



**HAL**  
open science

# L'autonomie universitaire sous l'emprise de la violence managériale

Mathieu Uhel, Bruno Mantel

► **To cite this version:**

Mathieu Uhel, Bruno Mantel. L'autonomie universitaire sous l'emprise de la violence managériale. Nouvelle revue de psychosociologie, 2022, Violences et passions en milieu universitaire, 1 (33), pp.69-84. 10.3917/nrp.033.0069 . halshs-03674820

**HAL Id: halshs-03674820**

**<https://shs.hal.science/halshs-03674820v1>**

Submitted on 22 Oct 2024

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

---

# L'autonomie universitaire sous l'emprise de la violence managériale

Bruno Mantel<sup>1</sup> et Mathieu Uhel<sup>2</sup>

<sup>1</sup>CERREV, Unicaen. bruno.mantel@unicaen.fr

<sup>2</sup>ESO, Unicaen. mathieu.uhel@unicaen.fr

*Nouvelle revue de psychosociologie*, 2022

---



Cette version est celle des auteurs telle qu'acceptée pour publication en 2022 dans le journal *Nouvelle revue de psychosociologie*. En conséquence, sa pagination est susceptible de différer de celle de la version publiée.

La version publiée de l'article a pour DOI <https://doi.org/10.3917/nrp.033.0069>

Elle peut être récupérée ici (accès payant) <https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2022-1-page-69?lang=fr>

ou sur demande par email auprès de l'un des auteurs (accès gratuit).

Cet article fait partie d'un numéro spécial consacré aux *Violences et passions en milieu universitaire* :

<https://www.editions-eres.com/ouvrage/4924/violences-et-passions-en-milieu-universitaire>

---



This is the authors' accepted manuscript (AAM) version of an article published in 2022 in the journal *Nouvelle revue de psychosociologie*. As a consequence, the pagination of this AAM version may differ from that of the published version.

The published version of the article has DOI <https://doi.org/10.3917/nrp.033.0069>

It can be retrieved from (fee apply) <https://shs.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2022-1-page-69?lang=fr>

or by asking one of the authors by mail (for free).

The article is part of a special issue on *Violences and passions in academia* :

<https://www.editions-eres.com/ouvrage/4924/violences-et-passions-en-milieu-universitaire>

Pour citer l'article (format APA) :

To cite the article (APA format) :

Mantel, B. et Uhel, M. (2022) . L'autonomie universitaire sous l'emprise de la violence managériale. *Nouvelle revue de psychosociologie*, N° 33(1), 69-84.

# L'autonomie universitaire sous l'emprise de la violence managériale

Bruno Mantel<sup>1</sup> et Mathieu Uhel<sup>2</sup>

L'adoption en 2007 de la loi portant sur les libertés et responsabilités des universités (LRU), dite loi d'« autonomie », opère un transfert de la gestion du budget et du personnel aux établissements. Dans un contexte de réduction des financements publics récurrents, les directions d'universités sont contraintes d'engager une rationalisation de leur budget qui se matérialise dans une réduction des effectifs du personnel (Henry et Sinigaglia, 2014) ainsi que dans un durcissement et une multiplication des formes de précarité (PECREs, 2011 ; Granger, 2015). Cette compression de la masse salariale s'accompagne d'un renforcement des services centraux dans le gouvernement des établissements et d'une diffusion des logiques gestionnaires dans les composantes (Musselin, 2017). Ces processus sont identifiés comme pouvant participer d'une dégradation des conditions de travail des agents et d'une perte de sens dans l'exercice de leurs missions, aboutissant à la multiplication des formes de souffrance et de signes d'alerte (Darbus et Jedlicki, 2014).

Émergeante à l'université, l'analyse de la violence induite par l'emprise (Gaulejac et Vandewattyne, 2020) de la gestion (Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011) ou du pouvoir managérial (Gaulejac, 2005) sur les organisations et les salariés s'est développée depuis de nombreuses années dans des secteurs d'activités diversifiés, publics comme privés. L'imposition de la rationalisation économique par l'intermédiaire de dispositifs de gestion (Boussard et Maugeri, 2003) peut en effet porter atteinte à l'intégrité physique, morale ou sociale des individus ou des collectifs (Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011 ; Ndiaye et Ferrand-Bechmann, 2017). Entrant en conflit avec les logiques professionnelles des agents, la violence gestionnaire entraîne une perte de sens individuelle et une impuissance collective, responsables de la prolifération des manifestations de souffrance au travail (Hanique, 2010<sup>3</sup>). Cela dit, étant donné que les dispositifs de gestion sont politiques (Boussard et Maugeri, 2003) et que tout rapport de domination comporte des formes de résistance (Bouquin, 2008), l'emprise managériale contemporaine ne s'effectue pas sans critique ou lutte (Flocco, Mougeot et Ruffier, 2019). L'une des premières étapes de ces résistances (et l'une des missions des sciences sociales) est de tenter de mettre en mots le lien entre violence et souffrance au travail face au « rapt sémantique » de la notion de service public (Hanique, 2010) et, pour ce qui nous concerne, de celle d'autonomie universitaire (Vinokur, 2008 et Ogien, 2009).

---

<sup>1</sup> Enseignant-chercheur, CERReV, Unicaen. [bruno.mantel@unicaen.fr](mailto:bruno.mantel@unicaen.fr)

<sup>2</sup> Enseignant-chercheur, ESO, Unicaen. [mathieu.uhel@unicaen.fr](mailto:mathieu.uhel@unicaen.fr)

<sup>3</sup> Soullignant, dans ce chapitre, la plasticité sémantique de la notion ainsi que son expression massive dans les entreprises publiques, au regard du silence entourant l'usage du terme « violence », la sociologue indique qu'il est tout de même pertinent de la prendre au mot, comme formulation d'une « expression courante de la plainte ».

Sans exclure la violence discrète et continue des dispositifs gestionnaires, l'objectif de l'article est d'appréhender la forme, brutale et exceptionnelle, que peut revêtir cette emprise de la machinerie managériale (Jacquot, 2014) sur l'université à partir d'un conflit survenu dans la seconde moitié des années 2010 au sein d'un établissement de l'ESR (enseignement supérieur et recherche). Conçu comme un analyseur (Lourau, 1970) de la reconfiguration des rapports de pouvoir universitaires, ce conflit révèle selon nous la confrontation de deux conceptions opposées de l'autonomie entre, d'un côté, l'exercice d'un pouvoir managérial vertical et

### **Chronique du conflit**

Le conflit débute en février 2017 par la mobilisation du personnel de la composante pour dénoncer la souffrance au travail vécue par les agents de la scolarité depuis la rentrée universitaire. Face à la suspension des cours et à l'occupation des locaux, décidées en assemblée générale, la direction de l'établissement, *via* l'administration centrale et relayée localement par la direction de la composante, va recourir à un ensemble de mesures de répression visant à juguler la mobilisation, rétablir les activités pédagogiques et sanctionner les responsables. À la rentrée 2017-2018, le personnel de la scolarité est entièrement renouvelé et fait l'objet d'un encadrement très strict de la part de la direction, accompagnée de l'intervention d'un manager extérieur à l'université devant poser le nouveau cadre de travail des agents administratifs.

descendant sur le modèle de l'université-entreprise et, de l'autre, celui d'un pouvoir collectif horizontal et ascendant s'appuyant sur les principes d'autogouvernement des composantes<sup>4</sup>.

Le texte s'appuie sur l'implication des auteurs dans la mobilisation<sup>5</sup>, en tant que syndicalistes et représentants du personnel au comité technique de l'établissement<sup>6</sup> et, de façon beaucoup plus intense pour l'un d'entre nous, en tant que membre de la composante. Bien que notre rapport au conflit soit initialement militant, nous sommes aussi chercheurs, intéressés, chacun depuis sa perspective scientifique (sociologie et ergonomie), par les mutations contemporaines du travail et leurs conséquences sur les salariés, en assumant l'idée que ces positions simultanées, de militant et de chercheur, se nourrissent mutuellement (Dunezat, 2011). Si l'engagement du chercheur ferme assurément à l'enquête certaines dimensions du terrain<sup>7</sup>, notre présence dans l'établissement ainsi que notre implication dans le conflit nous ont en revanche permis de recueillir directement et sans médiation des matériaux nécessaires à la recherche. Outre l'accès aux textes de l'AG, tracts syndicaux et documents de l'administration,

---

<sup>4</sup> L'antagonisme des logiques organisationnelles qui se cristallise dans ce conflit ne doit bien évidemment pas effacer la complexité de la réalité sociale au travail. Nous ne perdons pas de vue les inégalités de ressources et les rapports de pouvoir qui structurent la « communauté universitaire », ni n'oublions que les agents de la conversion managériale et entrepreneuriale de l'institution sont eux aussi sous l'emprise de la domination gestionnaire (Flocco, 2015).

<sup>5</sup> Pour une synthèse (partielle) de la littérature foisonnante sur l'engagement des chercheurs et l'impératif de réflexivité dans la recherche en sciences sociales, nous renvoyons à l'introduction de l'ouvrage *Chercheurs critiques en terrains critiques*, auquel l'un des auteurs a contribué (Le Rouley et Uhel, 2020).

<sup>6</sup> Instance représentative du personnel (IRP), le CT doit être consulté par la direction de l'établissement sur toutes les questions relatives à l'emploi, la rémunération et les conditions de travail du personnel.

<sup>7</sup> Il était en effet difficilement envisageable de solliciter un entretien auprès de l'équipe dirigeante, du DGS ou du DRH de l'établissement.

l'observation du conflit constitue l'un des axes méthodologiques majeurs de l'analyse : assemblées générales, occupation des locaux, audiences auprès des directions locale et centrale, accompagnement des collègues convoqués par l'administration, débat dans les instances représentatives du personnel. Des entretiens ont par ailleurs pu être menés, l'année suivante, avec des agents de la scolarité afin d'appréhender leur vécu au travail<sup>8</sup> ainsi que leur lecture du conflit. Il s'agissait de recueillir et restituer une parole trop souvent ignorée<sup>9</sup> mais aussi d'amorcer un travail de distanciation des chercheurs vis-à-vis de leur position militante, réflexion que cet article permet de poursuivre.

## **Une mobilisation autonome pour la défense des conditions de travail et la démocratisation de l'université**

Face à la dégradation des conditions de travail (et d'étude) au sein de la composante et indignée par l'absence de réaction de l'établissement aux témoignages de souffrance de leurs collègues, une majeure partie du personnel de l'UFR, rassemblant des enseignants-chercheurs, des enseignants et des agents administratifs, se mobilise au retour des vacances de février 2017.

Afin d'appréhender la signification de cette lutte, nous nous inscrirons dans une perspective de sociologie des mouvements sociaux (Fillieule, Agrikoliansky et Sommier, 2010), portant le regard sur le contexte, l'organisation et le répertoire de l'action collective de cette communauté disciplinaire.

### *De la souffrance au travail des agents à la critique de l'organisation de l'université*

Tous les agents font état d'une « bonne ambiance » au sein de la composante avant les événements. L'agent 2 se considérait d'ailleurs comme proche du directeur administratif, qui l'avait aidé dans sa carrière professionnelle. À ces relations de travail bienveillantes s'ajoutent des moments conviviaux. En plus de déjeuner ensemble avec le responsable administratif, les agents ont l'habitude de prendre le café le matin en présence de quelques enseignants. Au cours de l'année, des repas collectifs, voire des moments festifs, sont organisés, mêlant personnel enseignant et BIATSS. Ce climat professionnel apaisé et ces relations amicales<sup>10</sup> tissées au cours

---

<sup>8</sup> Deux entretiens avec deux agents de la scolarité présents durant le conflit (désignés par la suite agents 1 et 2) et deux entretiens avec deux agents arrivés à la rentrée universitaire suivante (agents 3 et 4). En dépit de nos sollicitations, les autres gestionnaires n'ont pas souhaité nous rencontrer dans le cadre de cette campagne d'entretiens. Des discussions informelles ont néanmoins eu lieu avec eux dans le quotidien du travail et du conflit.

<sup>9</sup> Dans les recherches en sciences sociales, mais aussi dans le quotidien au travail ou dans les épisodes exceptionnels de lutte, les agents BIATSS (bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels de santé et sociaux) sont régulièrement invisibilisés (Briot et Soulié, 2016), renvoyant précisément, nous semble-t-il, aux inégalités et hiérarchies constituant la « communauté universitaire ».

<sup>10</sup> Il est vraisemblable que la vision idyllique rapportée dans ces propos soit une reconstruction post-conflit qui minimise, voire masque, les inégalités et hiérarchies bien présentes au sein de la composante. Par ailleurs, la relation d'enquête elle-même reproduit cette asymétrie des positions institutionnelles et sociales entre des agents BIATSS, enquêtés, et des enseignants-chercheurs, enquêteurs, par ailleurs

du temps vont être bouleversés avec le départ du directeur administratif et l'arrivée de son remplaçant ainsi que du nouveau responsable de la scolarité<sup>11</sup>.

Bien qu'arrivé après la rentrée universitaire, l'encadrement administratif va très rapidement et brutalement redéfinir les missions de certains postes et les procédures de certaines tâches, mais surtout réaffirmer les rapports hiérarchiques au sein de la scolarité. Les agents 1 et 2 mettent l'accent sur la dématérialisation du travail, les échanges au sein de la scolarité ou les convocations des enseignants devant dorénavant passer par la messagerie électronique. L'agent 2 ne doit plus s'occuper du courrier comme il le faisait depuis plusieurs années, tandis que l'agent 1 se voit rappeler la voie hiérarchique pour ses demandes de congés. Toute sollicitation doit dorénavant passer par le RS avant d'être transmise à la direction administrative. Pas nécessairement opposés à revoir le contenu de leur travail, les agents soulignent tous les deux que ces changements sont imposés sans discussion, de façon « autoritaire », voire « agressive ». La remise en cause de leur travail ainsi que les tensions avec leur supérieur hiérarchique direct vont selon l'agent 1 générer une « mauvaise ambiance » et un « mal-être », ne lui donnant « plus envie de venir au travail » et aboutissant à un arrêt-maladie délivré par son médecin traitant<sup>12</sup>.

La souffrance au travail exprimée par les gestionnaires de la scolarité est inscrite dans une critique plus générale de l'université, comme le spécifie le tract diffusé par l'AG le premier jour de la mobilisation. Mettant en cause les choix politiques de la direction centrale, contraires aux « tâches et missions de service public », le texte pointe la responsabilité de la présidence dans la « gestion des personnels BIATSS qui mène à des souffrances indicibles et à des risques de désorganisation du travail pour l'ensemble des personnels et des étudiants ». Dans les griefs posés à l'encontre de la direction, le déficit démocratique est omniprésent et présenté comme conditionnant la dégradation des conditions de travail des agents. Le texte avance que la présidence de l'établissement prendrait des décisions « sans concertation » ou en étouffant « les débats et contestations » et défend en conséquence la possibilité de débattre de tous les sujets ainsi que le respect des décisions prises par le personnel. Les agents mobilisés réaffirment alors le caractère « décisionnaire » de l'« assemblée plénière » de leur composante.

### *Une organisation de la lutte s'appuyant sur la démocratie directe*

La mobilisation s'organise en assemblée générale, forme traditionnelle prise par les luttes à l'université, mais qui renvoie également au fonctionnement courant de l'UFR. Les « plénières » sont en effet entendues par nombre de membres de la composante comme des assemblées décisionnelles, qui se substituent au rôle du conseil d'UFR.

---

représentants du personnel. Cela dit, il nous semble que ce discours « enchanté » constitue néanmoins une indication de la dégradation des conditions de travail ressentie par les agents.

<sup>11</sup> Prenant leur fonction le jour de la rentrée (directeur administratif ou DAC) ou deux semaines plus tard (responsable scolarité ou RS), ils découvrent leur poste et la composante à cette occasion et se révèlent non formés aux logiciels nécessaires à l'exercice de leur mission.

<sup>12</sup> Pendant cette année et les deux suivantes, 9 agents de la scolarité seront arrêtés au moins une fois pour raisons de santé.

Les AG se tiennent tous les jours à 9 heures et se poursuivent l'après-midi après un déjeuner organisé collectivement. L'ordre du jour est décidé en début d'AG en intégrant les points de qui n'ont pu être abordés la veille. Une personne gère les tours de parole, tandis qu'une autre assure le secrétariat. Les échanges portent principalement sur les conditions de travail et les (dys)fonctionnements de l'UFR ainsi que sur l'organisation de la mobilisation et ses conséquences. La reconduction du mouvement est mise au vote à chaque AG. S'inscrivant dans les orientations du premier texte, quatre motions sont adoptées à la quasi-unanimité des présents le 3 mars. L'une de ces déclarations réclame la tenue systématique, avant chaque conseil d'UFR, d'une réunion plénière délibérative avec vote consultatif. En-deçà des aspirations initiales, cette revendication cherche néanmoins à arrimer les représentants élus aux principes de la démocratie directe.

L'AG est très suivie par le personnel. Sur les neuf jours du mouvement, entre 25 et 40 agents prennent part aux votes et entre 12 à 18 personnes différentes s'y expriment à chaque fois<sup>13</sup>. Pour autant, des distinctions apparaissent dans la participation effective aux débats. À l'exception du directeur de la composante, les professeurs des universités sont absents des assemblées. Les femmes sont sous-représentées dans les échanges (26 % des interventions), les agents BIATSS encore davantage (6 %). À l'inverse, une douzaine d'enseignants (maîtres de conférences et professeurs agrégés ou certifiés) tendent à prendre la parole régulièrement durant les AG. Ils appartiennent presque tous au même groupe d'amis, proches des gestionnaires de la scolarité. Cette distribution inégale de la parole fera l'objet de plusieurs remarques au cours du mouvement, constat auquel les participants tenteront de remédier<sup>14</sup>.

Les étudiants sont également très mobilisés et sollicitent régulièrement l'organisation d'AG communes, qui demeureront exceptionnelles en raison de la réticence exprimée par certains collègues de voir les discussions centrées sur les conditions de travail du personnel diluées par la présence des étudiants.

### ***La grève et l'occupation comme moyens de suspendre le quotidien universitaire***

En dépit des démarches effectuées depuis le début de l'année universitaire afin d'alerter les directions de l'UFR et de l'établissement, la situation n'évolue pas<sup>15</sup>. Le personnel réuni en AG décide alors de recourir à des actions extra-institutionnelles. Prélude au durcissement du conflit, le couloir de l'administration de la composante est fermé, en solidarité avec les gestionnaires de la scolarité. Un peu plus tard dans le conflit, face à l'absence de réponses à leurs revendications, les étudiants vont déménager le bureau de la direction dans ce même couloir.

---

<sup>13</sup> La composante compte au moment du conflit 57 agents (22 femmes et 35 hommes), dont 11 BIATSS et 46 enseignants.

<sup>14</sup> Les collègues sont invités à s'autodiscipliner et la priorité est donnée dans les prises de parole à ceux ne s'étant pas encore ou peu exprimés.

<sup>15</sup> Les gestionnaires de la scolarité font état de leur souffrance auprès de la direction de l'UFR dès le 29 septembre. Des enseignants se feront également le relais de ce mal-être à plusieurs reprises auprès de la direction et le problème sera signalé dans le Registre santé et sécurité au travail (RSST). Les agents rencontreront le DRH adjoint au premier semestre sans que cette réunion ne débouche sur une quelconque mesure afin d'améliorer la situation.

Mais ce sont bien la suspension des cours et l'occupation des locaux pendant neuf jours consécutifs qui vont matérialiser le rapport de force avec la direction de l'établissement. Le moment de la grève mêle cependant des sentiments contradictoires. Si les premiers temps permettent de respirer, la participation aux AG et l'inactivité quotidienne pèsent sur les agents de la scolarité. L'agent 1 relate par ailleurs en entretien ne pas être à l'aise pour prendre la parole en AG ou face au journaliste en présence de sa hiérarchie.

Conscient de l'asymétrie du rapport de force avec la présidence, le personnel mobilisé va rapidement chercher à diffuser plus largement l'existence du conflit dans l'espace public et la communauté universitaire, à la fois pour faire pression sur la direction mais aussi pour rallier d'autres composantes à leur cause. Ainsi, lors du premier jour d'occupation des locaux, la presse quotidienne régionale est invitée et réalise un article le lendemain après observation et entretiens avec des enseignants. Le tract fondateur cité précédemment est diffusé au personnel de l'établissement *via* les listes institutionnelles syndicales. Des rassemblements devant la présidence sont organisés à l'initiative des syndicats pour soutenir l'enseignant et les étudiants comparaisant devant la section disciplinaire. Les organisations syndicales vont être sollicitées sur le volet institutionnel du répertoire de l'action collective. Une démarche engagée au CHSCT va déboucher sur un vote majoritaire dans l'instance en juillet 2018 visant à enquêter sur les conditions de travail dans la composante. Décidée par les représentants du personnel plus d'un an après les faits, cette enquête est refusée par le président, comme la réglementation l'y autorise.

En rompant le quotidien universitaire, par le recours à des actions collectives extra-institutionnelles, les agents cherchent à alerter sur et à suspendre la souffrance au travail vécue par le personnel de la scolarité, mais aussi à se réapproprier le temps et l'espace de travail (Ripoll, 2005), considérant être dépossédés des moyens d'agir sur leur réalité professionnelle. Le mal-être exprimé par les gestionnaires renvoie à un sentiment de disqualification de leur expérience et d'impossibilité à bien faire leur travail (Clot, 2010), consécutif de la réorganisation administrative de la composante. La recherche d'une unité et d'une horizontalité dans la lutte n'efface cependant pas les rapports de pouvoir préexistants (Fillieule, 2009), de genre et de statut observables dans les prises de parole en AG ou dans la mise à distance des étudiants. L'autonomie affichée s'articule néanmoins à la logique syndicale (Denis, 2005) afin d'élargir la mobilisation, de diversifier le répertoire de l'action collective et de renforcer la pression sur la direction de l'établissement. En s'organisant en AG et en revendiquant la démocratisation de l'université, mettant ainsi en pratique les idées autogestionnaires (Chambost, Cléach et Le Roulley, 2020), le mouvement s'appuie sur un réseau de solidarités professionnelles et amicales antérieur au conflit mais aussi et surtout sur les principes de la collégialité hérités de l'histoire des universités françaises pour s'opposer frontalement aux tendances centralisatrices et gestionnaires de l'institution (Musselin, 2017).



## Transition : lutte de sens autour de la violence et de la souffrance au travail

Le lendemain de la première AG du personnel, la direction et l'administration centrales se déplacent dans la composante<sup>16</sup>. Au cours des échanges, la situation des gestionnaires de la scolarité fait l'objet d'un conflit d'interprétation entre le personnel mobilisé et la délégation centrale. Le DGS excédé en vient à demander à l'assistance de définir la souffrance : « Est-ce que les personnels ont subi des menaces ? » La direction et l'administration centrales s'offusquent par ailleurs de la violence des propos qui auraient été tenus par des enseignants à l'encontre de l'encadrement administratif lors de cette réunion. En réduisant la définition de la souffrance à des menaces, le DGS évacue des dimensions majeures de la réalité vécue au travail par les agents depuis le début de l'année. En restreignant la violence aux propos entendus lors de l'AG, la délégation inverse le lien de causalité, l'exaspération du personnel face à l'inaction de la direction devenant responsable de la souffrance au travail... de l'encadrement.

Au-delà de la lutte de sens caractéristique de tout conflit social (Contamin, 2010), ce renversement fait écho à ce que Vincent de Gaulejac nomme les « violences innocentes ». L'idéologie gestionnaire banalise en effet la violence managériale causée par les changements organisationnels conçus comme nécessaires et inéluctables, déniaient par conséquent la légitimité de toute opposition caractérisée comme violente (Gaulejac, 2005).

## **Des techniques disciplinaires pour imposer le nouvel ordre managérial à l'université**

La mobilisation, par son organisation, ses actions et ses revendications, interpelle la présidence de l'établissement, qui prend en main la gestion du conflit, le lendemain de la première AG.

En déplaçant le regard à l'aide de la sociologie du travail (Jacquot, 2014) et de la gestion (Boussard et Maugeri, 2003), nous essaierons de montrer dans quelle mesure la violence institutionnelle s'abattant sur les agents et le collectif de travail cherche à imposer le nouvel ordre managérial à l'université.

### *Des mesures de répression pour briser les solidarités intercatégorielles aux dispositifs de diagnostic pour domestiquer le collectif de travail*

La direction va convoquer, en fin d'année universitaire, devant la section disciplinaire de l'établissement les présumés leaders de la mobilisation. Un enseignant-chercheur et deux étudiants doivent répondre de l'accusation de trouble au bon fonctionnement de l'UFR. Les motifs de poursuite sont cependant plus larges pour l'enseignant-chercheur, figure connue de

---

<sup>16</sup> Lors de cette réunion, la direction – représentée par le président et cinq vice-présidents – et l'administration centrale – composée de trois membres de la direction générale des services, de la directrice de la prévention et du directeur des ressources humaines – font face à une quarantaine de membres de l'UFR, dont la direction de la composante ainsi que l'encadrement administratif intermédiaire.

la contestation dans la composante et dans l'établissement. Si l'enseignant reçoit un blâme, les étudiants sont condamnés à trois mois de suspension d'inscription avec sursis.

Les agents administratifs de la scolarité pour lesquels le collectif de travail s'est mobilisé vont être la cible principale de la direction – mesures facilitées par le lien de subordination hiérarchique. Dès les premiers jours, les gestionnaires sont convoqués dans le bureau de la direction de la composante. En présence du directeur adjoint et de l'encadrement administratif, le directeur demande aux agents s'ils participent à la mobilisation. Bien qu'aucune suite ne soit donnée à leur réponse positive, cette réunion est perçue comme un « tribunal » par les deux agents interviewés et comme particulièrement « agressive » par l'un d'eux. Les mesures les plus coercitives vont néanmoins provenir de l'administration centrale. Après la fermeture de la composante<sup>17</sup>, les gestionnaires de la scolarité sont déplacés par la direction des ressources humaines dans le bâtiment de la présidence, situé sur le campus principal de l'université. En plus d'être coupés de leur collectif de travail (et du contact avec les étudiants), les agents sont dispersés dans des bureaux différents et doivent exercer leurs missions à distance, subissant, selon eux, une pression et une surveillance hiérarchiques accrues du DRH et du DRH adjoint de l'établissement, en plus du RS et du DAC<sup>18</sup>. Cette mesure durera un mois et demi, les agents seront ensuite réintégrés sur leur campus, mais dans un autre bâtiment, avant que l'administration centrale encourage puis impose leur déplacement définitif à la fin de l'année. En parallèle de ces mesures disciplinaires individualisées, la direction de l'établissement va recourir à des dispositifs de diagnostic et d'enquête afin d'analyser les dysfonctionnements au sein de la composante. Sur demande de la direction de l'UFR, un audit administratif est mené au cours de l'année 2016-2017<sup>19</sup> par le chargé de mission « Audit interne/évolution organisationnelle » de la cellule d'aide au pilotage, rattaché à la DGS, à laquelle sont associés le directeur adjoint des ressources humaines, le psychologue du travail et l'ergonome. En dépit des réticences initiales, l'audit administratif est investi par certains agents, y voyant sur le moment un espace pouvant prendre en compte leur mal-être. En juillet 2017, à quelques jours des vacances estivales, une partie du personnel reçoit des convocations individuelles pour des auditions dans le cadre d'une « enquête administrative sur le fonctionnement interpersonnel de l'UFR » sous l'égide de la DGS. Sans que le contenu du rapport puisse être rendu public, conformément à la réglementation, et surtout sans que le personnel puisse en connaître la date de clôture, l'enquête administrative, qui peut déboucher sur des sanctions disciplinaires, a été perçue par les agents de la scolarité et les enseignants comme un moyen de museler le personnel.

### ***Au-delà du diagnostic, l'audit administratif comme dispositif de normalisation managériale***

---

<sup>17</sup> À la suite d'une effraction dans les locaux de l'UFR sans lien avec la mobilisation, la présidence décide, le 23 mars, d'une fermeture administrative de la composante et dépose une plainte pour vol et dégradation.

<sup>18</sup> L'agent 1 relate le déroulement d'une réunion de la « scolarité » en présence du DRH adjoint où il dit s'être fait « agresser » et « harceler ». Après avoir « craqué », il termine son travail, « toujours en état de choc », avant de prendre rendez-vous avec son médecin traitant. Son arrêt-maladie sera reconnu plus tard comme accident de service. Proche de la retraite, il ne reprendra pas le travail dans l'ESR.

<sup>19</sup> Si des entretiens individualisés sont menés avec les gestionnaires de la scolarité, une seule rencontre collective sera programmée avec le corps enseignant, représenté par les responsables de diplôme.

Durant le conflit, l'audit mené par l'administration centrale comporte une dimension tactique dans la mesure où ce dispositif permet de légitimer la mise à l'écart des demandes d'enquête émanant des représentants du personnel en CHSCT, d'une part, et de temporiser ou de motiver la prise de décision de la direction et de l'administration centrales, d'autre part. Les résultats de l'audit, présentés au CHSCT et au personnel de l'UFR en juin 2017, permettent d'approcher la lecture du conflit ainsi que les orientations prescriptives de l'administration centrale, concernant la situation des gestionnaires de la scolarité ainsi que l'organisation administrative et politique de l'UFR.

En plus de l'absence de fiches de poste, les auditeurs soulignent le « faible niveau de technicité » de l'activité des gestionnaires de la scolarité. Ils estiment qu'il s'agit d'un travail « peu intéressant et peu épanouissant » en raison d'un « contenu [...] appauvri et [d']une organisation [les] infantilisant ». Cette situation découlerait de l'absence de « pilotage », « encadrement », « management » durant les années précédentes. Notant la forte autonomie dans leur travail exprimée par les agents, les auditeurs constatent un relationnel dégradé avec le nouveau RS et une défiance à l'égard de la nouvelle direction qui se manifeste par des stratégies de contournement du RS et une résistance au changement. Les auditeurs relèvent l'expression d'une souffrance au travail liée à un sentiment de déconsidération de leur activité et à une ambiance délétère dans la composante, souffrance des gestionnaires soulignée également par les enseignants lors de l'audition, mais dont les auditeurs pensent qu'il s'agit d'une instrumentalisation.

En lien avec ce diagnostic posé sur les agents d'exécution, l'audit porte le regard sur l'organisation de la composante. La restitution insiste sur le poids de l'ancienne direction administrative dans la situation des gestionnaires de la scolarité mais aussi dans la souffrance au travail manifestée par les nouveaux RS et DAC. Le précédent directeur administratif aurait été trop « présent et centralisateur », « ne manage[ant] pas les équipes », ce qui aurait entraîné un glissement de certaines tâches administratives des gestionnaires vers l'encadrement administratif et le corps enseignant. Les auditeurs en viennent à interroger l'organisation politique de la composante et plus particulièrement le rôle des réunions plénières vis-à-vis du conseil d'UFR. Rappelant que cette réunion est très attendue par certains enseignants, les auditeurs soulignent néanmoins que des échanges violents auraient fréquemment lieu et s'étonnent implicitement que le conseil d'UFR y soit soumis.

La souffrance au travail des agents de la scolarité, mais aussi de leur hiérarchie directe, découlerait exclusivement de l'organisation administrative antérieure et plus spécifiquement du positionnement institutionnel de l'ancien directeur administratif. Les auditeurs préconisent, outre le renouvellement complet de la scolarité, une montée en compétences des gestionnaires et une affirmation de la posture managériale de l'encadrement administratif.

***L'imposition d'une nouvelle organisation administrative : séparer les corps et surveiller les gestionnaires***

Le retour dans la composante, après le déménagement dans les nouveaux locaux, s'effectue suivant une organisation administrative spécifique, qui s'inspire des préconisations de l'audit et s'inscrit dans le projet d'établissement. Cette reconfiguration des relations professionnelles se prolongera à la rentrée universitaire suivante avec l'arrivée du nouveau personnel de la scolarité.

Les propos de l'agent 2, qui décrit cette fin d'année avant de devoir quitter la composante contre son gré, sont corroborés par les deux arrivants<sup>20</sup>, qui soulignent lors de l'entretien n'avoir reçu ni formation, ni fiche de poste. L'encadrement administratif resserre le contrôle sur les activités des gestionnaires de la scolarité. Les agents 3 et 4 indiquent qu'ils doivent régulièrement rendre des comptes sur l'état d'avancement de leur travail auprès du responsable de la scolarité, contrôle jugé inutile auquel s'ajoutent des entretiens mensuels avec le directeur administratif de composante et des réunions avec le manager recruté pour réorganiser le travail administratif de l'UFR. Si l'agent 2 se dit « fliqué » par le DAC, devant laisser systématiquement la porte de son bureau ouverte, l'agent 3 avance que les administratifs sont « archi-contrôlés » par le RS, qui s'enquiert du lieu et de la durée des déplacements, mais aussi du contenu des discussions entre agents.

En plus de la réaffirmation des rapports hiérarchiques administratifs, la nouvelle organisation cherche à maintenir le cloisonnement entre les deux catégories de personnel. L'agent 2 souligne que les enseignants ne doivent plus venir dans son bureau. La même consigne est donnée aux nouveaux arrivants : il faut « mettre de la distance entre les administratifs et les enseignants » (agent 3) et « rester soudés entre BIATSS face aux enseignants et étudiants » (agent 4). Pris entre des enseignants décrits comme des « révolutionnaires » et les membres de l'équipe administrative précédente présentés comme « fainéants » (agent 4), les nouveaux gestionnaires sont invités à faire preuve de loyauté envers le DAC (agent 3). La dématérialisation du travail permet cette mise à distance. L'agent 3 prend l'exemple de la construction des emplois du temps. Plutôt qu'une élaboration « côte à côte », ce qui lui semble « plus facile et plus logique », il lui est demandé d'effectuer des navettes par courrier électronique avec les enseignants concernés.

Ce conflit doit être replacé plus largement dans un contexte local spécifique d'accélération de la conversion gestionnaire de l'université. Le projet d'établissement (2017-2021) entend en effet poursuivre la « modernisation de la gouvernance » et la « professionnalisation du pilotage » des composantes, en s'appuyant notamment sur la mutation managériale de l'encadrement intermédiaire. Adoptée en novembre 2016, la nouvelle fiche métier des responsables administratifs stipule qu'ils doivent, en plus de la gestion du personnel, participer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de leur composante, tout en étant les interlocuteurs privilégiés des services centraux. Ce changement de positionnement institutionnel et de champ de compétences<sup>21</sup> s'accompagne d'une diffusion des principes

---

<sup>20</sup> En raison des conditions de travail dans l'UFR, les deux agents solliciteront à la fin de l'année le dispositif de mobilité interne à l'établissement pour changer de composante.

<sup>21</sup> Ce repositionnement des DAC s'inscrit dans une réorganisation plus large de la hiérarchie administrative. Les responsables de scolarité se voient en effet confier la conduite des entretiens annuels d'évaluation de leurs subordonnés, tâche auparavant réalisée par les DAC.

managériaux dans la formation professionnelle du personnel. Durant la mandature, les programmes proposent ainsi de développer ou de renforcer les compétences managériales des agents d'encadrement, formations auxquelles s'articulent des sessions spécifiques dédiées à l'animation des équipes et à la gestion des conflits.

La direction de l'université mobilise un éventail de mesures tirées du répertoire d'action collective patronale (Offerlé, 2012) afin de rétablir l'ordre universitaire, pour paraphraser Xavier Vigna (2013). À la négation de la souffrance des gestionnaires de la scolarité s'ajoute la violence des techniques disciplinaires (Foucault, 1975) qui visent, par l'intermédiaire de la sanction et de la surveillance, à dresser les agents afin de briser les solidarités constitutives de la mobilisation (Linhart, 2015). L'utilisation d'« outils d'observation sociale », et plus particulièrement de l'audit (Power, 1997), permet, en plus de domestiquer le conflit (Giraud, 2013), de refaçonner le collectif de travail et les relations entre agents. Piloté par l'administration centrale, l'audit réduit le conflit à des tensions interpersonnelles et à un défaut de management sans s'intéresser aux raisons qui poussent les gestionnaires à s'écarter des prescriptions organisationnelles (Guérin, 1991). Mis à distance des enseignants, à l'aide de technologies informatiques (Lianos, 2001 cité par Benedetto-Meyer, Maugeri et Metzger, 2011), et sommés de faire corps avec l'encadrement intermédiaire, les agents de la scolarité sont réinsérés dans la chaîne de commandement administratif, conformément au processus de gestionnarisation (Boussard et Maugeri, 2003) de l'établissement.

## **Épilogue en guise de conclusion**

Les événements abordés dans ce texte se sont déroulés sur une période circonscrite dans le temps, bien qu'une tension larvée, entrecoupée d'épisodes conflictuels ponctuels, ait perduré jusqu'en novembre 2020. À l'occasion du renouvellement des conseils centraux, l'équipe dirigeante a essuyé une nette défaite, entraînant un changement de majorité et de présidence ainsi que le départ des cadres de l'administration centrale (DGS et DRH). Privée de cet appui institutionnel, la direction de la composante a démissionné de ses fonctions de représentation au conseil d'UFR et le directeur administratif a également quitté son poste en recourant au dispositif de mobilité interne à l'établissement. La vacance de la direction de l'UFR a permis au personnel d'élaborer et d'appliquer un projet d'organisation démocratique de la composante. Même si les plénières ne sont pas pour l'heure réinstituées, la direction collégiale s'est dotée de commissions thématiques afin d'impliquer les collègues dans la prise de décision. La direction de la composante s'est par ailleurs engagée à être le porte-parole de la communauté disciplinaire dans les relations avec la direction et l'administration centrales de l'établissement. Bien qu'au cours de ces quatre longues années de profondes fractures se soient formées au sein du personnel et que la résistance à la violence managériale ait épuisé nombre d'agents, il apparaît que le désir de faire vivre l'autonomie universitaire à la base du collectif de travail soit resté intact.

## **Bibliographie**

- Benedetto-Meyer, M. ; Maugeri, S. ; Metzger, J.-L. (sous la direction de). 2011. *L'emprise de la gestion. La société au risque des violences gestionnaires*, Paris, L'Harmattan.
- Bouquin, S. (sous la direction de). 2008. *Résistances au travail*, Paris, Syllepse.
- Boussard, V. ; Maugeri, S. (sous la direction de). 2003. *Du politique dans les organisations*, Paris, L'Harmattan.
- Briot, G. ; Soulié, C. 2016. « Histoire des personnels BIATOSS de l'université de Vincennes : de l'AG permanente au règlement intérieur (1968-1980) », dans F. Bourillon, E. Marantz, S. Méchine et L. Vadelorge, *De l'Université de Paris aux universités d'Île-de-France*, Rennes, Presses universitaires.
- Chambost, I. ; Cléach, O. ; Le Roulley, S. (sous la direction de). 2020. *L'autogestion à l'épreuve du travail*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaire du Septentrion.
- Clot, Y. 2010. *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2015.
- Contamin, J.-G. 2010. « Cadrages et luttes de sens », dans O. Fillieule, E. Agrikoliansky et I. Sommier, *Penser les mouvements sociaux*, Paris, La Découverte.
- Darbus, F. ; Jedlicki, F. 2014. « Folle rationalisation de l'enseignement supérieur et de la recherche. Universitaires en danger », *Savoir/Agir*, 3, 29, 25-34.
- Denis, J.-M. 2005. « Les coordinations dans les luttes sociales : l'émergence d'un modèle original de mobilisation ? », *Multitudes*, [en ligne] <https://www.multitudes.net/les-coordinations-dans-les-luttes/>.
- Dunezat, X. 2011. « Travail militant et/ou travail sociologique ? Faire de la sociologie des mouvements sociaux en militant », dans D. Naudier et M. Simonet (sous la direction de), *Des sociologues sans qualités ? Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La Découverte, 80-97.
- Fillieule, O. 2009. « Chapitre 1. Travail militant, action collective et rapports de genre », dans O. Fillieule et P. Roux, *Le sexe du militantisme*, Paris, Presses de Sciences Po 23-72.
- Fillieule, O. ; Agrikoliansky, E. ; Sommier, I. 2010. *Penser les mouvements sociaux*, Paris, La Découverte.
- Flocco, G ; Mougeot, F. ; Ruffier, C. 2019. *Le travail des dominations. De l'emprise aux résistances*, Toulouse, Octarès.
- Flocco, G. 2015. *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir.
- Foucault, M. 1975. *Surveiller et punir : naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1993.
- Gaulejac (de), V. 2005. *La société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil.
- Gaulejac (de), V. ; Vandewattyne, J. (sous la direction de). 2020. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 29, « Les métamorphoses de l'emprise dans l'organisation ».
- Giraud, B. 2013. « Derrière la vitrine du "dialogue social" : les techniques managériales de domestication des conflits du travail », *Agone*, 50, 1, 33-63.
- Guérin, F. (sous la direction de). 1991. *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*, Montrouge, Éditions de l'Anact, 1997.
- Granger, C. 2015. *La destruction de l'université française*, Paris, La Fabrique.

- Hanique, F. 2010. « Violences discrètes dans les entreprises publiques. Le sociologue en déroute ? », dans A. Ndiaye et D. Ferrand-Bechmann (sous la direction de), *Violences et société. Regards sociologiques*, Desclée de Brouwer, 2017, 253-265.
- Henry, O. ; Sinigaglia, J. 2014. « De l'autonomie à la mise sous tutelle ? Contraintes budgétaires et stratégies gestionnaires des universités », *Savoir/Agir*, 29, 3, 15-24.
- Jacquot, L. 2014. *L'enrôlement du travail. Comprendre la machinerie managériale*, Nancy, Presses universitaire de Lorraine.
- Le Roulley, S. ; Uhel, M. 2020. *Chercheurs critiques en terrains critiques*, Lormont, Le Bord de l'Eau.
- Linhart, D. 2015. *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Toulouse, érès, 2019.
- Lourau, R. 1970. *L'analyse institutionnelle*, Paris, Minuit.
- Musselin, C. 2017. *La grande course des universités*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Ndiaye, A. ; Ferrand-Bechmann, D. (sous la direction de). 2017. *Violences et société. Regards sociologiques*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Offerlé, M. 2012. « L'action collective patronale en France, XIX<sup>e</sup>-XXI<sup>e</sup> siècles. Organisation, répertoires et engagements », *Vingtième siècle. Revue d'Histoire*, 114, 2, 82-97.
- Ogien, A. 2009. « Métamorphose de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence », *Quaderni*, 69.
- PECRES. 2011. *Recherche précarisée, recherche atomisée. Production et transmission des savoirs à l'heure de la précarisation*, Paris, Raisons d'agir.
- Power, M. 1997. *La société de l'audit. L'obsession du contrôle*, Paris, La Découverte, 2004.
- Ripoll, F. 2005. « S'appropriier l'espace... ou contester son appropriation ? », *Noroi*, 195, 29-42.
- Vigna, X. 2013. « Préserver l'ordre usinier en France à la fin des années 68 », *Agone*, 50, 1, 115-133.
- Vinokur, A. 2008. « Vous avez dit « autonomie » ? », *Mouvements*, 3, 55-56, 72-81

## **L'autonomie universitaire sous l'emprise de la violence managériale**

### **Résumé**

Sous couvert d'autonomie, les universités françaises se sont engagées dans une rationalisation de leur fonctionnement qui s'est traduite, notamment, par une réduction des effectifs du personnel et le développement de pratiques gestionnaires. Chercheurs et militants, les auteurs analysent la forme brutale et exceptionnelle que peut revêtir cette emprise de la machinerie managériale à partir d'un conflit survenu dans un établissement de taille moyenne. Dans la composante étudiée, le pouvoir vertical et descendant que cherche à imposer les directions centrale et locale se heurte à une tradition particulièrement vive de pouvoir collectif, horizontal et ascendant. Les agents BIATSS, relais incontournables des nouvelles pratiques organisationnelles et enserrés dans la hiérarchie administrative, sont les plus exposés à la violence managériale.

### **Mots-clés**

Violence managériale, université, agents administratifs, conflit, travail, autonomie.

## **University autonomy in the grip of managerial violence**

### **Abstract**

Under the pretext of autonomy, French universities have begun rationalizing their operations, which has led, among other things, to staff reduction and the development of managerial practices. The authors, who are both researchers and activists, analyze the brutal and exceptional form that these managerial practices can take, using a conflict that arose in a medium-sized institution. In the academic department studied, the vertical power and top-down management that central and local directors are seeking to impose collides with a particularly strong tradition of collective, horizontal, and bottom-up power. Administrative agents, who are essential relays of new organizational practices and firmly enclosed in the administrative hierarchy, are those most exposed to managerial violence.

### **Keywords**

Managerial violence, university, administrators, conflict, labor, autonomy.