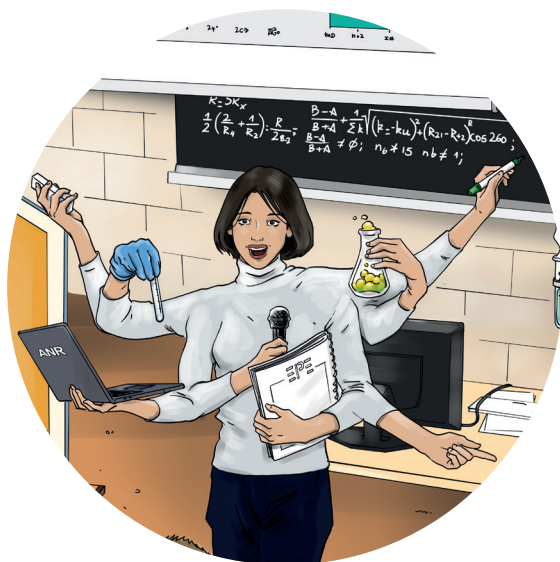




Améliorer nos conditions de travail : l'importance du collectif

Les conditions de travail dans l'ESR se sont détériorées au cours des vingt dernières années sous la pression conjointe d'une surcharge de travail et d'une perte d'autonomie dont les facteurs sont bien connus : des charges administratives qui se sont accrues sous l'effet d'une accumulation de « procédures » dont on cherche parfois (souvent ?) la raison d'être ; un manque criant de moyens financiers et humains ; une fragmentation des activités à accomplir qui augmente le temps nécessaire à leur achèvement, pour ne citer que les plus flagrants qui, tous ou presque, proviennent d'une autonomie des universités qui s'aggrave et les transforme de plus en plus en entreprises au détriment des missions de service public. Notre professionnalité est attaquée de toute part, jusqu'au président de la République qui la foule aux pieds tandis que France Universités applaudit...

Face à cela, le repli sur soi paraît être une solution de défense et de préservation de la santé, renforcé par l'individualisation que promeut notamment l'évaluation et la gestion des carrières. Les collectifs de travail qui existent, ou parfois subsistent, sont mis à mal.

C'est pourtant ensemble que nous pouvons (re)donner du sens à notre travail, rompre l'isolement délétère qui parfois s'installe et préserver notre santé. Le collectif est une nécessité, il ne se décrète pas, il se construit pas à pas. Les différentes contributions de ce dossier ouvrent quelques pistes, à nous de les saisir et d'en inventer d'autres.

Dossier coordonné par **ANNE ROGER** et **MICHÈLE ARTAUD**

Que vaut l'humanisation des entreprises sans le respect de la professionnalité des salariés ?

Dans quelle mesure la préoccupation de la qualité de vie au travail, nouveau leitmotiv des employeurs y compris publics, améliore-t-elle les conditions de travail des salariés ? Telle est la question envisagée dans cet article. Elle met au jour des conditions défavorables génériques qui pénètrent l'université.

Par **DANIÈLE LINHART**, sociologue du travail,
directrice de recherche émérite au CNRS

L'importance apportée à la dimension personnelle de chaque salarié recouvre essentiellement un processus d'individualisation de l'organisation du travail et de la gestion des salariés. Présentée comme un grand progrès susceptible de répondre aux besoins des salariés, elle affirme donner une pleine reconnaissance à chaque salarié, jusqu'alors géré à l'ancienneté et par catégorie. Elle entend faire sa place à l'unicité, la singularité de chacun afin de lui permettre de se réaliser, de s'épanouir, de « grandir », en développant ses compétences.

L'individualisation se double le plus souvent d'une mise en concurrence des salariés les uns avec les autres.

Ainsi chaque salarié se voit doté d'objectifs individualisés (y compris sur les chaînes de montage) et « bénéficie » d'une évaluation personnalisée de ses performances. L'importance apportée à la dimension personnelle a également la prétention d'assurer le confort, le bien-être, le besoin de divertissement des salariés voire leur bonheur.

DRH DE LA BIENVEILLANCE

Cet aspect s'affiche à travers les numéros verts de psychologues, les séances de massage, de yoga, de méditation, le fou rire, les conciergeries qui prennent en charge certaines tâches domestiques, les lieux de repos ou de sieste, les possibilités de pratiquer diverses activités sportives ou artistiques, mais aussi les week-ends ou soirées festives.

Les directions des ressources humaines, qui se rebaptisent DRH de la bienveillance ou du bonheur, vont, pour certaines d'entre elles, jusqu'à recruter des *chief happiness officers* qui sont destinés à ces activités et chargés d'en inventer d'autres.

À première vue, on devrait s'émerveiller de voir tant d'énergie, de dépenses financières consacrées à ces améliorations de l'environnement de travail pour le bien-être, de voir, grâce à la démarche d'individualisation, la possibilité d'adapter à chacun des objectifs, et des formes de reconnaissance personnalisées.

PHÉNOMÈNES PRÉOCCUPANTS

De nombreuses enquêtes de sociologie mettent pourtant en avant des phénomènes préoccupants. L'individualisation se double le plus souvent d'une mise en concurrence des salariés les uns avec les autres. En effet, les salariés n'ayant désormais plus les mêmes primes, ni les mêmes salaires, promotions et carrières, chacun se fraie son chemin, dans l'entreprise, en compétition avec les autres, dans une solitude généralisée et avec des conditions d'évaluation relevant souvent de l'arbitraire hiérarchique (Dejours, 2003).

L'UNIVERSITÉ TRANSFORMÉE EN ENTREPRISE ?

Les conditions qui poussent en avant l'individualisation au détriment de l'existence des collectifs dans les entreprises résonnent avec l'évolution des conditions de travail à l'université. L'individualisation décrite dans le texte de D. Linhart – évaluation personnalisée et relevant de l'arbitraire hiérarchique ou prise en charge du bien-être – se matérialise pour nous dans l'attribution de primes comme la C3 du Ripéc, les promotions de grades, les appels à projets, etc., débouchant effectivement sur une mise en concurrence des collègues, ou les initiatives liées à la « qualité de vie au travail » qui fleurissent dans les établissements. La disqualification de notre professionnalité est également présente, par exemple de façon criante dans les IUT ou les INSPÉ. Dans les premiers, la mise en place de l'approche par compétences s'est faite en imposant un modèle produit par des consultants extérieurs ; dans les seconds, les réformes qui se succèdent à un rythme rapide et déraisonnable ne tiennent aucun compte de l'expertise des actrices et acteurs de la formation.

Sans doute peut-on y voir un des multiples effets de l'autonomie des universités, qui met à mal le service public en poussant en avant une transformation entrepreneuriale dont la constitution d'une « marque » est le dernier avatar.

Les collectifs de travail, où prospéraient le sentiment d'un destin commun partagé, l'entraide et la solidarité autour de valeurs professionnelles et syndicales, se sont effilochés. Le travail, auparavant vécu comme une expérience socialisatrice, devient une épreuve solitaire où il faut sans cesse se dépasser, montrer que l'on est résilient, que l'on n'a pas peur de se mettre en question et de prendre des risques (Linhart, 2009). Chacun est en concurrence avec les autres mais aussi avec lui-même. Avec l'individualisation, c'est une psychologisation en profondeur de la relation au travail que cultivent les DRH (de Gaulejac, 2014).

La modernisation consiste à manager des émotions, des affects, à mobiliser les ressources les plus intimes voire narcissiques de chaque salarié pour qu'il cherche sans cesse à être le meilleur, le plus performant, le plus en phase avec les critères d'évaluation de la hiérarchie, ce qui n'est pas sans relation avec le burn-out, le sentiment d'épuisement et de dévalorisation de soi.

CONTEXTE TAYLORIEN

Le désir d'autonomie, de reconnaissance, de réalisation de soi des salariés, largement travaillé par le management, vient se fracasser contre une organisation du travail toujours inspirée de l'organisation scientifique du travail (OST), comme le montrent les multiples procédures, protocoles, process, normes, codifications, pensés en dehors d'eux par des experts consultants et qu'ils doivent appliquer à la lettre (Dujarier, 2015).

La professionnalité des salariés (leurs connaissances, savoirs professionnels, leur expérience individuelle et collective) n'est pas encensée au même titre que leur humanité car elle représente, comme le pensait Taylor en son temps, une arme dangereuse aux mains des travailleurs qui leur permet de contester le pouvoir de la direction, de critiquer ses objectifs et de réclamer des salaires plus élevés.

Or une entreprise qui joue la carte humaniste, tout en disqualifiant la professionnalité des salariés, est celle qui engendre un maximum de mal-être et de souffrance au travail. Car loin de compenser les dégâts d'un travail pensé en dehors de ceux qui le mettent en œuvre, l'humanisme, qui en appelle aux émotions, aux affects, au narcissisme et au besoin de reconnaissance, rend les salariés vulnérables, et fragiles, dans un contexte taylorien soumis à un changement permanent.

APPRENTIS À VIE

Un changement permanent qui met en obsolescence leurs connaissances, leurs savoirs et expériences : fusions de services, recompositions de métiers, changements incessants de



© Pixabay

logiciels, mobilités imposées systématiques, déménagements fréquents, etc. La difficulté de produire un travail de qualité est destructrice pour des salariés ravalés au rang d'apprentis à vie. Elle peut les mettre en proie à des conflits de valeurs qui les déchirent (Clot et al. 2021), de même que la négation de leur droit à intervenir sur la définition de leurs tâches, objectifs et moyens de travail peut les conduire à un épuisement permanent, un état de précarité subjective, qui tient au fait qu'ils ne peuvent plus désormais être sûrs de pouvoir tenir au travail à moyen et long terme.

Pour assurer la performance de l'entreprise comme le bien-être des salariés, une direction d'entreprise ne peut envisager l'humanisation sans une véritable démocratisation de l'organisation du travail (Coutrot, 2018) qui implique la suppression du lien de subordination exigeant une obéissance totale des salariés ; ce lien de subordination interdit toute critique et contestation, toute évolution de l'organisation du travail dans un sens réellement démocratique et humain (Linhart, 2021). ■

L'entreprise entretient l'illusion, à travers des séances de yoga ou des lieux de repos ou de sieste, par exemple, de s'intéresser au bien-être des salariés.

Une direction d'entreprise ne peut envisager l'humanisation sans une véritable démocratisation de l'organisation du travail.

BIBLIOGRAPHIE

- Coutrot T., *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Seuil, 2018
- Clot Y., Bonnefond J.-Y., Bonnemain A. et Zittoun M., *Le Prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, La Découverte, 2021
- Dejours C., *L'Évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Quæ, 2003.
- Dujarier M.-A., *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015.
- Gaulejac V. (de), *La Société malade de la gestion*, Points, 2014.
- Linhart D., *Travailler sans les autres ?*, Seuil, 2009.
- Linhart D., *L'Insoutenable Subordination des salariés*, Érès, 2021.

Les conditions de travail dans l'ESR et leurs modifications

Pour approfondir les liens entre conditions de travail et existence des collectifs, nous avons posé quatre questions à trois enseignant-es-chercheur-ses en sciences de l'éducation et de la formation. Compte tenu de la place disponible, la réponse à la quatrième question, portant sur la politique préventive, peut être lue sur le site du SNESUP-FSU dans la version longue de cet article*.

Par **PASCAL SIMONET**, psychologue du travail,
SÉBASTIEN URBANSKI, sociologue,
CHRISTINE VIDAL-GOMEL, psychologue et ergonome

D'après plusieurs enquêtes, un tiers des actifs français jugent aujourd'hui leur travail insoutenable. Quelles sont les grandes tendances de l'évolution des conditions de travail pouvant expliquer cette situation ?

Il est difficile de répondre de façon générale, mais puisque nos recherches sont situées en sciences de l'éducation et de la formation, nous proposons de commencer par les métiers éducatifs, dont on parle tant aujourd'hui. La souffrance au travail des professionnels de l'éducation vient pour une bonne part du sentiment d'être incompris par l'opinion publique, les responsables politiques, la hiérarchie et parfois même les collègues. Ce sentiment vient de la nécessité qu'ont les professionnels d'arbitrer pour agir, dans une société dont les membres ont des compétences critiques, c'est-à-dire peuvent à tout moment remettre en cause la légitimité d'une action. En tant qu'enseignant par exemple, il ne faut pas seulement agir et savoir pourquoi on agit, mais il faut aussi justifier constamment auprès d'autrui pourquoi telle action a été entreprise et pas une autre. Or, cela est parfois difficile vu que les missions assignées par l'institution sont multiples et potentiellement contradictoires : partage de valeurs civiques, bien-être des élèves, classement méritocratique, aide aux élèves en difficulté, résolutions de conflits interpersonnels, ouverture à la société environnante, transmission des savoirs, etc. En outre, sur des questions très actuelles comme la laïcité, comme principe à défendre, ou le racisme, comme phénomène à combattre, l'approche peut être très différente selon les contextes et les situations, entre sanction, d'une part, et éducation, d'autre part, sous un angle pédagogique nécessitant, par définition, du temps. Sauf que dans un contexte de débats publics enflammés, relayés par les médias ou des responsables politiques, il est

difficile de distinguer ces différents aspects, entre pédagogie, souci éducatif, et action dans l'urgence sous la pression et de façon isolée. Et donc, difficile d'arbitrer pour agir toujours de manière juste. Cela crée bien souvent des malaises professionnels. Quand on a le sentiment d'agir selon des justifications entrant en contradiction avec la variété des jugements sociaux dont les enseignants, par exemple, font l'objet, alors le sens même du travail devient difficile à saisir et l'on s'épuise.

Il s'agit de caractéristiques du travail dans la sphère de l'éducation scolaire, mais on retrouve aussi, dans le milieu de l'enseignement et de la recherche qui est le nôtre, des problématiques transversales au monde du travail. Le travail s'est profondément transformé (et continue à se transformer). Le système scolaire ou l'enseignement supérieur sont aussi concernés par ces mutations. Dans les universités, différentes réformes et évolutions technologiques ont eu des effets multiples :

- transformations des évaluations des personnes et de ce fait de la façon de faire de la recherche pour atteindre les critères de « performance » en vigueur (par exemple l'excellence est définie par la capacité à obtenir des contrats financés et en retour ces derniers contribuent à définir l'excellence) ;
- transformations des financements de la recherche qui ont aussi modifié la façon de faire de la recherche pour correspondre aux attentes et qui ont créé de nouvelles tâches ou ont accru le temps que les acteurs y consacrent (réponses à appels à projets, reporting, mais aussi recrutement, management de certains personnels, etc.) ;
- réorganisation des universités qui a eu plutôt tendance à rendre l'ensemble plus complexe, à multiplier les instances administratives et les dispositifs qu'il faut repérer pour bénéficier d'une aide (pour régler un problème avec des outils numériques ou trouver un accompagnement dans le montage de projets par exemple), à générer un manque de personnels à la fois dans l'enseignement, la recherche et l'administration, etc.

Dans cette mutation profonde, le temps pour interagir avec les collègues, pour lire, penser, faire de la recherche, accompagner les étudiants et les doctorants, etc. a tendance à disparaître.

* www.snesup.fr/article/les-conditions-de-travail-dans-lesr-et-leurs-modifications.

On peut difficilement passer à côté de la précarisation des personnels de l'ESR avec maintenant un turnover qui accroît le travail de celles et ceux qui sont en poste (remplacer les collègues contractuels, former les nouveaux...), et reporte des tâches d'un type de personnel vers un autre. Tout le monde constate aussi la multiplication des courriels.

La liste est longue, incomplète, les interactions entre les différents facteurs complexes... Le travail quotidien est pris dans ce tourbillon. Il devient un travail éclaté entre de multiples tâches qui, prises isolément, ne sont pas coûteuses, mais se multiplient, nécessitent de réorganiser et hiérarchiser ce que l'on doit faire, tout le temps, ce qui pèse également. Dans cette mutation profonde, le temps pour interagir avec les collègues, pour lire, penser, faire de la recherche, accompagner les étudiants et les doctorants, etc. a tendance à disparaître. Pour reprendre des termes connus, le travail de qualité est mis à mal, comme le sens du travail. Des déséquilibres entre différentes sphères de vie (travail, vie privée et vie sociale) s'installent durablement, s'accroissent. Les espaces pour prendre soin de soi et de ses proches diminuent aussi bien sûr.

Pour conclure sur cette question – s'il est possible de le faire –, on peut donc aisément comprendre et même partager le sentiment de ce tiers des actifs français qui jugent aujourd'hui leur travail insoutenable. Mais au-delà du diagnostic nécessaire sur les causes de la situation enregistrée par des enquêtes nationales et internationales, c'est l'action de transformation de la situation qui est cruciale. Car on peut passer son temps à déplorer sans agir pour transformer. On peut même se demander si le temps, l'argent et l'énergie dépensés à faire des audits sur les situations délétères au travail ne sont pas davantage mis au service de l'inaction qu'à celui de l'action en faveur de solutions véritables. Les ressources financières consacrées aux audits sur les questions de santé au travail sont-elles raisonnables au regard des transformations qu'elles permettent d'engager ? Car qu'est-il fait des recommandations et préconisations des experts en santé au travail ? Expliquer la situation pour la regretter ne suffit donc pas à la transformer. C'est la voie la plus paresseuse qui consiste à montrer qu'on s'agit sans agir, stratégie de communication bien connue, qui est malheureusement souvent empruntée. Autre chose serait de se donner les moyens de soutenir – de manière pérenne – le travail pour qu'il (re) fasse sens. Cela réclame autre chose que des effets d'annonce et des épanchements compassionnels.



© Pixabay

À quelles conditions les collectifs de travail peuvent-ils être un remède à cette « impression » ?

Entendons-nous bien. Il ne s'agit pas d'une « impression », même si, quand il s'agit de santé au travail, le subjectif, c'est-à-dire le point de vue du sujet, est au centre de la problématique. Il y a un vrai souci d'intelligence collective et de dynamique d'organisation du travail, de définition et d'évaluation des critères de la qualité du travail. C'est ce qui explique en partie ce qui est présenté comme une crise des vocations, ou encore un effet générationnel dans le rapport au travail. Si l'on se libérait, au moins de temps en temps, des âneries qui tournent en boucle sur le sujet – là encore pour éviter de travailler sérieusement la question –, alors on aurait une chance d'agir en faveur de marges de manœuvre individuelles, collectives et institutionnelles, qui sont nécessaires au développement des compétences, du sens, de l'efficacité et de la qualité du travail. C'est un investissement essentiel à l'attractivité des emplois. Combien de temps encore va-t-il falloir attendre pour que soit admise l'idée soutenue par de nombreuses recherches en sciences du travail, que penser l'organisation du travail ne peut plus être du seul ressort d'une seule catégorie de personnel ? Une politique publique qui se voudrait audacieuse en matière de politique active de l'emploi ouvrirait, en urgence, ce chantier des rapports entre qualité du travail et emploi. L'inaction – ou l'action fictive – des pouvoirs publics, qui consiste à regarder ailleurs, participe de la dégradation de la situation enregistrée, enquête après enquête, financée, parfois, par l'argent public.

Différents chercheurs issus de différents domaines (psychologie du travail, gestion, ergonomie, notamment) ont pourtant mis en évidence l'importance des temps non directement

Le travail quotidien est éclaté en de multiples tâches qui nécessitent en permanence de réorganiser et hiérarchiser ce que l'on doit faire.

Une politique publique qui se voudrait audacieuse en matière de politique active de l'emploi ouvrirait, en urgence, le chantier des rapports entre qualité du travail et emploi. »

***La patience
nécessaire à
l'éducation
s'ancre dans le
collectif de travail
et les espaces
d'échanges
qu'il permet sur
le long terme.***

« productifs » pour échanger, débattre, trouver des solutions aux différents problèmes rencontrés, ajuster les règles aux cas particuliers... Le travail est fait de variabilité et de diversité que les règles, les règlements, les dispositifs aussi nombreux soient-ils ne parviennent pas à épuiser. D'autre part, avec les changements auxquels l'université ou le système scolaire sont soumis, ces éléments d'organisation doivent régulièrement être repensés. Mais ils ne le sont que par petits bouts, de façon fragmentaire, parfois avec des dispositifs pensés de façon isolée les uns des autres, là où les effets peuvent être systémiques. Or, il est justement difficile de les appréhender de façon plus systématique puisque les repenser et les reconcevoir est une opération complexe qui nécessite de nombreux ajustements. On ne peut pas avoir pensé à tout même quand on est payé pour le faire. Le réel est bien plus inventif que ce que nous arrivons à anticiper.

Pouvoir en parler, chercher ensemble des solutions à partir de points de vue différents, en débattre avec l'idée que chaque point de vue est légitime sur la situation, essayer d'ajuster l'organisation du travail à nos besoins (faire un travail d'organisation pour reprendre un concept de sociologie) aux différents niveaux de nos institutions est essentiel. Les différentes instances ont leur rôle à jouer : pour l'université, conseils de département, d'UFR, de pôles, etc. doivent éviter que le « silence organisationnel » s'installe. Cette notion (partagée par des chercheurs de sociologie, de gestion, d'ergonomie, de psychologie) nous rappelle que la circulation des informations dans une organisation ne va pas de soi. Celles et ceux qui tentent de rendre compte des problèmes sont parfois stigmatisés, mais plus souvent, les problèmes sont minimisés, les voix et les voies de la transformation sont alors étouffées dans l'œuf. Dans

les relations hiérarchiques, cela peut vite (trop vite) être interprété comme une remise en cause personnelle. Il peut être reproché à un cadre de ne pas savoir jouer son rôle de manager (on lui demande de faire disparaître les problèmes, parfois peu importe la manière). C'est aussi là que les collectifs sont utiles : les problèmes, les difficultés ne sont pas des problèmes d'une personne, mais ceux du travail lui-même. Mais encore faut-il que l'on accepte de l'entendre, que l'organisation du travail laisse une place aux collectifs dans le processus de décision, soutienne leurs initiatives, les laisse expérimenter et argumenter, quitte à ne pas être d'accord avec les pistes envisagées.

Les règles de travail se stabilisent en collectif, y compris de manière implicite, à travers la convivialité par exemple. Travailler, ce n'est pas seulement appliquer des principes, au contraire d'une idée répandue et de ce que croient de nombreux responsables politiques. Il faut aussi être capable de les ajuster avec pertinence, d'anticiper certaines situations, ou de différer leur traitement si leur résolution s'avère impossible sur le moment. Pour faire cela, il faut un collectif. Ainsi, pour anticiper une situation potentiellement compliquée, il est préférable que l'un de mes collègues m'ait fait part de son expérience, ne serait-ce que pour que je sache qu'il existe des cas similaires. Pour différer la résolution d'une situation insoluble sur le moment, il faut aussi un collectif afin d'analyser la situation et éviter de passer à côté de quelque chose d'important, pouvoir expliquer aux collègues que le travail éducatif est en cours, qu'il va être repris plus tard, que quelque chose se passe qui n'a pas été réglé. Individuellement, il est toujours plus difficile de travailler sur le temps long, le temps du travail éducatif et on n'est jamais seul-e à agir sur l'éducation d'un élève – elle est partagée entre plusieurs acteurs qui font partie de la sphère éducative reconnue ou non. La patience nécessaire à l'éducation s'ancre dans le collectif de travail et les espaces d'échanges qu'il permet sur le long terme.

Que pensez-vous de la tendance qui individualise les raisons de la souffrance au travail exprimées par certain-es collègues plutôt que de questionner l'organisation du travail ?

C'est la voie paresseuse que nous avons déjà soulignée. À des problèmes complexes des réponses simplistes qui font le lit des radicalités en tout genre. Une erreur démocratique majeure que nous payons déjà au prix fort ! Il est toujours plus facile d'écarter et de discréditer les personnes qui posent des questions que de s'attaquer concrètement aux questions qu'elles posent.

Dans nos métiers, la souffrance, les risques psychosociaux ou plus simplement les dif-



© Phatboy



difficultés vécues au travail ont tendance à se manifester de façon individuelle (un burn-out, une dépression) ou dans des conflits interpersonnels. On a vite fait de tout ramener aux caractéristiques de la personne : « oui, mais il ou elle a tendance à s'énervier », « il ou elle ne sait pas travailler », « il ou elle ne sait pas s'organiser », « il ou elle est trop exigeant-e », « il ou elle râle tout le temps » ou encore, sur un autre registre, expliquant la difficulté par des caractéristiques de la situation personnelle (« oui, mais il ou elle est en plein divorce », par exemple), ce qui évite tout autant d'analyser sérieusement la situation. Bien sûr, les caractéristiques des personnes et ce qu'elles vivent en dehors du travail interviennent dans l'équation. Mais le travail n'est pas censé les fragiliser, il peut aussi être une ressource pour faire face à un épisode difficile sur le plan privé. C'est même la fonction psychosociale que doit remplir le travail quand il est soutenable. C'est donc en se questionnant sur la façon dont le travail conduit à fragiliser les personnes et les collectifs que l'on pourrait mieux identifier ce qui se joue dans l'organisation et l'interroger sur d'autres fonctionnements possibles. Les problèmes personnels qui interviennent au travail doivent alerter sur les problèmes d'organisation du travail. Or cette dernière, présentée volontiers

comme irréprochable, s'en sert pour disqualifier les personnels dont elle a pourtant besoin pour fonctionner, par manque de courage et de compétences pour sa remise en question. Parfois, les conflits interpersonnels s'enveniment et deviennent intenable, on a tendance à refuser de s'en mêler. Il est d'ailleurs difficile de comprendre la situation ou l'origine du conflit. Mais souvent, à l'origine du conflit, un « dérapage » de l'un ou de l'autre des protagonistes est passé inaperçu, le collectif n'a pas voulu ou su le voir pour différentes raisons, dont des dérives régulières dans les décisions prises. Ce dérapage peut porter atteinte à un ou des collègues, qui vont parfois vivre très mal cette situation, et vont parfois eux-mêmes y réagir à leur manière. Le mécanisme du conflit interpersonnel est enclenché. La concurrence permanente instaurée entre les chercheurs et les enseignants-chercheurs est bien souvent un bon carburant. Le collectif de métier est aussi une instance de délibération qui sert de rappel des règles de métier. Son affaiblissement laisse la porte ouverte à ces dérives individuelles, collectives. Elles sont aussi organisationnelles. Sa réhabilitation devrait faire l'objet d'une politique publique de démocratisation du travail véritablement éclairée et courageuse. Encore faut-il en avoir l'ambition et s'en donner les moyens. ■

La réhabilitation du collectif de métier devrait faire l'objet d'une politique publique de démocratisation du travail véritablement éclairée et courageuse.

Le collectif comme condition de la **promotion de la santé** à l'université

La promotion de la santé est essentielle et sa mise en œuvre passe par des activités collectives, qui rompent l'isolement des membres de la communauté universitaire.

Par **LAURENT GERBAUD**, médecin directeur du pôle santé handicap étudiant, université Clermont-Auvergne

LA PROMOTION DE LA SANTÉ

En 1986, l'Organisation mondiale de la santé (OMS) donne la définition suivante de la promotion de la santé : « *La promotion de la santé a pour but de donner aux individus davantage de maîtrise de leur propre santé et davantage de moyens de l'améliorer. [...] La santé est donc perçue comme une ressource de la vie quotidienne, et non comme le but de la vie ; c'est un concept positif mettant l'accent sur les ressources sociales et personnelles, et sur les capacités physiques. [...] Son ambition est le bien-être complet de l'individu.* »

Cette vision assez globale de la santé nécessite que soient prises en charge de nombreuses conditions d'existence des individus, ce que l'OMS matérialise au travers de cinq axes stratégiques : l'élaboration de politiques pour la santé ; la création d'environnements favorables ; le renforcement de l'action communautaire ; l'acquisition d'aptitudes individuelles ; la réorientation des services de santé.

RÉUNIR DES COLLECTIFS AUTOUR D'ACTIVITÉS COMMUNES

Promouvoir la santé à l'université revient donc à répondre à la question : comment faire en sorte que les structures existantes soient favorables à la bonne santé, au bien-être et au bien-vivre ? L'université est particulièrement concernée par le deuxième axe qui permet d'inclure les conditions de travail et d'études comme conditions influant sur la santé des populations, c'est-à-dire des personnels comme des étudiant-es, et le troisième qui met en avant la nécessité de l'aspect collectif et fait de la promotion de la santé un objet social partagé par tous les membres de la communauté.

Aujourd'hui, l'isolement social est un déterminant majeur : le recours à de plus en plus d'enseignements massifs – avec des étudiant-es entassés-es dans des amphithéâtres – et à des enseignements à distance, à des capsules vidéo, etc. crée des phénomènes d'isolement sociaux. Cet isolement touche les étudiant-es mais peut aussi concerner les enseignant-es (E), les enseignant-es-cher-

cheur-ses (EC) et les Biatss. En outre, l'isolement des étudiant-es préoccupe les agent-es, qui ont peu de moyens d'agir : ils et elles se tournent vers les services de santé qui, eux, manquent cruellement de moyens. Briser l'isolement des membres de la communauté universitaire est nécessaire, et il faut pour cela travailler des lieux de socialisation rassemblant étudiant-es, E, EC et Biatss. En effet, la réunion autour d'une activité commune des différents membres de la communauté permet de changer les rapports existants entre les membres et de « faire société ».

LES ACTIVITÉS CULTURELLES ET PHYSIQUES COMME VOIE POSSIBLE

Compte tenu des conditions prévalant aujourd'hui, l'une des principales voies possibles est d'allouer, quel que soit le cursus, du temps pour des activités culturelles et physiques (pas obligatoirement sportives), au travers d'UE, mais qui associent aussi les E, EC et Biatss. Pour que cela soit viable, il faut libérer les emplois du temps selon des plages différenciées dans la semaine et avoir une politique volontariste du point de vue des locaux, qui manquent partout. Cela se heurte aujourd'hui à un rapport inadéquat de la communauté à ces questions. Par exemple, à l'université Clermont-Auvergne (UCA), nous arrivons à faire exister des journées de bien-être au travail pour les personnels et des journées de bien-être à destination des étudiant-es, mais il est plus difficile d'organiser des journées qui réunissent les deux populations. Il faut faire sortir la promotion de la santé du seul point de vue biomédical. Par exemple, nous avons organisé à l'UCA, en partenariat avec le service université culture, une soirée des « cœurs brisés », autour de la rupture amoureuse et de ses conséquences, le 17 octobre 2023. Alors que l'on nous disait que cela n'intéresserait pas les étudiant-es, ils et elles sont venu-es en nombre bien que l'annonce n'avait été faite que trois jours auparavant.

Il y a un véritable besoin d'activités collectives, elles sont nécessaires à la promotion de la santé et nous devons, collectivement, travailler à leur mise en place. ■

Il y a un véritable besoin d'activités collectives, elles sont nécessaires à la promotion de la santé et nous devons, collectivement, travailler à leur mise en place.

Équipes pluricatégorielles en INSPÉ : un collectif en souffrance

Depuis la loi pour une école de la confiance de 2019, la composition des équipes en charge de la formation des enseignant·es dans les masters MEEF à l'université fait l'objet d'un cadrage. L'arrêté précisant les modalités de formation au sein des masters MEEF indique en effet que la formation est assurée par « des équipes pédagogiques pluricatégorielles, pluridisciplinaires et pluri-institutionnelles », mais les conditions imposées rendent difficile l'existence véritable d'un collectif de travail.

Par **MURIEL CORET**,
INSPÉ de Poitiers, coresponsable du collectif FDE

L'arrêté cadrant les masters MEEF impose que les équipes soient constituées, « pour au moins un tiers du potentiel d'heures d'enseignement, de professeurs des premier et second degrés ou de personnels d'éducation exerçant en établissement public local d'enseignement ou en école, en privilégiant les détenteurs de fonctions de professeur des écoles maître formateur ou de professeur formateur académique ». Cette injonction a ensuite été renforcée par la demande que ces personnels d'éducation en responsabilité de classe(s) enseignent dans le même niveau scolaire (premier ou second degré) que celui de la mention MEEF au sein de laquelle ils interviennent (lettre de mission Sherringham). Encore faudrait-il que ce soit possible, souhaitable, et cohérent.

UN « RECRUTEMENT » SANS PRISE EN COMPTE DES BESOINS

Le travail en équipe a toujours été dans la culture de la formation des enseignant·es. Quel est donc l'enjeu de ce quota minimal d'un tiers de personnels enseignants à temps partagé dans les INSPÉ ? Cette injonction repose sur l'idée que seul·es les enseignant·es en responsabilité de classe seraient légitimes à former mais aussi qu'ils et elles sont interchangeables.

Les collègues en temps partagé, essentiellement choisi·es par le recteur sur conseil des IPR et des IEN, sont généralement recruté·es sans que soient pris en compte les besoins précis de la formation et les domaines d'expertise des uns et des autres. Ils et elles ne bénéficient pas toujours des procédures habituelles d'élections sur dossier et d'audition par des jurys universitaires en fonction d'un profil de poste correspondant à des besoins identifiés, mais relèvent de commissions formelles ad hoc. Comme si enseigner et for-

mer étaient deux métiers strictement identiques, ils et elles peuvent être recruté·es sur un repérage de « bonnes pratiques » par les corps d'inspection – indépendamment des compétences qu'ils et elles peuvent avoir par ailleurs. Ces collègues sont « sous contrat » renouvelable... ou pas, selon le bon vouloir du recteur.

DES CONDITIONS QUI FREINENT LE TRAVAIL EN ÉQUIPE

Dans le contexte général de dégradation des conditions de travail et du manque de moyens dans les INSPÉ, cette mesure, qui ne s'accompagne d'ailleurs d'aucun modèle économique, peut ainsi constituer un frein au développement serein du travail en équipe : le temps manque pour la concertation et la coconstruction. D'autant que les collègues à temps partagé, dits « de terrain », sont soumis à une forte rotation et doivent répondre à de multiples sollicitations. Cette valse, qui résulte aussi des conditions de travail qui leur sont faites (deux mi-temps font bien plus qu'un temps plein), entrave la continuité nécessaire au travail scientifique, contribue à la fragmentation et à l'émiettement des activités.

Suivant la vision du MEN, le caractère pluricatégoriel de la formation est donc réduit à une juxtaposition purement formelle de personnels de différents statuts, ce qui ruine le principe même du collectif de travail, sans même parler de la cohérence d'une formation devant délivrer un master. C'est pourquoi nous demandons des moyens pour faire vivre les équipes plurielles : respect des règles générales de recrutement, reconnaissance de toutes les activités liées à la formation, temps pour que les formateur·rices à temps partagé puissent travailler en équipe, participer à des projets de recherche, préparer les interventions, se concerter, etc. ■

Une juxtaposition purement formelle de personnels de différents statuts, qui ruine le principe même du collectif de travail.

Biatss : des collectifs de travail déstabilisés

Les conditions de travail des Biatss mettent à mal les collectifs de travail, pourtant nécessaires au bon fonctionnement de nos établissements. Trois types de conditions apparaissent particulièrement déstabilisants : la faiblesse des salaires et le taux de contractuel·les, la mise en concurrence à travers les primes, et le télétravail.

Par **JULIE ROBERT** et **PIERRE HÉBERT**,
SNASUB-FSU

Pour la grande majorité des activités portées par les Biatss, la dimension du collectif de travail est un aspect essentiel. Pourtant, ces collectifs sont déstabilisés par plusieurs sujets de fond.

La première déstabilisation renvoie à des années d'austérité qui pèsent sur les conditions de travail des Biatss. Ils ne sont évidemment pas les seuls.

On parle ici d'abord de la faiblesse des salaires qui rendent la vie complexe pour un certain nombre de collègues (titulaires ou non) et rendent notre statut et nos métiers moins attrayants. Mais surtout il s'agit du taux de précarité dans nos métiers : près de 40 % de nos collègues Biatss sont contractuel·les. Or plus de la moitié d'entre eux·elles (54,9 % des contractuel·les Biatss) ont des contrats d'ores et déjà reconnus par leurs établissements employeurs comme correspondant à un besoin permanent (ayant donc vocation à être occupés par une fonctionnaire). Ces collègues sont la plupart du temps maltraité·es en termes de salaires (pas de régime indemnitaire, embauche en pied de grille, pas ou peu de déroulé de carrière même sur plusieurs années...). Cette précarité croisée avec les conditions de salaires participent d'une déstabilisation des collectifs de travail. Le turnover que l'on peut observer dans de nombreux services, les changements incessants dans les équipes placent de nombreux collègues en souffrance et déstabilisent

le service public. Les pertes de mémoire de certains services sont très préjudiciables à la qualité du service rendu.

MISE EN CONCURRENCE

Le deuxième problème auquel font face les équipes de travail est la mise en concurrence des agent·es. Le système Rifseep a été légèrement atténué dans ses effets par le cadrage ou la grande limitation du complément indemnitaire annuel (CIA) en excluant la part liée aux résultats individuels, mais l'organisation des « cartographies » Rifseep reste complexe, parfois injuste, et source de tensions entre les collègues.

Enfin, il y a les évolutions massives, depuis la pandémie de Covid-19, du télétravail et des outils de distanciel. D'abord, les outils de réunion à distance, quand ils fonctionnent correctement, ne permettent pas des échanges complets comme lors des réunions en présentiel. La part de la communication non verbale est clairement contrainte. Les échanges sont beaucoup moins intéressants pour le collectif.

Le distanciel ne permet pas les apartés, échanges informels et autres régulations simples qui souvent se font entre la machine à café et la salle de réunion ou réciproquement.

DIFFICULTÉS LIÉES À L'INDIVIDUALISATION

Nous trouvons des services fermés au public ou des collègues qui ne se croisent jamais physiquement, alors qu'ils travaillent dans les mêmes services... Au-delà de tel ou tel cas particulier, cela nous interroge profondément. Comment le collectif de travail peut-il fonctionner efficacement, solidairement, si des agent·es interagissent essentiellement voire uniquement par voie électronique ?

Le télétravail est une évolution majeure du rapport au travail, importante pour les collègues en termes d'organisation ou de déplacement par exemple. Mais il amplifie les difficultés liées à l'individualisation et surtout à la précarité et à l'instabilité des équipes.

Pour améliorer les conditions de travail des agent·es et le fonctionnement des collectifs de travail, il est urgent de stabiliser les équipes, de sortir de la précarité qui gangrène nos services. Cela permettrait une vraie amélioration du service public. ■

Pour améliorer le fonctionnement des collectifs de travail, il est urgent de sortir de la précarité qui gangrène nos services.

Depuis la pandémie, le télétravail s'est généralisé.



Créer et s'appuyer sur des collectifs pour reprendre du pouvoir sur notre travail et notre santé par l'action syndicale

Les articles précédents éclairent de diverses manières comment les collectifs de travail sont mis à mal et pourquoi l'individualisation est un danger. On en retiendra ici deux éléments qui nous paraissent cruciaux : d'une part, notre santé passe par notre insertion au sein de collectifs de travail ; d'autre part, les collectifs permettent de reprendre du pouvoir sur notre travail et de défendre notre professionnalité.

Par **ANNE ROGER**, cosecrétaire générale,
et **MICHÈLE ARTAUD**,
coresponsable du secteur Service public

Face à la pression que les enseignant-es et enseignant-es-chercheur-ses subissent, l'action syndicale est un moyen de s'intégrer dans un collectif de travail non concurrentiel et pérenne, dans lequel on peut agir ensemble pour un objectif commun, mettre en avant notre professionnalité face à des directions de plus en plus autoritaires et, par là, promouvoir notre santé.

Même si nous subissons des échecs, l'action menée a des effets bénéfiques pour la communauté universitaire. Le sentiment positif qui s'est dégagé de la lutte pour les retraites menée en 2022-2023, exprimé souvent par « *les syndicats ont gagné la bataille de l'opinion* », peut se lire au prisme de l'existence de ce collectif intersyndical fort qui, malgré les annonces, perdure parce qu'il constitue un contre-pouvoir.

DES LUTTES VICTORIEUSES

Cependant, les luttes, parfois menées sur des revendications partagées, en commun avec des collectifs constitués en dehors des organisations syndicales, sont plus souvent qu'on ne le pense victorieuses. Par nos actions, nous avons ainsi obtenu des avancées concernant par exemple la mise en place de congés pour recherches et conversions thématiques (CRCT) dits « maternité » sur contingents, réservés aux collègues revenant de congé de maternité et souhaitant bénéficier de temps pour mettre à jour ou relancer leur activité de recherche ; nous avons obtenu des revalorisations pour les PRAG-PRCE (augmentation de la prime statutaire [C1] initialement prévue et égalité de la prime fonctionnelle [PCA] avec la C2 du Ripec). N'oublions pas également que nous avons obtenu par la lutte collective le maintien des prérogatives du CNU fortement attaquées par la LPR. Localement, le SNESUP-FSU bataille également pour améliorer les situations par-

fois intenable des collègues. À l'université de Poitiers, par exemple, les enseignant-es contractuel-les de langues avaient un service contractuel en CDI de 485 heures auxquelles s'ajoutent des heures complémentaires en nombre et des responsabilités administratives rarement couvertes par les décharges génériques supposées en tenir compte, avec en outre des rythmes de carrière extrêmement ralentis. L'intervention de la section locale du SNESUP-FSU a permis d'opposer aux arguments budgétaires le bon fonctionnement de l'université, reposant bien souvent sur les épaules de collègues précaires, en soulignant qu'il n'est pas acceptable que l'équilibre budgétaire de l'établissement se fasse aux dépens de la santé et de la situation matérielle de ces collègues.

DES VICTOIRES COLLECTIVES

Les arguments du SNESUP-FU ont été entendus et la présidence soumettra aux instances une modification de la situation de ces collègues au cours des prochaines années universitaires : il sera proposé que leurs services soient ramenés à 384 heures au plus tard au 1^{er} septembre 2024, un régime indemnitaire ad hoc équivalant à la PRES des PRAG-PRCE, potentiellement rétroactif sur l'année 2023, serait mis en place et des mesures relatives aux fins de carrières seront étudiées. La défense des revendications des collègues ayant sollicité le syndicat a en outre permis d'obtenir des avancées qui seront étendues à l'ensemble des futurs contrats enseignants LRU de l'établissement.

Ces quelques exemples le montrent, aucune victoire ne peut être individuelle. C'est ensemble, dans l'unité la plus large possible, que nous pouvons faire avancer nos revendications. C'est aussi ensemble que nous pouvons (re)donner du sens à notre travail, rompre l'isolement délétère qui parfois s'installe et préserver notre santé. Le collectif est une nécessité, il ne se décrète pas, il se construit pas à pas. Les différentes contributions de ce dossier ouvrent quelques pistes, à nous de les saisir et d'en inventer d'autres. ■

*C'est ensemble,
dans l'unité la
plus large possible,
que nous pouvons
faire avancer nos
revendications.*