaines) un fort renouvellement des personnels a eu lieu pour cause de départ à la retraite. La direction a déclaré dans le bilan social 2011 que cela permettait « des marges de manœuvre pour l'université et sa politique en matière de ressources humaines »¹⁷. Par ailleurs, l'université est passée le 1^{er} janvier 2011 aux responsabilités et compétences élargies (RCE), ce qui consiste en un transfert de compétence de la totalité de la masse salariale. Ce passage induit une demande accrue d'effectifs en gestion qui relève des catégories A et B. Ce transfert de compétence, l'impossibilité de création d'emploi titulaire par l'université et ce fort renouvellement entraînent un changement dans la politique d'emploi. Une diminution des catégories C titulaires a eu lieu comme on le verra afin de les transférer aux catégories plus élevées pour pourvoir à ces nouveaux besoins, ainsi qu'une augmentation des emplois précaires et une transformation de l'organisation du travail (voir Partie II, B) 2) *l'exemple du service des bourses*).

3) *Enquête sur les conditions de travail à l'université de Paris 8*

En 2011, une enquête sur les conditions de travail a été menée. Cette enquête statistique posait plus d'une cinquantaine de questions. Des critiques ont été faites quant à leurs orientations. Ce n'est pas leurs supposées orientations (c'est-à-dire leurs objectivités) qu'il faut considérer pour analyser ce questionnaire mais plutôt le contexte dans lequel l'enquête fut menée (c'est-à-dire son objectivation).

Fin 2006, des élections ont lieu à l'université. Un nouveau président est élu, Pascal Binczak, s'opposant à la loi LRU un an plus tard. Une croyance en une direction qui s'opposerait au ministère de la part de certains personnels, mais surtout d'une grande partie des enseignants, se manifeste. Elle ne durera pas longtemps chez les personnels. En effet, la nouvelle équipe de direction entame une réorganisation et des transformations du travail. Quatre ans et demi après l'arrivée de cette nouvelle direction, suite à une dégradation des conditions de travail, d'un malaise et mal-être, de situations de « crise » qui persistent, et de l'absence de discussions possibles dans les instances dévouées aux conditions de travail

¹⁷ Bilan Social 2011, p.34.

des personnels¹⁸, d'absence d'écoute et de reconnaissance des problèmes en général de la part de la direction, les syndicats enseignants et de personnels BIATOSS, à savoir la Dionysoise, la FERC-SUP-CGT, le SGEN-CFDT et le SNASUB-FSU,¹⁹ lancent cette enquête afin de produire une expertise²⁰. 37 % des personnels et 8 % des enseignants y répondent.

C'est dans ce processus de transformation de l'université qu'une enquête voit le jour, lancée par les syndicats qui s'y opposent ou émettent en tout cas de forts doutes sur les nouvelles orientations. L'enquête permet de cerner si les autres personnels font le même constat que les syndicats, mais aussi de porter une expertise sur les changements pour faire face à la direction. Il n'est pas ici question de s'appuyer sur ces résultats afin de démontrer empiriquement des détails sur les transformations du travail (cette partie relève de l'enquête de terrain). En revanche, ce qui nous intéresse est qu'à travers ces réponses, on peut discerner de grandes lignes.

Les résultats commentés ci-dessous concernent seulement les personnels. Dans les réponses, 72% estiment que ces quatre dernières années il y a eu plus d'exigence au travail ; 73% voient une détérioration du travail essentiellement due à la direction actuelle et à la création de strates hiérarchiques supplémentaires ; 51% disent effectuer des heures supplémentaires ; 67 % que l'ambiance ne s'est pas améliorée ; 56% que leur santé est, ou a été, affectée par le travail ; 20% estiment avoir été victimes de harcèlement moral. Globalement ils constatent que la démocratie s'est détériorée, que la politique de gestion et de gouvernance est moins transparente, participative, de concertation et sociale. Ils craignent pour l'avenir de Paris 8 et un quart souhaite partir.

Globalement les personnels ont de bon rapport avec leur supérieur hiérarchique (collaboration, information, considération, reconnaissance de leur part sur le travail), ce qui n'est pas le cas avec la direction de l'université. Le pourcentage de désapprobation de la direction est plus fort chez les responsables de services que chez les autres personnels (le pourcentage de non-réponse est élevé). En fait ces personnels sont très tranchés sur la direction. Une partie importante d'entre eux estime que la direction ne reconnaît pas et ne respecte pas leur travail et celui de leur service, quant une partie un peu moins importante estime le contraire. Nous verrons dans ce mémoire que les responsables de services sont un

¹⁸ Les instances où sont discutées les conditions de travail ont changé ces dernières années. C'était auparavant la Commission Paritaire d'Etablissement (CPE), puis le Comité Technique Paritaire (CTP) et aujourd'hui, le Comité Technique (CT).

¹⁹ C'est l'ensemble des syndicats de ces deux corps excepté un syndicat enseignant le SNASUP. Ces derniers temps, ce syndicat ne participe plus aux activités inter-syndicats. Quand nous parlerons des syndicats dans ce mémoire, celui-ci ne sera pas considéré.

²⁰ http://www.dionysoise.org/site/IMG/pdf/2011_05_26_conditions_travail_paris8.pdf

échelon charnière des rapports et dans l'application des transformations au sein de l'université, ce qui explique cette hétérogénéité si tranchée des réponses.

Ces chiffres expriment qu'il y a une pression supplémentaire qui passe par la dégradation des conditions de travail, de ce qui est effectué au travail, de l'ambiance, des rapports avec la direction, de situation de harcèlement. Les lignes qui suivent sont un approfondissement de cette enquête.

B) Le début d'une normalisation : une restructuration sans « les anciens »

Cette partie aborde le discours des réformateurs qui précéda la restructuration, cette dernière et la manière dont elle se déroula.

1) *Le discours de la nouvelle direction : « les anciens » sont-ils la pègre ?*

A son arrivée fin 2006, la nouvelle direction se réfère à deux points sur le passé de l'université. Premièrement, elle revendique l'héritage du centre expérimental de Vincennes²¹ et s'inscrit en opposition avec la politique de la direction précédente. Vincennes a été un centre expérimental créé à partir de 69. Son histoire est très présente chez mes enquêtés. C'est celle des innovations pédagogiques, théoriques, des enseignants qui l'ont fréquentée et des groupes militants. Deuxièmement elle critique la direction précédente. Cette dernière est décrite et connue pour ne pas s'être occupée du fonctionnement routinier de l'université mais plutôt de sa vitrine vis-à-vis de l'extérieur via des conférences ou des projets ne relevant même pas de l'université²². Même si « les anciens »²³ personnels sont critiques de cette nouvelle direction, ils admettent ces deux points, ce qui entraîne une résistance plus difficile étant donné leur accord commun sur le passé.

Par-delà la critique consensuelle de la dernière direction, la nouvelle porte un discours plus général sur le dysfonctionnement de l'université. Elle attaque les normes de travail qui règnent chez les personnels, leur reprochant un manque de rigueur, de qualifications et de compétences, une fainéantise, des pauses trop longues. Ces attaques sont un reproche envers « les anciens ». Sous ces critiques et en usant des références à Vincennes, elle amorce un

²¹ Sous dir. SOULIE Charles, *Un mythe à détruire ?*, PUV, Université Paris 8, Saint-Denis, 2012, 482p. ; Coord. par AZZOUG Marie Louise, *Vincennes ou le désir d'apprendre*, Alain Moreau, Paris, 1979, 288p.

²² Une série d'action en justice a eu lieu contre l'ancien président quant à la manière dont il gérait les finances. Des plaintes ont été déposées pour détournement de fonds publics.

²³ « Les anciens » sont les personnels qui ont constitué l'identité du groupe des personnels BIATOSS, et ceux qui continuent de la porter. Voir partie III, A) 3) *Renouvellement du personnel : conflit de génération ?*

discours dit de « modernisation » qui court dans beaucoup de services publics comme l'explique Selim :

Ben les discours qu'ils pouvaient [Les individus de la nouvelle direction] avoir sur ce qu'était Paris 8 c'était que Paris 8 c'était une fac qui tournait pas, Paris 8 n'était pas gérée correctement, Paris 8 n'était pas dirigée correctement... ce qui est en partie vrai. « Les gens qui travaillaient à Paris 8 ne sont pas compétents » ça c'est un discours qu'on a beaucoup entendu. Alors là aussi, ce n'était pas des discours qui se tenaient en public ou alors on y mettait des gants, c'était enrobé. Y avait comme ce discours qui était de dire « les gens qui travaillent à Paris 8 ne sont pas des gens compétents et il faut faire venir des gens de l'extérieur pour les mettre au travail ». « Parce que, soit ils ne sont pas compétents, soit ils sont feignants, soit c'est les deux » c'est quand même un discours qui est revenu de façon assez récurrente. Et c'est pour ça qu'on a vu arriver toute une kyrielle de personnels dit « d'encadrement » qui étaient censés faire en sorte que Paris 8 fonctionne mieux, tourne mieux, soit plus efficace etc., soit plus performante parce que ça c'est le mot à la mode la performance, comme si un service public devrait être performant.

Distinction entre performance et efficacité²⁴

Il s'agit de discerner deux logiques concurrentes dans la définition du travail : la performance et l'efficacité. La première est synonyme de productivité, c'est-à-dire qu'il cherche à accroître la quantité comme par exemple le nombre d'étudiants traités. La seconde est quant à elle synonyme de qualité c'est-à-dire la manière dont le service est accompli et ce qu'il est.

Pour analyser un service, on observe les moyens utilisés (le nombre de personnel, les finances du service), la performance et la qualité du service. Les réformateurs des services publics s'attaquent souvent aux moyens utilisés et critiquent le manque de performance. Ils prétendent tenir compte de l'efficacité, ce qu'ils ne font que très rarement.

Une des luttes que nous verrons au cours de cette enquête est de savoir si l'objectif est la productivité ou la qualité.

2) *Restructuration, recrutement extérieur et changement de vocabulaire*

Lorsqu'une direction décide de transformer une structure, même si cela passe par des tas de petits changements quotidiens, il y a, en général, des changements importants visibles. Par exemple dans les usines Peugeot, la « modernisation » s'effectue par le déplacement du site de production et la « formation » d'une semaine des ouvriers aux nouvelles normes d'organisation du travail²⁵. Dans cette université, le grand changement a été la restructuration. En effet une nouvelle couche hiérarchique a été créée et certains responsables de services (« les anciens » principalement) ont été remplacés par des personnels nouvellement recrutés à

²⁴ Cette distinction est tiré du livre Belorgey, N., 2010, « *L'hôpital sous pression : enquête sur le "nouveau management public"* », La Découverte, « Textes à l'appui – Enquêtes de terrain », Paris, 2010, p.29.

²⁵ BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, Paris, 1999, 468 p.

l'extérieur de l'université. En effet, suite à sa prise de fonction, la nouvelle direction a engagé des personnels de catégorie élevée (A, A+ et CASU²⁶), avec des salaires importants pour certains sous prétexte d'acquérir du personnel compétent, des « sur-cadres » comme dira quelqu'un en entretien. Ces personnels sont dits « d'encadrement », afin de remédier au fonctionnement de la structure considérée non performante.

Historiquement l'organigramme administratif de l'université se composait de la manière suivante : une direction de l'université, des services et des UFR, et ensuite des bureaux pour les premiers et des départements pour les seconds. Lorsque les bureaux ou les services avaient un rapport avec un échelon supérieur, cela s'effectuait entre un responsable de service et la direction de l'université. La nouvelle couche hiérarchique ajoutée lors de la restructuration se situe entre ces deux instances. Elle consiste à regrouper des services sous la tutelle d'une direction propre. Par exemple la DEVU (Direction des Etudes et de la vie Universitaire) rassemble le service : de la vie étudiante, de la scolarité, l'accueil handicap, de la propédeutique et de l'offre de formation. Les responsables de ces services doivent contacter à présent la DEVU et non plus la direction de l'université.

Les recrutements et ceux qui suivront se font à l'extérieur à l'université. Lors de leur arrivée, on leur conseille de se méfier des syndicats mais aussi « des anciens ». Le recrutement extérieur n'est pas nouveau, mais auparavant on recrutait aussi à l'intérieur. Aujourd'hui cela est devenu une quasi-interdiction comme l'explique Angélique :

Et d'ailleurs, y a qu'à voir, y a quelques temps au C.S [conseil de l'université], une enseignante a quand même dit que la loi de Direction des Ressources Humaines²⁷ [ton ironique]... parce que apparemment y avait six postes aux écoles doctorales à pourvoir et ils n'arrivaient pas à recruter... et donc quelqu'un a dit : « Pourquoi vous ne recrutez pas des doctorants ? Peut-être que ça peut les intéresser ». Et elle a dit « Ha non, non, la loi de la DRH. On ne doit recruter aucun étudiant de Paris 8, ni aucune personne qui a un lien de près ou de loin avec Paris 8 » [Angélique imite l'enseignante] et elle l'a répété au moins trois fois. Donc après on lui a dit y a pas de loi de la DRH, la DRH c'est juste un service, enfin c'est la direction des personnels, y a pas de lois, c'est juste leur idée, ben voilà.

Si depuis le début nous nommons direction l'échelon le plus haut au sein de la structure c'est pour faciliter la compréhension. Dans l'organigramme, et dans le vocabulaire utilisé par les personnels, on utilise « la présidence » pour désigner cet échelon. La nouvelle couche hiérarchique forme des pôles qui s'appellent officiellement direction. Selim explique

²⁶ Les deux premières catégories sont les plus élevées de l'université. CASU est le grade le plus élevé de l'administration scolaire universitaire (ASU).

²⁷ La Direction des Ressources Humaines s'appelle la DIPEFAS (Direction des personnels, des emplois, de la formation et de l'action sociale). Pour faciliter la compréhension nous utiliserons le terme DRH.

qu'autrefois ce mot n'était pas présent dans l'université, et que c'est nouveau, un changement de vocabulaire :

Et qu'il fallait en plus de ça rajouter une espèce de strate intermédiaire. Parce qu'avant, il y avait la direction de la fac, et il y avait les responsables de service. Et eux ils ont rajouté une espèce de couche de sur-cadres avec l'idée de créer des directions. Moi c'est quelque chose qui m'a toujours énervé, rien que dans le vocabulaire déjà. Parce qu'un service, tu es au service... tu as un service public, donc tu as des services qui sont au service du public et au service de leurs collègues. Alors que là tu crées une direction, direction ça vient du verbe diriger, donc forcément tu changes l'optique. Rien qu'en ça le vocabulaire est très révélateur.

Plus qu'une nouvelle couche hiérarchique indépendante cette restructuration est un agrandissement de la direction de l'université (la présidence). Cet agrandissement entraîne une plus grande emprise de la présidence sur l'organigramme. Elle permet de changer les normes au travail. En effet, la forte autonomie qui régnait dans les services ne facilitait pas les possibilités de changement par la nouvelle direction. Désormais elle s'incruste partout. De plus, le recrutement extérieur entrave progressivement l'identité du groupe BIATOSS portée par « les anciens », qui « protégeait » du changement en entretenant une mémoire collective.

3) Un changement sans concertation : un début de mépris

Cette restructuration de l'organigramme de l'université ne s'est pas faite avec la consultation « des anciens » personnels. Grâce à leur ancienneté, ces personnels ont acquis des savoir-faire et surtout des connaissances du fonctionnement de l'université. Cette non-consultation a engendré deux problèmes. Le premier est qu'ignorant les spécificités de la structure, la direction a fait des erreurs (voir « un nouveau logiciel »). L'autre est que ce manque de concertation en amont de la restructuration a été vécu comme du mépris et du dénigrement de leurs qualifications. La reconnaissance qu'ils estimaient avoir de la direction s'effondre. On les exclut progressivement des décisions. S'ensuit une perte du sentiment d'appartenance à la structure. Les personnels se sentent inutiles.

Le manque de concertation s'est aussi fait en aval. Les personnels n'ont pas obtenu d'information quant aux transformations comme le montre cette interaction entre Sonia et la directrice du pôle auquel son service appartient. Sonia est responsable de service, elle a été avertie que son bureau serait déplacé géographiquement. Lors de son arrivée dans les nouveaux locaux, elle constate une diminution de 60 % des effectifs dans son service. Quelques temps après, Sonia se rend à une réunion où elle apprend de manière informelle qui est son nouveau responsable

Q : *D'accord. Et, je ne sais pas, est ce que la personne [du pôle] est venu te voir... [Elle me coupe tout de suite]*

R : Non, pas du tout. Ça ne s'est pas du tout fait comme ça. C'est... je devais... comment... je devais faire mon dossier de liste d'aptitude. Et donc j'étais rentrée en contact avec elle pour lui demander si elle avait fait mon dossier jusqu'à ce qu'on ait une réunion, pas du tout pour ça... que l'on soit dans son bureau, et qu'elle... que j'apprenne... que je l'entende dire à Dani « Est ce que tu as fait le dossier ? ». Voilà et...

« Pourquoi Dani ? [Demande de sa part à la directrice du pôle lors de la réunion]

- Ben Dani c'est votre responsable [réponse de la directrice du Pôle]

- Ah d'accord... »

Voilà !

Ce manque de concertation en amont et en aval a conduit à une mise au banc « des anciens » personnels.

Partie II : Vers des transformations du travail

Suite à cette restructuration, des transformations s'effectueront. Nous ferons un retour historique sur le fonctionnement des subalternes puis sur les changements qui sont intervenues. Enfin nous verrons leurs différences d'applications.

A) Une perte de liberté des subalternes

1) *Retour sur l'autonomie et la responsabilité au travail avant la nouvelle direction*

Lors des entretiens, lorsque sont abordées les directions précédentes de l'université, à la fois celle qui précéda l'équipe 2006, mais plus généralement toutes celles qui ont existé depuis la création de Vincennes en 1969, certains rapports au travail font l'unanimité. S'exprime notamment l'idée que les personnels détenaient plus de responsabilité et d'autonomie, en un mot, ils avaient plus de liberté. Lors de la création de l'établissement, cela s'explique plus par un manque d'organisation que par choix politique. En effet, la création a été rapide, les personnels ont tout de suite eu en charge des services sans qu'une direction prescrive le travail. Cette liberté a perduré via des luttes ou des directions comme celle qui précéda la nouvelle présidence.

Comme cette dernière ne s'occupait pas du fonctionnement de l'université, cela laissait alors une totale autonomie aux personnels, Selim dira que « la fac tournait un peu en roue libre ». Malgré ce fonctionnement autonomisé de la direction, cela n'empêchait pas les personnels de répondre aux transformations demandées par le ministère. Par exemple, durant cette présidence, le LMD²⁸ a dû être appliqué, ce qui a été un moment de transformation important puisqu'il a fallu changer l'offre de formation, les outils informatiques, la gestion de la scolarité. C'est grâce à un travail collectif que l'adaptation s'est faite. Ainsi comme le raconte Selim, dans le travail routinier, ils n'étaient alors pas obligés de rendre des comptes à leurs supérieurs hiérarchiques :

Par exemple si on avait besoin de faire un développement bien précis sur une problématique un peu locale, sans que ça touche énormément de choses, on discutait directement avec le service, on travaillait directement avec le service puis on informait juste le responsable de service sans pour autant demander l'avis du directeur de cabinet, du machin, du secrétaire général et tout le tutti. On avait comme ça une activité qui... c'était beaucoup une activité transversale. Et là on est passé en gros d'un fonctionnement horizontal à un fonctionnement vertical, voir pyramidal.

²⁸ Arrêté et décrets LMD : Licence Master Doctorat. Paraphés par Jacques Lang en 2002, il s'agit d'une réforme au niveau européen de réorganisation des diplômes en bac +3, +5, +8 pour aligner le temps de formation entre tous les pays. Par delà la durée des diplômes, les formations ont été ré-organisées en termes d'obligations de contenu et de structuration (exemple : Langue vivante obligatoire).

Cette autonomie et les responsabilités qui en découlait pour les tâches quotidiennes procuraient du sens au travail. Pour autant l'absence de politique de long terme durant cette ancienne direction posait des problèmes, notamment sur le travail de plus longue durée, c'est-à-dire les projets, puisque les personnels ignoraient ce qu'ils devaient faire.

2) *Vers une bureaucratisation*

Suite à la restructuration, de nouvelles pratiques ont émergé qu'on qualifiera de bureaucratiques. Nous entendons par ce terme l'augmentation de tâches administratives qui n'augmentent ni l'efficacité ni la performance au travail. Ces tâches entraînent un alourdissement du travail, une diminution du travail social au profit des charges administratives, une perte d'autonomie et de responsabilité via de nouvelles formes de contrôle ainsi qu'une réduction des relations sociales. La bureaucratisation est perçue comme une perte de confiance de la direction avec « le sentiment d'être vraiment mis sous tutelle » comme le dira Selim. En d'autres termes, la nouvelle couche intermédiaire, certains responsables de services, ainsi que la direction de l'université, ce qu'on a appelé la direction élargie délèguent de moins en moins de responsabilités. Les personnels subalternes n'ont plus en charge certaines tâches qu'ils effectuaient auparavant, ne sont plus conviés aux réunions, ne peuvent aller faire leur démarche eux-mêmes dans un autre service ; et pour les tâches à effectuer, ils doivent rendre des comptes en permanence. Cette bureaucratisation s'effectue par une multitude de petites choses qui ne sont pas obligatoires mais qui se sont imposées au fur et à mesure.

Exemples de bureaucratisation

Augmentation de charges administratives et du contrôle

1) Auparavant, lorsque des personnels effectuaient un travail qui incluait une relation avec un autre service, les deux services se téléphonaient, se rencontraient dans un des deux lieux, ou s'envoyaient un mail directement. Maintenant pour le même type de travail qui implique une relation entre deux services, cela ne s'effectue plus que par mail. Lors de l'envoi du mail, doit être en copie : les deux responsables des services respectifs, les responsables de la couche hiérarchique nouvellement créée, et parfois, la direction de l'université. C'est aussi le cas lorsqu'un étudiant contacte un service, les personnels doivent lui répondre avec en copie tous ces échelons, quelle que soit l'importance du travail effectué.

2) Sonia est responsable de bureau. Elle est chargée d'un minimum de responsabilité dans son travail quotidien. Pourtant pour les photocopies par exemple, elle m'explique qu'elle doit en faire maintenant la demande papier en quatre exemplaires à son supérieur. D'autres « demandes basiques », dira-t-elle, comme celle des congés pour les autres personnels de son bureau, qui étaient auparavant de sa seule responsabilité, doivent passer maintenant par elle, puis par le responsable de service au-dessus d'elle, et enfin par la nouvelle couche hiérarchique.

Perte d'efficacité et de performance

1) Sabrina raconte la procédure actuelle pour le recrutement d'un personnel :

Par exemple, maintenant pour un contrat de travail, tu décides d'embaucher un mec, ils te disent qu'il faut quarante-cinq jours, le temps qu'ils préparent tout. Bon pourquoi pas. Sauf qu'une fois que le mec est venu signer son contrat, après il faut que ce soit signé par le... par le DRH qui doit le faire signer par le DGS et déjà entre eux ils se font... ils corrigent des fautes d'orthographe... enfin même pas des fautes d'orthographe, ils décident qu'il faut mettre le truc plus à gauche, plus machin. Donc ça fait des aller-retour, et du coup ben à la fin, le temps que ça fasse tous les chefs et machin, ça revient et le mec il travaille sans être payé et tout ça. [Ce passage est dit de manière très rapide, et à la fin elle s'allume une cigarette].

2) Selim explique que dans les nouvelles procédures il y a une perte d'autonomie, de confiance et que ce n'est pour autant pas plus efficace. Au contraire cette bureaucratisation entraîne jusqu'à changer la demande qu'il avait faite.

C'est-à-dire que en gros quand tu voulais faire quelque chose il fallait demander l'autorisation au chef, qui demandait l'autorisation au sur chef, qui demandait l'autorisation au chef du service d'à côté. Et du coup c'est vrai qu'on a beaucoup senti, ressenti ça comme étant une remise en cause de la qualité de notre travail, une remise en cause de notre autonomie. C'est vrai que ça a été très mal vécu par beaucoup de gens parce qu'on avait cette façon de fonctionner qui était quand même relativement efficace parce que en fait quand les gens travaillent en direct, ça va beaucoup plus vite et c'est beaucoup plus efficace que quand tu es obligé de passer par un certain nombre de filtres... parce que forcément, quand tu demandes un truc, il va être compris d'une certaine façon par ton responsable de service, qui lui-même va le transmettre d'une certaine façon au niveau supérieur, le niveau supérieur va le restituer d'une certaine façon au service d'à côté etc., donc tu perds de l'information, tu perds à la fois en quantité, et en qualité d'information. Alors que les gens qui travaillent en direct, tu causes directement, et ça va beaucoup plus vite, et c'est beaucoup plus efficace. Ça c'est vrai que c'est quelque chose qui est très très mal passé auprès des gens... parce que quelque part c'était aussi remettre en cause la qualité de leur travail, remettre en cause l'investissement et la qualité de leur boulot, alors forcément les gens le vivaient assez mal.

Trouvant moins de sens dans leurs activités et ayant l'impression de perdre leur temps, les personnels sentent leur travail menacé et finissent par ne plus avoir envie de s'investir.

3) *Un nouveau logiciel : une étape dans le processus de normalisation*

Logiciel pour fac normalisée ou pour normaliser une fac ?

Durant cette direction, un nouveau logiciel est apparu dans l'université. C'est la deuxième étape temporelle des transformations. Ce logiciel concerne l'ensemble des informations de suivi des étudiants de l'entrée à l'université jusqu'à la délivrance du diplôme. Avant le nouveau (Apogée), le logiciel en vigueur était un logiciel libre (Félix). Logiciel libre signifie que la structure, ici l'université, possède les codes pour le modifier, le faire évoluer, l'adapter. Cette conception repose à la fois sur une maîtrise complète de l'outil, ainsi que sur une gestion collective, c'est-à-dire que tout utilisateur peut modifier le logiciel, l'enrichir et le faire partager aux autres. L'outil n'a pas de propriétaire et peut s'adapter à toute singularité locale puisque modifiable localement. Le nouveau logiciel installé par la direction appartient quant à lui à un propriétaire qui le transforme en marchandise lors de sa vente²⁹. Le propriétaire garde les codes et est le seul à pouvoir le modifier. Dans les deux cas, ils sont en constante transformation. Dans le premier cas, c'est au service informatique local que cela revient, alors que dans l'autre c'est à l'entreprise d'achat. L'entreprise qui vend ce logiciel est l'AMUE³⁰, une agence en relation avec le ministère. Depuis plusieurs années, lorsque les inspecteurs du ministère venaient, ils expliquaient qu'il serait pertinent de passer au logiciel de gestion promu par l'AMUE et d'arrêter de rester sur un logiciel interne. Lorsque la nouvelle direction est arrivée, répondant aux préconisations du ministère, elle a choisi de l'installer.

Afin de légitimer le changement de logiciel, les réformateurs (la direction et ses soutiens) utilisèrent deux arguments, un d'ordre technique, l'autre de modernité. Le premier argument accusait l'ancien logiciel d'être à la source des problèmes techniques que rencontrait l'université. Ils commencèrent par affirmer que le logiciel ne permettait pas de délivrer des diplômes. Puis au vu de l'argument mensonger, ils l'accusèrent de ne pas en délivrer suffisamment. Enfin, l'argumentaire finit par être que les diplômes n'étaient pas délivrés en temps et heure. Le deuxième argument était la vieillesse du logiciel qui ne permettait pas certaines nouveautés. Selim, informaticien à l'université, reconnaît cette longueur de délivrance des diplômes, mais explique que la cause est celle de l'organisation du travail. Quant à la vieillesse du logiciel, les deux sont en effets anciens³¹, mais comme l'explique Selim, tout logiciel est ancien et en adaptation permanente :

²⁹ C'est la différence entre Windows et Linux par exemple. Windows est un logiciel d'exploitation qui à un coût légal d'au moins une centaine d'euros, quand Linux est quand à lui téléchargeable gratuitement, modifiable.

³⁰ Agence de Mutualisation des Universités et des Etablissements. Légalement cette agence est indépendante. En pratique elle est une filiale du ministère dans la modernisation informatique de l'enseignement supérieur.

³¹ Le logiciel que prescrit l'AMUE n'est pas non plus récent. Il date de la fin des années quatre-vingt.

Bon après tu avais [comme argument], « oui Félix [Nom de l'ancien logiciel] c'est un outil qui est pas adapté, c'est un outil qui est pas moderne, c'est un outil qui a vingt-cinq ans ». Ben oui c'est vrai que la première version de Félix elle a vingt-cinq ans, mais comme je te disais tout à l'heure la première version de Félix qui a été écrite il y a vingt-cinq ans ça n'a rien à voir avec le Félix qui était encore utilisé il y a deux ans. Je veux dire c'est comme si on disait que la première version de Word qui est sorti dans les années quatre-vingt c'était la même que celle qu'on utilise maintenant. Ben nan, évidemment c'est pas du tout la même [Dit sur un ton méprisant envers ceux qui utilisent ce genre d'arguments] le logiciel... il a évolué, ben là c'est pareil donc...

Une fois la décision prise, l'installation du logiciel a été trop rapide. En effet, dans leurs cahiers des charges, l'AMUE préconise deux ans afin que l'installation se fasse correctement, ainsi qu'un travail collectif de l'installation. Auparavant la politique informatique de l'université était décidée par la direction en consultation avec l'ensemble des services ou laissée totalement au service concerné. La direction a décidé de le faire en six mois de moins que ce qui était prévu par l'AMUE, et n'a jamais consulté les services chargés de s'en occuper, ni l'ensemble des services qui devaient l'utiliser. Etant donné que le discours pour légitimer l'installation avait consisté en une critique des impossibilités de l'ancien, le nouveau logiciel devait donc permettre au minimum les mêmes choses que l'ancien sinon plus. Certaines fonctions du logiciel ont été lancées alors que l'AMUE conseillait de ne pas les faire la première année de l'installation...

Trois problèmes ont suivi l'installation du logiciel :

L'installation trop rapide entraîna une importante charge de travail sur le court terme. Cette rapidité empêchait toute formation du personnel ainsi que des tests préalables du logiciel. En fait de rapidité, il s'agit même de précipitation, ce qui entraîna à la fois une absence de savoir-faire chez les personnels et des problèmes avec les spécificités de la structure. D'où un malaise et un sentiment d'incompétence dans des services et des dysfonctionnements comme l'explique notre même informaticien :

Mais à coté de ça, c'est vrai que ce processus de retransmission de la pression, c'est plus ça la souffrance au travail où tu as des gens qui en étant constamment sous pression, au bout d'un moment tu craques. Et ça c'est vrai que ça a été flagrant quand Apogée a été installé. Puisque ça a été installé tellement rapidement et de façon tellement brouillonne que du coup y a eu une pression absolument phénoménale qui a été exercée, à la fois dans les services concernés, je pense en particulier à la scolarité évidemment, mais aussi dans les UFR où les gens se sont tapés des journées de dingues, en plus avec le sentiment de ne pas avancer. Parce que quand tu te tapes beaucoup de journées très très lourdes mais que au moins tu progresses, tu dis ça va tu as progressé, quelque part tu as la satisfaction d'avoir avancé. Mais là le problème que l'on avait avec Apogée c'était que tu te tapes des journées de dingues mais en plus de ça tu fais du surplace même des fois tu recules ! Et c'est ça que les gens ne supportaient pas, et on s'est retrouvé comme ça avec des collègues qui se sont collés en arrêt maladie parce qu'elles n'en pouvaient plus mais physiquement ! Là c'était du burn-out. Les gens qui effectivement se tapent des journées de dix heures, et au bout de ta journée de dix heures, tu n'as pas avancé comme ça d'un iota, et ça se répète comme ça de journée en journée, de semaine en semaine et au bout d'un moment tu n'en peux plus, physiquement tu n'en peux plus... !

Le deuxième problème est la transformation du travail dans le service informatique. Avec l'ancien logiciel, le travail de Selim consistait en une amélioration constante du logiciel via un travail de conception et de développement, donc d'ingénieur. Ceci s'effectuait à la fois face aux demandes de transformations de la structure (exemple le LMD) ainsi qu'aux demandes des utilisateurs (les services de l'université). Avec le nouveau logiciel, comme les transformations sont effectuées par l'AMUE, son travail se réduit à un rôle technique, « prestataire de services » dira Selim, c'est-à-dire faire en sorte que le logiciel fonctionne sans pouvoir le transformer. Et quand le logiciel ne fonctionne pas, il se sent dépossédé :

Si tu veux quand on travaillait avec Félix on avait quand même un travail qui était valorisant. On était quand même à travailler directement avec les collègues. Ils avaient un problème, on pouvait leurs apporter une solution. Et là le truc qui est super frustrant c'est que les collègues on beaucoup plus de problèmes qu'avant mais on ne peut pas leur apporter de solution. C'est ça qui est frustrant si tu veux. Qu'on essaye, bon ben des fois on peut apporter une solution qui est souvent une solution de contournement mais comme on n'a pas la maîtrise de l'application on ne peut pas leur apporter... je veux dire ils nous signalent un bug, on leur dit « ben oui y a un bug, je suis désolé mais on peut rien faire pour vous ». Après faut faire une fiche à l'AMUE, et puis l'AMUE va corriger le bug, et puis va nous fournir le correctif des fois des mois après. C'est vrai que du coup c'est extrêmement frustrant et qu'on se sent plus valorisé dans son travail. Quand tu n'es pas en mesure de pouvoir... moi je pense avoir une conscience professionnelle qui m'a amené à faire mon boulot le mieux possible et à pouvoir rendre service au mieux de mes capacités à mes collègues. Mais à partir du moment où je peux plus faire ça, mon travail n'a plus grand intérêt.

Le troisième problème est une considération pédagogique sur la normalisation de la structure. En effet, ce logiciel impose des structures rigides quant aux maquettes de diplômes³². C'est-à-dire que doit être inséré dans le logiciel l'ensemble de la maquette et de ses diverses possibilités avant le début d'année parce que, contrairement à l'ancien logiciel, il n'est pas possible de modifier la structure des maquettes en cours de route. Par exemple, dans un département où les cours peuvent être pris avec un large choix, ce logiciel n'accepte pas les notes en fin de semestre si toutes les possibilités ne sont pas inscrites. Il faut alors, par divers processus, contourner cette rigidité ou restreindre la maquette du département. C'est en cela que le logiciel a des conséquences sur la liberté pédagogique.

Dans le processus de normalisation, il fallait supprimer « les aspérités » de l'université, celles que « les anciens » appellent « les spécificités ». C'est pour cela que l'ancien logiciel a été retiré. Et plus que supprimer une « des spécificités », il permettra sur le long terme d'en normaliser un certain nombre comme les maquettes atypiques de certains diplômes.

³² Les maquettes de diplômes sont toute la structure pédagogique des diplômes. Par exemple, les différentes possibilités de choix des cours pour une licence dans un département

B) Deux déclinaisons d'une transformation : l'exemple des responsables de services

« Si la volonté réformatrice n'est pas suivie d'effets, c'est parce que les décisions prises au niveau de la conception de cette politique, pour avoir un effet sur les soignants et les patients, doivent être relayées efficacement par tout une série d'acteurs intermédiaires : directeurs d'hôpital, consultants, chefs de service, etc. Or ceux-ci ne coopèrent pas forcément. »³³

Dans la première partie, nous avons vu que la restructuration (création d'une nouvelle couche hiérarchique ainsi que le remplacement de responsables de service par des nouveaux) avait débouché sur un agrandissement de la direction. J'ai exprimé l'idée que sans cet agrandissement il aurait été difficile d'avoir de l'emprise sur les services à cause de l'autonomie au travail qui y existait. Nous verrons dans cette partie comment les transformations impulsées par la direction se retranscrivent dans les services. En effet ce n'est ni homogène dans les manières, ni dans le résultat. Pour comprendre cette différence, il faut s'intéresser à un des échelons au sein de l'organigramme de l'université : les responsables de service, ou de bureau. Ce sont les personnels qui ont en charge un service de l'université. Par exemple, le service informatique, le service communication, service accueil handicap. Malgré l'ajout d'une couche hiérarchique, cet échelon reste l'intermédiaire entre le maillon qui a le pouvoir de décision de politique générale, et ceux qui effectuent le travail pour que l'infrastructure fonctionne. Tantôt décrits dans les entretiens par les « anciens » comme des personnels qui n'effectuent pas bien leur travail parce qu'ils retranscrivent la pression qu'ils subissent, ils vont jusqu'à les psychologiser en les accusant de « folie » ou de soumission à la direction ; tantôt décrits comme exerçant une résistance professionnelle lorsqu'ils absorbent la pression et la garde pour eux. Certains responsables coopèrent avec la direction et d'autres non, nous nommerons les premiers « courroies de transmission » et les autres, « boucliers ».

1) Des situations de « crises » : L'exemple des « courroies de transmission »

Au moment où les transformations ont été effectives, dans les services l'on a constaté des harcèlements, des états de souffrance et des dépressions. En effet, certains responsables ont été en partie « la courroie de transmission » de la politique de la direction. Nous détaillerons ces changements et comment ils ont conduit à ce que j'appelle les situations de « crises ».

³³ P19 in Belorgey, N., 2010, *L'hôpital sous pression : enquête sur le "nouveau management public"*, La Découverte, « Textes à l'appui – Enquêtes de terrain », Paris, 2010, 330p.

Le service accueil handicap : une lutte pour le travail social

Les personnels de ce service de l'université ont peu de relation avec les autres services. Ils travaillent avec les départements pour le suivi des étudiants qu'implique leur travail mais ne sont pas pris dans le tourbillon d'interactions qui règne en général dans les services. Cette semi-autarcie du service est importante pour comprendre la situation de crise qui s'est produite. C'est notamment la raison pour laquelle aucun soutien n'est venu des syndicats comme au service des personnels et que Céline n'assiste pas aux événements des personnels. En effet l'autarcie d'un service rend plus difficile la solidarité avec les autres personnels, et diminue les relations qu'ils ont avec le groupe BIATOSS constitué.

Céline travaille depuis longtemps à l'université mais dans des services en autarcie. Avant son arrivée, elle travaillait à la crèche de l'université, crèche fermée par la direction antérieure, où les personnels étaient complètement coupés des autres. Étant la plus ancienne du service accueil handicap, elle a des connaissances sur le fonctionnement du service, elle en est la pièce maîtresse. Céline reste souvent le soir tard au service, travaille le week-end à la maison. Elle a une rigueur professionnelle et un sens du service public fort. Ayant beaucoup fréquenté de structures sociales et eu de mauvais rapports avec les organisations de lutte, elle défend inconditionnellement le travail social. C'est pour elle une façon de donner ce qu'elle a reçu.

Arrivée au service accueil handicap en 2007, Céline décrit cette époque avant la nouvelle responsable :

C'était cool, ça s'est super bien passé. Bon on était... une équipe soudée... on savait ce qu'on voulait, on s'entendait bien et surtout on avait envie que nos étudiants réussissent, quoi... L'objectif pour nous c'était que le service fonctionne et qu'il aille bien quoi, que ça roule et qu'on ne vienne pas nous emmerder.

Durant cette période, Céline deviendra responsable du service pendant quelques mois.

La nouvelle responsable met en place des transformations

A l'arrivée de la nouvelle responsable, le service rentre dans un ensemble de services qui s'appelle la DEVU (Voir Partie *Restructuration, recrutement extérieur et changement de vocabulaire* pour plus de précision). La responsable impose de nouvelles normes et méthodes de travail qui existaient dans le service où elle était, ainsi que celles prescrites par la direction. Tout comme les changements que nous avons cités depuis le début, ce sont une accumulation de petites choses mises bout à bout et non un fait en particulier qui transforme le travail. Cette

responsable vient d'un service identique d'une autre université. Cependant là-bas la performance prévalait sur le social et l'efficacité. Elle prendra souvent l'exemple de son ancienne structure pour légitimer les changements qu'elle effectue. Par exemple, elle fustige les libertés que prennent les personnels comme l'imite Céline : « Paris 11 c'est génial, ce n'est pas comme ici, on ne se permettrait pas de faire ceci, de faire cela comme à Paris 8 ». Elle impose que toutes les activités du service passent au préalable par elle. Elle ne fait plus, comme c'était le cas, de réunions pour décider collectivement du travail fait et à faire, ou des obstacles rencontrés par le service comme la situation de certains étudiants. Les seules réunions ont lieu préalablement à des événements pour fixer les tâches de chacun. Durant cette période, les étudiants viennent de moins en moins au service parce qu'il n'effectue plus le même travail comme nous allons le voir.

Le début de la lutte sur la définition du travail

La responsable avait comme objectif principal d'« aider » les étudiants sur tout ce qui relève d'extérieur à l'université comme chercher des stages par exemple. Les « aider » au quotidien n'était pas primordial pour elle. Elle ne pensait qu'en termes de performance alors que Céline d'efficacité. Par exemple quand Céline accompagnait un étudiant aveugle, elle lui disait « Non mais, ce n'est pas l'heure de la promenade ». Le service doit faire en sorte que les étudiants en situation de handicap puissent suivre leurs cours. Pour elle, le but étant seulement qu'il soit « aidé », la qualité de cette aide n'avait aucune valeur ; alors que Céline souhaitait « l'aide » la meilleure possible :

On est avant toute chose un service social. Et ça ce n'est pas passé. Quand elle te dit que les sourds n'ont pas besoin d'interprète, parce que ça coûte la peau du cu... c'est vrai qu'un interprète ça coûte cher, c'est minimum entre 150 et 200 euros de l'heure, qu'un cours c'est trois heures, qu'un interprète ça ne peut pas interpréter un cours de trois heures d'affilée, donc faut qu'ils soient minimum deux, donc un cours ça fait 600 euros. Ça coûte la peau du cu, je suis d'accord mais ils en ont besoin ! La langue des signes c'est une langue pseudo étrangère pour un français. Et pour un sourd, la langue française c'est étranger. Donc ils ont besoin à la fois d'un preneur de note parce qu'il faut qu'il y ait des gens qui puissent écrire pour eux le cours que le profs dicte, mais ils ont besoin, eux, d'entendre aussi... donc d'avoir un interprète pour comprendre le cours. « Ouai, ouai, mais une photocopie sa suffit amplement. [Imite la responsable]

-Nan une photocopie ça suffit pas du tout. [Réponse de Céline]

Je me rendais compte qu'avant la venue de cette responsable, le service ne fournissait pas seulement un travail de qualité sur « l'aide » institutionnelle (aller en cours, se déplacer dans l'université) mais fournissait un travail social voir d'assistance sociale. En effet, le service joue le rôle d'intégrateur pour ces étudiants au sein de l'université. Il leur permet d'avoir un lieu de rencontre, de socialisation, ainsi qu'un lieu d'écoute pour les petits problèmes et parfois les gros :

Ici c'est un service social avant d'être un service administratif, on est plus social que dans l'administratif quelque soit notre truc. Je ne dis pas qu'on en fait pas de l'administratif puisqu'on répond aux enquêtes ministérielles, on doit rendre des comptes à tout le monde parce que y a beaucoup de fric en jeu. Mais on est avant tout un service social, on est là pour les étudiants qui sont en situation de handicap... et souvent y a pas que du handicap physique visible ou même du handicap non visible, il y a souvent une autre souffrance, moi y a des étudiants qui ont été mal traités par leur famille, qui sont en situation de détresse...

La lutte entre Céline et la nouvelle responsable est un combat pour la définition du travail. Il y a deux objets à cette lutte. Le premier est de savoir si le service rendu doit être efficace ou performant. Par exemple, dans le cas d'un étudiant sourd, le fait de donner une photocopie est performant pour le service puisque l'on pourra noter dans un tableau : un étudiant « aidé ». Et cela ne coûte pratiquement rien au service, ni argent ni temps. Cette vision est défendue par la responsable. Quant à Céline, elle défend une action efficace, pour notre même cas, ce serait donner un interprète à l'étudiant. C'est cher et ça prend du temps de l'organiser, mais le service est d'une meilleure qualité. Le deuxième est relatif à la question du travail fourni par les personnels du service. La responsable défend un service de réception des demandes des étudiants. Alors que Céline défend un travail social voir d'assistance sociale, c'est-à-dire que le service soit aussi un lieu de socialisation, un lieu où des étudiants peuvent exprimer leurs problèmes.

Une lutte pour la définition du travail qui tourne au harcèlement

A l'arrivée de la nouvelle responsable une seule personne est titulaire dans le service, Céline. C'est elle qui s'opposera le plus à cette récente définition du travail pendant les deux ans où elle y est restée. La responsable la prendra en grippe en exerçant une succession de pressions, de harcèlement, de mépris, de contrôle, supprimant son autonomie et ses responsabilités au travail. Par exemple, elle ne lui parlait plus, toute demande-ordre passait par mails alors que leurs bureaux étaient côte à côte. Lorsqu'elle s'adressait à Céline c'était pour lui dicter, en se plaçant dans son dos, ce qu'elle devait écrire en faisant des réflexions tel que « il faut connaître votre alphabet » « faut savoir écrire ». Elle venait même très souvent vérifier son travail, en se plaçant derrière elle. Céline était la seule dont on contrôlait les horaires quand elle allait déjeuner, la seule qui devait faire un planning de la semaine, qui devait justifier ses horaires. Elle ne devait en aucun cas quitter son bureau, elle n'avait pas le droit de bouger sans autorisation, ou couvert d'une réflexion « ce n'est pas la promenade » alors que son travail exige des déplacements perpétuels. Parfois, après le repas, Céline trouvait sur son bureau l'assiette de sa responsable. Cette dernière ne faisait jamais de commentaire sur le

travail de Céline, qu'il soit négatif ou positif. Elle racontait par contre aux strates supérieures que Céline ne fichait rien.

Au bout de quelques mois, la situation perdurait, les autres personnels du service ne lui adressaient plus la parole plus. Étant contractuels, ils n'osaient rien dire de peur de perdre leur emploi, et préféraient aborder dans le sens de la responsable. Céline se retrouvera le mouton noir du service. Suite à des demandes de personnels d'autres services de l'université, une médiatrice viendra plusieurs fois pour régler le problème. Les syndicats ne l'ont pas aidé, le service étant en autarcie. Aucune aide ne viendra changer la situation, il faudra attendre le départ de la responsable. Céline fera une dépression, se mettra de plus en plus souvent en maladie, non pas pour éviter de venir, mais par impossibilité physique et mentale d'assurer le travail. Elle avait même fini par perdre l'usage de l'écriture, et devait demander à des collègues d'écrire ses mails.

Le Service du personnel des BIATOSS

Rym est arrivé du secteur privé, il y a quatre ans, avec un sens de la rigueur au travail comme chez « les anciens ». S'exprime dès le début. Par ailleurs elle est d'accord avec certaines normes de la direction comme le fait de ne recruter qu'à l'extérieur, dénonce le supposé laxisme qui existe chez les personnels. Elle ne critique pas énormément ce que fait la direction et refuse d'être réfractaire au changement en soi ; mais elle soutient la lutte contre le logiciel, et déplore globalement le manque de conviction dans la lutte. Quand elle parle du travail, elle ne s'oppose pas au management contrairement à d'autres personnels, elle le définit : « Aujourd'hui directeur ou responsable ça ne veut pas dire commander avec un bâton, aujourd'hui c'est manager, et manager c'est avant tout être à l'écoute des gens avec qui on travaille. C'est un échange. Quand on manage... c'est fini le patron avec un bâton... ce n'est pas ça. Il y a un échange, on est rien sans eux, ils sont rien sans nous. C'est comme ça que ça fonctionne. [...] Eux nous donnent les directives et nous on est là pour les exécuter. Mais il y a exécution et exécution. Il y a l'exécution en collaboration !

Dans ce service, une « crise » importante s'est produite. Ce n'est évidemment pas le seul cas, mais il revient dans chaque entretien. C'est en tout cas le plus symbolique, tant au niveau de la diffusion de la situation que de la résistance qui a suivi. Cette « crise » a concerné les subalternes du service avec les deux échelons hiérarchiques supérieurs, c'est-à-dire le responsable de service et la responsable de la nouvelle couche hiérarchique.

Les deux responsables étaient de connivence dans l'application de nouvelles normes. Le responsable du service contrôlait toute l'activité des subalternes, raconte Rim :

Il fallait qu'on lui rende compte de tout ce qu'on faisait. C'est-à-dire que tous les matins, on avait un cahier... je ne sais pas si je l'ai gardé... On lui actait tout ce qu'on faisait. Parce qu'on bossait mais lui il disait « mais qui me dit que vous bossez ? Qui me dit que vous êtes réellement entrain de bosser pour Paris 8 ? ». Donc il voulait qu'on acte tout ce qu'on avait fait dans la journée. Le soir, il pouvait s'amuser à regarder [et dire] « Ha ben dit donc, tu n'as pas fait grand-chose aujourd'hui ». [...]C'était quelqu'un qui moralement pouvait te détruire parce qu'il arrivait et qu'il disait « bon, ben non... ben écoute... non mais tu n'as rien fait... je suis désolé mais aujourd'hui tu n'avais pas remarqué que tu devais faire ça, ça, ça. [...]Fallait qu'on lui rende compte de tout, mais quand je dis de tout, c'est de tout, de tout.

Il se pointait devant le bureau pour regarder l'heure à laquelle les personnels arrivaient le matin. Il avait aussi des pratiques de harcèlement sexuel, sous-entendu des rapports de séduction, demandant « c'est pour moi que tu as mis ce décolleté ? ». Quand les subalternes s'y sont opposés, il les menaçait d'augmenter la pression, les obligeait d'un coup à le vouvoyer.

Quant à l'autre responsable, la nouvelle couche hiérarchique, c'est la DRH. Cette direction à été créée lors de la restructuration. Elle réduisait les responsabilités des subalternes, gardait des dossiers importants dans son bureau, cachait un certain nombre de choses qui concernaient les personnels du service. Elle faisait des recrutements arbitraires, licenciat des vacataires en pleine période.

Durant cette période, les personnels s'effondraient souvent en larmes. Mais ne voulant pas fuir face à la situation (ex : se mettre en arrêt maladie), elles (dans ce service, il n'y a que des femmes) ont affrontés les deux responsables. Sonia raconte que c'est grâce à un service très soudé qu'elles ont survécu. Un jour c'est la goutte d'eau. Une des personnels veut mettre fin à son contrat pour des causes extérieures. Lors de la signature de la fin de son contrat, un des deux responsables falsifie une lettre pour qu'elle ne puisse plus postuler à l'université. S'en suivra une lutte de l'ensemble du service, des syndicats et d'une grande partie des personnels. Lutte victorieuse parce que les deux ont été destitués.

Ces exemples montrent que lorsque les responsables de service que l'on a nommé « courroies de transmission » appliquaient la politique de la direction, ce n'était pas si simple. Les acteurs du service ne sont pas passifs, soit ils acceptent ces transformations, soit ils résistent comme l'a fait Céline professionnellement, soit comme Rym en utilisant l'action collective. S'il y a « crise », ce n'est pas parce que les responsables sont « fous » (explication psychologisante), mais parce qu'ils imposent les transformations avec des méthodes violentes – notamment quand il y a résistance – et qu'ils suppriment l'autonomie, cherchent à

augmenter la productivité. Nous verrons que dans le cas où les responsables de services font « boucliers », c'est à leur échelon que la « crise » se produit.

2) *Des zones en non-crise : des exemples à relativiser*

Dans les exemples suivants, il n'y a pas eu de situation de « crise » comme au service du personnel ou accueil Handicap parce que nous verrons que les responsables de services (ou bureaux) sont différents, c'est-à-dire qu'ils ne coopèrent pas avec la direction. Ils en sont « les boucliers »

Le service communication : Le début du processus des transformations

Contrairement à d'autres services décrits ci-dessus où lorsqu'un nouveau responsable de services débarque, s'en suit une augmentation du contrôle et de la pression, dans ce service l'arrivée d'un nouveau responsable, après la vacance de l'ancien durant une longue période, a permis d'atténuer la pression. A part la responsable du service, les autres personnels n'ont plus eu à travailler avec la direction. Cela a « supprimé » les interactions possibles qui généraient du mépris et des tensions sur l'organisation du travail. Par contre, comme le dira Sabrina lors de l'entretien, c'est la responsable de service qui s'est « tout pris dans la gueule ». Cela signifie que la responsable effectue de la résistance vis-à-vis de la direction et garde la pression pour elle.

Ce qui n'empêche pas des transformations de l'extérieur. En effet l'autonomie au travail est en apparence intacte. Sonia la garde pour le travail quotidien, notamment grâce au fait que le savoir-faire nécessaire pour l'accomplissement de son travail n'est pas maîtrisé par l'ensemble de la hiérarchie. Par contre pour le travail de long terme elle commence à la perdre comme le montre cet extrait où elle se sent au centre du processus des transformations :

Ouai, avec beaucoup de difficulté parce qu'on a... En fait j'avais pondu tout un gros projet. Mohamed n'était pas encore là, il y avait d'autres personnes avant lui sur le même poste. J'avais pondu tout un énorme projet, il y a six ans. Ça a dû mettre quatre ou cinq ans à sortir parce que le président qu'on a à l'heure actuelle et son équipe, ils ne savent pas travailler, donc ils ne savent pas prendre des décisions quand il faut vraiment en prendre. Il valide quelque chose, deux semaines après ils te disent que finalement ils aiment plus la couleur, ils aiment plus le graphisme et machin, donc faut reprendre tout à zéro. Ils ont du mal à écouter le... Ils ont du mal à comprendre que les gens peuvent avoir des métiers et que ce qu'on peut leur dire ça peut être de bons conseils. Ils te démontent la moitié de ton projet. Donc pour moi le site qu'on a à l'heure actuelle, ce n'est pas le site que j'aurais aimé qu'on ait, mais ce n'est pas grave, tant pis [sur un air déçu].

[...]

Après le risque nous au service com., c'est qu'il est fort probable que, parce que ce qu'il se fait dans les autres universités, c'est qu'il y a encore une couche au dessus. Soit c'est un enseignant chercheur qui est chargé de mission de la com., si tu veux. Soit il te mette un Ingénieur de Recherche qui est donc au

dessus de nous et qui dirige, qui est vraiment dans le gros pôle, enfin ce qu'ils appellent maintenant « direction de la communication ». Et là ça ferait une couche en plus qui serait catastrophique. Pour l'instant on espère que la prochaine direction ne va pas nous foutre ça.

L'exemple de ce service permet de comprendre deux choses au niveau des transformations. D'une part, le responsable de service peut avoir un rôle de « boucliers » quant aux nouvelles normes de travail de la direction, d'autre part, que l'augmentation du contrôle au travail est un processus et qu'il n'est pas totalement bloquée par « les boucliers ».

Le service des bourses : un exemple de diminution du travail social par la dégradation des effectifs

Tout comme le service communication, le service des bourses n'a pas subi de « crise » ces dernières années. L'entretien se fait avec Sonia, la responsable de service, qui m'explique les transformations. Elle n'est pas nouvelle à ce poste, elle est montée progressivement dans l'organigramme de l'université. Elle défend un travail social.

Lors de la restructuration, ce service a perdu trois postes sur cinq qu'il comptait auparavant lors d'un déplacement géographique de ses locaux. Cette diminution d'effectifs a entraîné que, sur la masse totale des heures dont disposait le service, il y avait un manque pour continuer à effectuer le même travail. Trois conséquences s'en sont suivies :

- une augmentation des heures de travail notamment le soir à leur domicile des personnels du service

- lors de période intense de travail pour le service, à recourir à des personnels affectés à d'autres postes en temps normal. Ce qui est souvent le cas lors des inscriptions en début d'année. Débordé par la charge de travail, le service se fait alors aider par des contractuels n'étant pas formés sur la question. Cela conduit à un travail moyen, à des erreurs, et le travail est alors à refaire plus tard. C'est aussi le cas lors des traitements des demandes de remboursement des frais d'inscriptions des étudiants. Sonia est la personne chargée de préparer les dossiers en amont (étudiés, classés pour en faire une présentation lors de la commission). Après avoir dit plusieurs fois qu'elle ne pouvait effectuer cette tâche, seule, elle viendra à la réunion de la commission avec seulement deux dossiers, effectuant ainsi une grève du zèle. On lui répondra qu'elle n'a qu'à demander de l'aide à des personnes affectées à un autre poste. Ces deux exemples montrent qu'il y a une transformation dans l'organisation du travail au sein de l'université. Cette transformation est le passage d'une organisation

fonctionnant avec des services dotés de personnels pour effectuer les tâches à tout moment vers un fonctionnement en flux tendu qu'on appelle, dans l'automobile, le toyotisme.

- une transformation de la qualité du travail. Le service effectue toujours le même travail d'un point de vue administratif, c'est-à-dire qu'il traite les dossiers lors des inscriptions ou lors de remboursement, il n'y a pas de diminution de performance. Mais du point de vue de l'efficacité, c'est un changement. Le temps passé par étudiants diminue, ce qui rend plus difficile de prendre du temps avec les étudiants pour expliquer les démarches, faire des relances afin de compléter les dossiers. Cette diminution de l'efficacité conduit à un sentiment de travail à la fois « bâclé » comme dira Sonia, et discriminant pour les catégories sociales les moins dotées qui bénéficient de ce travail d'orientation et d'aide. Sonia m'explique cette transformation :

Q : *Je lui demande s'il y a des conséquences dues à la diminution d'effectif sur le travail qu'elle effectue. A-t-elle le sentiment de faire un travail bien fait ? Est-il bâclé ?*

R : Alors, on essaye, c'est vrai qu'on peut pas se contenter... Bâclé, je dirais pas qu'il est bâclé. Mais on consacre peut-être moins de temps à un étudiant. On va consacrer plus de temps à un étudiant... bon je vais grossir le tableau, à un étudiant qui va pleurer qu'à un étudiant qui a un réel problème mais qui ne pleure pas. Si l'étudiant est devant nous, qu'on lui refuse et qu'il se met à pleurer... Là on va prendre un peu plus de temps, « celui-là il pleure, bon on va regarder » [imitant une conversation avec une collègue]. L'autre il ne va pas pleurer, on va lui dire « non ». Et voilà... parce qu'on n'a pas le temps ! Si on était trois, je me consacrerai uniquement au remboursement, aux exonérations et tout le reste se ferait à côté... par ma collègue qui ne gère que les boursiers et une autre qui ferait... qui l'aiderait dans d'autres tâches. La, je pourrais me consacrer vraiment à...

Mais non. Quand l'étudiant arrive... alors, quand j'ai la chance de voir l'étudiant... Il vient, il va venir retirer un dossier. Je vais lui poser... je saurais quelles questions lui poser pour qu'il me ramène les pièces. Etudier vraiment sa situation, l'orienter vers les assistantes sociales, tu vois, lui donner d'autres chemins, d'autres idées pour une aide... alors que si je ne le reçois pas, je n'aurais que son dossier. Bien souvent je t'avouerais... ça dépend en plus de la lettre de motivation que l'étudiant fera, je vais me baser sur sa lettre de motivation pour le relancer, lui dire, bon voilà, ramène ça et ça, et ça. Alors qu'un étudiant que je n'aurais pas... qui va me faire une lettre de motivation, pff, basique je dirais... je ne vais pas le relancer, alors qu'il a certainement plus besoin que celui que j'aurais relancé. Je n'ai pas le temps, parce qu'une fois que j'ai les dossiers là, des fois je vais avoir une pile. Et il faut que je les ai faits avant la fin de la semaine parce que la commission va se tenir...

[...]

Donc, ouai c'est vrai que, c'est vrai que quand on était cinq, je ne faisais que ça, et c'était bien fait, les étudiants étaient contents, mais là je n'ai pas le temps. Même en les emmenant chez moi, je peux pas faire ça indéfiniment non plus. Donc, ouai, ouai, y en a qui sont un peu bâclés, c'est vrai.

Sonia fait « boucliers » à la direction. Déjà elle fait tampon face au mépris de la direction vis-à-vis de son service de ne jamais les informer. Elle essaie par divers biais, comme celui de la grève du zèle d'exprimer à la hiérarchie qu'il y a une dégradation des conditions de travail et du service rendu. Elle ne retranscrit pas cette pression dans le service. Elle pourrait obliger sa subalterne à travailler plus au vue des postes qui manquent ou mieux contrôler son travail.

Ces deux exemples montrent pourquoi chaque fois que je demandais, lors des entretiens avec les personnels de ces deux services, les transformations qu'ils avaient subies, c'était beaucoup plus long pour arriver à le saisir puisqu'ils ne s'en « apercevaient » pas. En effet, étant donné que la focale des transformations se portait sur les services où des « crises » avaient eu lieu, ils minimisaient celles concernant leurs tâches.

Les deux déclinaisons des responsables de services attestent dans les deux cas qu'il y a des transformations du travail. Mais ce n'est pas la même car les causes sont différentes. Dans les services où les responsables sont « des courroies de transmission » de la politique de la présidence, les objectifs changent via la diminution de l'autonomie par les responsables de services. Alors que dans les cas où les responsables sont des « boucliers » à la politique de la direction, les objectifs changent via des conséquences extérieures au service.

Partie III : L'affaiblissement d'un groupe : entre ambiance et résistance collective

Nous verrons que ce groupe a existé et s'est affaibli en première partie, et comment il essaie de se reconstruire dans la deuxième partie.

A) L'affaiblissement d'un groupe : entre conséquence des transformations et conflits de générations

Alors que là maintenant on croise des gens dans les couloirs, on ne sait pas qui c'est. La dernière fois, j'en ai une qui est arrivée, qui a frappé à ma porte, il était cinq heures moins cinq. Bon je veux bien faire des efforts, mais enfin cinq heures moins cinq, donc j'ai dit « c'est fermé !
- Et ben, je travaille ici ! [De la part de la personne qui vient la voir]
- Désolé ce n'est pas marqué sur votre front [Rire]. »

Voilà, on ne connaît plus personne, en fait.

Extrait d'entretien avec Sonia

Les causes de l'affaiblissement du groupe sont multiples. Certaines sont extérieures à la structure, comme par exemple le contexte international : dans les années 70, l'existence du groupe était plus facile (fort contexte de politisation, structures syndicales et politiques importants...). Nous n'aborderons ici que les causes internes : le processus de transformation de l'université, notamment la diminution d'ambiance, ainsi que le conflit entre les générations. Est entendu par ambiance ce qui est relatif aux rapports sociaux entre les personnels. C'est-à-dire des relations qui existent entre les différentes catégories ou postes occupés de l'ensemble des personnels de l'université.

1) Un avant et un maintenant ?

L'exemple d'un « pot de départ »

Henri, un personnel qui eut une place importante au sein de ce corps fait son « pot de départ ». Un peu plus d'une centaine de personnes sont présentes : des anciens, beaucoup d'anciens tant en âge qu'en ancienneté, notamment des personnels qui sont aujourd'hui à la retraite. Il y a aussi des nouveaux, nouveaux dans l'université et plus jeunes. Henri est très connu chez les personnels de cette université. Il est là depuis Vincennes, et racontera comme anecdote qu'il était le numéro cent lorsqu'il était étudiant. Il passera toute sa carrière étudiante et professionnelle à l'université, dont une partie comme secrétaire du président.

Tout d'abord, l'hétérogénéité des personnels présents à ce « pot de départ » montre qu'une rupture s'est produite entre un avant et maintenant. En effet sont présents les syndicalistes les plus combattifs, des personnels de position subalterne, ainsi que plusieurs anciens présidents. Comme on me l'a expliqué, ces différents groupes se côtoyaient, même si aucune affinité n'existait forcément. Ces relations paraissent inimaginables avec la direction en place.

Au début du pot, un film sur Vincennes est projeté. Lorsqu'il commence « les anciens » transforment la projection en un événement où folklore et nostalgie du passé se manifestent. A chaque personne connue qui défile sur l'écran, des applaudissements et des cris éclatent. Des phrases, mots, commentaires sont lancés sur ce que nous voyons : les lieux, les personnes, l'année.

Henri fait ensuite un discours où il distingue deux singularités de cette université durant ces quarante dernières années. L'innovation dans les enseignements aussi bien en terme pédagogique que de disciplines et une communauté universitaire. Cette deuxième singularité nous intéresse. Il explique que pour lui c'est un ensemble de relations sociales entre les trois corps : étudiants, personnels BIATOSS et Enseignants.

Puis des personnels proches d'Henri interviennent, dont une ancienne présidente. Elle en fera son éloge, tant sur son travail que sur ses relations qu'il avait avec les autres. Elle racontera une anecdote. Un étudiant appelle l'université, il tombe sur Henri qui est son secrétaire. L'étudiant est perdu, il ne connaît pas le chemin pour se rendre à l'université. Au même moment, le ministère de l'enseignement supérieur appelle, Henri répond et lui demande d'attendre. Il fera attendre quinze minutes le ministère pour expliquer son chemin à l'étudiant.

D'abord cette nostalgie si forte envers ce qu'a été le centre expérimental de Vincennes, ensuite le sentiment en l'existence d'une communauté universitaire et enfin cette anecdote. La manière dont les personnels parlent, racontent ces trois moments, exprime un avant et un maintenant. Les deux premiers montrent qu'il existait un collectif fort dans l'établissement.

Le dernier quant à lui, sur la situation de travail, montre que les relations et le travail étaient différents. La manière dont l'anecdote est racontée, sous une forme de banalité qui explique que ce n'était pas une exception, montre le type de travail que pouvait effectuer la direction de l'université et les objectifs qui y prévalaient. Un respect mutuel existait entre les différents échelons hiérarchiques. Le fait que ce soit une présidente qui raconte l'anecdote montre que la direction respectait le travail effectué et que la définition du travail pouvait être commune. Cela montre aussi que les rapports entre la chef de la direction, ici la présidente, et les subalternes n'étaient pas seulement conflictuels mais qu'il y avait du respect, une reconnaissance. Lors de son intervention, aucun personnel ne perturbe l'intervention via des sifflements ou autres, les personnels l'écoutent comme n'importe quel autre personnel. Ce ne serait sûrement pas la même avec la direction en vigueur.

2) Un affaiblissement du groupe

Auparavant il y avait un groupe. Savoir si ce groupe a été ce qu'on appelle communauté universitaire ou seulement un collectif professionnel des personnels est notre première question. Est entendu par communauté universitaire l'appartenance à un collectif qui regroupe les trois corps de l'université. Selon un personnel de l'université de Paris XIII, la communauté universitaire n'existe pas en permanence : « Je crois beaucoup à l'idée de communauté universitaire. Je n'y crois pas comme état permanent, mais plutôt comme un possible que j'ai d'ailleurs déjà rencontré, par exemple lors du passage au LMD en 2004, où tout le monde a travaillé ensemble. Pas comme état permanent, parce que je crois encore plus fort en l'existence de ce qu'on pourrait appeler des groupes d'appartenance »³⁴. Aujourd'hui cette communauté n'existe plus à Paris 8 mais a sûrement existé à Vincennes. C'est la raison pour laquelle il existe une telle nostalgie de la part « des

³⁴ Extrait tiré de « L'identité BIATOSS témoignage de DENIS Michel », in GIRAULT Jacques, LESCURE Jean-Claude, VADELORGE Loïc (dir), *Paris XIII histoire d'une université en banlieue (1970 – 2010)*, Berg International éditeurs, Paris, 2012, pp. 259 – 263.

anciens ». Il reste néanmoins un groupe d'appartenance : le collectif professionnel des personnels BIATOSS, et c'est notamment ce qui nous intéressera dans cette partie.

Ce groupe s'est affaibli. L'acronyme BIATOSS signifie que le groupe existe en soi. Ce qu'expriment les personnels, c'est que le groupe existait pour *soi*³⁵, c'est-à-dire qu'il y a une identité collective, un sentiment d'appartenance. Ce qui exige un long processus avec des rituels, des événements, des rapports au travail, une interconnaissance et de la résistance. Le groupe à toujours des ennemis. Son existence dépend des rapports avec eux.

La dégradation de l'ambiance :

Il y a unanimité sur le constat de la transformation de l'ambiance : tous trouvent que l'ambiance s'est dégradée. En effet, les relations sociales d'antan sont décrites comme un tissu épais et fort. Les personnels se connaissaient : certains avaient des relations plus que professionnelles et étaient amis ; pour d'autres, les relations étaient seulement professionnelles, ils racontent que les personnels se disaient « bonjour » lorsqu'ils se croisaient, que des rencontres de présentation officielle se tenaient en début d'année, que les collègues se présentaient les nouveaux. Angélique explique la transformation des rapports amicaux-professionnels :

Ah, oui, ça a énormément changé. C'est clair. Avant c'était super convivial. Tout le monde se parlait, on rigolait, on se faisait des trucs. Entre nous, même à déjeuner, à se voir, boire un café et tout.

[...]

Avant on circulait quand même dans la fac. On allait se voir les uns les autres. [Donne un exemple] Tiens, je vais aller voir un tel, voir comment ça va... pour le boulot, mais pas que..., tu vois, tu discutais un peu... Maintenant c'est vraiment pour le boulot, tu appelles ou tu vas le voir, mais c'est vraiment que pour le boulot ! Et, en fait, tu vois les gens, ils arrivent le matin, ils vont dans leur bureau, ils bossent et ils repartent le soir. Alors qu'avant, t'en voyais davantage qui restaient plus tard le soir, parce que y avait un concert, un truc. Là y a plus. Maintenant t'as l'impression que c'est mort et que les gens n'ont qu'une hâte, c'est rentrer chez eux, parce que y a une sale ambiance. Sans compter tous ceux qui sont en arrêt maladie parce que voilà ils supportent plus ; ceux à qui on fait la misère, enfin.

L'ambiance dévoile aussi la manière dont s'effectue le travail. Est-ce qu'on peut rigoler au travail ? Est-ce que ça doit en être constitutif ? Est-ce qu'aller à la cafet' est un droit et fait partie de la journée de travail ? Sonia s'oppose dans cet extrait à une partie de la direction (ce qu'elle appelle les fumeurs) ou des collègues en accord avec elle afin d'expliquer que l'ambiance non seulement ne fait pas faire perdre plus de temps que d'autres pratiques, mais n'est pas incompatible avec la performance et l'efficacité.

³⁵ Distinction chez K. Marx entre une classe en soi et pour soi. La première est l'existence matérielle de la classe, par exemple le fait qu'il existe un nombre de personnes classifiées sous le même acronyme, fait d'eux un corps. Pour que ce corps existe, il lui faut une culture, identité.

Q : *Tu as confiance dans une amélioration, de l'ambiance ou justement de ça ?*

R : Non, je n'ai pas confiance, je ne sais pas si ça pourra revenir. Franchement, pff, faudrait vraiment, que... vraiment la présidente [silence], fasse... pff... fasse un effort mais je ne sais pas. Non je ne crois pas... je ne crois pas que ça reviendra. Je crois que Paris 8 va... c'est mort. Je n'ai pas du tout confiance en l'ambiance, parce que je ne sais pas, j'ai l'impression que pour les gens, « ambiance » veut dire ça y est, on fait plus rien, on bosse plus. Parce que je l'ai entendu, je l'ai entendu ça : « oui mais l'ambiance que vous aviez avant, vous étiez à la cafet, vous étiez assises au soleil, vous ». Mais est ce que le travail ne se faisait pas, oui [au sens bien sûr qu'il se faisait]. Y en a, ils prennent des pauses cigarettes toutes les cinq minutes, nous on ne prend pas de poses cigarettes, on va au soleil peut-être une demi-heure et après ben voilà, on est là et le travail se fait. On a l'impression que parce qu'on prend des pauses pour eux, ça y est, le travail ne se fait pas. Ou alors parce qu'on rigole, combien de fois on a entendu, parce que nous on n'est pas du genre à ne pas rigoler dans notre bureau. Et c'est vrai que quand on était au Bâtiment M, il y en avait qui se plaignaient parce qu'on rigolait trop.

Un lieu qui disparaît : la cafet'

Pour exister, un groupe a un lieu, un « quartier général ». C'était une cafétéria de l'université. Elle permettait de se retrouver, de voir des gens qui appartiennent au groupe, de se payer mutuellement des « cafés » sans forcément se connaître. Ces rituels permettaient la constitution du groupe en intégrant les nouveaux.

Tout comme s'est progressivement imposé pour les subalternes d'envoyer copie de chaque mail aux responsables, la cafet', elle aussi, est s'est vue « interdite » par la nouvelle direction : par exemple, on a notifié à certains qu'ils y passaient trop de temps. Cette forme de contrôle a eu pour conséquence une désertion progressive du lieu par les « anciens » et une peur pour les nouveaux de le fréquenter.

La dégradation de l'ambiance et la disparition de la cafet' a affaibli l'identité du groupe.

Exemple d'une mise au placard

Sandrine était contractuelle dans l'université. Elle a passé le concours de titularisation et l'a réussi. Elle pouvait donc être affectée dans une autre université ou un autre service. C'est le service du personnel, ou la direction de l'université lorsqu'elle s'accapare ce pouvoir, qui s'occupe de l'affectation. Après son concours, Sandrine reste un an à un poste qui est lié avec le précédent. Elle est syndicaliste. Un jour, la direction décide de l'envoyer dans un autre site de l'université mais éloigné géographiquement. Elle postule plusieurs fois pour revenir sur le site central de l'université. La direction s'arrange chaque fois pour faire postuler d'autres personnels, jusqu'à intervenir après les dates de clôture. Angélique me raconte que Sandrine

demandera un rendez-vous pour négocier sa réaffectation à un des supérieurs qui répondra : « Quoi ? Vous voulez venir encore plus foutre la merde à l'université. ».

La perte de la délibération

Avant, il y avait une plus grande libération de la parole, on pouvait dire ce qui allait, ce qui n'allait pas, ce qui permettait au groupe de sentir qu'on avait un droit de critique sur l'institution par l'appartenance au groupe reconnu par elle. Par exemple au début du mal-être au travail, les personnels ont très peu osé s'exprimer comme l'explique Sabrina :

Ouais, il y a un petit truc qui s'est installé, les gens ont plus peur qu'avant dans cette université : de parler, de se réunir etc. etc. Il y a eu un mec, d'ailleurs, de la Dionysoise, mais que vous avez peut être jamais dû vraiment voir, qui m'a dit qu'il s'était passé je sais plus quoi et qui m'a dit « j'avais envie d'écrire un texte » et « j'ai eu peur de l'écrire ». C'était un mec de Vincennes, il a dit « j'ai eu peur d'écrire le texte » et il ne l'a pas fait.

La non-écriture étonne parce que les « anciens » sont perçus comme ayant la légitimité de s'opposer à la direction, ayant connu une histoire de résistance quand le groupe n'avait peur de rien.

Ces deux exemples de répression de la résistance montrent que les pratiques de la direction de l'université sont efficaces. En effet, un groupe d'appartenance se construit aussi par la résistance. Sans elle et lorsqu'un sentiment de peur émerge, le groupe en sera affaibli.

3) Renouvellement du personnel : conflit de génération ?

La première cause de l'affaiblissement du groupe, ce sont donc les transformations engendrées par la direction. La seconde est le conflit qui existe entre ce que j'ai appelé « les anciens » et les nouveaux. Durant les quatre dernières années et les quatre prochaines, nombreux parmi les personnels seront partis et partiront.

Ce sont en particulier ceux que j'appelle « les anciens ». Ils sont là depuis longtemps, certains depuis Vincennes, et sont assez âgés. « Ces anciens » ont souvent effectué l'ensemble de leurs carrières professionnelles à l'université avec un fort sentiment d'appartenance à la structure et à son histoire. En effet, ils revendiquent l'histoire de Vincennes comme étant leur ancêtre et en sont très nostalgiques. Ils revendiquent aussi une liberté au travail, et une efficacité exemplaire. Ce sont ces valeurs qui définissent le groupe. Ils ne rassemblent pas uniquement ceux qui sont là depuis longtemps, mais ceux qui s'y sont greffés avec le temps et qui s'y greffent aujourd'hui.

Selim incarne un des personnels qui s'est greffé « aux anciens ». Il a eu un parcours atypique avant d'arriver comme étudiant dans l'université (il a étudié dans une autre structure, puis a fait son service militaire), puis il est devenu personnel en tant que contractuel et enfin titulaire. C'est un personnel politisé : il est entré dans un parti politique lorsqu'il était lycéen, et est aujourd'hui à la fois syndicaliste sur son lieu de travail et dans une association en dehors. Pour lui « les anciens » sont un groupe avec une forte identité, défendant un lieu de travail avec de l'ambiance, des relations d'interconnaissance et une conscience professionnelle. Cette dernière, il l'a voit disparaître comme il le dira lors de son pot de départ. Pour lui la rigueur au travail, l'esprit du service public est une fierté et un principe qu'il défend. L'objectif de son travail est clair : être au service du public. Pour lui le public n'est pas une abstraction mais une réalité locale, comme par exemple la spécificité de l'origine sociale des étudiants. Pour lui, c'est elle qui doit définir la ligne politique de la direction :

Ben c'est vrai que ça s'est un peu perdu parce que... Paris 8 si tu veux, moi c'est ce que j'ai toujours dit, c'est plus qu'un lieu de travail, c'est un lieu de vie. Les gens sont souvent extrêmement attachés à cette université. Plus que tu peux l'être à une entreprise, ou à une administration quelconque. Y a beaucoup de gens qui ont fait toute leur carrière ou l'essentiel de leur carrière à Paris 8, y a beaucoup d'étudiants qui sont devenus des BIATOSS, donc y a... c'est mon cas par exemple, c'est le cas de Sabrina aussi, c'est le cas de plusieurs collègues dans le service. Parce que y avait vraiment cet attachement affectif à Paris 8, c'est vrai que Paris 8 ce n'est pas une fac totalement comme les autres. C'est vrai que y a encore un peu cet esprit vincennois qui souffle... alors c'est pas pour faire de la nostalgie, « à Vincennes c'était mieux avant », Vincennes au départ c'était quand même une expérience, c'était un centre expérimental. Et c'est vrai que cet esprit, y a beaucoup de gens qui ont connu Vincennes, qui ont voulu le garder quand Paris 8 s'est installé à Saint-Denis avec ce sentiment qu'au delà du travail que l'on fait au quotidien on travaille pour une institution qui est cette université, on travaille pour des étudiants. La finalité de tout notre travail, c'est la réussite des étudiants et surtout qu'à Paris 8 on est surtout sur un territoire difficile, on a quand même beaucoup d'étudiants, beaucoup d'étudiants étrangers, beaucoup d'étudiants non-bachelier, beaucoup d'étudiants ayant des Bac pro ou des Bacs techniques. Donc on n'a pas le même public qu'une fac parisienne, donc c'est pour ça qu'on ne pourra jamais rivaliser avec une fac parisienne.

« Les anciens » sont le noyau du groupe des personnels BIATOSS. Ils avaient construit une identité du groupe qui est en disparition-recomposition. Ils voient petit à petit des nouveaux arriver puisque certains partent à la retraite. Ces nouveaux ne rentrent pas dans le groupe. « Les anciens » décrivent les nouveaux comme des personnels qui restent dans leurs bureaux toute la journée, qui s'enferment beaucoup, qui vivent avec la peur que la direction a instaurée, qui n'ont pas la culture du conflit, pas la culture de faire du lieu de travail un lieu où l'on fait plus que ça. Pour « les anciens » c'est à la fois la perte de l'identité du groupe, à la fois synonyme de vieillissement social comme l'explique Céline : [Je lui demande les causes des changements] « Pour moi, je pense que c'est une nouvelle technique de

management, et qu'effectivement les nouveaux arrivant on leur a appris à travailler comme ça, on leur a dit que c'était comme ça... et effectivement toi qui a quarante-cinq/cinquante ans, qui n'a jamais bossé comme ça tu te prends deux claques dans la tronche vite fait, bien fait ». La génération à laquelle « les anciens » appartenaient s'éteint et ils ne voient pas la nouvelle s'identifier à eux, et ne s'identifient pas à la nouvelle. Ils vont jusqu'à voir dans cette nouvelle génération une des causes un affaiblissement de l'ambiance comme le dit Sonia :

Ha non, mais tous les anciens quand ils vont partir, je vais me sentir très vieille, parce que je les vois, ils partent un par un. Je suis quand même là depuis 87, je les vois, ils partent un par un, pff. Je crois que c'est ça qui va me déprimer justement. Ce n'est pas le boulot, c'est ça qui va me déprimer. Parce que toutes celles qui restent là, elles sont... je ne sais pas... En plus, tous les jeunes... parce que tous les vieux s'en vont au fur et à mesure et tous les jeunes qui arrivent là... ils tueraient père et mère ! ils ont les dents longues quand même [Rire de ma part], ils tueraient père et mère...

[...]

Elles ont les dents longues, purée, je n'ai jamais vu ça ! purée ! Surveiller... jusqu'à surveiller si la collègue a bien donné son congé... son arrêt maladie. Elle peut crever au fond de son lit, elle s'en fout, il faut qu'il y ait « l'arrêt maladie ». C'est affolant ! ouai, ouai, non mais...

La rupture entre les deux générations affaiblit encore plus le groupe qu'il ne l'est déjà. Ce n'est pas une fatalité. Ces deux générations pourraient reconstruire un groupe, mais pour l'heure, « les anciens » considèrent les normes des nouveaux comme négatives.

B) La résistance limite la transformation

Nous avons déjà abordé les questions des résistances. Tout ce qui précède touche de près ou de loin à la lutte pour la définition du travail. Nous avons abordé les résistances des personnels à leur poste de travail. Nous aborderons maintenant les résistances collectives.

1) Reflux des résistances : garder du collectif et lutter contre les transformations

Ayant vu que le groupe s'était affaibli, cette partie s'occupera de comprendre sa reconstruction par la résistance. Lorsque le malaise commence à se manifester, les syndicats le perçoivent quand ils reçoivent des personnes en pleur, qui leur annoncent que ça ne va pas, et que certains se mettent en arrêt maladie. Ils essayent alors d'aborder ces problèmes dans les instances dévouées aux discussions sur les conditions de travail³⁶. N'étant pas écoutés, les syndicats envisagent alors plusieurs modes d'actions pour discuter de ces problèmes, les évaluer, les résoudre. Comme je l'expliquais plus haut, ils décident de faire une enquête sur les conditions de travail. Mais pour s'opposer aux transformations, ce n'était pas suffisant, il fallait passer à l'action collective. Pour les personnels, cela permettait de lutter à la fois contre

³⁶ A ce moment-là, les instances sont le Comité Technique Paritaire (CTP).

les transformations et de reconstruire le groupe. C'est ce qu'explique Sonia quand j'aborde les moments de résistances, elle parle des deux :

Oui parce qu'il y avait plein d'anciens qui nous disaient « on a l'impression de plus se voir ». Bon ben, parce que toi tu dois sûrement voir du personnel aux cafet', notamment nous. Mais avant il y avait plus de gens qui se croisaient, qui discutaient, qui blaguaient ensemble machin, etc. C'était comment essayer d'amener les gens à se connaître parce qu'il y a tellement de nouveau. Moi les nouveaux il y en a pleins que je connais en fait mais par le Web tu sais, il y a quasiment toute la fac qui me contacte donc je connais un peu tout le monde si tu veux. Mais... mais il y a plein d'anciens qui disent « mais c'est qui, c'est qui, c'est qui, c'est qui quoi ». Rien que ça, puis comme les gens allaient pas bien, et puis merde fallait mobiliser, donc eee [rire]. Donc ouai c'était la stratégie par la bouffe.

Les « p'tits déj » : informer, mobiliser, constitution du groupe

Constatant que le répertoire d'actions collectives traditionnelles du groupe, c'est-à-dire les Assemblées Générales, ne permettait pas de faire émerger les problèmes, ne rassemblait pas suffisamment de gens, et n'aboutissait pas sur des perspectives porteuses, les syndicats ont décidé d'organiser des petits-déjeuners. Cela consistait à fournir le matériel (nourriture, lieu) afin qu'il y ait une rencontre pour aborder les problèmes collectivement : un événement pour faire émerger une prise de conscience des problèmes, pour reconstituer le groupe *en soi*, développer des solidarités envers les services où il y avait des « crises ». Dès leur mise en place, ces « p'tits déj » ont permis de libérer une parole qui n'existait plus. D'autres événements seront organisés par la suite comme les « auberges espagnoles » et des « après-midi sans BIATOSS ». Selim raconte :

Ben justement l'idée, c'était de se dire, bon on peut faire des AG, mais les AG si tu veux, c'est un truc... c'est un peu... comment dire... souvent... viennent difficilement. Déjà c'est assez marqué politiquement et syndicalement. Les gens viennent pas forcément, puis quand ils viennent ils n'osent pas prendre la parole, puis si tu veux c'est quand même un truc assez cadre une AG. Tu as les gens, ils sont dans l'amphi, tu intervins machin, puis c'est toujours les mêmes grandes gueules qui interviennent en gros. Donc là l'idée, c'était de se dire, il faut essayer d'imaginer quelque chose, qui soit beaucoup plus... convivial, j'aime pas trop ce mot là mais bon, l'idée c'était de faire un truc où il y a une relation directe si tu veux... où les gens puissent se causer directement. Et donc on s'est dit, on va organiser un p'tit déj, on offre le café, les croissants etc., les gens viennent et puis voilà... il peut y avoir des prises de paroles si tu veux, mais l'idée c'était de regrouper les gens et de les amener à discuter. C'est vrai que la première fois qu'on a organisé ça, on a été assez surpris par le succès, agréablement surpris parce qu'on imaginait pas qu'il y aurait autant de monde, et en fait les gens sont venus. Et du coup on en a fait plusieurs et c'est vrai qu'à chaque fois, ça marche quand même plutôt bien. Une fois aussi on avait... puis on avait organisé d'autres trucs. On avait fait une auberge espagnol un midi, il y a peut être deux ans, deux ou trois ans. On s'était dit, on avait réservé l'amphi puis on avait dit le principe de l'auberge espagnole, chacun amène à bouffer, on met tout en commun, on partage, et puis ça s'est vrai que ça avait bien marché. Il y a aussi un peu plus d'un an, on avait fait un après midi sans BIATOSS, où là c'est pareil, on s'était installé derrière l'amphi, même principe, chacun amène à bouffer et puis on avait passé comme ça une après midi, où les gens passaient, discutaient. Alors évidemment on n'était pas une foule considérable, si tu veux, mais enfin quand tu vois tous les gens qui sont passés, au final ça fait quand même pas mal de collègues qui sont venus. L'idée étant toujours de garder cet esprit où on se retrouve, on peut discuter, on peut échanger y compris sur le boulot mais pas seulement sur le boulot. Garder vraiment un contact humain.

Exemple du service du personnel BIATOSS dans la lutte : entre victoire et défaite :

Suite à des problèmes de harcèlement dans ce service, au premier « p'tit déj », les autres personnels ont été informés de la situation. Une forte solidarité a émergé et une mobilisation a eu lieu. L'ensemble des organisations syndicales et nombre de personnels ont occupé un des bureaux de la direction. Cela a abouti à ce que deux responsables soient mis en cause et destitués de leurs postes, ce qui a été perçu comme une victoire. Ensuite d'autres « p'tits déj » se répèteront sans entraîner d'autres actions.

La mobilisation a reposé sur les cas de « crise » qu'engendrait la dégradation des conditions de travail et non pas contre elles, c'est-à-dire qu'elle s'est concentrée sur les conséquences dans certains cas précis plutôt que sur le problème général.

Deuxième phase de résistance : apogée

Lorsque le logiciel de gestion a été installé, des problèmes ont surgi (voir Partie II, A) 3) Un nouveau logiciel). Les syndicats de personnels, associés aux collectifs étudiants (syndicats, partis, collectifs locaux), sont revenus à un répertoire d'action traditionnelle avec l'appel à des Assemblées Générales, rassemblant beaucoup de personnels et d'étudiants. Cela a abouti à des réunions avec la direction et à des occupations. Dans cette deuxième phase de mobilisation, ceux qui étaient directement concernés n'étaient pas toujours présents et ne tenaient pas le devant de la lutte, mais en revanche d'autres étaient présents par solidarité. Certains de ceux qui étaient concernés préféraient négocier des aménagements ponctuels avec la direction. Ces problèmes conjoncturels n'ont pas modifié les problèmes structurels du logiciel.

Les deux phases de la mobilisation se sont restreintes à une solidarité d'une partie du groupe sur l'autre, et aux problèmes les plus inacceptables (harcèlement). Elle n'a pas réussi à entrer dans une lutte assez forte ni à inverser la machine. Ces dernières années, le groupe ayant perdu en force et en identité, et la résistance n'ayant pas abouti à le reconstruire, cela a produit un manque de confiance chez les personnels refusant d'afficher publiquement leurs problèmes, de participer, et d'engager des actions. Et le manque d'organisation des structures syndicales, tant symbolique que matérielle, a fait le reste. Les syndicats n'ont pas réussi à transformer le bureau des lamentations qu'ils étaient en puissant outil de lutte. La mobilisation s'est alors restreinte à des modes d'actions innovantes mais insuffisantes pour imposer un rapport de force. En tout cas, le groupe est sorti des moyens d'actions

traditionnelles avec ses « p'tits déj ». En revanche, lorsqu'ils y sont revenus, ils n'ont pas réussi à utiliser de moyens plus forts comme la grève par exemple.

2) *Où en est-on ?*

Nous verrons maintenant l'état des lieux après cette période de transformations, d'affaiblissement du groupe et de résistance (aussi bien des postes de travail que les collectives).

Fin des « crise » pour le service handicap et le service du personnel

Service accueil handicap :

La responsable de service qui avait généré un état de « crise » est partie. Ce n'est pas grâce à la lutte collective comme au service du personnel. Elle a été mutée, laissant la place à une nouvelle responsable qui avait déjà travaillé dans ce service. Cette dernière s'appuie sur les anciens du service pour organiser le travail, laisse plus d'autonomie, une organisation du service plus collectif, incite à développer le service.

Même si la situation s'est améliorée, il reste des séquelles auprès de la hiérarchie. Cette dernière a fait confiance à l'ancienne responsable, et pense encore que Céline travaille peu et qu'elle a été la seule responsable des problèmes. Céline est toujours mal vue aujourd'hui, la direction a proposé à la nouvelle arrivée de la changer de poste. Progressivement, la nouvelle s'est opposée, notamment en défendant Céline face à la hiérarchie, affirmant qu'elle ne posait aucun problème, qu'elle travaillait, qu'elle était la seule à posséder le savoir-faire nécessaire.

La couche hiérarchique a tenté d'avoir de l'emprise sur la nouvelle responsable : elle aussi devait rendre des comptes, demander des autorisations et enchaîner réunion sur réunion. Elle n'avait plus le temps de se consacrer à son travail avec les étudiants. La responsable a fini par faire « bouclier ».

Le service du personnel :

Les deux responsables (celui du service, et le DRH) ont été destitués de leurs postes. Avec les deux nouveaux, les relations sociales se passent bien. Les personnels ont récupéré leur autonomie. Par exemple le nouveau DRH est plus à l'écoute : il s'appuie sur les subalternes pour définir le travail. Par exemple, lorsqu'il y a eu un problème avec une

responsable qui travaille avec le service, on remarque une amélioration et notamment grâce au soutien d'un des responsables. Mais ils ont instauré des nouvelles méthodes de travail. Après une période difficile, elles sont finalement acceptées. Restent cependant quelques problèmes d'organisation comme par exemple le fait qu'elles travaillent dans l'urgence, et un manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie.

Transformations, ambiance et forces sociales

On a vu que les logiques de transformations ne sont pas homogènes - elles ne se plaquent pas -, comment elles s'imposent, comment on y résiste, quels conflits et « crise » en ressortent.

Une partie des transformations faites durant cette période perdure. Même si une résistance tant professionnelle que collective a existé, ce n'est que marginalement que la vision du travail des subalternes s'est imposée. La restructuration qui a entraîné la bureaucratisation et le nouveau logiciel avec ses dysfonctionnements sont toujours en vigueur. Le point positif est que les situations de « crise » ont cessé ; et les transformations n'ont finalement pas toutes été effectives. Les personnels savent maintenant que les transformations sont un processus. Ils craignent qu'elles se poursuivent et qu'il y en ait d'autres.

Plus généralement, l'augmentation du contrôle perdure et le travail n'est pas plus performant pour autant. Quand il l'est, c'est au détriment de la qualité, ce qui entraîne une diminution du social au profit de l'administratif. Quant au groupe du personnel, il est en transformation. Il ne s'est pas encore relevé de l'affaiblissement qu'il a subi.

La résistance a conduit à une augmentation des tensions entre la direction et une partie des personnels (dont « les anciens » et l'ensemble des organisations syndicales). Suite à cette période, une nouvelle liste du personnel s'est constituée lors des élections universitaires. Elle défend la direction sans l'affirmer. Son discours pacificateur fera qu'au vu du « ras le bol » de cette ambiance, elle fera des scores intéressants aux élections.

Conclusion :

Et si au fond l'histoire des universités était aussi, voir essentiellement, celles des personnels BIATOSS ? Si par exemple, l'histoire de Vincennes – Saint-Denis n'était pas seulement Deleuze, les divers groupes gauchistes et le fonctionnement en Assemblée Générale ? Une des caractéristique de Vincennes – Saint-Denis n'est peut-être qu'une relation entre les personnels et les deux autres corps (enseignants, étudiants) qui formaient une communauté universitaire. Peut-être que c'est le fait qu'un groupe d'appartenance, les personnels BIATOSS, existait avec une forte identité. Cette mémoire, trop oubliée, de l'existence des groupes est centrale dans cette structure.

Et si la transformation néolibérale de l'éducation n'était pas seulement des logiques de recherche, de savoir, mais peut-être et surtout de nouvelles logiques de fonctionnement des structures. En introduction, j'ai émis l'idée d'étudier deux pistes dans ce mémoire. La première étant d'ébaucher via l'enquête des ouvertures sur ce qu'est le *nouveau management public*. Pas uniquement ce qu'il est, mais comment il s'applique, c'est-à-dire comment les acteurs réagissent. Comme nous l'avons vu, la première transformation est une diminution des libertés au travail en raison d'une augmentation du contrôle. Cela ne conduit pas forcément à un travail plus productif mais à une baisse de la qualité. Dans le quotidien des personnels, cela a entraîné une dégradation de l'ambiance et un affaiblissement de leur groupe. La seconde idée était qu'une enquête sur les acteurs nous permettrait de comprendre les transformations de l'enseignement supérieur dans sa globalité. Depuis un demi-siècle, une démocratisation de l'enseignement supérieur s'est produite. Plus qu'une démocratisation, c'est en réalité une massification. En effet, au vu des inégalités qui y règnent, il n'est pas possible de dire que l'enseignement supérieur s'est ouvert aux classes populaires. Cependant cela reste un processus de progrès social. Pour que cette massification ait lieu, il a fallu qu'un travail efficace, de qualité, soit effectué par la structure, dont une partie relève des personnels, afin de permettre l'accès à toutes les catégories sociales. Ce travail bénéficie avant tout à ceux moins dotés socialement, cela permet de les orienter, de les aider et de les informer. Cette perte de qualité mais aussi du travail social conduira à l'exclusion progressive des classes populaires de l'enseignement supérieur.

De longues recherches restent à faire sur les personnels BIATOSS tant pour comprendre leur travail que les transformations de l'enseignement supérieur. Par exemple une enquête plus historique sur Vincennes – Saint-Denis pourrait montrer l'existence d'autres

normes au travail. On pourrait aussi travailler spécifiquement sur le groupe des personnels qui, d'après leurs dires, ont une lourde histoire. Cette recherche sur les personnels n'est qu'un début, peut-être l'ouverture d'une brèche...

Bibliographie

Sur le travail :

BEAUD Stéphane, PIALOUX Michel, *Retour sur la condition ouvrière*, Fayard, Paris, 1999, 468 p.

Belorgey, N., 2010, *L'hôpital sous pression : enquête sur le "nouveau management public"*, La Découverte, « Textes à l'appui – Enquêtes de terrain », Paris, 2010, 330p.

Belorgey, N., 2011, « "Réduire le temps d'attente et de passage aux urgences" : une entreprise de "réforme" d'un service public et ses effets sociaux », Actes de la recherche en sciences sociales, n°189.

Observatoire du stress et des mobilités forcés – France Télécom, *Orange stressé, Agir contre le stress chez France Télécom*, Dijon-Quetigny, 2008, 223p.

Sur l'Enseignement Supérieur et l'Education :

Abélard, *Universitas calamitatum : Le Livre noir des réformes universitaires*, Broissieux, Editions du Croquant, Bellecombes-en-Bauges, 2003, 211 p.

LAVAL Christian, VERGNE Francis, CLEMENT Pierre, DREUX Guy, *La nouvelle école capitaliste*, Editions La Découverte, Paris, 2011, 274 p.

P.E.C.R.E.S., *Recherche précarisé, recherche atomisé ; Production et transmission des savoirs à l'heure de la précarisation*, Raison d'Agir, Paris, 2011, 157 p.

Sur les BIATOSS :

VADELORGE Loïc, « L'administration et le personnel administratif de Paris XIII (1990-1995) » suivie de « L'identité BIATOSS témoignage de DENIS Michel », in GIRAULT Jacques, LESCURE Jean-Claude, VADELORGE Loïc (dir), *Paris XIII histoire d'une université en banlieue (1970 – 2010)*, Berg International éditeurs, Paris, 2012, pp. 245 – 263.

ESPERET Eric, « La place du personnel non enseignant des universités » in FORTIER Charles (dir), *Université, universités*, Dalloz, Paris, 2010, pp. 357 – 366.

Sur et De Paris 8 :

Sous dir. SOULIE Charles, *Un mythe à détruire ?*, PUV, Université Paris 8, Saint-Denis, 2012, 482p.

Coord. par AZZOUG Marie Louise, *Vincennes ou le désir d'apprendre*, Alain Moreau, Paris, 1979, 288p.

Enquête faite par tous les syndicats de personnels et enseignant-es de paris 8 excepté le SNESUP, Enquête sur les conditions de travail à l'université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis. Février – Mars 2011 [Partie sur les BIATOSS] : http://www.dionysoise.org/site/IMG/pdf/2011_05_26_conditions_travail_paris8.pdf

Université Paris 8, *Bilan sociale 2011* – Université Paris 8 (année universitaire 2010-2011).

Blog où on trouve toute sorte d'informations sur l'actualité (textes, articles journaux, déclarations...) : <http://canard-p8.blogspot.fr/>

Site du syndicat local (La Dionysoise) où l'on trouve le plus d'archives sur la résistance des dernières années : <http://dionysoise.org/site/index.php>

Site de l'université où les comptes-rendus des Comité Technique (CT) et Comité Technique Paritaire (CTP) sont en ligne : http://www2.univ-paris8.fr/conseils/index.php3?id_rubrique=366

Sur la méthode d'enquête :

BEAUD Stéphane, WERBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain*, Edition La Découverte, Paris, 1997, 327 p.