

Les conditions de travail des enseignants-chercheurs

A l'Université de Tours et dans les universités françaises

Mode de diffusion

Ce texte a officiellement été envoyé à une élue du *Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail* de l'Université de Tours. Il a par ailleurs été adressé à l'ensemble des syndicats d'enseignant.e.s-chercheur.e.s¹ de l'établissement, en leur demandant, au titre de la démocratie universitaire, de le diffuser à l'ensemble des personnels.

L'envoi de ce document au CHSCT de notre établissement est motivé par le fait que ce texte traite de la question des troubles et risques psycho-sociaux² (RPS) à l'Université de Tours. Comme on le sait, une des caractéristiques de ces phénomènes c'est qu'ils sont souvent malaisés à identifier et définir précisément et de manière consensuelle. Cela confère, pour les mettre en évidence, un statut significatif aux témoignages et au point de vue des personnes concernées. En effet, une partie significative des sources de RPS, particulièrement dans les professions intellectuelles, relève de sentiments, d'impressions, de conflits de valeurs, par définition difficiles à mettre en évidence autrement qu'en se fondant sur la parole des personnes concernées. Ces phénomènes peuvent facilement passer inaperçus à une approche se focalisant sur des symptômes et signes univoques, mais surgissent lorsque les personnes concernées prennent le temps de décrire un tableau d'ensemble, des évolutions et des synergies entre des phénomènes qui, individuellement, pourraient être négligeables, mais dont la cohérence et la convergence deviennent problématiques.

Dans la mesure où nous nous adressons à des pair.e.s, plutôt que d'user du mode #balancetonhosto, il nous a paru préférable d'opter pour ce mode de diffusion, susceptible d'amorcer un débat argumenté, sans anonymat.

Ce texte conserve cependant sa vocation à être largement diffusé, dans la mesure où il ne concerne pas que l'Université de Tours.

Préambule

Ce témoignage parlera d'un point de vue qui est celui de deux enseignant.e.s-chercheur.e.s (désormais EC) ancré.e.s en Sciences humaines et sociales (SHS) et plus particulièrement dans le secteur Lettres et langues³ (L&L), ce qui n'exclut pas que d'autres se sentent concerné.e.s et interpellé.e.s par ce qui est évoqué ici. Cette précision n'est pas indifférente : c'est en effet un des secteurs qui souffrait déjà de certains inconvénients (absence de bureaux dignes de ce nom, par exemple) et qui est parmi les plus touchés par les changements intervenant dans le monde universitaire depuis une dizaine d'années. Dans ce secteur, les articulations avec le monde économique ne sont pas inexistantes. Il est cependant plus difficile qu'ailleurs d'y développer des passerelles avec le monde économique sans « techniciser » ces disciplines, qui se sont inscrites dans des traditions assez peu technicistes⁴.

¹ Nous sommes en faveur de l'inscription des deux genres, mais aussi d'avis qu'il suffit de la marquer de manière périodique, parce que le marquage systématique est redondant, fastidieux, ennuyeux, tant pour le lecteur, la lectrice, que l'auteur.e d'un texte.

² Ce terme, qui semble donner la priorité à la dimension individuelle (psycho-) est manifestement inadéquat, puisque l'ensemble de ce document montre comment les risques ont des conséquences parfois psychologiques, mais prennent leur source dans une dimension indubitablement *sociale*, le milieu du travail dans les universités.

³ L'UFR Lettres et langues a voté, le 30 mars 2017, une motion exprimant son inquiétude face à divers modes de violence symbolique en usage au sein de l'université de Tours.

⁴ cela pour des raisons qu'on ne développera pas ici autrement qu'en disant que la dimension imaginaire des SHS, celle des affects, etc. sans être incompatible avec des applications techniques, ne peuvent en constituer leur centre d'intérêt principal ou exclusif sans que les SHS y perdent beaucoup de leur pertinence.

Dans ce texte, nous ne faisons pas état seulement de nos préoccupations, de notre ressenti par rapport à nos situations personnelles, mais d'une expérience immersive d'une trentaine d'années dans cinq universités très différentes, de ce que nous entendons et voyons autour de nous, particulièrement depuis quelques années, où la détérioration des conditions de travail s'accroît et où le découragement et la résignation guettent et sont en embuscade. Nous portons témoignage de sentiments difficiles à traduire de manière claire, et aussi, d'avis collectifs qui n'osent plus s'exprimer parce que s'est mise en place dans l'université l'idée que toute critique est stérile (alors que la critique fait partie du cœur de métier d'un EC : pourquoi la critique de l'université pourrait-elle échapper ?), et qu'il faut soit collaborer aux évolutions en cours, soit disparaître, ce qui contribue aux RPS. C'est aussi pour desserrer cet étau caricatural que nous écrivons, pour dégager un espace de créativité et d'action entre la résignation inconditionnelle et le rejet de tout changement. Nous trouverions bien entendu souhaitable que d'autres témoignages, contradictoires ou convergents, se joignent au nôtre, l'université étant et devant rester un lieu de débats, même et peut-être surtout dérangeants. Si l'université se prétend un lieu où les étudiants approfondissent la démocratie, elle ne peut qu'être exemplaire sur ce plan dans ses propres fonctionnements internes.

Un dernier point mérite d'être signalé : il est assez difficile à un.e EC de prendre la parole pour écrire ce qui suit, parce que, depuis très longtemps les EC se sont appliqués un bâillon, et ont été confortés dans ce mutisme. Beaucoup d'entre eux pensent que, pour être solidaires avec les plus modestes dans l'université et dans la société en général, ils ne peuvent pas, ne doivent pas parler de leurs difficultés, parce qu'ils ont un sort enviable par rapport aux autres personnes qui y travaillent et qui, soit ont un traitement inférieur au leur, soit un statut plus précaire⁵. Ils y voient une forme de respect pour ceux qui sont dans une situation plus inconfortable qu'eux, ce qui les honore. On ne se gêne d'ailleurs plus de nos jours pour rétorquer à un EC qui ose exprimer une forme de divergence « Allez voir en Chine, vous verrez si c'est mieux ! » (propos attestés), façon de faire allusion à la situation de concurrence résultant de la mondialisation et de la marchandisation de l'éducation supérieure, tant on est certain de l'efficacité de ce bâillon. Ce serait donc à autres qu'aux EC à ouvrir ce débat, mettant en place une sorte de malsaine concurrence : que le plus à plaindre ose prendre la parole. Il faut déconstruire ce piège argumentatif délétère, et que les EC disent tout haut ce que nombre d'entre eux pensent et commencent à dire tout bas, raison pour laquelle nous prenons la parole. Si ceux qui peuvent le faire aisément parce que c'est leur métier de rassembler des éléments d'information, d'argumenter, d'écrire, ne le font pas, cela sera au détriment de tous et toutes. Si les EC laissent se détériorer leur situation sans réagir⁶, ce ne sera que pire pour les autres, particulièrement les titulaires de contrats précaires, qui se multiplient au sein de l'université. C'est donc au contraire pour marquer une forme de solidarité envers tous les personnels de l'université que nous prenons la parole.

C'est par conséquent essentiellement le point de vue de deux EC ancrés.e.s en SHS parlant des EC qui sera explicité ici, parce que nous ne nous sentons pas légitimes pour parler des autres agents de l'université. Nous sommes cependant convaincu.e.s, pour rencontrer et travailler régulièrement avec une diversité de catégories de personnels, qu'une bonne partie de ce qui est écrit plus bas les concerne aussi.

Quelques éléments d'arrière-plan

Le métier d'enseignant.e-chercheur.e n'a jamais été facile, même si certains stéréotypes ont la vie dure, notamment en ce qui concerne l'abondance supposée de vacances.

Ce métier implique d'enseigner à un niveau élevé de compétence, et sur un plan spécialisé, en se tenant au courant, au minimum, des évolutions disciplinaires en cours, et cela pendant la durée d'une carrière, tout en

⁵ La société, et donc certains personnels de l'université, vivent encore dans une représentation obsolète de la souffrance au travail qui met au premier plan les souffrances physiques, comme au temps de *Germinal* de Zola, même si celles-ci sont trop souvent présentes encore. Nombre d'études récentes montrent que les accidents physiques du travail diminuent, et que, au contraire, les atteintes socio-psychologiques s'amplifient (ex. *Le Monde* du 16 janvier 2016 : article intitulé « Dépressions, troubles anxieux... la hausse des affections psychiques liées au travail »).

⁶ La question de la légitimité et de l'équité de la grille des traitements reste ouverte (notamment et surtout, de nos jours, celle des contrats à durée déterminée), et on pourrait souhaiter qu'elle soit autre, mais cette question se décide ailleurs, plutôt dans les urnes, que dans les instances des universités.

rendant le contenu ainsi constitué et en permanence évolutif, attractif pour les étudiants. Il faut aussi tenir compte des exigences de la professionnalisation des étudiants, et donc entretenir un réseau de contacts professionnels. Enfin, un enseignant-chercheur, dans la composante « recherche » statutaire dans son activité, doit accepter les règles du jeu, qui consistent, notamment, à maîtriser les débats en cours dans une spécialité, à y participer, et donc à se laisser mettre en question en permanence à l'occasion de publications, colloques, etc., cette activité étant par ailleurs garante de la qualité de son enseignement. Son activité, avant même son recrutement est très soumise à la concurrence : par rapport au nombre de qualifiés autorisés à se présenter aux concours de recrutement, une petite proportion finit par accéder au statut d'EC, et la course d'obstacles se poursuit à toutes les étapes (être recruté comme professeur des universités, puis à la première classe, etc. ; le même processus sous-tend l'obtention de crédits de recherche, etc.).

Il doit néanmoins garantir aux étudiants une certaine étanchéité entre sa vie privée et sa vie professionnelle comme dans tous les métiers de relation, et proposer un service d'enseignement de qualité constante et une « présence » (disponibilité dans la relation, notamment), quelles que puissent être par ailleurs les difficultés qu'il peut traverser dans sa vie privée.

Ce rappel préliminaire est probablement nécessaire pour réhabiliter l'image dont souffrent les EC, particulièrement en SHS, et particulièrement en lettres, langues, et philosophie, à savoir d'être d'aimables dilettantes méditant à loisir sur des grimoires poussiéreux.

Répondre à ces diverses exigences signifie, pour beaucoup d'EC, un travail assidu pouvant se monter à plus de 2 000h / année (chiffage attesté par plusieurs exemples). Le plus souvent, ils travaillent à domicile, l'Université ne mettant à leur disposition, comme est censé le faire tout employeur, ni des locaux de travail dignes de ce nom, ni un dispositif de télétravail adéquat. On les envie parfois pour ce « privilège » de travailler à domicile, alors que ce n'est pas un choix pour eux. Indépendamment de leurs conditions de vie (logement, famille, etc.), cela leur est imposé. Cela signifie aussi que, puisque l'EC travaille à domicile, il court le risque (là aussi, bien attesté) de ne jamais s'arrêter : recevoir les sollicitations de ses courriels et appels téléphoniques professionnels sur son lieu de vie n'a pas que des avantages.

Les exigences indiquées ci-dessus, selon l'étape de carrière à laquelle l'EC se trouve, sont variablement rétribuées, surtout si on tient compte du niveau de qualification minimal requis pour devenir EC (bac+ 8 au minimum), des contraintes, responsabilités, de la diversité de compétences à mobiliser, des charges et rythmes de travail, des sources de stress. Ce métier est assez mal rétribué en début de carrière si l'on tient compte de surcroît du fait que l'EC, dans le secteur SHS, souvent, autofinance ses longues années d'études. Il est vrai que s'il connaît une carrière qui le conduit à devenir Professeur des Universités, et s'il monte dans les échelons, il finit, vers la cinquantaine, par gagner ce que dans beaucoup de secteurs un jeune cadre qui a moins d'années d'études que lui touche très peu de temps après son recrutement. Enfin, la durée des études et l'incertitude des recrutements fait que les EC en SHS commencent souvent tard leur carrière, ce qui retentit négativement sur leurs retraites.

Si nous avons fini, le cœur lourd, par nous résoudre à écrire, puis à diffuser ce texte c'est, d'une part, justement que nous savons que les stéréotypes résistent, et qu'il était préférable, pour cela, que ceux qui le diffuseraient ne soit pas très suspects des stéréotypes qui accablent les EC, et aient donc « fait leurs preuves ». Compte tenu des 20 ans d'activité que nous avons passés dans notre université, il nous semble qu'un certain nombre de personnes avec lesquelles nous avons travaillé peuvent attester de nos capacités de travail, d'endurance, et pourront donc soutenir la légitimité de notre posture. Ce ne sont pas des « tire-au-flanc » qui écrivent, mais deux personnes qui ont pris et prennent leur part de tâches ingrates, de responsabilités, de revers, et d'enthousiasmes, et, dans ce texte, ont le sentiment de poursuivre leur contribution à l'Université de Tours comme elles l'ont fait précédemment.

Il fallait répondre à un autre critère : n'être candidat à rien, de façon à ce qu'on ne puisse pas nous décrédibiliser en nous soupçonnant de stratégies individuelles.

Et si nous avons le cœur lourd en écrivant ces lignes c'est que nous avons le sentiment d'un gâchis humain considérable dans l'université française en général, et dans notre université en particulier, et parce que cela

consiste à dresser et reconnaître un triste bilan de la situation des universités (et de l'Université de Tours), de celle des étudiants, des personnels, malgré un travail important, acharné parfois.

Evolutions générale du métier d'EC dans les SHS dans l'université ces dernières décennies

Avant de parler spécifiquement de notre université, il faut brosser un tableau plus large, dans lequel elle s'inscrit. Cette partie, et ce texte d'ailleurs, seront nécessairement un peu longs pour essayer d'éviter les caricatures, et encore, nous n'y parviendrons pas complètement, tant la situation est devenue complexe et diversifiée.

Il faut rappeler que la situation des EC en général, n'a cessé, ces dernières décennies, de se dégrader sur bien des plans. L'arrivée des premiers ordinateurs personnels dans les années 1980 a généré de nouvelles tâches pour les EC, et en a transféré de plus en plus vers eux. La mise en réseau des ordinateurs a accentué cette évolution. Des exigences réglementaires nouvelles, une certaine forme de judiciarisation des rapports entre étudiants et université, voire entre collègues ou face à leur hiérarchie, accroît les normes, réglementations, procédures... Une charge de tâches administratives croissante n'a cessé d'être imposée aux EC (et aux autres personnels, mais nous ne parlerons pas à leur place) alors qu'elles ne relèvent pas de leur statut, et qu'ils ne sont, en cohérence, pas formés pour cela. Pour s'en acquitter, ils n'ont plus d'autre choix soit que de délaissier leurs fonctions statutaires et leur cœur de métier, soit de prendre sur leur temps libre pour le faire, ce que font beaucoup. La détérioration de leur situation s'est progressivement répercutée, malgré leurs efforts pour atténuer ce processus en faisant tampon, sur la qualité des enseignements, de l'insertion professionnelle des étudiants et de la recherche. Parce que tout cela prend du temps, de l'énergie, et que l'on ne peut pas impunément, et pendant des décennies, charger la barque sans qu'un jour elle ne sombre.

Ces tâches ne sont pas imposées aux EC explicitement et ouvertement, parce que leur statut, et les rapports hiérarchiques universitaires⁷ rendent cela malaisé. C'est à une imposition de fait qu'on a assisté, avec l'impalpable et intangible violence symbolique qui accompagne ce type d'injonctions non formulées verbalement. On leur fait comprendre que, certes, ils pourraient ne pas s'acquitter de certaines tâches qui ne relèvent pas de leurs fonctions, mais qu'il pourrait leur en cuire (diplômes, équipes non accrédités ou habilités, carrières ralenties, etc.), si bien que, en définitive, ils finissent le plus souvent par s'exécuter. Cela peut facilement déboucher sur des formes d'abus, certains collègues élus responsables, dédommagés pour cela sous forme de primes ou de décharges, finissant par « déléguer » une partie de leur travail vers des EC qui, eux, ne perçoivent aucune prime ou décharge d'heures pour cela, en exigeant de l'échelon inférieur ce qui relève de l'échelon supérieur.

Sont ainsi mis au régime d'une concurrence malsaine des EC, qui se voient culpabilisés s'ils ne parviennent pas à réunir d'improbables compétences et s'acquitter de tâches qui ne leur reviennent pas statutairement, dans des calendriers inadaptés, du fait de formes d'intimidation peu éthiques. On a ainsi pu entendre, dans des conseils de l'établissement, des EC se moquer d'autres qui attendraient tout de « maman » (l'échelon supérieur, qui se dédouane ainsi d'une part de ses responsabilités), ce qui donne une tonalité un peu étonnante aux relations en milieu de travail. De même, on a pu entendre un collègue responsable élu de l'Université se gausser d'une demande en faveur de la prise en compte sous forme de décharge d'enseignement, du temps important consacré à l'encadrement de mémoires professionnels par les EC (on sait que, notamment dans les masters professionnalisants, ils sont nombreux). En disant que, lui y réfléchissait « sous la douche », et que cela ne lui prenait donc pas de temps, ce qui est, pour le moins désinvolte face aux étudiants, et peu respectueux pour les collègues ayant formulé cette demande. Ces anecdotes illustrent l'intimidation dont sont l'objet les EC dans un système où il est impossible d'imposer formellement nombre de tâches, et où ces tentatives deviennent donc la règle, en laissant planer un doute sur les compétences ou capacités de ceux qui ne savent pas s'occuper de mémoires « sous la douche », et en faisant peser une chape

⁷ Il faut rappeler qu'un EC n'a de rapports hiérarchiques au sens strict du terme qu'avec le président de l'Université ; celui-ci délègue une partie de ses responsabilités par exemple, en matière d'exécution des services statutaires, aux Directeurs d'UFR, mais demeure seul responsable

de plomb qui empêche l'expression de toute opinion qui cherche à trouver un espace entre la soumission inconditionnelle et le refus catégorique.

Ce type de remarques, on peut au début les prendre pour de l'humour, jusqu'au moment où on ne peut que changer d'avis en voyant leur persistance et les effets que cela peut avoir sur des collègues, particulièrement nouveaux venus dans l'université, qui finissent par trouver cela normal. Il n'est pas question de défendre des collègues, qui effectivement, ne font pas leur travail : si cela est le cas, c'est le rôle de leur hiérarchie de procéder de manière normale à leur égard, selon les procédures prévues.

On exige des EC, au fil des années, d'être de plus en plus disponibles pour les étudiants alors que l'Université de Tours, dans les UFR SHS, ne fournit pas de locaux dignes de ce nom aux EC. Puisque la comparaison internationale est de mise, il faut rappeler que, dans la plupart des pays comparables à la France (et même dans de nombreux pays notablement moins nantis), un bureau comporte un minimum de surface, et est partagé au maximum par 2 EC, ce qui est loin d'être la situation commune dans les SHS en France.

Enfin, les EC deviennent, de plus en plus, redevables non seulement de l'obligation de moyens, mais de surcroît de l'obligation de résultat. Cela ne serait pas inconcevable, si on leur donnait le champ libre concernant certains choix politiques, par exemple au plan d'un département, et bien sûr, les moyens adéquats.

Ce n'est pas le cas : les EC sont, d'une part, prisonniers de pesanteurs hiérarchiques qui engluent toute initiative, de l'autre, handicapés par le manque de moyens, et néanmoins pénalisés, donc tenus responsables, en l'absence de résultats, situation assez absurde. D'une part, les politiques veulent que l'université soit concurrentielle, mais de l'autre veulent conserver et même, les outils informatiques aidant, accentuer et multiplier les contrôles hiérarchiques, les EC, parmi d'autres personnels, étant pris dans cet étai.

Ainsi par exemple le dispositif d'admission en master « e-candidat » comporte nombre de dysfonctionnements⁸ et de rigidités (dates, périodes obligatoires de dépôt...), et nul ne peut ni y échapper, ni même, ce ne serait pas impensable, moduler les dates de dépôt des dossiers, proposer deux campagnes de sélection au lieu d'une seule, etc. Cependant, la charge horaire d'enseignement des EC demeure liée aux nombres d'inscrits, si bien que si certains seuils ne sont pas atteints en raison de la rigidité du système d'admission, les EC se voient donc pénalisés, alors qu'ils ne peuvent être tenus responsables que de manière marginale, et dans certains cas seulement, de cette situation (cf. plus bas).

Enfin, pour ce qui est du déroulement des carrières, et malgré les changements indiqués ci-dessus, l'évaluation des EC, elle, fait rarement l'objet de processus intégrés et globalisants. Un EC est censé arbitrer pour le mieux entre ses différentes fonctions statutaires, sans que, lorsqu'on évalue son activité de recherche, on tienne compte de sa charge administrative et d'enseignement, ou l'inverse, alors que, comme on l'a vu, on peut exiger de lui, de fait, une activité administrative nécessitant des compétences assez exotiques, et par ailleurs chronovores. De la même manière, la profondeur temporelle des parcours n'est pas prise en compte : les modalités d'évaluation (accent porté sur les activités pendant les 4 ou 5 dernières années) occultent le travail accompli dans le passé.

Cela a évidemment des conséquences sur les carrières des collègues.

Comme on le voit, les EC sont de vrai.e.s privilégié.e.s.

Un arrière-plan de risques socio-psychologiques structurels et chroniques

La situation des EC en SHS et encore plus dans le domaine L&L a toujours été assez médiocre en France, où les universités sont déconsidérées par rapport aux « grandes écoles »⁹. Les élites politiques les tiennent donc pour

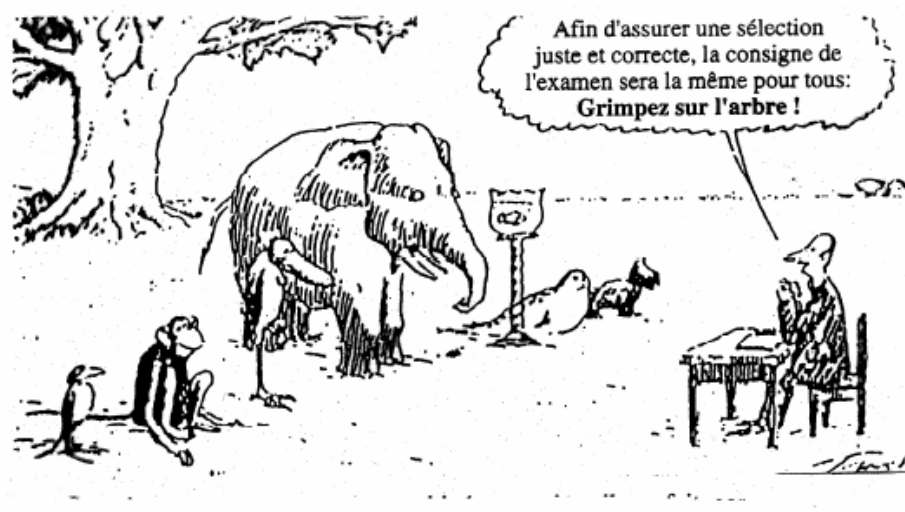
⁸ Si l'on veut des détails, en voici : les concepteurs de e-candidat ont ajouté à la plate-forme un bouton qui permet, une fois une inscription validée, de se désinscrire, ce qui fait que le travail de sélection des commissions est rendu aléatoire et parfois inutile. Quand l'université ferme ses portes en juillet, les commissions d'admission peuvent penser que la sélection des candidats est terminée, pour apprendre en rentrant fin août que le travail est à recommencer. Un autre détail : le document en ligne censé collationner la totalité du dossier, mais, parfois, ne correspond pas à l'intégralité des documents déposés, qui doivent donc tous être examinés individuellement.

⁹ Quelques secteurs, comme la médecine échappent à cette dévalorisation institutionnelle.

une sorte de mal nécessaire, d'apport institutionnel complémentaire pour qu'on ne puisse pas taxer l'état de ne pas veiller à l'impératif d'égalité. Par rapport aux « grandes écoles » qui forment les élites républicaines, les universités sont conçues comme une sorte de « lot de consolation » pour les citoyens qui n'en feront pas partie.

En dépit de cette situation peu valorisante pour leur travail, malgré les difficultés nombreuses, les EC pouvaient donner du sens à leur travail, qui devenait cependant de plus en plus ingrat, dans le fait de se sentir acteurs pour ce qui touchait aux évolutions des formations et de la recherche. Ils avaient le sentiment qu'ils réalisaient une certaine « valeur ajoutée » en direction de la société, en contribuant à aider une partie significative¹⁰ des étudiants à s'améliorer, à s'insérer dans la société et le monde du travail et à connaître des formes de mobilité sociale. Les universités étaient des universités « populaires » au sens noble du terme. Elles étaient à la fois ouvertes, et, en partie grâce au travail d'EC abondant sur leur temps libre les moyens chichement attribués, offraient à une partie significative des étudiants des chances raisonnables de voir aboutir leurs efforts, surtout ceux qui parviennent en master.

Ce sentiment s'est progressivement et gravement érodé lorsque, en dépit de toute logique ou simplement de tout bon sens basique, les autorités universitaires ont commencé à feindre de prendre au sérieux les classements internationaux d'universités¹¹, dans lesquels l'ensemble de l'Université de Tours, par exemple, se voit mise en concurrence avec Yale, Harvard, Cambridge, Oxford, Mc Gill et le MIT ! Sans refuser ou récuser toute forme d'évaluation, on peut néanmoins considérer comme inadéquat d'évaluer ensemble des universités hyper-sélectives et disposant de moyens considérables, avec des universités « populaires » au sens noble du terme, comme la grande majorité des universités françaises, où s'effectue un précieux travail contribuant à une mobilité sociale dont les personnels des universités peuvent être fiers, quand on tient compte des moyens investis.



Dessin emprunté aux *Cahiers pédagogiques*¹⁹

Le fait même que les politiques nationales et les gouvernances locales continuent avec persistance à feindre de se fonder sur ces classements, qu'ils savent manifestement inadéquats, a donné le sentiment aux EC que, puisqu'il était impossible que cette inadéquation échappe aux politiques nationales et aux gouvernances locales, cela servait donc à autre-chose.

¹⁰ Nous n'ouvrons pas ici la question des processus d'orientation vers l'université, d'admission en Licence, des taux de réussite : les universités, certes, peuvent mieux faire, pour ce qui les concerne, et le doivent, mais le peuvent difficilement, compte tenu des conditions qui prévalent.

¹¹ Une mise en perspective de ces classements pourrait se faire par un classement des universités selon le critère de la qualité au travail des personnels de ces mêmes universités.

En effet, cela a pour effet une dévalorisation généralisée des universités, une forme d'humiliation sans distinction, qui affaiblit symboliquement de manière diffuse et indistincte les personnels des universités, et permet de justifier divers éléments d'une politique universitaire austéritaire tels que des regroupements d'universités (PRES, puis COMUE), ou de faire disparaître des formations, d'imposer tout ce qui a été imposé par intimidation ces dernières années, dans des formes managériales et relationnelles et qui sont à coup sûr des manifestations de violence symbolique.

Cela est renforcé par le fait que le critère majeur d'évaluation de la recherche est celui des financements rapportés par les opérations de recherche. Sont considérées comme recherches d'« excellence » celles qui rapportent de l'argent, indépendamment de leur contribution à améliorer la formation des étudiants ou au débat intellectuel. Ou celles qui « font du buzz », de la publicité à leur auteur, à l'université, etc., ce qui n'exclut pas que certaines d'entre elles puissent néanmoins être excellentes.

Le résultat net de ces processus est qu'il devient, dès lors, de plus en plus difficile aux EC de continuer à donner comme par le passé du sens à leur travail dans des conditions déjà mauvaises, et une partie des risques psychosociaux affectant les EC provient certainement de cette violence symbolique institutionnalisée.

A degré de conditions matérielles dégradées identique, celles-ci sont ressenties comme bien plus défavorables et insupportables dès lors que les endurer n'a plus guère de sens.

Cette situation s'est aggravée avec l'actuelle phase de « gestionnarisation » des universités, dans laquelle les EC risquent de perdre encore une part de l'initiative qu'ils pouvaient encore exercer pour adapter les enseignements aux conditions locales et aux caractéristiques des populations étudiantes. Une pression uniformisatrice aveugle aux différences sensibles au plus près du terrain s'exerce sur l'élaboration des contenus de diplômes, souvent pour des raisons de coût, parfois pour des raisons liées à la mutualisation des formations à l'intérieur des universités, ou avec d'autres établissements (mutualisations souvent motivées par des exigences de coût, cercle vicieux). Tout cela accroît la pression gestionnaire sur les EC, notamment par le biais de la prolifération de normes et procédures diverses, souvent appliquées à la lettre et sans prises en compte des spécificités locales ou de secteurs disciplinaires et professionnels, au détriment du mieux-être des étudiants, de la qualité de leur formation, de leur employabilité, et de la qualité au travail des personnels¹².

Dans le même sens, l'idée selon laquelle un EC devrait « rapporter » des crédits à son université stérilise partiellement le domaine de la recherche, peut-être particulièrement dans les SHS et dans le domaine L&L, où cela va moins de soi que dans d'autres secteurs. L'idée selon laquelle des recherches peuvent être financées par des organismes publics ou privés extérieurs à l'université, ou donner lieu à des innovations susceptibles de l'obtention de brevets ou de valorisation contre espèces sonnantes et trébuchantes est intéressante puisqu'elle ménage les finances publiques en période d'austérité. Tant qu'elle ne finit pas par formater l'ensemble des recherches, au point que seuls des projets correspondant à ces finalités immédiatistes soient financés. On ne s'attardera pas à rappeler que nombre des innovations très rentables de nos jours n'ont pu apparaître qu'à la faveur de recherches initialement considérées comme « fondamentales »¹³ et donc anachroniquement, non rentables quand elles ont été faites, puisque la question ne se posait alors souvent pas en ces termes.

Sur le plan des formations, une pression du même ordre s'exerce, visant à vider celles-ci des contenus généraux, au profit des méthodologies et techniques immédiatement applicables et immédiatement « rentables », ce qui vide probablement encore plus de sens les formations appuyées sur les SHS que d'autres, et fait perdre à l'université son rôle, crucial au long terme, de formation de citoyens responsables, cultivés, critiques et aptes à jouer leur rôle dans une grande démocratie, à un moment historique où plusieurs démocraties occidentales sont affaiblies.

*

¹² Ici aussi, si on tient à un exemple : une circulaire récente (liée à la loi PUMA) exige qu'un stage étudiant ne puisse chevaucher la date du 31 août (et donc commencer avant, et se terminer après), ce qui relève d'une méconnaissance assez grave des milieux professionnels, qui ne comprennent pas cette contrainte, et ne peuvent croire à sa réalité.

¹³ Si on tient à un exemple : <https://public-archive.web.cern.ch/public-archive/fr/About/BasicScience1-fr.html>

* *

Il faut garder présent à l'esprit cet arrière-plan historique global pour comprendre comment, sur ce fond déjà assez inquiétant, les faits qui seront signalés plus bas peuvent prendre la valeur d'éléments intensifiant des anxiétés, peuvent être ressentis comme des mesures absurdes voire vexatoires et susciter des mécontentements, des sentiments d'impuissance, voire d'exaspération devant certaines situations dénuées de tout sens¹⁴ qui suscitent des risques psycho-sociaux dans notre université.

La partie qui précède vise à favoriser un tableau équilibré de la situation des EC, en essayant de situer ce qui relève de politiques nationales, avec les phénomènes négatifs qui se manifestent à Tours comme ailleurs, et ce qui dépend de politiques ou de « gouvernances » locales.

Les personnels de l'Université de Tours ne peuvent, certes pas, s'attendre des autorités locales qu'elles n'appliquent pas des décisions politiques nationales. Il est néanmoins étonnant que des organismes fédératifs comme la Conférence des Présidents d'Université n'ait jamais manifesté son inquiétude face aux problèmes rappelés plus haut. Les personnels de l'université de Tours peuvent s'attendre néanmoins à ce que certains *collègues élus* à qui ils ont fait confiance pour les porter à des mandats électifs ou des postes à responsabilité prennent le maximum de dispositions pour que cette situation nationale préoccupante ait le moins possible d'effets délétères localement. Et ne se contentent donc pas de répercuter et d'orchestrer simplement des consignes nationales, en démissionnant d'une partie de leurs responsabilités (les politiques) pour exercer surtout celles qui relèvent de la mise en forme technique et administrative. Cela déqualifie d'ailleurs des postes à responsabilités politiques en poste d'exécution. Est-ce cela que le néologisme « gouvernance » signifie ?

Ou, pour le dire autrement : les collègues seraient d'autant plus prêts, dans une société changeant, dans un monde en évolution et plus concurrentiel, à répondre à des exigences différentes et croissantes dans leur travail, qu'ils constatent que les collègues responsables élus de l'Université s'imposent les mêmes exigences que celles qu'ils veulent imposer aux personnels.

Il s'agit donc surtout ici d'alerter la communauté universitaire afin qu'elle combatte les causes *primaires* de risques psycho-sociaux : organisation du travail, charges de travail, répartition des charges de travail, calendriers de travail, climat social, et ne se contente pas de fournir quelques remèdes superficiels et inefficaces sans toucher au cœur des problèmes. Les cours de yoga, quels qu'en soient leurs incontestables mérites, ne peuvent compenser une organisation dysfonctionnelle même s'ils assouplissent certainement l'échine.

Depuis quelques années, il semble en effet flagrant que les décideurs constatent bien eux aussi l'existence de ces risques psycho-sociaux, puisque se voient proposés des cours de relaxation, de la dégustation de chocolat, etc., qui sont certes appréciables en tant que palliatifs, mais ne peuvent en aucun cas se substituer à l'examen des causes primaires de risques psycho-sociaux, et à leur atténuation sinon leur élimination.

Ces causes sont multiples et variées, et on ne les épuisera pas ici. Chacune d'entre elles ne causerait probablement pas de dommages importants. Leur inscription dans le temps long, leur accumulation, leur diversité et l'orientation globale de la politique dans laquelle elles s'inscrivent commence à produire des effets graves.

A l'Université de Tours quelles sont ces causes spécifiques et additionnelles de risques psycho-sociaux ?

→ Certaines formes de **déconsidération des personnels** : ainsi par exemple les agents de l'Université de Tours ont appris, par la *Nouvelle République* que leur université quittait la COMUE Léonard de Vinci pour une autre avec l'Université d'Orléans¹⁵, sans que les personnels n'en aient été informés avant le grand public, et semble-

¹⁴ Les mutualisations d'enseignements sont fortement encouragées entre universités, mais le logiciel qui évalue les coûts des formations n'en tient pas compte.

¹⁵ ainsi que l'INSA, le BRGM et le CHRU de Tours.

t-il, sans même que le Conseil d'administration n'ait été consulté au préalable. Les causes de ce choix politique n'ont d'ailleurs jamais été explicitées, et ce « raté » n'a jamais fait l'objet de quelque rattrapage symbolique que ce soit.

Ce phénomène est loin d'être isolé : on voit se profiler des formes de non prise en compte voire de dévalorisation d'efforts et de travail accompli de longue date, y compris lorsque ceux-ci sont au bénéfice de l'ensemble de la communauté universitaire.

Il arrive aussi régulièrement que des décisions soient prises par des instances de l'Université, sans qu'elles soient transmises à l'ensemble des personnels¹⁶, de même que les nouvelles affectations à des postes de responsabilité, etc., ce qui génère des incertitudes dans la collaboration entre services, des erreurs, des pertes de temps, du travail inutile, etc.

Enfin, il faut rappeler que certaines initiatives superficielles et voyantes d'« amélioration » du sort des personnels sont vécues par beaucoup de ces derniers comme autant de témoignages de la prise de conscience effective, de la part des collègues élu(e)s responsables de l'Université à différents niveaux, que les personnels ne sont pas bien traités : organisation d'un pique-nique estival, chartes de bonne conduite, appels à la bienveillance et la bientraitance, etc. Ces tentatives superficielles de compensation sont lues comme autant d'indices que l'établissement, tout en constatant ces problèmes de fond, décide de ne pas traiter les causes primaires de mal-être au travail, et essaie d'« acheter » la paix sociale à bon compte avec quelques opérations « poudre aux yeux ». Ces initiatives sont vécues comme autant de témoignage de déconsidération, les personnels ne pouvant que déplorer qu'on puisse penser qu'ils se laisseront amadouer par ces subterfuges assez grossiers.

La bienveillance commence par le fonctionnement normal et correct de l'établissement, qui rend les palliatifs inutiles.

→ Une **gouvernance anxieuse** : la décision subite de constitution d'une COMUE avec l'Université d'Orléans, sans préavis, et apparemment sans aval préalable du Conseil d'administration, a beaucoup inquiété et perturbé les personnels. Comme cela est de notoriété publique (aucune information autorisée n'a été diffusées au sein de l'Université de Tours, il faut bien se fier à la presse), l'Université d'Orléans, connaît un déficit de 12 millions d'euros, soit d'environ 7% de son budget annuel. Les personnels de l'Université de Tours n'ont pu qu'éprouver une certaine anxiété devant une politique consistant à quitter une COMUE ayant un périmètre plus large qui aurait mieux amorti d'éventuels chocs financiers si l'Etat ne se résout pas à éponger le déficit, pour choisir précisément l'université la plus déficitaire de la COMUE antérieure comme partenaire principal.

Le processus d'accréditation en cours de l'offre de formation, qui est un des actes politiques majeurs de toute université, en est un autre exemple. Il s'est accompagné de diverses modalités de discours dont on ne sait s'ils sont officiels ou officieux, qui ont pour effet d'inquiéter les personnels quant à leur avenir proche et lointain (fusions-mutualisations avec Orléans par exemple). Pendant le processus d'accréditation en cours, celui-ci s'est engagé sans qu'aucun des documents de cadrage ne mentionne clairement le critère des coûts des formations comme critère saillant dans l'évaluation des propositions, ce qui a étonné plus d'un.e compte tenu du contexte général. La question de la pertinence de ce critère, dont l'évidence s'imposait à tous en ces temps d'austérité, a été explicitement posée dans différents conseils de l'université et à divers collègues responsables élus, mais n'a rencontré que des dénégations fermes¹⁷. De même, les critères d'évaluation des projets de formation par la CFVU n'ont été connus qu'après les séances de cette commission, ce qui vicie le processus tout entier.

¹⁶ Exemple : nous venons d'apprendre fortuitement (mais est-ce exact ?) qu'une thèse dont l'encadrement est assuré avec un collègue non HdR ne peut se qualifier comme thèse co-encadrée, et ne diminue donc pas la charge officielle de son directeur. Cette information n'a jamais été diffusée.

¹⁷ La comparaison avec la détérioration des conditions de travail dans d'autres secteurs de la fonction publique, par exemple la fonction publique hospitalière, ne peut être évitée, même si les situations sont différentes. *Le Monde* daté du 10 janvier 2018 fait ainsi état de la situation générale du CHU de Grenoble. Un suicide s'y est produit, suscitant un rapport officiel. « [L]e ministère de la santé épingle le CHU de Grenoble pour son fonctionnement entrepreneurial et sa gestion déshumanisée du personnel, qui s'appuieraient trop systématiquement sur des critères de rentabilité liés aux « problématiques budgétaires » », « [L]e style de management, qui maintient de manière permanente une certaine pression

→ **Une gouvernance inefficace**, exigeant du **travail inutile** des personnels, alors qu'ils sont notoirement déjà surchargés comme l'ont constaté plusieurs travaux¹⁸. Les déficits d'information évoqués ci-dessus ont eu pour conséquence, en outre, que des dossiers d'accréditation ont donc été élaborés en minorant ce critère, ce qui a entraîné des refontes et reformulations. Eviter ce gaspillage d'efforts aurait pourtant été simple : il aurait suffi que les instances décisionnaires de l'Université prennent leurs responsabilités politiques, et indiquent explicitement dès le début du processus, après discussion dans les conseils, la hiérarchie des critères qui serait appliquée pour les décisions ultérieures.

La conséquence en est que certains calculs de coûts des formations ont dû être refaits et recommencés à de nombreuses reprises par les porteurs de diplômes, à partir de feuilles de calculs notablement erronées transmises par les décanats. Il aurait été nettement plus efficace de faire confiance aux porteurs de ces projets de diplômes. Il est en effet évident, pour qui connaît un peu le domaine des formations, que le degré de complexité atteint par celles-ci, parce que l'Université a favorisé des mutualisations internes et externes pour économiser des coûts, fait que seuls les responsables de ces formations peuvent en chiffrer les coûts avec fiabilité. Procéder autrement interroge sur la confiance faite aux porteurs de projets : il est difficile à la fois, de placer des collègues en position, parfois inconfortable, de responsabilité (comportant des tâches répétitives et fastidieuses), et de s'en méfier, en leur demandant de justifier tous leurs chiffres, alors que les décideurs n'ont, à ce jour, pas donné la moindre indication sur les règles de calcul jugées justes, ou légitimes, ou cohérentes avec quelles priorités politiques.

→ **Une gouvernance opaque, et des conséquences sur le climat social** : mis à part les lettres de cadrage reçues pour le processus actuel d'accréditation, lettres qui n'indiquaient pas l'essentiel comme on l'a vu, une grande partie du processus s'est effectuée à l'oral uniquement, sans qu'il soit donc possible d'obtenir des informations précises, ni de comprendre de quelle instance provenait ce qui était présenté comme des « décisions ». Lorsque des questions ont été posées aux différents responsables administratifs ou politiques, elles ont souvent rencontré des réponses sibyllines, ou pas de réponse du tout. Lorsqu'il a été demandé confirmation écrite de propos oraux tenus lors de réunions, ces confirmations n'ont pas été fournies, laissant donc à penser que, entre les instances légitimes et ceux censés exécuter des décisions, il avait pu y avoir des évolutions de sens.

Autre forme d'opacité : dans une UFR, après diffusion des avis de la CFVU, le reste du processus s'est effectué avec les départements séparément, ce qui peut se comprendre à certains égards. Il est cependant peu propice à un climat social sain dans toute UFR que le Conseil d'UFR n'ait pas été informé régulièrement et de manière transparente de la teneur et des enjeux des négociations menées séparément avec les départements. En effet, ce processus instaure un climat de concurrence et de méfiance peu propice, par la suite, à ce que les départements collaborent harmonieusement, dans une université où chacun devrait être convaincu que tous supportent équitablement les efforts demandés de manière générale à l'Université de Tours et aux universités. Dernier exemple : alors même que, au fil du processus d'accréditation, le critère des coûts s'affirmait officiellement en filigrane derrière celui du « volume horaire étudiant », à aucun moment les modes de calculs des coûts mis en œuvre n'ont été explicités, comme s'il s'agissait d'une question purement technique qui allait de soi. Il est pourtant notoire que les coûts de formation peuvent se calculer de multiples façons différentes (coût à l'étudiant, coût par groupe, coût selon le coût moyen forfaitaire de l'heure d'enseignement, coût basé sur les traitements réels...), et que chaque modalité est liée à des priorités politiques qui doivent donc être explicitées, débattues dans les instances légitimes, et connues de tous en temps utile (et pas a posteriori).

→ **Une gouvernance cloisonnée** : Le dernier processus d'accréditation a donné lieu à un exercice organisé de manière étonnante, puisque la CFVU s'est préoccupée strictement de l'ingénierie de formation, sans se

sur les équipes et priorise le résultat (...), doit s'infléchir ». Ce qui s'observe à l'Université est donc très différent, puisque le motif financier n'y a jamais officiellement et explicitement en tout cas, invoqué. On n'y observe pas des « décisions de gouvernance [qui] sont toujours très raides et pyramidales ».

¹⁸ Quelques exemples : (1) Marie-Françoise Fave-Bonnet, « Conflits de missions et conflits de valeurs : la profession universitaire sous tension », *Connexions* 2002/2 (no78), p. 31-45. (2) Carole Drucker-Godard et al., « Le ressenti des enseignants-chercheurs : un conflit de valeurs », *Gestion et management public* 2013/2 (Volume 1/n°4), p. 4-22. (3) Millet, C., Oget, D., Sonntag, M., « Analyse de discours des enseignants-chercheurs sur leur activité professionnelle : vers une transformation identitaire du métier ? » *Phronesis*, 4(4), 56 – 63. Disponibles en ligne.

préoccuper des coûts, dont on ne sait ni comment ils vont se calculer (*cf.* ci-dessus) ni quelle est l'instance qui en est responsable ? Le SOP (Service de l'organisation et du pilotage) ? Les décanats ? L'équipe présidentielle ? Comment peut-on décider de la pertinence ou non d'un dossier d'accréditation, sans savoir si la formation est financièrement viable ? On devine ce que ce flou dans la gouvernance peut avoir d'insécurisant et d'inquiétant pour les personnels, lorsqu'on mesure l'importance de ce critère. A procéder ainsi on risque simplement, en cours de contrat quinquennal, de devoir à nouveau demander aux EC de se livrer à l'exercice anxiogène, chronophage et pesant d'évaluation des coûts, au lieu de se consacrer à leur cœur de métier.

→ Une **instabilité des services préjudiciable à la qualité des enseignements** : Un enseignement au niveau universitaire nécessite une préparation longue, approfondie et délicate. Un EC doit donc pouvoir disposer d'une période raisonnable pour en anticiper la préparation. Par conséquent, le système actuel de « service à géométrie variable » conséquence d'une décision du Conseil d'administration concernant les seuils d'ouverture des enseignements, qui consiste à ajuster les services d'enseignement en fonction du nombre d'étudiants au début de chaque semestre, ne peut perdurer. Il est clairement source de poussées brusques de surtravail, d'anxiété, d'un sentiment d'insécurité face aux étudiants, toutes conditions préjudiciables à un enseignement d'excellence.

→ Une **injuste pénalisation des EC** : Un autre problème de gouvernance de l'Université de Tours se manifeste lorsque celle-ci décide que les EC seront rétribués différemment en fonction du nombre d'étudiants inscrits, ce qui peut donc affecter la charge de travail de l'EC de manière imprévisible lorsque les groupes sont proches des seuils. D'une part, il faut savoir que cette démarche a été réprouvée par jugement¹⁹. D'autre part, on ne peut indirectement pénaliser des personnels en faisant varier leur charge d'enseignement en fonction d'événements dont ils ne sont pas responsables (ou alors il faudrait généraliser ce système à tous les personnels des universités, jusqu'au Ministère, puisqu'une partie des causes y remonte). Des instances en cascade ont ratifié la mise en place de ces formations, et il est difficile de comprendre comment seuls les EC concernés peuvent « payer les pots cassés » ? Certes, il semblerait juste que, au bout d'un nombre d'années (3 ? ou 5 pour correspondre à un contrat quinquennal ?) d'expérimentation d'une formation, l'équipe s'interroge, face à des effectifs faibles, quant à la fermeture d'un cours ou d'un diplôme, la mutualisation, ou la rémunération à un taux plus faible. Mais il semble tout à fait incompréhensible que la charge de travail d'un EC en heures puisse se décider, à chaque semestre, en fonction du nombre d'étudiants inscrits et que cela puisse varier d'une année à l'autre et d'un semestre à l'autre, qui plus est de manière binaire, et avec très peu d'anticipation. A n étudiants, le cours est rémunéré en CM, et à $n-1$ étudiants, la rémunération se fait en TD, ce qui affecte la charge horaire annuelle de l'EC, la nature des cours qui lui sont confiés (ce qui génère par contrecoup un surcroît de préparation de cours, du travail d'évaluation...).

Face à ces différents éléments, on peut comprendre qu'un nombre significatif d'EC ressentent, dans cette situation, que la gouvernance locale, dans une certaine mesure, tantôt considère le personnel de l'Université de Tours comme une masse indistincte d'exécutants qui ne mérite pas d'égards particuliers, que l'on peut tenter d'intimider, et qui fait des EC une variable d'ajustement de problèmes de gestion financière.

L'intensité des risques psycho-sociaux : un choix de gouvernance ?

Il est clair que l'université française et donc que l'Université de Tours est, depuis une dizaine d'années, à une période de mutation rapide, d'adaptation à une société qui change, etc. Il est inutile de reprendre ce discours, pertinent, mais déjà bien connu. Cette situation aurait cependant dû alerter la gouvernance locale quant aux RSP, puisqu'il s'agit, typiquement, d'une conjoncture qui y est favorable, et cela s'est vérifié.

Les EC s'attendent donc à rencontrer des difficultés et ces derniers, en majorité, sont sans aucun doute prêts à cela, puisqu'ils le font déjà largement, et cela depuis plusieurs années, malgré des conditions adverses qui peuvent parfois donner le sentiment pour accomplir les missions de l'université, de devoir le faire presque à

¹⁹ Arrêt de la 7^{ème} chambre du Tribunal de Lyon, 9 mars 2016, N° 1300643.

contre-courant²⁰ des obstacles mis par l'institution elle-même en raison de problèmes d'anticipation, de gestion, de détermination de calendriers, d'adéquation des moyens aux projets décidés, etc.

Les EC seront d'autant plus prêts à remplir leurs missions dans ce contexte adverse, et seront d'autant plus motivés et efficaces dans leurs efforts, qu'ils auront le sentiment d'être soutenus, sinon par leur lointaine autorité de tutelle, du moins par une gouvernance locale au fait des conditions locales (c'est la raison d'être de son existence : si elle ne le fait pas, elle se donne le statut de simple exécutante) elle-même éthique, transparente, digne de confiance, efficace et compétente, considérant à leur juste valeur les personnels et leur travail, et prenant réellement en compte leurs avis, et leur faisant confiance²¹.

Anxiété, méfiance, inefficacité, flou, incertitudes, opacité, concurrences malsaines entretenues par les autorités de l'Université de Tours suscitent des troubles et risques psycho-sociaux chez des agents de l'Université. Cela aboutira malheureusement, si rien n'est fait pour contrecarrer les causes primaires d'un certain nombre de ces dysfonctionnements graves, à des conséquences plus graves que celles déjà actuellement observées²² sur la santé des personnels et sur le climat social de l'établissement.

C'est bien aux causes *primaires* qu'il faut s'attaquer pour prévenir les risques psycho-sociaux, ce qui est une des fonctions majeures du CHSCT. D'éventuels palliatifs, s'ils ne sont pas inefficaces (yoga, chartes...), sont les bienvenus, mais ne peuvent se substituer à l'identification des causes primaires et à leur éradication.

Le présent texte entend y contribuer.

Tours le 14 février 2018.

Véronique Castellotti

Didier de Robillard

Qui sommes-nous ?

Véronique Castellotti a été en poste au CREDIF (ENS de Fontenay Saint-Cloud) et chargée de cours dans diverses universités (Orléans, Paris 8, Paris 3) avant de rejoindre l'université François Rabelais de Tours en 1998.

Elle a au long de son parcours exercé diverses responsabilités au sein de l'université : responsable de département, élue au Conseil de l'UFR de Lettres et langues et au CEVU, responsable de master et responsable d'une équipe d'accueil. Elle a été à l'initiative de la création de formations innovantes (master à distance, formation duale) et a mené de nombreuses recherches sur la pluralité linguistique et culturelle dans des situations d'appropriation, à l'articulation de la sociolinguistique et de la didactique des langues ; cela lui vaut d'être fréquemment sollicitée à l'international en tant qu'experte. Elle est membre fondatrice du Réseau francophone de sociolinguistique.

²⁰ Exemple : les EC sont pour la plupart très investis dans la mise à jour régulière des informations concernant leurs recherches et les formations de leurs départements, notamment dans cette période d'évolution de l'offre de formation. C'est ce moment qui a été choisi par les instances dirigeantes de l'université pour transformer le site internet, sans concertation en amont et avec de nombreux dysfonctionnements liés à la migration de ce site, à la veille des Journées portes ouvertes de l'université...

²¹ Comme le recommande d'ailleurs le *Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique* :

https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_cadres_de_la_FP/Guide-de-l-encadrant-web.pdf

²² Voir le rapport annuel d'activités du médecin de prévention. Extraits des CR du CHSCT du 2 juin 2017 et du 8 septembre 2017, disponibles sur l'intranet : « Lors de la visite médicale, chaque agent se positionne sur une échelle de stress au regard de son activité professionnelle. La moyenne est de 4,3 sur une échelle allant de 0 à 10. **Les enseignants apparaissent comme davantage exposés que les autres personnels** ». « Mme Christine PARINGAUX souligne enfin la persistance de difficultés managériales chez des personnes en situation de responsabilités. Le management induit est à l'origine de souffrances au travail pour les collaborateurs. »

Didier de Robillard a été nommé à l'Université Aix-Marseille I (maintenant Aix-Marseille Université), puis à l'Université de la Réunion avant de rejoindre l'Université François-Rabelais de Tours en 1997.

Il a mené des recherches sur les situations de contacts de langues créole-français, et les politiques linguistiques. D. de Robillard a été le premier président du CAPES de créole, a réalisé un certain nombre de consultances pour des organismes internationaux, et a assuré un certain nombre de fonctions politiques et administratives : responsable d'équipe associée au CNRS, responsable d'équipe de recherche et d'accueil, de département, de master, et a plusieurs fois été élu aux conseils d'UFR et de l'Université, et est membre fondateur du Réseau francophone de sociolinguistique.

Les deux auteurs ont significativement contribué au développement de la didactique du Français langue étrangère à l'université (département SODILANG) et à l'émergence d'une équipe de recherche, l'EA 4428 DYNADIV.