



HAL
open science

Management, autonomie et bien-être au travail dans les écoles universitaires de recherche

Ophélie Lécuyer

► **To cite this version:**

Ophélie Lécuyer. Management, autonomie et bien-être au travail dans les écoles universitaires de recherche. Sciences de l'Homme et Société. 2023. dumas-04317277

HAL Id: dumas-04317277

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04317277>

Submitted on 1 Dec 2023

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

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

Université Côte d'Azur
INSPE de l'académie de Nice

**« Management, autonomie et bien-être au travail
dans les écoles universitaires de recherche »**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du
Master Éducation, Enseignement, Formation
Parcours « Formation d'adultes, accompagnement professionnel et
qualité de vie au travail »

13 juin 2023

Soutenu publiquement par

LÉCUYER Ophélie

En présence d'un jury composé de :

Présidente du jury : CIAVALDINI-CARTAUT Solange, professeur des universités

Directrice de mémoire : CABANTOUS Stéphanie, formatrice MAST INSPÉ

Membres du jury :

KIRÈCHE Nassima, directrice administrative du campus Carlone

GALY Edith, professeur des universités

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE 1 - CONTEXTE DE L'ÉTUDE.....	4
I. L'UNIVERSITÉ COTE D'AZUR	4
1. HISTORIQUE.....	4
2. L'UNIVERSITÉ EN QUELQUES CHIFFRES.....	6
3. LES NOUVEAUX DÉFIS DE L'UNIVERSITÉ.....	9
II. LES ÉCOLES UNIVERSITAIRES DE RECHERCHE	12
1. DÉFINITION.....	13
2. L'EUR CREATES.....	16
III. LES CAMPUS UNIVERSITAIRES	21
1. LE CAMPUS CARLONE.....	21
2. LE CAMPUS GEORGES MÉLIÈS.....	22
IV. PROBLÉMATIQUE ET OBJET D'ÉTUDE	22
CHAPITRE 2 - CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE.....	27
I. MANAGEMENT ET MANAGEMENT D'ÉQUIPE	27
1. DÉFINITIONS ET HISTORIQUE DU MANAGEMENT	27
2. LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE	33
II. BIEN-ÊTRE ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL	36
1. DÉFINITIONS DU BIEN-ÊTRE	36
2. QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX.....	38
III. L'AUTONOMIE ET LE MANAGEMENT D'ÉQUIPE	42
1. DÉFINITION.....	42
2. AUTONOMIE ET GESTION DE PROJET	44
IV. OBJET DE RECHERCHE ET HYPOTHÈSES	46
CHAPITRE 3 - MÉTHODE	48
I. PARTICIPANTS A L'ÉTUDE	48
1. CHOIX DE L'ÉCHANTILLONNAGE	48
2. LES TROIS EUR	49
3. DONNÉES CHIFFRÉES	50
II. CALENDRIER DU RECUEIL DES MATÉRIAUX.....	51
III. OUTILS DE COLLECTE	51
1. ENQUÊTE DE PERCEPTION.....	52
2. ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS.....	54
IV. TRAITEMENT DES MATÉRIAUX.....	56
CHAPITRE 4 - RÉSULTATS.....	57
I. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	57

1.	LES DONNÉES DE L'ENQUÊTE.....	57
a.	<i>Questions sociodémographiques</i>	57
b.	<i>Perception du management</i>	59
c.	<i>Perception du bien-être au travail</i>	60
d.	<i>Perception de l'autonomie</i>	61
e.	<i>Quotidien de l'EUR</i>	63
f.	<i>Résultats généraux</i>	64
2.	LES RÉSULTATS DES ENTRETIENS	65
a.	<i>Etudes verbatim</i>	65
b.	<i>Synthèse des entretiens</i>	67
II.	DISCUSSION DES RÉSULTATS	74
III.	CONCLUSION ET PERSPECTIVES	79
	BIBLIOGRAPHIE.....	82
	ANNEXES	86
I.	QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE DE PERCEPTION	86
II.	GRILLES D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS	94
III.	RETRANSCRIPTIONS DES ENTRETIENS.....	100
1.	DIRECTIONS.....	100
a.	<i>Direction n°1</i>	100
b.	<i>Direction n°2</i>	118
c.	<i>Direction n°3</i>	135
2.	ADMINISTRATIFS	157
a.	<i>Administratifs n°1</i>	157
b.	<i>Administratifs n°2</i>	179
c.	<i>Administratifs n°3</i>	209

Introduction

A l'issue de maintes expériences dans la fonction publique d'État et plus particulièrement dans la sphère universitaire, je me suis accoutumée à la rigidité hiérarchique et à la pression bureaucratique caractéristiques de ce système. C'est un milieu dans lequel le cadre normatif étouffe tout souhait d'autonomie des personnels et contrarie bien souvent les aspirations. Dans un fonctionnement aussi strict et procédurier, la vie d'une équipe est, de fait, rarement propice à l'épanouissement. Il en résulte une ambiance de travail tendue, régulièrement délétère, alimentée par les frustrations des uns et les désillusions des autres. Dans un tel contexte, même la bonne entente entre collègues suffit rarement à contrebalancer la lourdeur du système. Dans la majorité des services, les responsables et chefs d'équipe n'ont jamais été formés au management, leur volonté de bien faire ne permet pas toujours d'assurer une coordination efficace et moins encore d'apaiser les conflits éventuels. En somme, la souffrance au travail est une réalité préoccupante de l'environnement universitaire. Pourtant, celui-ci possède de véritables attraits, outre les avantages de la fonction publique d'État, il s'agit d'un contexte stimulant, très diversifié, à l'interface de publics multiples.

Personnellement très attachée au monde universitaire, je me suis toujours accommodée de ce système, aussi insatisfaisant soit-il. En septembre 2021, l'intégration d'une Ecole Universitaire de Recherche (EUR) et la découverte de ce nouveau mode d'organisation m'ont permis de remettre en perspective l'immobilisme du modèle expérimenté jusqu'alors. De fait, les EUR ont profondément transformé le travail des personnels administratifs. Ainsi, l'autonomie, jusqu'alors asphyxiée par le carcan institutionnel, est devenue le maître mot des équipes, la clé de voûte d'un édifice encore en construction. La direction fait preuve d'une grande bienveillance à l'égard des administratifs, et l'équipe témoigne d'une réelle cohésion. S'il demeure une pression extérieure, elle ne dégrade aucunement la confiance entre collègues.

Le mode de fonctionnement des EUR démontre qu'il existe d'autres façons de travailler à l'université, de penser l'équipe, d'articuler la hiérarchie. C'est pour cette raison précisément que j'ai souhaité étudier les pratiques managériales au sein des EUR. En lien avec la démarche de qualité de vie au travail abordée dans le cadre du master « Pratiques et ingénierie de la formation », cette étude interroge très concrètement la place du bien-être des personnels dans l'enseignement supérieur, et plus globalement, la place de l'humain dans un macrocosme paradoxalement aussi déshumanisé que l'université.

Répertoire des acronymes

ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
ANR	Agence Nationale de la Recherche
CHST	Comité d'Hygiène, de Santé et de Conditions de Travail
COMUE	Communauté d'Universités et d'Etablissements
CREATES	Créativité Transformation Émergences
EIT	(Institut) Européen de l'Innovation et de la Technologie
EUR	Ecole Universitaire de Recherche
HCERES	Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
ICC	Industries Culturelles et Créatives
IDEX	Initiative D'Excellence
PIA	Programme d'Investissement d'Avenir
QVT	Qualité de Vie au Travail
QVCT	Qualité de Vie et des Conditions de Travail
UCA	Université Côte d'Azur
UFR	Unité de Formation et de Recherche

CHAPITRE 1

Contexte de l'étude

I. L'Université Côte d'Azur

L'Université Côte d'Azur (UCA) est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel¹, situé dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA). Voué à l'enseignement supérieur et à la recherche, cet établissement délivre un large panel de diplômes, du bac +2 au doctorat, et propose une multitude de formations à destination de publics diversifiés, en formation initiale et continue. A l'échelle nationale, l'université dépend conjointement du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, et du ministère de l'éducation nationale ; toutefois à l'échelle de l'établissement, le pilotage de l'université est assuré par une présidence, élue pour un mandat de quatre ans, soutenue par différents conseils institutionnels.

1. Historique

L'Université Côte d'Azur a succédé le 1^{er} janvier 2020 à l'université de Nice Sophia Antipolis, renommée ainsi en 1989 mais véritablement créée sous l'appellation « université de Nice » près de vingt-cinq ans auparavant, en 1965.

En 2015, l'université de Nice Sophia Antipolis faisait l'objet d'une profonde redéfinition identitaire et d'un repositionnement stratégique inédit. En effet, le statut de l'établissement a évolué cette année-là en celui de « communauté d'universités et d'établissements »² (COMUE). Grâce à ce statut, l'université s'ouvrait à la société extérieure, décloisonnait ses activités pour coordonner les multiples acteurs territoriaux de l'enseignement supérieur et de la recherche. Concrètement, cela permettait d'ouvrir à l'université toute l'offre de formation disponible à travers le territoire, en vue notamment de construire une stratégie d'enseignement et de recherche cohérente en collaboration avec les nombreux organismes partenaires.

De fait, la création de cette COMUE et le renforcement des partenariats locaux étaient essentiels pour prétendre au financement « Initiative d'Excellence » (IDEX). Ce financement

¹ Code de l'éducation, livre VII.

² Nouveau statut, institué par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

national s'inscrit dans le Programme d'Investissement d'Avenir (PIA), un plan de soutien représentant plusieurs millions d'euros attribué aux universités dont les projets s'inscrivent dans une dynamique d'innovation et de rayonnement international. En 2015, la COMUE nouvellement formée soumit donc un projet d'université expérimentale intitulé « Université Côte d'Azur *Joint, Excellent and Dynamic Initiative* » (UCA^{Jedi}). Elle obtint, un an plus tard, un financement sur quatre ans de 58 millions d'euros³ pour mettre en œuvre le projet UCA^{Jedi}.

Un capital d'investissement ventilé comme suit :

Activités de recherche	36%
Recherche & Développement en partenariat avec les entreprises	25%
Formation	25%
Attractivité internationale et vie étudiante	9%

L'université expérimentale prévoyait notamment : la restructuration des composantes sous forme d'écoles universitaires de recherche (EUR) afin de renforcer l'adossement des formations à la recherche ; le déploiement de master of science intégralement dispensés en anglais ; le renforcement des centres de référence et d'innovation ; la consolidation de l'ancrage territorial et la mobilisation accrue des partenaires locaux ; et l'internationalisation des formations.

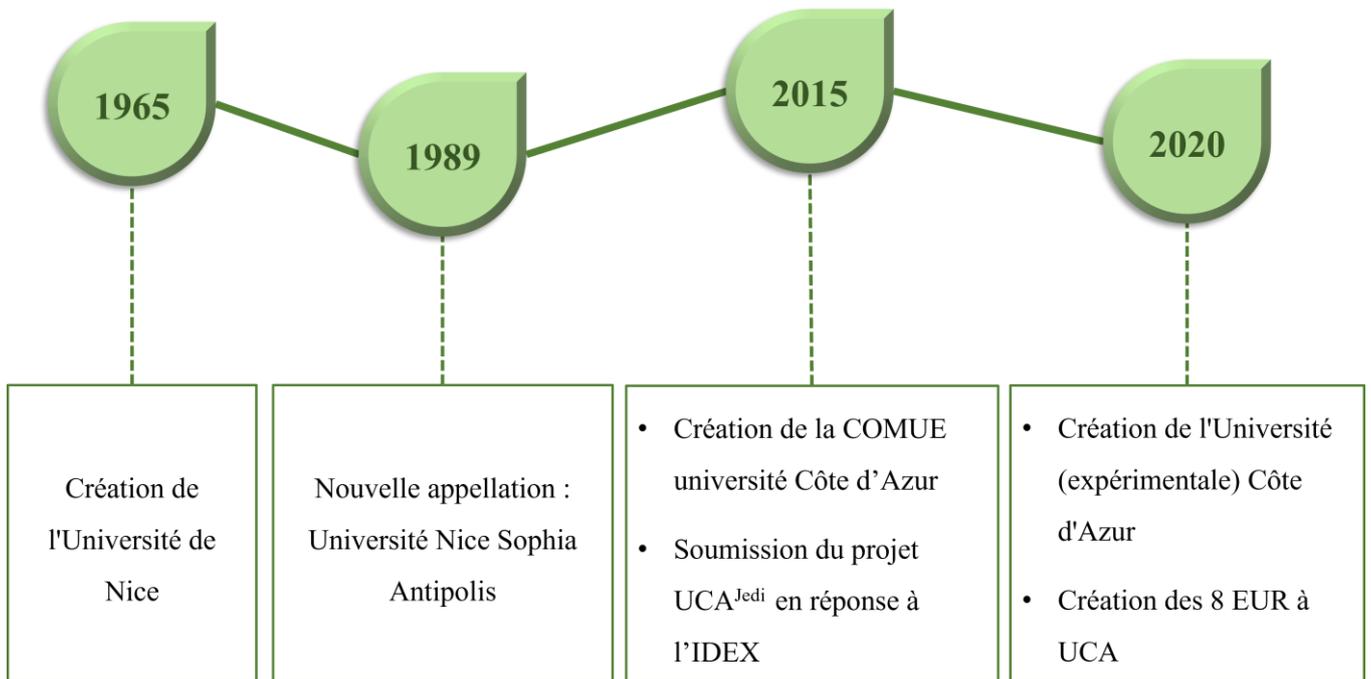
Le 1^{er} janvier 2020 marque la concrétisation du projet IDEX : l'Université Côte d'Azur se substitue à l'université Nice Sophia Antipolis et à la COMUE qui lui était associée⁴. Le préambule du décret portant sur la création d'UCA officialise le bouleversement institutionnel en ces termes :

Dans la dynamique commune guidée et portée par l'IDEX UCAJEDI, les membres de la communauté d'universités et établissements (COMUE) Université Côte d'Azur ont choisi de créer, sur le territoire de la Côte d'Azur, une université intensive en recherche ayant le statut d'établissement public expérimental, qui a l'ambition de compter parmi les plus grandes institutions universitaires internationales. La création de cet établissement induit la disparition de la COMUE, ainsi que celle de l'université de Nice.

³ cf. [Résumé officiel du projet sur le site de l'ANR](#).

⁴ cf. [Décret du 25 juillet 2019 portant sur la création d'UCA et approbation de ses statuts.](#), p.5 (préambule).

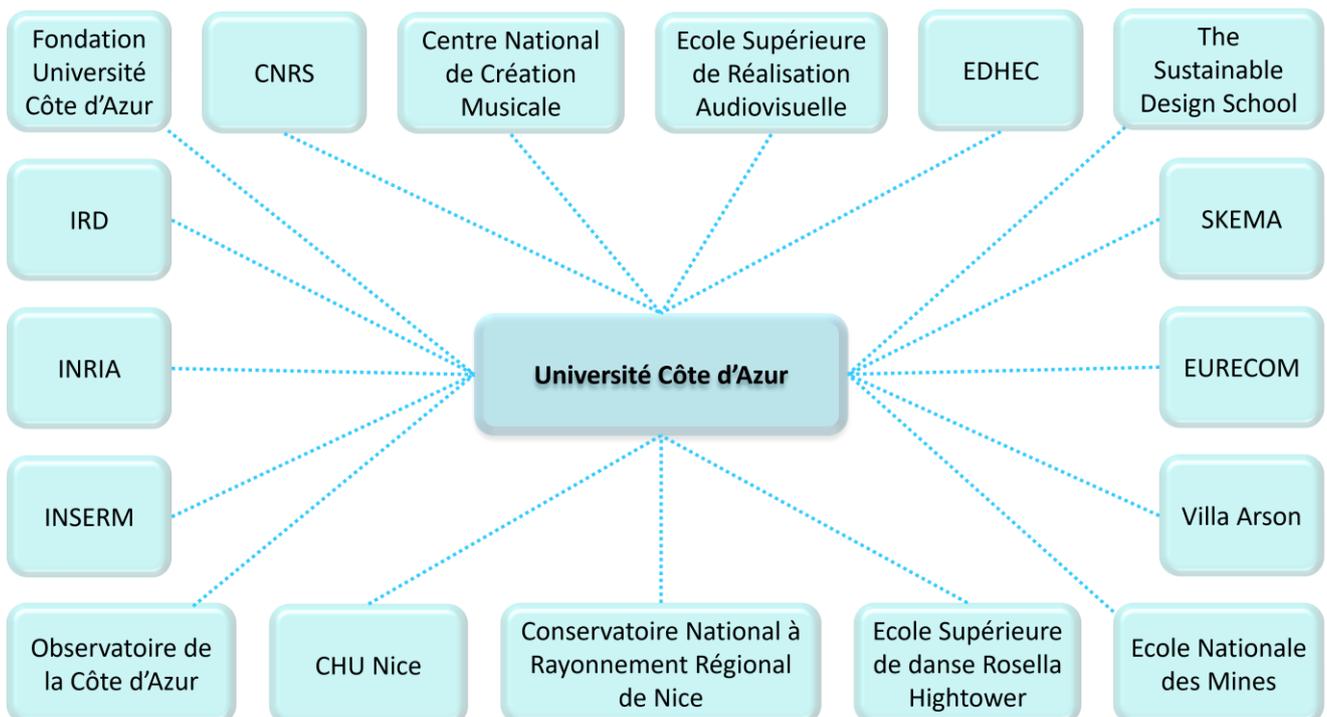
Chronologie synthétique de l'histoire de l'université



* Schéma original réalisé dans le cadre de cette étude.

2. L'université en quelques chiffres

L'université Côte d'Azur réunit aujourd'hui dix-sept organismes partenaires, écoles et centres de recherche confondus, dont voici la liste schématisée :



* Schéma original réalisé dans le cadre de cette étude.

L'établissement recense quelques 35 000 étudiants chaque année, répartis selon leur discipline sur une douzaine de campus bordant la côte méditerranéenne de Menton à la Seynes-sur-Mer. Au niveau licence, les formations sont regroupées par champ disciplinaire sous sept portails distincts et au niveau master, huit écoles universitaires de recherche (EUR) pilotent les formations. Au total, cette université propose un catalogue de plus de 560 formations, tous niveaux et durées confondus.

Dans le classement mondial de Shangai, qui répertorie les 1000 meilleures universités, l'Université Côte d'Azur se situe entre les rangs 501 et 600 en 2022, opérant un recul de deux centaines depuis sa création en 2020⁵. Parmi les 28 universités françaises recensés en 2022, la plupart maintiennent leur rang, mais d'autres ont connu un léger recul, comme celle de Rennes 1 (de 501/600 en 2021 à 601/700 un an plus tard) ou celle de Savoie (de 701/800 en 2020 à 801/900 les deux ans suivants) ; même Paris-Saclay, qui constitue l'université française la plus réputée au niveau mondial a perdu deux places entre 2020 et 2022, passant de la quatorzième à la seizième place⁶. Toutefois, le recul d'UCA en trois ans paraît plus prononcé que celui de ses homologues. L'étude des critères de classement mondial des établissements permet d'ailleurs d'explicitier le phénomène.

Indicateurs	Pondération
Nombre de prix Nobel et de médailles Fields parmi les anciens élèves	10 %
Nombre de prix Nobel et de médailles Fields parmi les chercheurs	20 %
Nombre de chercheurs les plus cités dans leurs disciplines	20 %
Articles publiés dans Nature and Science (hors sciences humaines et sociales)	20 %
Articles dans Science Citation Index-expanded (SCIE), Social Science Citation Index (SSCI), and Arts & Humanities Indices (AHCI)	20 %
Performance académique au regard de la taille de l'institution	10 %
	100 %

*source du tableau : [Critères et indicateurs \(cesbc.org\)](https://www.cesbc.org/)

⁵ cf. [page officielle du classement de Shangai](#).

⁶ Ce recul s'explique notamment par le retour en force des universités anglo-saxonnes, cf. [La France en léger retrait dans le classement de Shanghai 2022 - L'Etudiant \(letudiant.fr\)](#).

Sur ces six indicateurs, il apparaît que l'excellence de la recherche est au cœur du classement de Shangai, tandis que la qualité de la formation en est la grande absente. Considérant ces critères, UCA a nécessairement été moins productive dans ses activités de recherche entre 2020 et 2022, d'où le recul de son rang mondial. Mais aucune justification n'a été apportée à cette baisse de pallier, si ce n'est le fait qu'UCA est une petite université (35 000 étudiants) comparée à d'autres⁷ ; un argument cependant controversé, notamment parce que des universités bien mieux classées sont de même envergure voire plus petites qu'UCA : 20 785 étudiants à Oxford (7^{ème} du classement), 11 084 au MIT (3^{ème} au classement), 19 875 à Cambridge (4^{ème} du classement) ou encore, pour prendre un exemple national d'autant plus révélateur, 30 101 étudiants à Paris-Saclay (16^{ème} au classement et première université française du classement)⁸.

Toutefois, le recul d'UCA observé entre 2020 et 2022 coïncide avec la mise en place de l'université expérimentale. Or, il est possible que toute la restructuration interne d'UCA liée à l'expérimentation ait impacté la productivité des équipes de recherche, et ce bien que leurs activités aient perduré. Ce n'est là qu'une hypothèse mais sa formulation souligne un potentiel paradoxe : dans l'ambition de renforcer son rayonnement international, UCA opère une transformation complète, transformation qui semble ternir, du point de vue du classement de Shangai, son prestige international. De surcroît, l'hypothèse en question suggère la forte pression scientifique qu'exerce l'établissement sur ses équipes de recherche ; et les chercheurs étant pour la plupart les enseignants, cette pression se reporte indubitablement sur les équipes pédagogiques.

Aussi, au risque d'extrapoler ou de surinterpréter les faits, la baisse de paliers d'UCA et donc l'affaiblissement de sa compétitivité scientifique mise en évidence par le classement de Shangai pourrait s'expliquer par la saturation de ses équipes et leur débordement face aux attentes de leur gouvernance et de leur pays. Dans cette continuité, l'expérimentation d'UCA serait vectrice de pression nouvelle et renforcée sur ses personnels, ce qui interroge logiquement

⁷ cf. entretien entre le président d'UCA et Nice Matin [L'Université Côte d'Azur recule au classement Shanghai, son président explique pourquoi - Nice-Matin \(nicematin.com\)](https://www.nicematin.com/actualites/universite-cote-d-azur-recule-au-classement-shanghai-son-president-explique-pourquoi).

⁸ Stoczkowski Wiktor. « Une grenouille vit un bœuf qui lui sembla de belle taille... », ou comment (ne pas) moderniser les universités françaises. In: *Recherches Internationales*, n°111, 2017. L'enseignement supérieur marchandisé et mondialisé. pp. 133-144.

Chiffres extraits des statistiques du classement de Shangai pour chaque établissement mentionné.

la capacité de ses derniers à y faire face. Bien entendu, d'autres lectures et analyses de ces chiffres peuvent être menées, et l'objet n'est pas ici de décortiquer toute la procédure du classement, seulement d'en explorer quelques pistes d'interprétation.

3. Les nouveaux défis de l'université

A l'image de tout établissement d'enseignement supérieur, l'Université Côte d'Azur assure deux missions fondamentales : d'une part, la formation des étudiants, d'autre part, la recherche multidisciplinaire. Ces deux activités font cependant l'objet d'incessantes remises en question face aux orientations nationales et aux ambitions politiques des institutions, groupements économiques et collectivités territoriales.

Pour les universités, l'enjeu est double : il repose d'abord sur leur capacité à proposer une offre de formation adaptée au marché du travail et aux besoins en compétences du monde professionnel, cela afin d'assurer l'employabilité, ou du moins le futur professionnel des lauréats. Ensuite, il incombe également à ces organismes publics de promouvoir la recherche dans toutes les disciplines représentées. Par conséquent, les universités françaises s'inscrivent nécessairement dans une dynamique de renouvellement régulier de leurs catalogues de formations et de leurs programmes de recherche.

C'est précisément en vue d'évaluer la cohérence stratégique des établissements à l'égard des attentes nationales et des objectifs fixés par chaque université qu'une autorité de contrôle a été créée en 2013. Il s'agit du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES). Comme son nom l'évoque, cette instance publique est chargée d'évaluer les établissements et laboratoires. Menée tous les quatre ans, cette campagne d'évaluation vérifie l'adéquation entre l'offre de formation et les objectifs de l'établissement, de même, elle s'assure de l'efficacité des unités de recherche. En fonction des remarques ou suggestions émises par l'HCERES, les composantes et laboratoires de l'université préparent un projet de nouvelle accréditation, lequel doit être à nouveau validé par le Haut Conseil.

En 2022, l'Université Côte d'Azur a fait l'objet de la campagne HCERES, et les rapports rédigés à l'issue de l'évaluation ont été adressés au mois de janvier 2023. Actuellement, composantes et laboratoires mobilisent leurs équipes sur la préparation de la future accréditation, laquelle implique un renouvellement de l'offre de formation et des programmes de recherche pour une mise en œuvre en septembre 2024.

Ce contexte d'effervescence et de réflexion lié à la nouvelle accréditation met bien en

lumière les orientations et priorités stratégiques auxquelles l'établissement et ses services internes s'attellent à répondre. De fait, l'évaluation du HCERES accorde une attention particulière aux initiatives innovantes, à l'attractivité de l'université et à son rayonnement tant national que mondial. Plus concrètement, il valorise l'intégration du numérique et des technologies avancées, l'ouverture des savoirs et des données à la société⁹, la récurrence des échanges internationaux (étudiants comme chercheurs), l'hybridation des formations et leur accessibilité par les publics empêchés¹⁰, le renforcement des partenariats dans les formations ou encore, plus récemment, la sensibilisation au développement durable. C'est là ce que le HCERES examine et qualifie d'innovations. Les équipes universitaires sont informées des priorités du HCERES et connaissent en amont les points d'attention de celui-ci ; chaque établissement a donc pour ambition d'anticiper les attentes du HCERES et de proposer une offre de formation et de recherche correspondant à ces attentes. Mais ce qui s'apparente à une véritable course à l'innovation n'est autre qu'une réponse institutionnelle à un phénomène socio-économique de plus en plus vif : le renforcement de la concurrence en matière de formation.

Effectivement, en France comme à l'étranger, l'université n'est plus l'unique structure d'enseignement supérieur, d'autres établissements (grandes écoles, instituts spécialisés, centres de formation) offrent un catalogue équivalent¹¹, et quoique le coût soit plus élevé en organisme privé (de 500€ à 10 000€ par an), ces derniers sont souvent habilités à accueillir des étudiants boursiers¹². De surcroît, la transmission classique des savoirs à l'université se heurte aujourd'hui aux formations plus professionnalisantes que proposent les autres organismes. Fondamentalement, l'image même de l'université, telle qu'elle est perçue et véhiculée par la société, tend à se ternir au profit d'une approche plus pragmatique de la formation, notamment axée sur l'apprentissage simultané de la pratique et de la théorie.

Ce changement de paradigme et l'évolution de l'enseignement supérieur français

⁹ C'est la science ouverte : <https://www.science-ouverte.cnrs.fr>

¹⁰ Handicapés, éloignés géographiquement, incarcérés, etc.

¹¹ Castaing, F. 2007. Le poids de la concurrence universitaire en France : Intérêt et limites d'une approche en termes de « marchandisation ». In Mazzella, S. (Ed.), *L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France)*. Institut de recherche sur le Maghreb contemporain. doi :10.4000/books.irmc.724

¹² [Sur les aides nationales et bourses disponibles.](#)

supposent pour l'université de renouveler ses pratiques jusqu'alors traditionnelles, voire traditionnalistes. Cette image de « tour d'ivoire », pour reprendre l'expression de Sophie Boutillier et Laurice Alexandre¹³, tend donc à évoluer, notamment au travers de l'université entrepreneuriale. Véronique Schaeffer définit ce dernier modèle en ces termes :

[L'université entrepreneuriale] développe l'exploitation économique des résultats de la recherche, établit des partenariats avec les acteurs économiques et politiques, définit des politiques de brevet et encourage l'entrepreneuriat académique.¹⁴

En fait, le modèle conceptuel de l'université dite entrepreneuriale fait écho aux objectifs de l'ancienne COMUE, formée en 2015, et aux missions de la nouvelle Université Côte d'Azur. Cependant, ce concept ne fait pas l'unanimité parmi la communauté universitaire, en particulier parce qu'il confronte deux visions antinomiques de l'université :

Les tensions liées au rôle de l'université ne sont pas nouvelles, elles existaient déjà entre les approches humanistes et les approches plus utilitaristes qui considéraient l'université comme une institution à vocation professionnelle.¹⁵

Cet antagonisme existe et persiste au sein des universités. Bien que ces débats d'idées n'aboutissent à aucune action concrète, ces réflexions cristallisent néanmoins les inquiétudes des universitaires face aux évolutions futures de leurs pratiques académiques. En effet, la crainte de la dénaturation de l'enseignement supérieur est particulièrement mal vécue des personnels et notamment des enseignants-chercheurs¹⁶ ; or, dans un contexte de transformation des formations en vue de la nouvelle accréditation, de telles préoccupations ressortent et, indéniablement, complexifient et d'une certaine façon fragilisent le dialogue entre la gouvernance, l'EUR et les équipes pédagogiques.

Pourtant, la communauté universitaire française est sensibilisée à la nécessité de se repositionner dans un marché de la formation en plein essor, elle doit à présent composer avec

¹³ Boutillier, S. & Alexandre, L. (2019). Éditorial. L'entrepreneuriat scientifique : institutions et innovation. *Marché et organisations*, 34, 11-14. <https://doi.org/10.3917/maorg.034.0011>

¹⁴ Schaeffer, V. (2019). L'université entrepreneuriale : éléments historiques et débats. *Marché et organisations*, 34, 87-108. <https://doi.org/10.3917/maorg.034.0087>

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ Tandilashvili, N. (2022). La transformation de l'université française : La perception des universitaires. *Gestion et management public*, 10(N1), 55-76. <https://doi.org/10.3917/gmp.101.0055>

la concurrence, exacerbée par la mondialisation. Pour ce faire, les universités tentent d'adopter de nouvelles démarches et d'intégrer de nouveaux acteurs, jusqu'alors absents ou peu impliqués dans la vie universitaire. Ainsi, l'émergence des licences professionnelles depuis les années 2000¹⁷, portées par les universités et mobilisant d'autres acteurs économiques, la systématisation des stages à tous les niveaux de cursus, et la multiplication des dispositifs d'accompagnement à l'emploi (coaching, visites d'entreprise, jobdating...) sont autant d'initiatives déployées par les établissements pour remodeler leur offre de formation. De manière générale, les professionnels se voient sollicités pour dispenser des enseignements, partager leur expérience et accompagner les équipes pédagogiques.

Qu'elle y parvienne ou non, l'université tente de s'adapter aux transformations socio-culturelles, devenant ainsi actrice du changement et s'appropriant progressivement des réalités dont elle s'est longuement tenue à l'écart. A ce titre, l'Université Côte d'Azur constitue un modèle intéressant de réaction au changement puisque l'établissement tout entier repose sur l'expérimentation, y compris dans son organisation intrinsèque. Cette expérimentation a d'ailleurs porté ses fruits puisqu'à compter du 1^{er} janvier 2024, UCA deviendra un « Grand Établissement », statut officiel des organismes constitués en EUR, mettant ainsi fin à la phase expérimentale pour amorcer sa pérennisation dans le paysage national et international.

II. Les Écoles Universitaires de Recherche

La convention du 14 février 2017¹⁸ entre l'État français et l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) édicte la création d'un tout nouveau type de composante au sein des universités, les écoles universitaires de recherche (EUR). Ce même texte fixe les objectifs des EUR comme suit :

Chaque territoire, chaque discipline, pourra accroître sa visibilité et son excellence scientifique avec une école universitaire de recherche. Il s'agit de financer en France le modèle reconnu internationalement des Graduate Schools, en veillant à ce que les projets associent pleinement les organismes de recherche, comportent une dimension internationale avérée et entretiennent dans la mesure du possible des liens

¹⁷ Maillard, D. & Veneau, P. (2006). Les licences professionnelles : Formes et sens pluriels de la « professionnalisation » à l'université. *Sociétés contemporaines*, n°62, 49-68. <https://doi.org/10.3917/soco.062.0049>

¹⁸ cf. convention disponible sur legifrance.gouv.fr

étroits avec les acteurs économiques.

Dans le modèle anglophone, les *Graduate Schools* correspondent à des établissements d'enseignement supérieur dispensant des formations de master et de doctorat. En France, ces deux niveaux sont distincts : le master est assuré par les composantes disciplinaires tandis que le doctorat est intégralement géré par les écoles doctorales, englobant différentes disciplines. La création des EUR, conditionnée par l'obtention d'un appel à projets lancé en 2017, a pour objectif de se rapprocher du modèle anglophone, lequel associe très étroitement la formation à la recherche dès le master. Ce dernier objectif peut sembler contradictoire avec la volonté de favoriser l'employabilité et la professionnalisation des étudiants, la recherche n'étant pas aisément associée au monde du travail. Toutefois, le renforcement du volet recherche dès le niveau master s'accompagne du renforcement des liens avec quelques partenaires professionnels privilégiés, soucieux d'impliquer leurs activités et investissements dans la Recherche et le Développement (R&D). Effectivement, à partir du niveau master, les entreprises recherchent des experts dotés d'une double compétence : recherche et technique. Les étudiants de master et de doctorat représentent donc un nouveau vivier pour le secteur privé.

1. Définition

Dans les universités françaises, le modèle organisationnel classique repose sur le regroupement des champs disciplinaires en Unités de Formation et de Recherche (UFR). Créées par la loi Savary en 1984, les UFR associent des départements de formation (disciplinaires) et des laboratoires de recherche.

En 2017, dans le cadre du Programme d'Investissement d'Avenir (PIA), l'Université Côte d'Azur figure parmi les vingt-neuf lauréats de l'appel à projets « Écoles universitaires de recherche ». Ce financement national pourvoit pendant dix ans au développement et à la pérennisation de huit EUR au sein de l'Université expérimentale Côte d'Azur, ces huit composantes ont supplanté les UFR à la rentrée de septembre 2019. Au sein d'UCA, les EUR font partie intégrante de l'expérimentation, même si leurs missions intrinsèques ne semblent pas se différencier de celles des UFR au premier abord. En effet, ainsi que le stipule la convention de 2017, les EUR sont conçues pour resserrer les liens entre recherche et formation à partir du master, un objectif préexistant parmi les UFR puisque les deux modèles de composante s'appuient sur les laboratoires de recherche et les départements de formation. Cependant, leur organisation n'est pas réfléchi à l'identique : dorénavant, les EUR regroupent des champs disciplinaires plus vastes et mobilisent plusieurs départements de formation ;

phénomène inédit, deux EUR peuvent d'ailleurs solliciter un même département, ce qui décloisonne fortement les enseignements disciplinaires¹⁹. Tandis que les UFR délimitaient la recherche et la formation par discipline, les EUR fédèrent à présent une grande diversité d'équipes pédagogiques et scientifiques et encouragent autant la transversalité des enseignements que les collaborations entre les laboratoires. Enfin, les anciennes UFR étaient focalisées sur l'enseignement purement universitaire, ignorant bien souvent le monde professionnel extérieur. Or, les EUR adoptent là encore une posture différente puisqu'elles sont chargées d'impliquer les partenaires privés et locaux, contribuant ainsi à l'ancrage territorial des établissements universitaires.

La création des EUR relève d'une volonté de repenser l'université française et de redéfinir la place de l'enseignement supérieur et de la recherche au sein de la société. Néanmoins, les EUR sont encore très jeunes, et bien qu'elles soient inspirées d'un modèle ayant amplement fait ses preuves à travers le monde qu'est celui des *Graduate Schools*, leur expérimentation engendre une multitude de chamboulements tant organisationnels que fonctionnels auxquels aucune équipe n'est véritablement préparée.

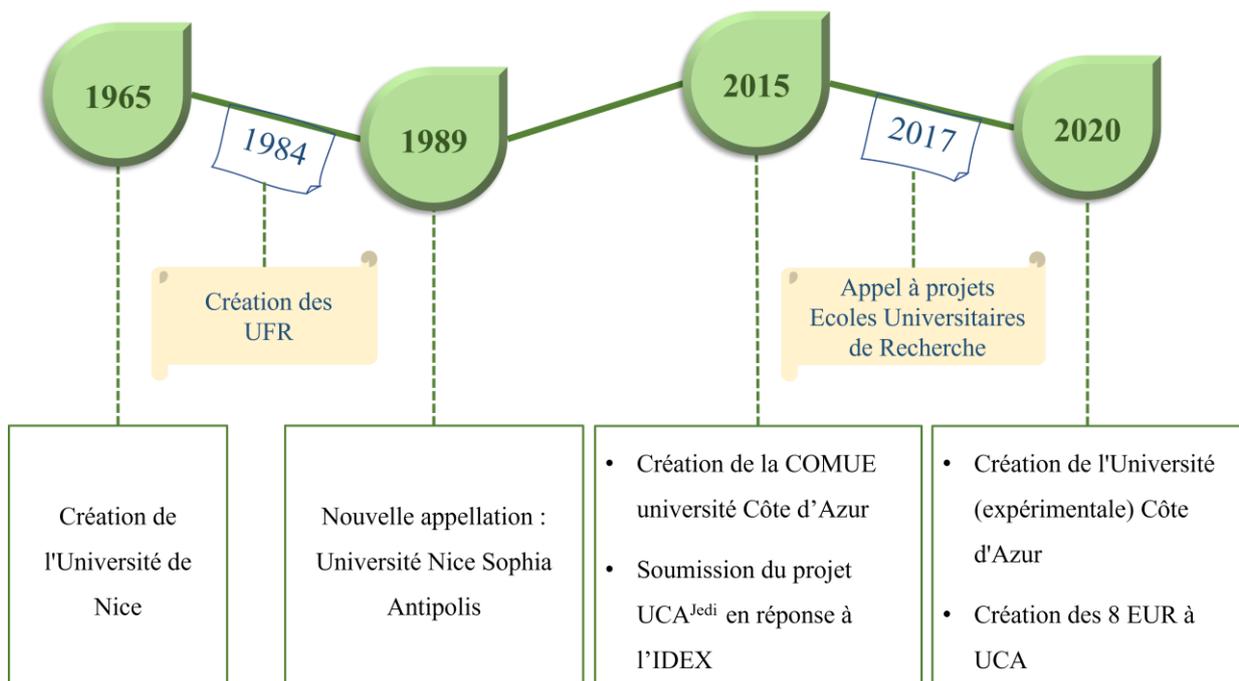
Les directeurs et directrices d'EUR étant des enseignants-chercheurs d'UCA, ces derniers ont vécu et même activement participé à la transition identitaire et organisationnelle de l'ancienne université à son état expérimental actuel. Ces directions ont donc la mémoire du modèle passé et ont accumulé pendant leurs trois premières années de mandat l'expérience de la mise en œuvre d'une EUR. Quant aux équipes administratives, celles-ci sont essentiellement constituées de nouveaux personnels, tantôt issus du monde universitaire, tantôt originaires de la sphère privée, recrutés progressivement pour étoffer l'équipe opérationnelle d'une EUR. Leur connaissance de l'enseignement supérieur est donc très relative selon les profils. De surcroît, le statut de ces personnels varie : si les postes de direction sont assurés par des titulaires, les équipes mêlent titulaires et contractuels, lesquels sont recrutés sur des contrats d'un an renouvelable à UCA.

La titularisation est une spécificité du secteur public qui confère un emploi à vie aux

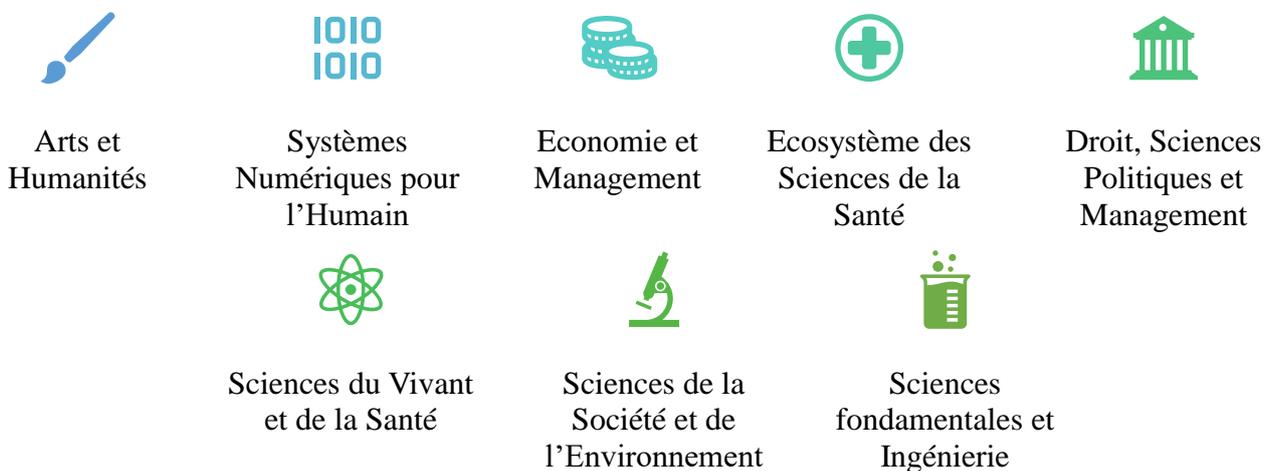
¹⁹ Par exemple, à UCA, c'est le cas des enseignants du département d'histoire, qui intervient dans les formations de l'EUR CREATES et celles de l'EUR ODYSSEE, ou des enseignants du département de gestion, qui interviennent dans plusieurs composantes (EUR CREATES, EUR ELMI, IAE...)

bénéficiaires de ce statut, cependant, en parallèle, ce même secteur recourt massivement aux contractuels en CDD ; les CDI demeurent assez rares et sont soumis à une ancienneté minimale de six ans (comptabilisés en temps plein). Aucune équipe n'est intégralement constituée de titulaires, ce qui pose une véritable problématique quant à la pérennisation des EUR puisque leurs équipes opérationnelles s'avèrent précaires. D'ailleurs, certaines équipes, comme celle de CREATES, sont uniquement composés de contractuels susceptibles de quitter leur poste à l'issue de leur contrat ; ainsi, la politique des ressources humaines à UCA peut sembler inadaptée aux besoins des EUR, voire entre en conflit avec l'idée de continuité des EUR.

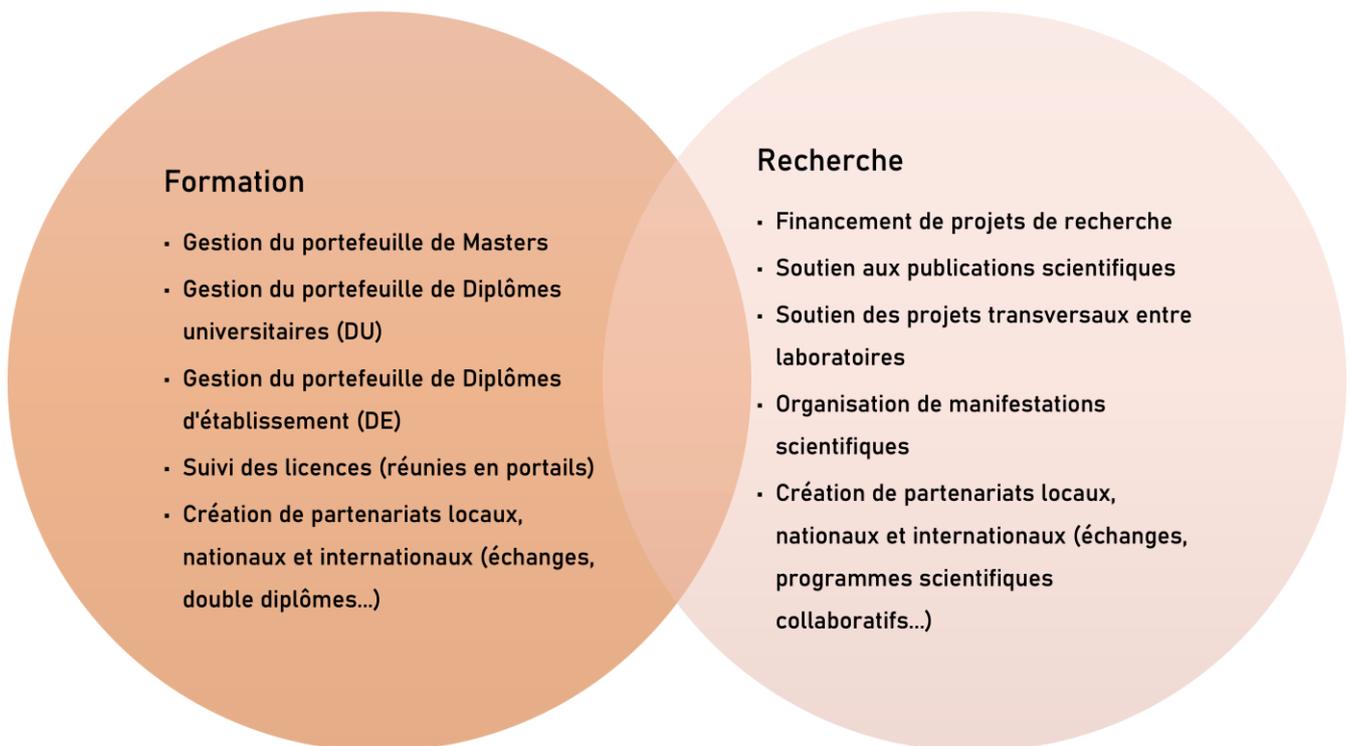
Historique des EUR dans la chronologie de l'Université Côte d'Azur



Les 8 EUR d'UCA (par champ disciplinaire)



Les missions et objectifs d'une EUR



*Tous les schémas ci-dessus sont originaux.

2. L'EUR CREATES

Parmi les huit écoles universitaires de recherche mises en œuvre depuis septembre 2019 à l'Université Côte d'Azur, l'EUR CREATES (Créativité Transformation Émergences) rassemble les formations et laboratoires relatifs aux Arts et Humanités. Plus précisément, cette EUR recense neuf mentions de master, qui comprennent les Lettres, l'Information-Communication, les Arts, les Langues, la Philosophie et plus récemment l'Audiovisuel.

CREATES fédère neuf départements disciplinaires, huit laboratoires de recherche et sept écoles d'art ainsi que l'école doctorale Société, Humanités, Arts et Lettres (SHAL). Cette EUR est historiquement basée sur le campus Carlone, à Nice, mais une partie de ses formations est aujourd'hui délocalisée sur le campus Georges Méliès à Cannes, inauguré en 2021. En moyenne, l'EUR dénombre un millier d'étudiants de master et plus de deux cents doctorants.

En interne, l'EUR est pilotée par une direction, laquelle est soutenue par un bureau exécutif composé d'enseignants-chercheurs et par une équipe administrative, composée de six femmes, toutes contractuelles. Les membres du bureau exécutif pilotent des actions nécessitant leur double expertise en tant que chercheur et enseignant, comme les relations internationales

avec les universités étrangères ou la mise en œuvre de partenariats scientifiques avec d'autres laboratoires ou organismes de recherche. Mais pour mener de telles actions, les membres du bureau, comme la direction de l'EUR, s'appuient sur l'équipe administrative. En effet, celle-ci gère la vie quotidienne de l'EUR, à différents niveaux et sur de multiples axes. En fait, si tous les projets sont soit portés par la direction, soit portés par un ou plusieurs enseignants-chercheurs de l'EUR, en interne, toute la mise en œuvre de ces projets est suivie et accompagnée par l'équipe administrative.

Au quotidien, les projets sont très nombreux. Actuellement, l'EUR s'affaire à la préparation de la nouvelle accréditation, un chantier volumineux de restructuration de l'offre de formation qui accapare notamment l'ingénieure de formation, mais potentiellement aussi la responsables des relations entreprises et la chargée de l'administration. En parallèle, toute l'équipe s'est mobilisée pendant plus de six mois sur l'élaboration de la réponse à un appel à projets « PIA » intitulé « Compétences et Métiers d'Avenir » (CMA), lequel représente un financement de plusieurs millions d'euros. De nouveaux diplômes, qui ont nécessité près d'un an de travail, ont aussi ouverts en septembre 2022, tandis que d'autres projets de formation sont en construction, ce qui suppose une activité constante de conception, de collaborations et d'ajustements liés à l'offre de formation.

La recherche n'est pas en reste non plus, puisque des centres et réseaux à visée internationale se sont déployés en 2022. C'est le cas, par exemple, du nouveau label de l'institut Européen de l'Innovation et de la Technologie (EIT) : « Culture et Créativité », obtenu par UCA et ses partenaires (Aix-Marseille Université, Avignon Université, et la Région Sud) et activement suivi par l'EUR dans le cadre de la fondation *Mediterranean Innovative Narrative Competence Center for Cultural and Creative Industries* (MIN4CI)²⁰. L'EUR renforce également la portée internationale de la recherche via des partenariats inédits, notamment avec l'université de Laval au Québec, établi en 2022, ou encore l'université d'Utah, aux Etats-Unis (encore en projet). De surcroît, toujours en quête de nouvelles collaborations susceptibles d'enrichir les formations, l'EUR continue de densifier son réseau de partenaires privés, grâce à sa responsable des relations entreprise.

En somme, l'équipe administrative absorbe une masse conséquente de projets tantôt

²⁰ [Lien vers le communiqué officiel d'UCA.](#)

imposés par l'établissement, tantôt initiés par l'EUR elle-même. La confiance et la bonne entente entre les collègues semble être l'une des clés de voûte de l'efficacité de cette équipe. Cependant, l'afflux constant de projets, l'apparition parfois brutale de nouvelles échéances ou la circulation laborieuse de l'information entre les services centraux (direction financière, direction des études, direction des ressources humaines, service juridique, etc.) menacent de dégrader ou à défaut d'ébrécher ce qui peut ressembler à un équilibre fragile. C'est précisément pour comprendre comment les EUR gèrent cette effervescence que cette étude se concentre sur le cœur battant des composantes : l'équipe administrative.

Dans l'équipe administrative de CREATES, la moyenne d'âge est d'environ 30 ans. Le plus jeune membre est en seconde année de master à UCA tandis qu'une autre a récemment achevé ses études dans ce même établissement. Leur expérience d'étudiantes leur prodigue donc une bonne connaissance de la vie universitaire et de certaines procédures. Les quatre autres collaboratrices, sensiblement plus âgées que les précédentes, disposent d'une plus longue expérience professionnelle : deux sont issues du secteur privé et deux sont originaires du secteur public. Toutes ont relativement peu d'ancienneté à UCA : la chargée de projets stratégiques a été recrutée en 2019 et a participé à la mise en œuvre opérationnelle de l'EUR, les cinq autres sont ensuite arrivées au compte-goutte, aucune n'avait encore travaillé à UCA.

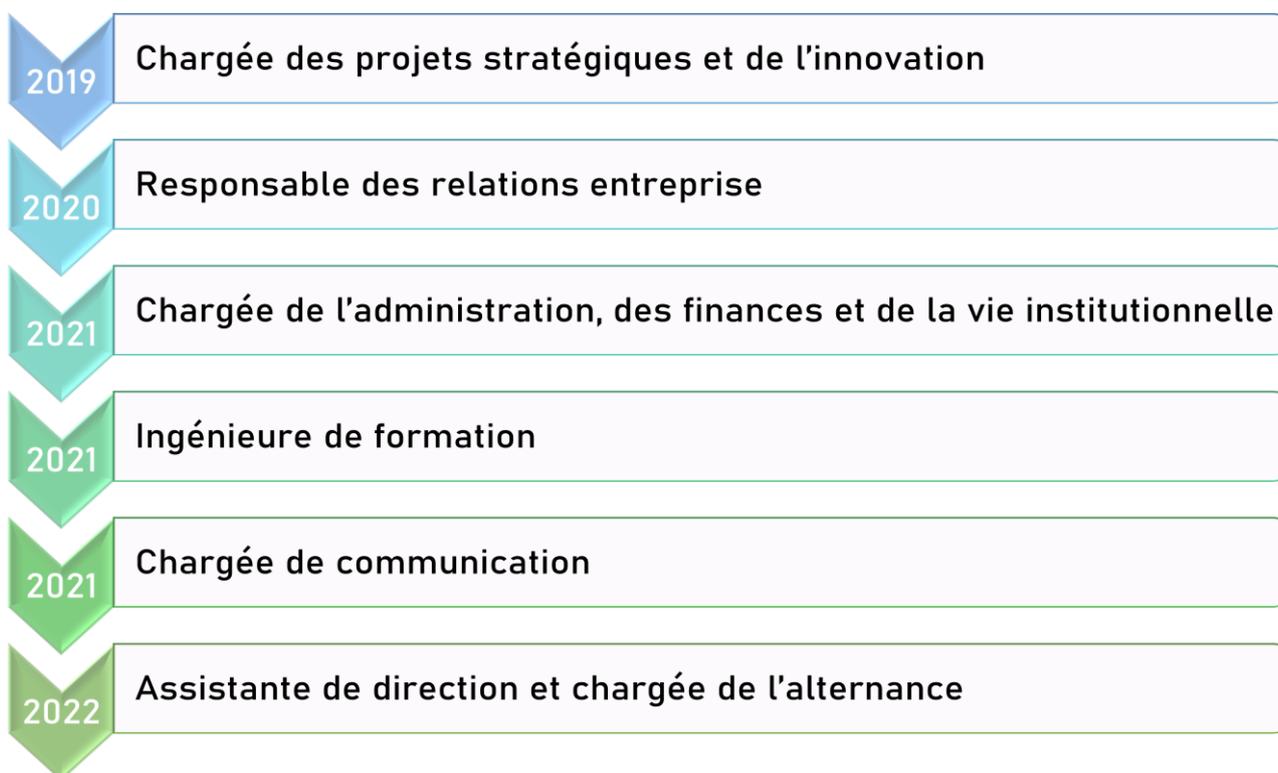
L'équipe ne s'est donc pas constituée en un seul recrutement, elle s'est étoffée au fil du temps, à mesure que la direction identifiait de nouveaux besoins en personnel. A l'heure actuelle, chaque membre de l'équipe a la charge d'un pôle de compétences et d'expertise, c'est-à-dire que chacune dédie son activité à un ensemble de missions spécifiques, qu'aucune de ses collègues n'est chargée d'exécuter. Suivant cette logique, il y a dans l'EUR autant de pôles que de personnes, soit six pôles de compétences en l'occurrence. Bien que chaque collègue travaille sur ses missions propres, il arrive fréquemment que deux ou trois d'entre elles collaborent sur un dossier particulier, ainsi, la chargée des relations entreprise et l'ingénieure de formation forment un binôme récurrent : la première recueille les besoins en formation, la seconde conçoit un parcours ou un module en réponse à ces besoins ; de même, la chargée de projets stratégiques travaille étroitement avec la chargée de communication pour planifier les événements liés aux manifestations scientifiques de l'EUR. Les activités ne sont donc pas réfléchies isolément de celles des autres, au contraire, leurs postes sont pensés pour être complémentaires et la direction entend veiller sur l'articulation des missions et compétences entre les membres de l'équipe.

Organigramme de l'équipe administrative de l'EUR CREATES²¹



* Organigramme original inspiré de l'organigramme officiel (cf. [site de l'EUR CREATES](#))

Chronologie de la constitution de l'équipe administrative de l'EUR CREATES



* Schéma original réalisé dans le cadre de cette étude.

²¹ Situation au 30/01/2023.

Liste des missions de chaque poste administratif de l'EUR CREATES

Chargée des projets stratégiques et de l'innovation	<ul style="list-style-type: none">• Veille scientifique sur les appels à projets• Recherche de financements pour les équipes de recherche• Accompagnement dans la conception et la mise en œuvre des projets de recherche
Responsable des relations entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Démarche d'entreprises et création de nouveaux partenariats• Recueil des besoins en formation auprès des professionnels• Recherche de stages et suivi des formations en alternance
Chargée de l'administration, des finances et de la vie institutionnelle	<ul style="list-style-type: none">• Suivi administratif des affaires courantes (RH, intervenants...)• Suivi du budget et des finances• Suivi de l'organisation des événements
Ingénieure de formation	<ul style="list-style-type: none">• Etudes de marché / Veille sur l'offre de formation locale, nationale et internationale• Montage de nouveaux diplômes et travail sur l'offre de formation existante• Rédaction de dossiers de demande de financement pour de l'équipement pédagogique
Chargée de communication	<ul style="list-style-type: none">• Création de supports visuels promouvant les formations et les projets, rédaction de communiqués• Organisation d'événements variés• Campagnes d'information dans les salons et festivals
Assistante de direction et chargée de l'alternance	<ul style="list-style-type: none">• Gestion du planning de rendez-vous et des réservations (salles, voitures)• Approvisionnement en fournitures• Suivi des contrats d'alternance

* Schéma original réalisé dans le cadre de cette étude.

III. Les campus universitaires

L'université Côte d'Azur s'étend géographiquement sur douze campus à travers le département. Chaque campus accueille des laboratoires et EUR différents. Certaines EUR sont même basées sur plusieurs campus, comme c'est le cas de CREATES.

1. Le campus Carlone

Construit entre 1964 et 1967, le campus Carlone constitue le cœur historique de l'ancienne faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines à Nice. En 2006, le campus reçoit le label « Patrimoine du XX^e siècle » afin de valoriser et préserver son architecture, caractéristique des années 60. De nos jours, ce campus héberge trois EUR : CREATES (arts et humanités), ODYSSEE (sciences historiques et sociales) et HEALTHY (santé et médecine) ainsi que tous les services de proximité des étudiants (bibliothèque universitaire, scolarités, administrations).

Depuis plusieurs années, le campus Carlone fait l'objet de vives critiques de la part de la communauté étudiante, critiques souvent relayées par les médias, en raison de la vétusté des lieux²². Matériel obsolète, équipements en panne, salles en décrépitude, l'état dégradé du campus impacte directement les formations et nuit à la qualité d'apprentissage des étudiants. Le fait est que ce phénomène affecte également les personnels, administratifs comme enseignants. Pour remédier à cette situation d'urgence, l'université Côte d'Azur a remporté en 2020 l'appel à projets « France Relance »²³, dédié à la rénovation immobilière et énergétique des bâtiments publics. Dans le cadre de ce plan de relance²⁴, UCA veut moderniser ses campus les plus archaïques, dont Carlone, et ainsi améliorer considérablement l'expérience des publics universitaires, étudiants comme personnels.

A Carlone, les travaux ont commencé en septembre 2022 et la livraison finale est attendue pour décembre 2023, par conséquent le campus est actuellement en plein chantier. Or,

²² Par exemple, cf. articles parus fin 2021/début 2022 :

[Campus Carlone: le ras-le-bol des étudiants niçois | EDJ News](#)

[À l'université de Nice, "il fait tellement froid dans les amphis que nous gardons nos doudounes" \(francebleu.fr\)](#)

[Chauffage en panne sur le campus Carlone de Nice : "on garde les gants pour taper à l'ordinateur. Ce n'est pas évident" \(francetvinfo.fr\)](#)

²³ [Construire la France de demain \(gouvernement.fr\)](#)

²⁴ [Plan de relance - Université Côte d'Azur \(univ-cotedazur.fr\)](#)

celui-ci génère diverses nuisances, sonores dues aux engins, et organisationnelles puisque des ailes du campus sont désormais inaccessibles du fait des travaux, ce qui suppose de relocaliser certains services, de déménager des laboratoires, etc.

De fait, si le plan de relance est prometteur de renouveau pour le campus Carlone, les travaux qu'il implique chamboulent et désorganisent la vie de ce même campus.

2. Le campus Georges Méliès

A l'opposé même du campus Carlone, le campus Georges Méliès à Cannes consiste en une plateforme technologique de dernière génération. Inauguré en 2021, ce campus est consacré aux Industries Culturelles et Créatives (ICC), dénomination qui englobe tous les domaines artistiques, et accueille des formations relatives à ces disciplines. La particularité de ce campus repose sur l'hébergement d'acteurs multiples, issus de secteurs différents : l'EUR CREATES et l'Institut Universitaire Technologique (IUT), qui sont des organismes publics, l'Ecole Supérieure de Réalisation Audiovisuelle (ESRA), qui est une école privée, et une quinzaine d'entreprises privées, parmi lesquelles des start-up.

Outre les salles de cours ou salles informatiques, le campus dispose d'espaces et d'équipements techniques tels qu'un plateau de tournage d'une superficie de 240m², 1 plateau télé, 1 studio radio, des régies et box de montage. Le campus Méliès se démarque par son caractère innovant, ses technologies de pointe, comme l'équipement de tous ces espaces en Dolby Atmos²⁵ (dernière technologie produite par Dolby qui permet de spatialiser le son, très rare en France à l'heure actuelle), et témoigne d'une volonté collective d'asseoir l'influence et renforcer l'attractivité de l'université et ses partenaires à l'échelle nationale.

IV. Problématique et objet d'étude

Cette étude porte sur le terrain professionnel suivant : la vie de l'équipe administrative de l'EUR CREATES, hébergée sur les campus Carlone et Méliès, au sein de l'Université expérimentale Côte d'Azur. La particularité, voire la complexité du contexte professionnel dans lequel s'inscrit cette étude repose d'une part sur le caractère expérimental de la composante, toutes les inconnues que cela suppose et tous les heurts qui se produisent inéluctablement,

²⁵ [Lien vers la page officielle du système Dolby Atmos.](#)

d'autre part sur l'actualité même de l'EUR, entraînée dans un tourbillon de projets pédagogiques et scientifiques.

L'EUR CREATES, comme ses homologues d'UCA, existe depuis seulement trois ans. Toutefois, si elle n'en est plus à ses balbutiements, son modèle fonctionnel n'est pas encore précisément établi. En réalité, le cadrage organisationnel des EUR fait l'objet d'un véritable paradoxe : si aucun mode d'organisation n'est imposé par la présidence, les services centraux tendent tout de même à normaliser une certaine structure des équipes, ce qui invalide le concept même de liberté des directions. Le fait est qu'UCA est le théâtre d'une fracture socio-culturelle entre les EUR, d'une part, dont les équipes sont souvent jeunes, dynamiques et désireuses d'accélérer la transformation de l'université tout en répondant aux orientations de l'établissement ; et d'autre part, tous les autres services administratifs de l'université, qui demeurent inchangés puisque ni leur organisation ni leurs procédures n'ont évolué avec les EUR, ils ont été spectateurs des récents chamboulements. C'est là le cœur du sujet : si les EUR incarnent une innovation à part entière, les autres services n'ont à aucun moment été sensibilisés aux impacts d'une telle démarche.

Factuellement, les nouvelles EUR sont confrontées à une rigidité bureaucratique (circuit de validation laborieux, réglementation très exclusive, circulation hasardeuse des informations) qui les contraint dans leurs ambitions, ralentit énormément la conduite des projets et crée beaucoup de frustration parmi les équipes opérationnelles. D'où l'emploi du terme fortement connoté de « fracture » puisque cette situation force deux systèmes vraisemblablement antithétiques à fonctionner conjointement et génère surtout de vives tensions entre les équipes. Cette situation met en exergue des dysfonctionnements sérieux au sein d'UCA et suscitent un réel mécontentement au sein des EUR, qui se heurtent à l'archaïsme des pratiques des autres services. Mécontentement également ressenti par ces derniers, complètement démunis en termes de compétences et de normes face à ces composantes 2.0. Potentiellement, les EUR cristallisent un phénomène de résistance au changement de la part des personnels et services administratifs qui leur sont extérieurs.

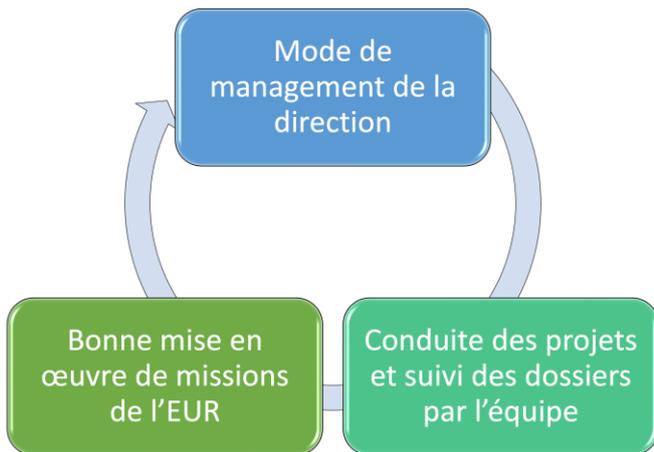
L'équipe de CREATES n'est pas exempte de ce constat. Ainsi, le choix apparent de l'organisation est devenu stigmatisant pour certaines collègues, jugées illégitimes, voire inaptes dans plusieurs de leurs tâches, le défaut de communication entre les services est systématiquement imputé à l'incompréhension du fonctionnement de l'EUR, ou encore les responsabilités et la rémunération de certains membres de l'EUR sont jalousés. Tout cela représente une pression supplémentaire sur les épaules des administratifs de CREATES. Par conséquent, outre la charge massive de travail, les personnels des EUR supportent une charge

psychologique qui s'ajoute inmanquablement à leur charge mentale totale. Le facteur humain, dans ces circonstances, est déterminant.

Alors comment permettre à une équipe de travailler dans un environnement en pleine construction, au sein d'un environnement plus ancien, non associé aux changements ? Dans un contexte soumis à des tensions symptomatiques d'un bouleversement global non préparé, comment permettre à une équipe de s'impliquer et de s'épanouir ? De quelles façons, le management peut-il faciliter le travail dans ces circonstances ? Il ne s'agit pas tant ici de traiter de l'accompagnement au changement, qui constituerait une thématique à part entière, mais plutôt d'approcher le sujet par le bien-être des personnels d'EUR et la mise à mal potentielle de ce ressenti, dont découle toute l'efficacité d'action des individus. Ainsi, cette étude interroge davantage la gestion de la pression et du stress provoqués par l'environnement professionnel élargi parmi les équipes. Elle aborde plus en détails l'organisation interne des EUR et les modes de préservation des personnels, ou à défaut, les solutions envisagées.

En fait, le risque de saturation des personnels est bien présent et l'équipe de CREATES en a conscience. Le rôle de la direction auprès de ses subalternes intègre donc une dimension psycho-sociale. Cependant, comme dans les anciennes UFR, les directeurs d'EUR ne sont aucunement des *managers*, ce sont des enseignants-chercheurs élus par leurs pairs au pilotage d'une EUR pour une durée de quatre ans. Cette situation est la même dans toutes les universités françaises, les postes de gouvernance et de direction étant toujours assurés par des enseignants-chercheurs en complément de leur activité d'enseignement et de recherche. En effet, si les directeurs d'EUR bénéficient d'une décharge d'enseignement et dispensent moins de cours qu'un enseignant-chercheur dépourvu de responsabilités, ils poursuivent tout de même leurs missions classiques.

À leur nomination, ces directeurs ne reçoivent aucune formation en gestion d'équipe ou de projet, pourtant, ils sont amenés à manager et coordonner quotidiennement toute une équipe administrative. Cela représente une lourde responsabilité pour les directeurs, dont dépendent purement et simplement la réussite des missions de l'EUR. Mais la conduite de ces missions repose elle-même sur les compétences de l'équipe et la capacité de chaque membre à absorber la charge de travail. Cette dernière aptitude est étroitement liée au mode de gestion de l'équipe choisi par la direction car celle-ci doit favoriser et encourager les collaboratrices dans l'exécution de leurs tâches ordinaires.



Un management adéquat, adapté aux membres de l'équipe leur permet d'atteindre leurs objectifs professionnels, et conforte le mode de coordination choisi, c'est un cercle vertueux. Cependant, il s'agit d'une situation schématique et idéalisée.

Dans la pratique, le mode de management fait l'objet de remises en question,

d'interrogations, de rééquilibrages constants et de réajustements au gré des périodes, des recrutements, des échéances ou du moral de l'équipe. De surcroît, les directeurs apprennent à manager au quotidien, découvrant et développant leurs compétences en la matière à mesure que le temps s'écoule et que l'équipe évolue. Mais comment cet apprentissage tacite est-il vécu par les directions et leurs subalternes ? Comment manager sans être *manager* ? D'autant plus que l'environnement de travail est ambivalent : s'il est extrêmement stimulant par l'affluence des projets, il est aussi stressant, voire fatiguant pour l'équipe, en raison de cette effervescence, des nombreuses échéances à tenir, mais aussi des tensions et de la frustration évoquées plus haut. Alors comment la direction et l'équipe s'adaptent-elles à ces conditions de travail intensives ? Comment ce cadre impacte-t-il le rythme de travail de chacun ? Très concrètement, il arrive régulièrement que les collaboratrices travaillent en soirée et cumulent des heures supplémentaires ; ce phénomène témoigne d'une charge de travail très importante, peut-être trop pour une seule personne.

Au sein de CREATES, les six administratives occupent des postes très différents les uns des autres, et même s'ils sont complémentaires, ils requièrent une expertise que seule la collaboratrice concernée possède. Le résultat est à double tranchant : d'un côté, chaque personnel pilote son pôle d'activités en autonomie et jouit d'une marge de liberté, mais d'un autre côté elle se retrouve souvent seule sur des projets d'envergure et en cas d'absence, personne ne peut la remplacer, laissant le travail s'accumuler. En somme, le risque de saturation des personnels de cette équipe n'est pas négligeable. Précisément, ce risque est-il intégré au management opéré dans l'EUR ? L'autonomie du travailleur est-elle indissociable de ce danger ? Ces considérations sous-tendent un concept omniprésent de nos jours dans le monde professionnel, celui de bien-être au travail.

De nombreux facteurs influencent cette notion : confiance entre collègues, reconnaissance du travail accompli, bienveillance de la direction, liberté de télétravailler. Mais

il s'agit d'un ressenti personnel et par conséquent d'un positionnement complètement subjectif. Au sein de l'EUR CREATES, cette réflexion transparaît régulièrement dans les réunions d'équipe par souci de préserver la santé du personnel. L'organisation de cette équipe, mentionnée à plusieurs reprises, mise sur la responsabilisation et la polyvalence de chaque membre ; effectivement, la direction accorde sa confiance à chaque collaboratrice, le dialogue entre la hiérarchie et ses subordonnées est facilité. Dans l'ensemble, ce fonctionnement interne fait ses preuves puisque le travail est efficace, la présidence est satisfaite des résultats (obtention d'appels à projets et de financements conséquents, déploiement de nouvelles formations à succès, ouverture de partenariats stratégiques). Toutefois, cette organisation demeure tributaire des personnalités de l'équipe, qui apprécient l'autonomie et s'épanouissent davantage dans ce mode d'organisation. De là à savoir si ce fonctionnement génère un réel bien-être, cela relève davantage de la psychologie de chacun. Néanmoins, ce mode de management peut parfaitement s'avérer dysfonctionnel avec d'autres collaborateurs.

Aucune gestion d'équipe n'est idéale mais tout l'enjeu est de mettre en œuvre un modèle qui permette à la fois d'atteindre les objectifs de l'EUR tout en assurant la santé et la sécurité des personnels. Alors comment l'expérience managériale des EUR influence-t-elle ou modifie-t-elle les rapports des personnels au bien-être professionnel ? Comment l'autonomisation et la responsabilisation des équipes, telles qu'observées à l'EUR CREATES, transforment-elles le regard porté par les personnels sur le management ? Pour que les personnels parviennent à gérer simultanément autant de projets scientifiques et pédagogiques, leur gain d'autonomie semble indispensable ; et compte tenu du faible effectif des équipes, ces individus sont mêmes recrutés sur ce critère. Pourtant, cette émancipation professionnelle n'est pas nécessairement acquise ou évidente, tant pour les directions que pour les équipes.

Ainsi, cette recherche porte sur les modes de management adoptés dans les EUR de l'Université Côte d'Azur et leurs impacts sur la qualité de vie au travail des équipes administratives. Plus particulièrement, cette étude est focalisée sur les rapports entre bien-être au travail, management et autonomie des personnels dans les EUR.

Chapitre 2

Cadre conceptuel et théorique

I. Management et management d'équipe

De nos jours, le terme « management » est omniprésent dans le monde professionnel. Utilisé parfois à tort et à travers, cette notion recoupe un panel élargi de pratiques et de stratégies au sein de l'écosystème entrepreneurial. Ainsi, le management revêt de nombreuses formes et concerne différentes échelles socioéconomiques : de l'entreprise tout entière au salarié constitutif d'une équipe. Toutefois, s'il existe de nos jours une vaste bibliographie sur le sujet et si la définition globale semble acquise par les théoriciens, il convient, pour mieux en cerner le concept, de revenir à ses fondements, tant historique que sémantique.

1. Définitions et historique du management

Le dictionnaire de l'Académie Française définit le management comme « l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion de l'entreprise »²⁶, définition partagée par le dictionnaire Larousse²⁷. En d'autres termes, le management se décline en une diversité de méthodes et d'outils organisationnels spécifiques au monde entrepreneurial. Toutefois, la définition française souffre d'une certaine inexactitude, une sensible marge d'erreur que seule l'origine du terme parvient combler.

Effectivement, le mot « management » est un anglicisme : il s'agit d'un nom anglophone communément admis dans la langue française depuis 1973. Dans le *Oxford Dictionary* « management » est défini littéralement comme « l'activité de gestion et de contrôle d'une entreprise ou d'une organisation similaire »²⁸. Si la différence entre les définitions anglaise et française paraît minime, elle n'est cependant pas anodine : ainsi, dans la culture anglophone, le management constitue une action, une activité à part entière, tandis qu'il s'apparente davantage à un cadre théorique et méthodologique dans son adaptation

²⁶ [Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition \(dictionnaire-academie.fr\)](https://www.dictionnaire-academie.fr)

²⁷ [Définitions : management - Dictionnaire de français Larousse](https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/management)

²⁸ Définition anglaise : « the activity of running and controlling a business or similar organization », cf. [OxfordLearnersDictionaries.com](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com).

francophone. De fait, cet écart de conceptions cristallise les difficultés que les théoriciens français ont éprouvé pour traduire non pas seulement un mot, mais toute une réalité importée d'Amérique au tournant du XIX^e et du XX^e siècles.

Historiquement, le management est né sous la plume de Frederick Winslow Taylor²⁹, brillant ingénieur américain et inventeur de l'organisation dite scientifique du travail, aussi dénommée « le taylorisme ». En 1911, paraît *The Principles of Scientific Management*³⁰, ouvrage fondamental dans lequel Taylor expose une théorie inédite du travail. Cette innovation repose sur la division des tâches : verticale d'une part, les activités sont hiérarchiquement redistribuées entre les ingénieurs et les ouvriers, ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent³¹ ; horizontale d'autre part, les ouvriers occupent des postes de travail précis, délimité et chronométré. Cette rationalisation du travail engendre un regain de productivité qui profite fortement à l'industrie américaine et ne manque pas de s'étendre au-delà de l'Atlantique³².

Parallèlement à la pensée de Taylor, un autre précurseur du management, d'origine française pour sa part, s'impose parmi les théoriciens du travail : Henri Fayol³³. Administrateur et directeur d'une compagnie minière pendant près de trente ans, Fayol s'appuie sur sa propre expérience professionnelle pour élaborer une méthode de gestion interne d'une société. En 1916, il publie *L'administration industrielle et générale*³⁴, ouvrage fondateur du management d'entreprise. Dans celui-ci, Fayol se focalise sur les individus constitutifs d'une firme et préconise une organisation générale des travailleurs, aux différents niveaux de hiérarchie. Selon lui, une entreprise est ordinairement constituée des six pôles d'activité illustrés ci-après.

²⁹ Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 67-79). Caen: EMS Editions.

<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0067>

³⁰ Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.

³¹ Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, 167, 6-9.

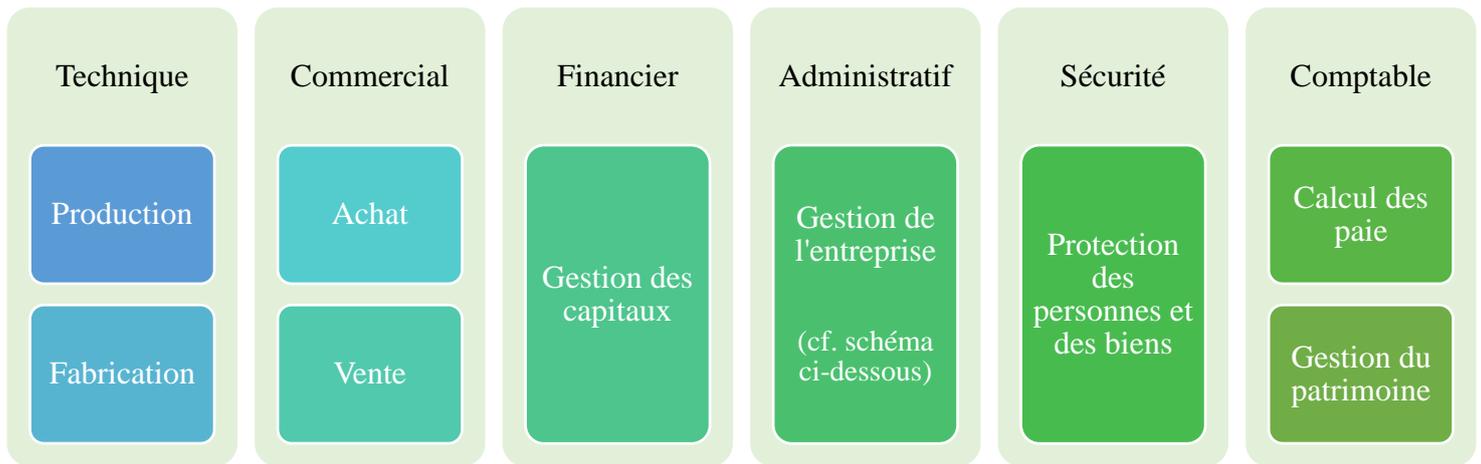
<https://doi.org/10.3917/inso.167.0006>

³² Henri Ford et Louis Renault notamment s'approprièrent cette pensée dans l'industrie automobile et le développement du travail à la chaîne.

³³ Peaucelle, J. (2003). Fayol méconnu et toujours original. *Entreprises et histoire*, 34, 5-7.

<https://doi.org/10.3917/eh.034.0005>

³⁴ Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.



*Schéma original réalisé dans le cadre de cette étude.

Les fonctions identifiées par Fayol font indéniablement écho à la structure contemporaine des entreprises et à leur mode d'organisation actuel, ce qui révèle la perspicacité de Fayol et laisse entrevoir l'influence de ses idées sur la pensée managériale, encore de nos jours.



*Schéma original inspiré du travail d'Olivier Meier

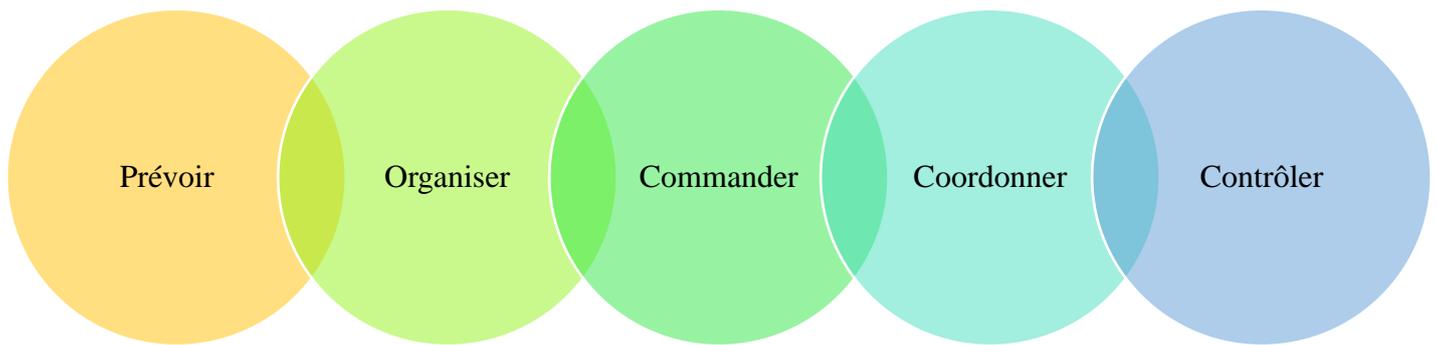
Mais pour que l'entreprise fonctionne de façon optimale, le management de l'entreprise doit, toujours selon Fayol, répondre à quatorze principes garantissant la bonne réalisation du travail. Des principes qu'Olivier Meier³⁵ répartit en sept grandes catégories (pour une meilleure lisibilité), comme illustré présentement.

Là encore, ces différents principes démontrent toute la lucidité dont fait preuve Fayol quant à la vie d'une entreprise. Il pose ainsi les jalons du management d'équipe et, dans cette continuité, décrit minutieusement le rôle de l'administrateur, qu'il décline en six fonctions essentielles³⁶.

³⁵ Meier, O. (2017). III. Henry Fayol – Les principes de « saine » administration de l'entreprise. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 41-54). Caen : EMS Editions.

<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0041>

³⁶ Dauphin, S. (2011), *op. cit.*



* Schéma original réalisé dans le cadre de cette étude.

A travers ces six tâches constitutives du rôle de l'administrateur se reflètent limpидement les missions du *manager* contemporain, l'équivalent du chef d'équipe.

Lors de sa parution, le modèle de Fayol est inédit en ce qu'il analyse et théorise avec précision l'organisation interne d'une grande entreprise, tout en hiérarchisant les tâches et les fonctions selon leur degré de technicité ou de responsabilités. Toutefois, ce modèle ne tient pas compte des multiples variables (sociales, économiques, politiques, etc.) susceptibles d'infléchir la productivité de l'entreprise, voire d'en transformer la structure. En fait, le modèle est hermétique au changement, à l'instabilité, et aux facteurs de flexibilité et de réadaptation qui cependant demeurent indissociables du quotidien d'une organisation. La fonction d'anticipation, « prévoir », de l'administrateur ne concerne en effet que la planification des tâches dans les circonstances prospères qu'a connu Fayol, elle n'est pas réfléchie pour être adaptative ou évolutive³⁷. Il convient aussi de rappeler que le mot anglais « management » n'apparaît jamais dans le texte de Fayol, et ce pour la simple et bonne raison que l'auteur a tenté de traduire la notion, de se l'approprier au moyen du terme « administration ». Finalement, l'ironie voudra que le texte de Fayol connaisse un succès bien plus immédiat aux Etats-Unis, alors davantage réceptifs aux nouvelles idées qu'en Europe.

Néanmoins, malgré leurs limites conceptuelles, les travaux de Fayol marquèrent l'essor de la pensée dite managériale³⁸ et ouvrirent la voie à de nouvelles approches analytiques s'appuyant d'une part sur la sociologie, tel Max Weber, et la psychologie d'autre part, comme

³⁷ Meier, O. (2017), *op. cit.*

³⁸ Poivret, C. & Marco, L. (2020). Article introductif - L'histoire de la pensée managériale : retour et précisions sur un parcours, des termes et... enfin, une visibilité ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 5-19. <https://doi.org/10.3917/rips1.064.0005>

Abraham Maslow. Nombreux furent les théoriciens qui s'emparèrent de la pensée émergente et développèrent les différentes branches du management. Pour ce qui concerne le management d'équipe, c'est une américaine, Mary Parker Follett³⁹, qui approfondit pendant la première moitié du XX^e siècle le concept de « ressources humaines ».

Contrairement à Fayol, dont elle s'inspire, Follett ne s'intéresse pas à la structure théorique d'une entreprise, elle se concentre sur la dimension psychologique inhérente à tout type d'organisation. A partir de ses observations, elle développe la théorie de la « réaction circulaire », qui se base sur le principe d'interconnexion naturelle des éléments et des individus. Schématiquement, l'individu réagit toujours en réponse à une stimulation, elle-même suscitée par une précédente stimulation, et ainsi de suite.

Pour Follett, la chaîne de causalité n'est pas linéaire, elle est bien plus complexe car elle implique une multitude de paramètres et une forte diversité de stimulations⁴⁰. En se positionnant du point de vue de l'individu, Follett intègre ce que Fayol et Taylor ignoraient jusqu'alors : l'inconstance des conjonctures et l'évolution permanente de la communauté humaine. Appliqué au management, le principe de « réaction circulaire » conduit à la recherche de méthodes favorisant l'intégration et la coopération entre les individus. Dans ce cadre, Follett a d'ailleurs étudié la gestion des conflits⁴¹.

De nos jours, les travaux respectifs de Taylor, Fayol puis Follett se sont imposés dans le monde occidental comme les fondamentaux du management. Dans leur sillage, de nombreux théoriciens, parmi lesquels Elton Mayo⁴² et Chester Barnard⁴³, ont contribué à l'essor des sciences sociales et des débats d'idées soulevés par l'analyse du travail et des travailleurs. Ainsi, dans les années 50, le psychologue américain, Abraham Maslow⁴⁴, conçoit une théorie de la

³⁹ Graham, P. (Ed.). (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*. Beard Books.

⁴⁰ O'Connor, E. (2017). IV. Mary Parker Follett – Concepts and practices of unbounded relationality. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 55-66). Caen : EMS Editions.
<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0055>

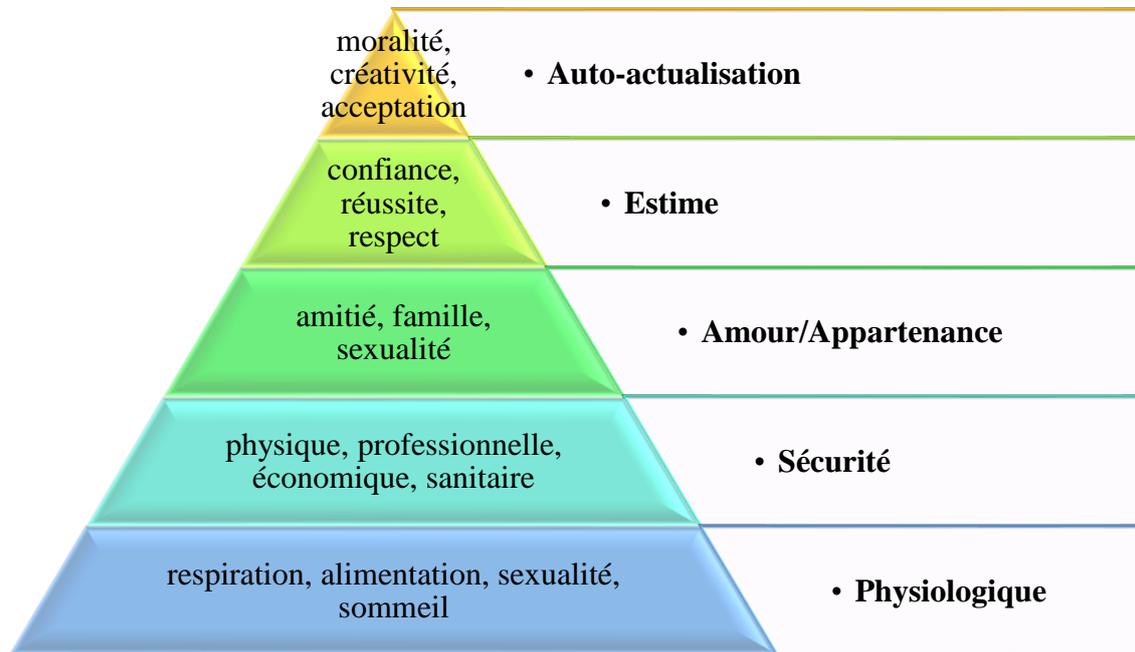
⁴¹ Mousli, M. (2005). Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, no^(sup) 4, 21-33.
<https://doi.org/10.3917/neg.004.0021>

⁴² Prades, J. (2014). I - Taylor, Elton Mayo et les premières critiques psychosociologiques du taylorisme. Dans : J. Prades, *Figures de la psychosociologie : De la critique de Taylor à l'actepouvoir de Gérard Mendel* (pp. 39-47). Paris : L'Harmattan.

⁴³ Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.

⁴⁴ Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. John Wiley & Sons.

motivation, unanimement reconnue par la communauté scientifique, et dont la plus célèbre illustration consiste en une hiérarchisation pyramidale des besoins humains.



*Schéma original inspiré de la pyramide de Maslow.

La satisfaction des besoins identifiés ci-dessus génère, selon Maslow, la motivation de l'individu et lui procure du bien-être. Ces recherches ont ainsi conduit à l'émergence puis l'avènement du management dit participatif, dans lequel le salarié est réinvesti de responsabilités, affranchi de certaines pressions et peut, littéralement, participer à son épanouissement personnel et professionnel.

Il existe depuis deux siècles une très riche tradition exploratoire et méthodologique en management. Après avoir tenté vainement de traduire le terme pendant plus d'un demi-siècle, finalement, celui-ci est officiellement admis tel quel en 1973 dans la langue française. Depuis, la bibliographie sur le sujet s'est massivement accrue, l'acceptation du mot déverrouillant soudain un nouveau champ de possibles et de recherches auquel, paradoxalement, la communauté scientifique française contribuait déjà activement⁴⁵, et ce depuis Henri Fayol.

⁴⁵ Plane, J. (2019). *Management des organisations*. Paris : Dunod.

2. Le management d'équipe

Le management d'équipe constitue une sous-branche du management. Focalisé non pas sur l'organisation de l'entreprise dans son ensemble mais plus précisément sur les groupes de salariés, ce type de management est enraciné dans les relations humaines, telles qu'elles ont été réfléchies et théorisées par Mary Parker Follett⁴⁶. Dans cette lignée, la coopération, ou la capacité des travailleurs à unir leurs efforts dans un but commun, incarne le cœur de cette forme de management. Toutefois, ce qui s'apparente à une recherche de l'harmonie professionnelle est restreinte à un groupe social préalablement défini : l'équipe.

Fortement usité dans la langue française de nos jours, le terme « équipe » qualifie selon l'Académie Française un « groupe d'ouvriers ou d'employés travaillant ensemble sous la direction d'un même surveillant. Et par extension : Groupe de personnes affectées à un travail déterminé ou unies par un but commun. »⁴⁷ En écho à cette définition, la conception sociologique de la notion associe également l'équipe à un type de « groupe », ce dernier désignant en sciences sociales un « ensemble d'individus interdépendants et ayant en conséquence une influence les uns sur les autres »⁴⁸. Cette idée d'interdépendance, bien qu'absente de la définition commune d'« équipe », est pourtant centrale dans ce même concept. En effet, puisque chaque membre du groupe collabore à la réalisation d'un travail commun, la réussite personnelle se révèle tributaire de celle des autres membres de l'équipe.

Mais, dans les faits, la notion d'équipe renvoie à des réalités variées. Dans un article paru en 1997 et devenu une référence historiographique sur le sujet, Susan Cohen et Diane Bailey élaborent une typologie des équipes⁴⁹, composée comme suit de quatre catégories.

⁴⁶ Groutel, E. (2014). Mary Parker Follett: La facette méconnue du management jardiné. *Revue française de gestion*, 239, 13-29. <https://doi.org/10.3166/RFG.239.13-29>

⁴⁷ [équipe | Dictionnaire de l'Académie française | 9e édition \(dictionnaire-academie.fr\)](https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9111)

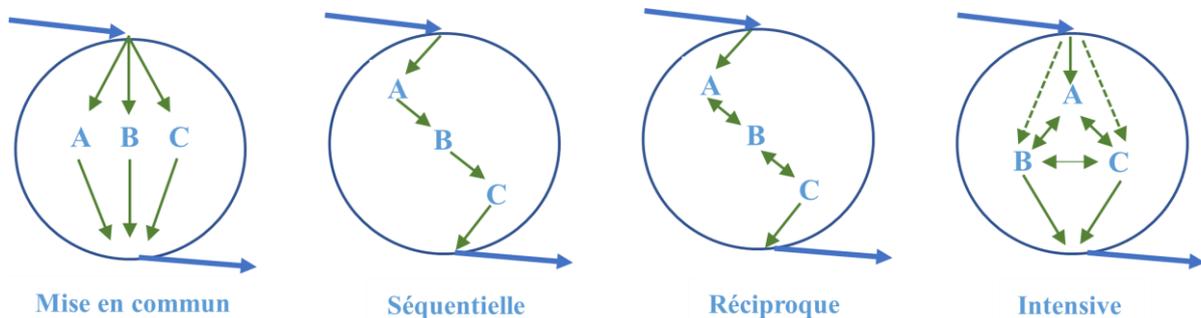
⁴⁸ Allard-Poesi, F. (2012). Chapitre 1. Équipe et management d'équipe. Dans : F. Allard-Poesi, *Management d'équipe* (pp. 8-35). Paris : Dunod.

⁴⁹ Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239-290.

Equipe de travail	Equipe parallèle ou consultative	Equipe projet	Equipe managériale
<ul style="list-style-type: none"> • Groupe permanent • Dirigée par un responsable • Travail de production 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe permanent ou temporaire • Sessions courtes de travail, tâches limitées • Travail de résolution ou d'amélioration 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe temporaire • Travail autonome sous responsabilité d'un chef • Travail sur un projet spécifique 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe permanent • Réunions régulières sous direction d'un responsable • Travail de coordination des sous-équipes

* Schéma original inspiré de l'étude de Cohen & Bailey, 1997.

La classification proposée par Cohen et Bailey permet de clarifier les organisations des différentes équipes en tenant compte notamment de leur permanence, de leur autonomie et marge de manœuvre, et surtout de leur raison d'être. Selon ces paramètres, nécessairement, le travail des équipes n'est pas le même et l'interdépendance mentionnée plus haut ne se matérialise pas uniformément non plus. C'est d'ailleurs dans cette optique que les chercheurs Bradford Bell et Steve Kozlowski ont proposé en 2002 une typologie schématisée de l'interdépendance selon les équipes et la complexité des tâches⁵⁰.



* Schéma original inspiré du modèle de Bell & Kozlowski, 2002.

Ce modèle repose sur une graduation en quatre paliers de complexité, chacun intégrant des interactions variables et une interdépendance toute aussi relative (symbolisée par les flèches) entre les travailleurs (A, B et C). Plus la tâche à effectuer est complexe, plus l'interdépendance est exacerbée.

Les deux modèles présentés ci-dessus témoignent d'un effort de classification et de rationalisation théorique du travail. Ils éludent cependant un élément inhérent à la vie d'une

⁵⁰ Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14-49.

équipe : la dynamique de groupe⁵¹. Effectivement, dès lors que des individus interagissent au sein d'un groupe, chaque individualité (personnalité, contexte familial, degré d'épanouissement) mêlée à l'environnement de travail (normes, procédures, objectifs) s'imbrique dans une énergie collective et partagée, insufflant ainsi à tout le groupe une dynamique propre. En ce sens, l'harmonie et la coopération au sein d'une équipe résulte d'une dynamique favorable, fonctionnelle. Les théories contemporaines du travail et de la gestion d'équipe prennent davantage en considération cette dimension intrinsèque du sujet.

L'équipe constitue un rouage intermédiaire et essentiel de la mécanique entrepreneuriale. Sa force d'action, qu'elle soit positive ou négative, repose sur la cohésion entre les salariés. Mais naturellement, cette cohésion n'est ni évidente ni acquise. Et c'est très exactement à ce niveau qu'intervient le management d'équipe. Florence Allard-Poesi définit ce concept en ces termes :

Le management d'équipe renvoie aux différents aspects de la conduite des équipes, c'est-à-dire la définition et la gestion de leurs dimensions *structurelles* (tâche, composition, organisation, réseau et mode de communication), mais aussi *processuelles* (normes, processus d'influence, conformité et innovation, gestion des conflits) ; processus et états émergents qui ont une incidence sur les résultats du groupe, mais également sur ses conditions initiales⁵².

En somme, le management d'équipe consiste en la gestion et la coordination des membres d'une même équipe afin qu'ils réalisent leurs objectifs professionnels. Le chef d'équipe, ou *manager*, assume souvent ce rôle indispensable mais là encore, selon les équipes et leur autonomie, la coordination n'est pas toujours assurée par un unique responsable.

Finalement, s'il existe de nombreux modèles théoriques, dans la pratique, la façon de *manager*, de gérer une équipe dépend des réalités du terrain, parfois très éloignée des concepts scientifiques. Mais quels que soient les méthodes et outils employés de nos jours, le management d'équipe ne cible plus seulement la performance d'un groupe, il envisage l'accomplissement des objectifs à travers l'épanouissement des membres de l'équipe. C'est ainsi que ce type de management a progressivement assimilé le concept de bien-être au travail.

⁵¹ Maisonneuve, J. (2018). *La dynamique des groupes*. Que sais-je.

⁵² Allard-Poesi, F. (2012), *op. cit.*

II. Bien-être et qualité de vie au travail

Associé au bonheur, le bien-être reflète un état de félicité, un ressenti purement individuel mêlant joie et sérénité. Naturellement, selon les individus, l'accès au bien-être est conditionné par de nombreuses variables. Se sentir bien, heureux et épanoui, que ce soit chez soi ou au travail, représente souvent un dessein quotidien. Une aspiration universelle à laquelle même le management contemporain prétend conduire.

1. Définitions du bien-être

Dans sa construction grammaticale, « bien-être » est un mot composé de l'adverbe « bien » et du verbe « être ». Le premier est un adverbe de manière, synonyme de satisfaisant, conforme, voire agréable ; le second est le verbe d'expression de l'existence et de la description. Sans équivoque, le terme « bien-être » renvoie donc à un état bénéfique, favorable à l'épanouissement de l'individu. De nos jours, ce terme est extrêmement populaire. Un succès qui se traduit par son universalité, puisqu'il connaît en effet de parfaits équivalents dans les autres langues : « well-being » en anglais, « *wohlbefinden* » en allemand, « *benessere* » en italien. Ainsi, le « bien-être » est un terme communément admis par les différentes cultures occidentales. Mais quoique sa définition fasse consensus, le concept de « bien-être » soulève de nombreuses questions auxquelles la psychologie et les sciences sociales peinent encore à apporter des réponses. Effectivement, un tel sujet comporte une sérieuse problématique, d'ordre méthodologique, car le bien-être relève du ressenti personnel, de l'affect. Par conséquent, il est difficilement observable et encore moins mesurable. De surcroît, la nature émotionnelle du bien-être est source de l'inconstance de cet affect. Les chercheurs se sont donc heurtés à la subjectivité intrinsèque du concept.

Pour cette raison, le bien-être est un domaine de recherche relativement jeune, dont les premières investigations remontent à la moitié du XX^e siècle, sous l'initiative des anglosaxons⁵³. Malgré la diversification progressive des méthodes, la forte variabilité du phénomène le rend complexe à étudier. La réponse d'Abraham Maslow, exposée plus haut, constitue à ce titre une proposition très séduisante en ce qu'elle conditionne le bien-être à la satisfaction de différents besoins, des plus vitaux aux plus personnels. Cependant, ce modèle a été vivement critiqué pour

⁵³ Pawin, R. (2014). Le bien-être dans les sciences sociales : naissance et développement d'un champ de recherches. *L'Année sociologique*, 64, 273-294. <https://doi.org/10.3917/anso.142.0273>

sa verticalité. En effet, Maslow suggère que certains besoins ne peuvent être satisfaits qu'à condition que d'autres, jugés plus essentiels, soient satisfaits en amont. Toutefois, si la classification et le nivellement des besoins ne sont pas remis en question, ce modèle suppose que l'individu doit obligatoirement combler certains besoins avant de pouvoir en éprouver d'autres. Or, les études, notamment psychologiques, ont invalidé cette théorie : par exemple, une personne peut tout à fait vivre dans la précarité économique mais être satisfaite de sa famille ou de son cercle d'amis, ou encore, un individu peut très bien satisfaire sa créativité sans pour autant satisfaire ses besoins sexuels⁵⁴.

En fait, depuis les années 50, les chercheurs tâtonnent non sans mal vers le même objectif : tenter d'élaborer des indicateurs neutres et pertinents quant au bien-être, et notamment afin de mesurer le bien-être ressenti à l'échelle de toute une population. Dans cette perspective, l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE), composée de 38 pays membres, pilote un programme participatif de recensement du bien-être, auquel tous les citoyens des pays membres peuvent contribuer⁵⁵.

Le bien-être est un sujet épineux dont se sont frileusement emparés les chercheurs, puis les gouvernements, mais dont profitent allègrement les innombrables consultants en développement personnel. Et bien que la bibliographie scientifique prolifique sur la question puisse convaincre du contraire, les méthodes sont encore trop expérimentales pour être reconnues. De fait, les débats sont aussi vifs parce que ce domaine de recherche repousse les limites de l'objectivité et interroge la validité scientifique de données basées sur l'affect.

Néanmoins, il s'agit aujourd'hui d'un sujet de société à part entière. C'est pourquoi, le bien-être est invoqué à tous les niveaux du quotidien et le monde du travail, à ce titre, n'échappe pas à de telles préoccupations. Précisément, le bien-être, individuel et collectif, se situe désormais au centre des considérations entrepreneuriales.

⁵⁴ Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.

⁵⁵ [OCDE](#).

2. Qualité de vie au travail et risques psychosociaux

La notion de bien-être a peu à peu imprégné l'ensemble du monde contemporain, tant et si bien que, désormais, elle est devenue un argument de publicité prépondérant pour de nombreuses marques (laboratoires pharmaceutiques, commerces biologiques, produits hygiéniques, etc.) De fait, si le bien-être est à la mode depuis quelques décennies, il a également conquis le milieu professionnel au cours du XX^e siècle. Cependant, ce concept ne s'est pas imposé instantanément. Effectivement, la corrélation entre bien-être et travail remonte à l'ère industrielle, à la fin du XIX^e siècle, période d'accélération technologique pendant laquelle chaque ouvrier incarne un rouage essentiel d'une longue chaîne de production. Jusqu'alors, la considération sécuritaire des employés demeurait secondaire, y compris pour les salariés eux-mêmes, mais en France la loi du 9 juillet 1890 instaure un délégué à la sécurité des ouvriers⁵⁶. L'intégration de la sécurité des travailleurs à la législation démontre une prise de conscience de l'Etat à l'égard de la main-d'œuvre, après plus d'un siècle de labeur industriel. Puis, en avril 1898, la première loi sur les accidents du travail est édictée⁵⁷. Cette loi prévoit notamment un dédommagement des ouvriers victimes d'injures corporelles dans l'exercice de leurs fonctions. La compensation économique de ces accidents est un second pas vers une reconnaissance nationale des risques encourus par les travailleurs.

Cela soulève un enjeu majeur du concept de bien-être : celui-ci est intrinsèquement lié à la santé, physique comme psychologique, des individus. Dans un rapport ministériel daté de 2010 et portant sur le bien-être et l'efficacité au travail, les trois chargés d'enquête, Lanchmann, Larose et Pénicaud, écrivent :

La santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail, et donc de performance individuelle et collective. Travail et santé entretiennent même une double relation : d'une part, la santé est la condition d'un travail de qualité. D'autre part, le travail, effectué dans des conditions adéquates, est facteur de santé et de réalisation personnelle.⁵⁸

Les rapporteurs constatent non seulement le lien inextricable qui unit la santé à l'efficacité au travail, mais ils exposent aussi le cercle vertueux qui découle de la bonne santé des employés.

⁵⁶ [Loi du 8 juillet 1890.doc \(travail.gouv.fr\)](#)

⁵⁷ [Loi du 9 avril 1898.doc \(travail-emploi.gouv.fr\)](#)

⁵⁸ [Rapport bien être et santé au travail \(cfecgc-santetravail.fr\)](#)

Et en écho à ces considérations, il s'avère que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme « un état de complet bien-être physique, mental et social, [qui] ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité »⁵⁹. Sans équivoque, la santé est associée au bien-être total de l'individu, ce qui, inversement, signifie que le bien-être, et précisément le bien-être au travail, intègre nécessairement la santé.

En France, la conception du bien-être, notamment en contexte professionnel a connu une vive évolution en 1945, lors de la création de la Sécurité Sociale⁶⁰. A partir de ce point, l'assurance et la préservation des salariés deviennent prioritaires. Deux ans plus tard, les comités d'hygiène et de sécurité apparaissent, destinés à surveiller et préserver les conditions d'activité des employés ; ces organes publics évoluent en 1982 en Comités d'Hygiène, de Santé et de Conditions de Travail (CHST)⁶¹. Toujours dans l'optique d'étudier et de rationaliser le bien-être au travail, le ministère du travail crée en 1973 l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)⁶². Tous ces organismes témoignent d'une volonté nationale d'humaniser les conditions de travail et de transformer en profondeur l'organisation professionnelle pour assurer la santé et le bien-être des salariés. Ainsi, la loi du 17 janvier 2002 prévoit que « l'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs »⁶³.

Le phénomène s'accompagne de nouvelles théorisations et conforte l'apparition dans les années 2000 d'un concept inédit, hérité des recherches anglo-saxonnes : la qualité de vie au travail. Bien que cette dernière ait fait l'objet de nombreuses publications en France dès son assimilation, elle n'est véritablement définie qu'en 2013 dans un Accord National Interprofessionnel (ANI) :

Elle peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication,

⁵⁹ [Présentation générale – Haute Autorité de Santé.](#)

⁶⁰ Si des systèmes d'assurance des travailleurs existaient déjà, ils n'étaient pas satisfaisants.

⁶¹ Ces derniers ont été remplacés en 2020 par les CSE, Comités sociaux et économiques : [Comité social et économique \(CSE\) | Service-public.fr.](#)

⁶² [Anact](#)

⁶³ Code du travail : article L. 4121-1.

le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.⁶⁴

Selon sa définition officielle, la qualité de vie au travail (QVT) englobe tous les éléments constitutifs du bien-être en contexte professionnel. Elle a d'ailleurs évolué en QVCT en 2020 pour désigner la Qualité de Vie et des Conditions de Travail, afin de souligner l'intérêt porté au salarié et non pas simplement à l'individu. C'est là une forme spécifique du bien-être qu'Eric Brangier et Gérard Valléry résumement efficacement en quelques mots : « Le bien-être au travail correspond à la recherche d'une relation équilibrée voire harmonieuse entre le travailleur, son travail et l'organisation »⁶⁵. Mais la QVCT n'est pas un simple synonyme de bien-être, elle consiste en une démarche collective, une série d'actions, soit un instrument d'analyse du bien-être au travail et de mise en œuvre de celui-ci. Catherine Lejealle explique comme suit l'utilité pratique d'un tel outil :

Au-delà de l'amélioration des conditions de travail ou de la prévention des risques professionnels, la QVT constitue une approche plus globale et plus positive du travail et de ses conditions de réalisation. Elle aboutit à la réduction du stress, au bien-être des salariés et à une satisfaction de travail de tous les salariés qui entraînent pour l'entreprise un accroissement de ses performances, de sa productivité et une baisse de l'absentéisme.⁶⁶

En tant que méthode, la QVT ou QVCT est envisagée comme une réponse aux problématiques salariales et entrepreneuriales. Catherine Lejealle évoque notamment les « risques professionnels », qui correspondent à un autre concept apparu conjointement avec la QVT : les risques psychosociaux (RPS). Le fait est que l'intégration de la santé psychique des travailleurs au code du travail est récente, elle date de 2002⁶⁷, ce qui témoigne de la reconnaissance tardive de la santé mentale comme facteur déterminant du bien-être au travail. L'Etat scinde depuis lors les risques psychosociaux en quatre grandes catégories : le stress, les violences internes, les

⁶⁴ [ANI](#) du 19 juin 2013.

⁶⁵ Brangier, É. & Valléry, G. (2021). Bien-être et qualité de vie au travail. Dans : É. Brangier & G. Valléry (Dir), *Ergonomie : 150 notions clés* (pp. 127-130). Paris : Dunod.

⁶⁶ Lejealle, C. (2018). Outil 1. La qualité de vie au travail (QVT). Dans : C. Lejealle, *La MEGA boîte à outils du Digital en entreprise* (pp. 26-27). Paris: Dunod.

⁶⁷ Code du travail : [Article L4121-1](#)

violences externes, le syndrome d'épuisement professionnel⁶⁸.

A titre indicatif, le site gouvernemental livre quelques chiffres d'une enquête datée de 2016⁶⁹, selon laquelle 31% des actifs déclarent devoir cacher ou maîtriser leurs émotions ; 47% d'entre eux estiment travailler dans l'urgence ; ou encore, 64% constatent un manque d'autonomie dans leur travail. En somme, et pour reprendre la formulation d'Alain Auger :

Les RPS englobent les expositions des salariés d'une entreprise à des dangers qui pourraient être à l'origine d'une atteinte et d'une dégradation temporaire ou durable de leur santé psychique et mentale mais aussi une atteinte à leur santé physique (pathologies directement liées comme les troubles du sommeil, de la concentration, l'irritabilité, les atteintes cardiovasculaires - tachycardie, les troubles musculo-squelettiques, les troubles psychosomatiques).⁷⁰

Les risques psycho-sociaux portent donc atteinte au bien-être global du travailleur. Les principaux facteurs de risques sont au nombre de cinq :



Depuis le 1^{er} janvier 2017, le référentiel de la démarche QVT comporte sept points de négociation obligatoires, exposés ci-dessous, qui correspondent aux actualités socio-culturelles du monde contemporain.



* Schémas de cette page originaux, réalisés dans le cadre de cette étude.

⁶⁸ [Risques psychosociaux - Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion \(travail-emploi.gouv.fr\)](https://travail-emploi.gouv.fr)

⁶⁹ [Synthèse – Enquête du 28 novembre 2016.indd \(travail-emploi.gouv.fr\)](https://travail-emploi.gouv.fr)

⁷⁰ Auger, A. (2018). 1. Risques Psychosociaux (RPS). Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions* (pp. 1-6). Paris : Dunod.

<https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0001>

Dans le contexte actuel, la démarche de qualité de vie au travail fait partie du quotidien des entreprises, des *managers* et des salariés. De nos jours, le bien-être au travail est indissociable de la démarche qui lui est dédiée, de même que celle-ci est indissociable de sa raison d'être : les risques psycho-sociaux. Le management est directement impacté par ces éléments puisque la QVCT interroge, par définition, les conditions de travail. Entre autres, le concept d'autonomie, central dans cette étude, est l'un des pivots de la démarche QVT et du management qui tend à se développer à partir de cette méthode.

III. L'autonomie et le management d'équipe

Les phénomènes de mondialisation et d'hyperconsommation que connaissent les sociétés occidentales ont forcé le monde du travail à évoluer, l'entraînant dans une cadence de production toujours plus effrénée au sein d'un maillage concurrentiel particulièrement féroce. Pour suivre de telles évolutions, le lointain modèle tayloriste n'est plus suffisant, du moins pas dans les entreprises du secteur tertiaire. Dans les organismes français produisant des services et des savoirs, le management s'oriente davantage vers une autonomisation des salariés afin de leur confier plus de responsabilités et plus de tâches simultanées. Cette nouvelle tendance entend ainsi répondre aux exigences d'un monde toujours plus instantané et plus connecté qu'auparavant.

1. Définition

Terme directement dérivé du grec ancien, l'autonomie correspond depuis l'Antiquité à deux échelles de réalité. D'abord appliquée à une collectivité ou à un organisme, elle désigne la capacité d'une entité à se gouverner elle-même grâce à des pouvoirs et instruments déployés à dessein. Ensuite, elle qualifie l'indépendance caractéristique d'un individu, l'aptitude d'une personne à agir, être ou travailler sans l'assistance d'autrui⁷¹.

L'autonomie a fait l'objet de nombreux débats, notamment sociologiques⁷², depuis les

⁷¹ Définitions : Dictionnaires [Académie Française](#) et [Larousse](#).

⁷² Mais on relèvera également les débats philosophiques sur le sujet, voir : Mazaleigue, J. (2009). L'autonomie à la lumière de la faiblesse de la volonté. Dans : Marlène Jouan éd., *Comment penser l'autonomie : Entre compétences et dépendances* (pp. 75-87). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.laugi.2009.01.0075>

années 50 en France. Gilbert de Terssac synthétise l'historiographie du sujet en trois lignes :

La notion d'autonomie constitue un concept central pour caractériser et évaluer le degré de soumission de l'homme ou la résistance face à des contraintes intenable, mais aussi l'efficacité et la légitimité des formes d'organisation de la production.⁷³

En fait, l'autonomie remet en perspective la capacité de l'individu à s'affranchir d'un système et questionne la liberté réelle dont il jouit au sein d'une organisation. Trois conceptions coexistent. Celle de Friedmann⁷⁴, formulée en 1956, envisage l'autonomie comme le caractère irréductible de l'individu, et surtout du travailleur, lequel, sous l'oppression d'un système intensif de production, conserve tout de même une part inhérente d'indépendance. Crozier⁷⁵, pour sa part, conçoit dès 1963 l'autonomie comme une véritable liberté, un espace intemporel et immatériel où l'individu profite des limites ou des écueils d'un système pour affirmer ses choix. Dans cette théorie, l'autonomie impulse la liberté de pensée et d'action indispensable à l'anticipation et implicitement à la manipulation.

Ces deux visions ont dominé les débats sociologiques jusque dans les années 80, où Reynaud élabore sa théorie de la régulation sociale⁷⁶. Selon celle-ci, l'autonomie est une manifestation de la volonté individuelle à travers laquelle chacun assoit les règles qu'il souhaite et résiste à celles d'autrui. Située au cœur des rapports de force qui caractérisent les interactions sociales, l'autonomie assume donc une fonction déterminante. Mais le principal paradoxe que les théoriciens relèvent est le suivant : si l'autonomie suppose un détachement des normes imposées arbitrairement par une organisation, en contrepartie, elle consiste en l'élaboration de nouvelles règles, ainsi le travailleur se trouve constamment assujéti, soit par l'autonomie de ses collaborateurs, soit par sa propre liberté⁷⁷. Autrement dit, pour reprendre les termes de Guy-

⁷³ Gilbert de Terssac. Autonomie et travail. Dictionnaire du travail, PUF, pp.47-53, 2012, 978-2-13-057715-7. {hal-00846542}

⁷⁴ Friedman, M. (2003). *Autonomy, gender, politics*. Oxford University Press.

⁷⁵ Crozier, M., & Friedberg, E. (2017). *The bureaucratic phenomenon*. Routledge : théorie de 1963 réaffirmée.

⁷⁶ Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.

⁷⁷ Gilbert de Terssac. Autonomie et travail. Dictionnaire du travail, PUF, p.6, 2012, 978-2-13-057715-7. {hal-00846542}

Noël Pasquier, « il n’y aurait d’autonomie que dans la dépendance ». ⁷⁸

Ainsi, dans le monde du travail, l’autonomie d’un salarié suggère des considérations similaires, quoique recentrées sur l’environnement professionnel et la place qu’y occupe l’employé. Mais si ce concept implique une redéfinition des règles et un regain de liberté pour les salariés, alors le management doit nécessairement s’adapter à cette autonomie nouvelle.

2. Autonomie et gestion de projet

De nos jours, le monde du travail connaît de fortes évolutions qui tendent notamment à une réévaluation du cadre normatif dans lequel s’affairent les salariés. Ainsi, les rapports hiérarchiques, la délimitation des statuts et la liberté d’action des employés font l’objet d’explorations conceptuelles et de remises en perceptives. Par rapport au traditionnel modèle patronal du XX^e siècle, où l’employeur soumettait ses employés à un carcan réglementaire strict, le gain d’autonomie qui s’opère depuis une quinzaine d’années dans le milieu entrepreneurial est considérable ; un phénomène qui peut s’expliquer par le fait que la France a nettement restreint son paysage industriel, abandonnant avec lui le système organisationnel des usines de production. Cette émancipation salariale accompagne en réalité l’émergence d’un second phénomène, qui constitue davantage une méthode de travail : la conduite de projet.

Le dictionnaire de l’Académie Française propose une définition exhaustive du terme « projet » : « Dessen, intention qu’on a de réaliser quelque entreprise, et qui prend en compte les moyens utiles à sa mise en œuvre ; ce que l’on se propose d’accomplir. » ⁷⁹ De fait, le projet représente un objectif concret dont l’accomplissement suppose la mobilisation de ressources et d’outils. Le concept de « projet » intègre autant la finalité, ce vers quoi l’on tend, que le processus et les moyens nécessaires pour y parvenir. Comme l’écrit très justement Gilles Garel, historiquement, les professionnels et notamment les artisans ont toujours travaillé dans l’optique de réaliser un projet ⁸⁰. Cependant, si l’on ne peut remettre en cause le fait qu’un architecte de l’Antiquité ou qu’un relieur du Moyen-Âge menaient à bien de véritables projets artisanaux, la gestion de projet en tant que modèle de management est apparue beaucoup plus

⁷⁸ Pasquier, G. (2013). Autonomie, émancipation et liberté. *Le Sociographe*, -6, 9-12.

<https://doi.org/10.3917/graph.hs06.0009>

⁷⁹ [projet | Dictionnaire de l’Académie française | 9e édition \(dictionnaire-academie.fr\)](#)

⁸⁰ Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.

tardivement, vers la fin du XX^e siècle.

L'ouvrage de Declerck, Eymery et Crener, *Le management stratégique des projets*⁸¹, expose en 1980 une théorie inédite en distinguant la notion d'opération de celle de projet. Cette différenciation entre deux notions jusqu'alors perçues comme complémentaires apporte une modification radicale dans le modèle organisationnel auquel elles renvoient. En effet, tandis que l'opération reflète davantage le fonctionnement traditionnel des industries, où le salarié est imbriqué dans un enchaînement d'actions et de procédures qu'il ne choisit pas, au contraire le projet suggère un renouvellement des pratiques où le salarié s'approprie les outils de réflexion puis les ressources utiles à la concrétisation d'une tâche. La vision du travail et plus encore celle du salarié s'en trouve drastiquement transformée. Dorénavant, pour reprendre les mots de Maud Grégoire :

L'activité est rythmée par la succession et parfois la juxtaposition des projets. Le travailleur ne fournit pas un même produit ou un même service « standardisé » (fabriquer du pain, faire la comptabilité...) : chaque nouvelle mission correspond à une demande particulière à laquelle il faut s'adapter : les interlocuteurs, les attentes, les délais et les ressources allouées varient⁸².

Loin de supplanter les formes classiques d'organisation, la gestion de projet s'est toutefois imposée dans le paysage managérial contemporain. Son principal atout repose sur sa grande flexibilité, permettant aux employeurs de satisfaire aux exigences de leurs commanditaires et de mobiliser leurs salariés sur des actions simultanées. Du point de vue du travailleur, la gestion de projet implique une capacité d'adaptation sans précédent, puisqu'il doit être en mesure d'alterner les projets, parfois les équipes, et de se plier aux contraintes variées (ressources à disposition, moyens alloués, procédures impératives...). Implicitement, pour mener ces projets, le salarié jouit d'une plus grande marge d'action, il doit donc savoir s'emparer de cette liberté nouvelle ; de même, la hiérarchie doit savoir encourager l'émancipation du salarié et construire un cadre de travail dont les normes n'asservissent pas l'employé.

Indubitablement, l'adhésion à la gestion de projet comme modèle managérial place

⁸¹ Declerck, R. P., Eymery, P., & Crener, M. A. (1980). *Le management stratégique des projets*. Paris, France : *Hommes et techniques*.

⁸² Grégoire, M. (2018). Évolution et diversité des situations de travail : une analyse à travers les notions de « travail autonome » et de « travail au projet ». *@GRH*, 28, 35-64. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0035>

l'autonomie du salarié au centre de l'organisation, tant de l'entreprise dans sa globalité que de l'équipe en charge du projet. Dans un tel contexte, le chef d'équipe ou l'un des membres de celle-ci assume la régulation de l'autonomie de chacun et veille à la bonne conduite du projet.

IV. Objet de recherche et hypothèses

La convergence des différents concepts évoqués précédemment matérialise le noyau de cette recherche. Le management d'équipe recouvre de nos jours de multiples dimensions. Cette étude se concentre plus spécifiquement sur la mise en œuvre de l'autonomie dans une équipe et la redéfinition potentielle du bien-être au travail dans cette dynamique d'émancipation des personnels. En écho également aux éléments de contexte et au terrain professionnel que constituent les EUR, l'enjeu de l'étude est de cerner précisément l'expérience que les administratifs, c'est-à-dire tous les personnels non enseignants, et les directions retirent de l'autonomie dont ils jouissent. Comparativement aux définitions et théories exposées plus haut, ce travail tend à questionner ces concepts et éprouver leur validité pratique au prisme d'une réalité professionnelle clairement identifiée. Il s'agit donc de dépasser les concepts et de les confronter au vécu réel des individus en situation de travail.

Actuellement, les EUR sont pilotées par des équipes réduites, chargées de mener des projets nombreux. Par conséquent, les équipes comptent sur l'autonomie de leurs membres pour atteindre leurs objectifs. Donc, si l'autonomie est nécessaire, cela signifie que la perception du bien-être inclut cet aspect et que les collaborateurs non seulement apprécient l'autonomie mais se caractérisent aussi par une personnalité naturellement indépendante. Mais cette hypothèse soulève de nombreux questionnements. Entre autres, si l'autonomie doit faire partie intégrante des profils recrutés dans les EUR, alors elle constitue nécessairement un critère prépondérant, un pré-requis à la sélection des candidatures, mais comment les directions vérifient-elles cette caractéristique lors des recrutements ? Et une fois l'équipe recrutée, comment la régulation de l'autonomie est-elle opérée ?

De fait, si l'autonomie devient la clef du bien-être au travail, elle comporte d'inéluctables limites, elle peut notamment s'avérer vectrice de fatigue, de stress, peut-être d'isolement ou encore d'éloignement excessif propice aux erreurs ou contradictions. En bref, si l'autonomie est la nouvelle norme, elle génère aussi des risques pour la santé psychologique et physique des personnels, des dangers implicites qu'il convient de cerner. Dans cette idée, l'on peut supposer que les directions ont réfléchi aux modes de prévention des risques psycho-

sociaux, cependant dans le contexte des EUR, aucune action QVCT n'a pour l'instant été entreprise, ni sur l'évaluation des conditions de travail, ni sur la capacité d'expression de chacun, ni même sur le contenu du travail. Et l'existence d'une procédure interne peut être raisonnablement mise en doute.

Finalement, cette recherche a vocation à défiger une partie des théories ou conceptions sur le management d'équipe, souvent aseptisées car déconnectées des réalités pratiques. Mais au-delà de la stricte confrontation binaire entre la théorie et le terrain, les débats de chercheurs et l'expérience réelle, il s'agit surtout de démontrer l'articulation entre ces différents concepts. Effectivement, si ces derniers sont prédominants dans le quotidien des équipes d'EUR, tout l'enjeu est de comprendre comment les personnels s'approprient ces concepts, quelles sémantiques, quelles définitions ils leur prêtent et comment, sans même en connaître l'historique, l'origine ou les débats idéologiques, ils les identifient, les interprètent et les analysent dans leurs pratiques routinières.

Pour chacun d'entre eux, les concepts de management, d'autonomie et de bien-être peuvent aussi bien faire écho à des réalités précises qu'à des notions très abstraites. Dans tous les cas, l'évocation de tels concepts soulève des questionnements concrets, ancrés des situations de travail et connexes à d'autres thématiques, elles-mêmes associées à un vocabulaire distinct. La lecture de quelques notions clé ouvre donc la voie à des réflexions de plus grande ampleur, démontrant toute la complexité des interconnexions et interactions entre les concepts.

Chapitre 3

Méthode

I. Participants à l'étude

1. Choix de l'échantillonnage

Université Côte d'Azur est constituée de huit EUR, soit huit composantes, chacune fédérant des disciplines et laboratoires différents. Dans le cadre de cette étude, il aurait été trop ambitieux et trop imposant, essentiellement par manque de temps, de mener une analyse globale sur ces huit entités, malgré l'indéniable intérêt d'une telle entreprise. Il a donc été nécessaire de réduire le périmètre d'examen. Finalement, le choix de l'échantillonnage a reposé sur la considération de paramètres logistiques et géographiques.

En effet, le terrain professionnel sur lequel est fondé ce travail, en l'occurrence l'EUR CREATES, est situé sur le campus Carlone, à Nice. Or, ce campus héberge deux autres EUR : ODYSSÉE et HEALTHY. La sélection des participants à l'étude s'est donc faite de façon à privilégier la faisabilité de l'enquête, tout en offrant une diversité de situations, diversité caractéristique des EUR. Pour rappel, les activités d'UCA sont éclatées sur pas moins de douze campus à travers le département des Alpes Maritimes. Les réalités de ces campus varient fortement et influencent nécessairement les conditions de travail des équipes des EUR. Cette diversité, tant géographique, technologique qu'organisationnelle risque toutefois d'entraver la confrontation et l'analyse des données si le recueil de celles-ci est restreint à des équipes provenant de campus trop différents. Afin de garantir à cette étude une certaine unité, il est apparu essentiel d'établir une constance matérielle et géographique propice au recueil de données.

Les trois composantes évoquées plus haut ne partagent pas les mêmes champs disciplinaires, à l'exception de la psychologie, discipline dont les multiples approches justifient son éclatement dans les trois EUR. Toutefois, la majeure partie, voire la totalité des actions de ces EUR sont coordonnées depuis un même campus. Ainsi, le fait que le campus Carlone abrite trois EUR offre une base homogène de réflexion et un vivier adéquat de participants : les équipes administratives et les directions des trois EUR. Ces trois équipes ont donc été sollicitées pour participer à cette étude.

2. Les trois EUR

Cette étude repose sur la participation active des différentes équipes administratives des EUR et de leurs directions respectives. Au total, trois EUR ont contribué à ce travail, trois composantes d'UCA dont les champs disciplinaires sont répartis comme suit :



Côté organisationnel, les trois EUR ont opté pour une hiérarchisation légèrement différente. Effectivement, au sein de l'EUR CREATES, les personnels de l'équipe administrative sont tous au même niveau hiérarchique, la direction de l'EUR représente leur hiérarchie directe. Dans les deux autres EUR, il existe un pallier hiérarchique supplémentaire : parmi les administratifs, le *project manager* est chargé de gérer l'équipe, de coordonner les activités de chacun et joue un rôle d'intermédiaire auprès de la direction, représentée par un unique enseignant-chercheur.





3. Données chiffrées

Nombre de personnes sollicitées	Nombre de participants	Remarque
4 directeurs	4 directeurs	Une équipe rencontrait une période de roulement : l'un des personnels initialement associés à l'étude n'était plus présent lors de l'entretien ; et inversement, dans cette même équipe, une nouvelle recrue a été associée au dernier moment à l'entretien. Deux équipes complètes ont répondu à l'enquête mais une seule équipe était au complet lors des entretiens, certains participants étant indisponibles.
14 administratifs	11 administratifs	
18 au total	15 au total	

II. Calendrier du recueil des matériaux

Du 23/01/2023 au 15/02/2023	Elaboration de la grille d'enquête de perception Mise en ligne de l'enquête Planification des dates d'entretien avec les participants
Du 15/02/2023 au 28/02/2023	Envoi du lien vers l'enquête et délai de réponse (2 semaines)
Du 01/03/2023 au 08/03/2023	Analyse des réponses à l'enquête Etude statistique des réponses à l'enquête
Du 09/03/2023 au 15/03/2023	Conception des deux grilles d'entretien à partir des résultats de l'enquête (1 grille pour les directions, 1 grille pour les équipes)
Du 15/03/2023 au 20/03/2023	Conduite des six entretiens (3 directions et 3 équipes)
Du 15/03/2023 au 08/04/2023	Retranscription des entretiens
Du 09/04/2023 au 22/04/2023	Analyse des entretiens

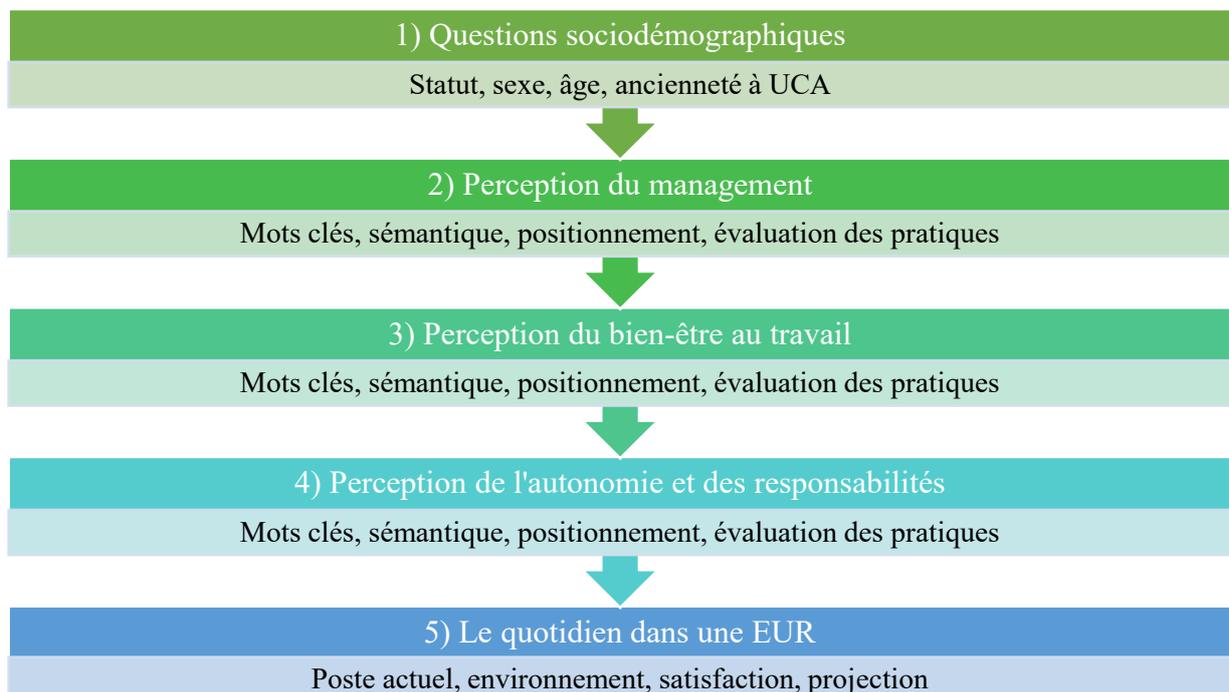
III. Outils de collecte

Ce travail s'appuie sur les données obtenues à l'issue de deux étapes méthodologiques et participatives : une enquête de perception en ligne, tout d'abord, puis des entretiens collectifs en présentiel. Ces deux actions complémentaires ont permis de produire des résultats exhaustifs quant au positionnement des personnels à l'égard des différentes thématiques étudiées. Les méthodes et outils employés ont été mis en œuvre dans le souci de préserver l'anonymat des participants. Par conséquent, tous les noms, tous les intitulés susceptibles de porter préjudice à l'anonymat des participants ont été retirés.

1. Enquête de perception

Afin d'amorcer les réflexions et d'obtenir les premiers éléments d'étude, l'outil initial de recueil de données a consisté en une enquête de perception. Concrètement, il s'agissait d'un questionnaire en ligne, élaboré sur Google Forms, et décliné en plusieurs parties, chacune axée sur un concept majeur abordé dans ce travail : management, autonomie et bien-être au travail. En fait, cette enquête répondait à la nécessité de comprendre le regard que portent les personnels sur leurs réalités professionnelles, et constituait un préalable à l'élaboration de la grille d'entretien collectif. Ce questionnaire permettait aux participants de s'approprier la terminologie, les concepts et surtout de partager leur propre mode de représentation de ces concepts. Ainsi, l'enquête vise à recueillir les définitions que les personnels livrent des différentes notions, les thématiques qu'ils associent à celles-ci et, enfin, leurs ressentis. Cet outil a donc été conçu comme un espace d'expression et de réflexion, permettant d'une part d'identifier les mots clés, les convergences et divergences de vision, d'autre part d'affiner le sujet et de cerner les problématiques substantielles du quotidien des équipes.

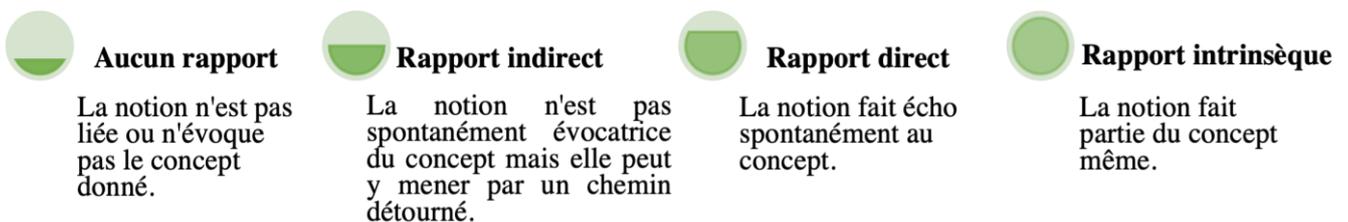
Pour atteindre ces objectifs, il était impératif de penser et construire l'enquête à la fois comme un espace d'expression mais aussi comme un instrument d'évaluation et de comparaison des aspects du quotidien au prisme des concepts. Aussi, pour aborder les différents concepts, les participants devaient avoir la possibilité de s'exprimer, de laisser libre cours à leurs réflexions. Ils devaient également pouvoir se positionner par rapport à leur vécu, à leur expérience et valoriser de cette manière des éléments particuliers ou pointer des réalités spécifiques. Pour cela, l'enquête est subdivisée en cinq sections, dont voici le déroulé :



Pour chaque notion clef, directement inspirée de la définition de la QVCT de l'ANACT, trois types de questions ont été élaborés afin de produire trois types de résultats. Tout d'abord, des questions de définition théorique, auxquelles les participants répondent spontanément par des mots clés, des termes que les concepts donnés leur inspirent. Généralement, ce sont des questions préliminaires, qui amorcent la réflexion du répondant sur un sujet précis, elles produisent des données verbatim ; tout l'enjeu est de cerner la vision que portent les participants sur un concept donné.

Ensuite, des questions de positionnement, où les participants évaluent la mise en œuvre des concepts dans leur quotidien de travail à partir d'une graduation préétablie. Ce nivellement consiste en une échelle clarifiée des situations et des ressentis, un panel de quatre à six propositions selon les sujets et dans lequel le participant se retrouve nécessairement et choisit ce qui lui correspond le plus. Parfois, ces questions évaluatives permettent au participant de hiérarchiser les propositions selon ce qu'il juge prioritaire. Ces questions produisent des résultats quantitatifs et procurent une vision d'ensemble sur les tendances et les positions, soit convergentes soit divergentes, des personnels à l'égard des éléments donnés.

Enfin, les dernières questions reposent sur une appréciation sémantique des notions clés du sujet. Effectivement, en complément des autres questions, il est apparu pertinent de sonder les participants sur la terminologie et le lexique. Pour ce faire, une liste de vocabulaire a été établie pour chaque concept, les participants sont alors invités à évaluer le lien entre le concept et chacun des termes associés selon une graduation en quatre paliers, déclinés comme suit :



L'appréciation de la connexion sémantique entre le concept et d'autres termes permet d'appréhender la valeur et la signification que chacun prête à ce vocabulaire. Les mots ont certes un sens mais selon les situations de travail et les ressentis des individus, ce sens peut être variable, mouvant. En fait, ces questions sémantiques révèlent le potentiel polysémique des concepts et notions, elles produisent des données qualitatives et verbatim qui apportent un éclairage supplémentaire sur les modes de représentation des participants.

En complément, les questions sociodémographiques permettent notamment de

distinguer les statuts des participants : directeurs ou administratifs, titulaires ou contractuels. La cinquième et dernière partie de l'enquête fait office de synthèse et interroge la satisfaction du participant quant à son environnement professionnel.

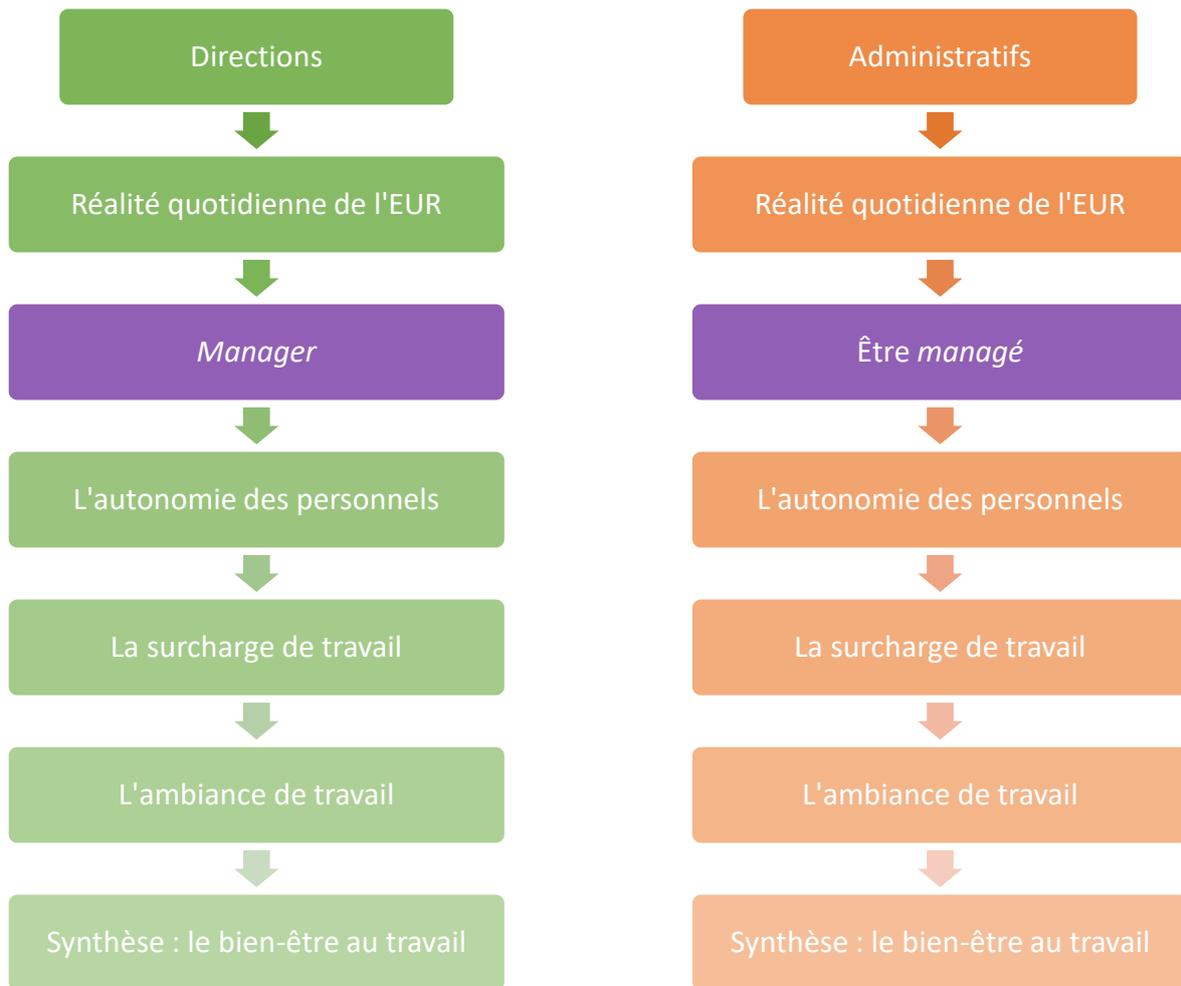
Finalement, à travers différents types de questions, l'enquête de perception impulse une réflexion de chacun sur ses propres réalités. Les résultats de l'enquête mettent ainsi en exergue plusieurs dimensions sur lesquelles focaliser les entretiens dans un second temps.

2. Entretiens semi-directifs

L'analyse des réponses à l'enquête de perception a conditionné l'orientation des entretiens. En effet, les données du questionnaire soulèvent des thématiques, des notions et surtout des problématiques communément partagées par les personnels. Considérer ces aspects permet de préciser le cœur de l'étude, de recentrer le sujet sur les préoccupations véritables des personnels. En somme, l'exploitation des données de l'enquête a servi à aiguiller les entretiens afin d'ancrer les échanges dans l'actualité même des participants. Cela confère, de surcroît, une réelle valeur au témoignage des personnels et place leur parole au centre de l'étude.

A l'issue de l'enquête, il était autant évident que nécessaire de conduire des entretiens car ces derniers s'inscrivaient dans la continuité directe du questionnaire, en exploitant les données acquises et surtout en approfondissant les aspects abordés de façon superficielle par les personnels. Les entretiens constituent des espaces d'échanges de prédilection, destinés à explorer un thème et obtenir un témoignage plus exhaustif des individus. L'objectif était également de pousser la réflexion, initiée dans l'enquête, et de proposer aux personnels d'analyser et de décrypter certains phénomènes, certaines pratiques.

Au total six entretiens semi-directifs ont été menés : les directions et leurs équipes administratives ont été volontairement scindées afin d'adapter la discussion aux réalités, très différentes, des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs. Par conséquent, deux grilles d'entretien ont été élaborées ; toutefois, les deux grilles suivent le même déroulement et abordent les mêmes thématiques dans un ordre équivalent. Seules certaines questions ont été adaptées aux spécificités du statut. La similarité des grilles était impérative afin de produire des résultats cohérents, exploitables du fait de leur corrélation explicite.



La première thématique ancre la discussion dans l’environnement expérimental des EUR et permet notamment de confronter la vision des personnels ayant assisté à la transformation des composantes à celle que portent les personnels arrivés après ce chamboulement organisationnel et politique. La seconde thématique, quant à elle, est spécifique au statut puisque les directions *managent* tandis que les administratifs sont *managés*, le vécu est donc naturellement très différent, ainsi que le témoignage. Les thèmes suivants, quant à eux, s’équivalent. La question de synthèse, qui conclut l’entretien, permet de récapituler sous formes d’idées et de mots clés les échanges.

IV. Traitement des matériaux

En termes de temporalité, l'analyse des données de l'enquête a précédé de plusieurs semaines celle des entretiens puisque les résultats du questionnaire ont conditionné les thèmes abordés lors des échanges avec les personnels.

L'avantage de Google Forms, l'outil d'enquête employé, est qu'il établit automatiquement et systématiquement des statistiques à partir de l'ensemble des réponses quantifiables. Cette fonctionnalité accélère ainsi la compilation des données pour livrer une première analyse des réponses. En toute logique, l'outil ne peut convertir en graphes que les données chiffrées, donc seules les réponses consistant en coche de proposition ou en priorisation d'éléments donnés étaient concernées, il s'agissait notamment des questions évaluatives et sémantiques. Ce type de questions étant majoritaire dans l'enquête, l'intégration des données statistiques s'est avérée grandement facilitée par l'outil. Concernant les questions de définition, pour lesquelles des mots-clés étaient attendus, toutes les réponses ont été comparées afin d'identifier les redondances et récurrences lexicales. Ensuite, ces répétitions ont été comptabilisées pour finalement être hiérarchisées selon leur fréquence dans les différentes réponses. Ce procédé verbatim a permis de mettre en lumière les mots les plus réguliers pour chaque concept. A l'issue de cette analyse, les données ont aussi été converties en graphes afin de procurer au lecteur une vision d'ensemble.

Finalement, les résultats de l'enquête ont tous été traduits en statistiques, de manière à reconstituer les principales tendances et positionnements des personnels à l'égard des différents concepts. Les dimensions mises en exergue par l'enquête ont constitué la trame des deux grilles d'entretien. Les entretiens, quant à eux, ont été intégralement retranscrits. Puis, deux types d'analyse ont été conjointement menées. Tout d'abord, une étude verbatim, effectuée à l'aide du logiciel Tropes, a permis de recenser les redondances lexicales et cerner ainsi des éléments communs de langage, lesquels peuvent indiquer une convergence des visions. Parallèlement, une étude comparée des discours, selon trois niveaux schématisés ci-dessous, remet en perspective les différents propos et confère une vision exhaustive de la situation tant individuelle que collective des participants.



CHAPITRE 4

Résultats

I. Présentation des résultats

Dans cette étude, les résultats sont scindés en deux catégories. D'une part, les données de l'enquête font l'objet d'une exploitation statistique et d'une analyse quantitative ; d'autre part, les résultats des entretiens et l'issue des études verbatim et comparatistes.

1. Les données de l'enquête

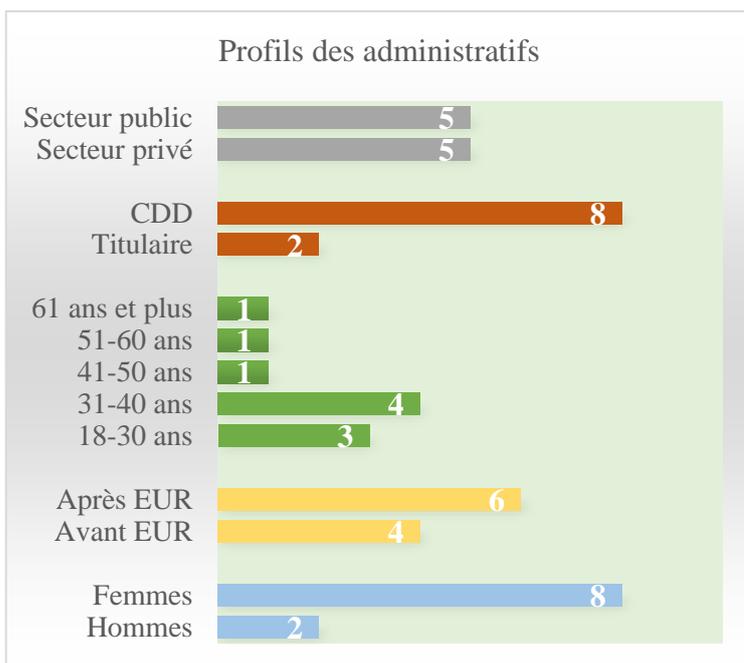
a. Questions sociodémographiques

En préambule de l'enquête, les participants étaient invités à répondre à quelques questions sociodémographiques, destinées à établir leur profil professionnel. Afin d'analyser plus finement les résultats, et surtout d'éviter d'en fausser l'interprétation quantitative, il est nécessaire d'opérer la distinction entre directeurs et administratifs.

Les directions sont assurées par des enseignants-chercheurs de l'université, leurs fonctions impliquent à la fois leur statut de titulaires et leur contribution active à la création des EUR. Sur les quatre directeurs sollicités, l'on observe une parité entre hommes et femmes, de surcroît tous appartiennent à la même tranche d'âge, entre 51 et 60 ans. Ce dernier élément tend à indiquer que les enseignants-chercheurs prétendant à la direction sont des individus

chevronnés, riches d'une longue expérience professionnelle et ainsi totalement accoutumés à l'environnement universitaire.

Quant aux administratifs, la majorité de femmes dans les équipes sondées est flagrante, ce qui pourrait soit suggérer un manque d'attrait des postes aux yeux de la gent masculine, soit une tendance à recruter davantage de femmes sur des postes administratifs. Cette tendance est d'ailleurs confirmée par une étude du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche



qui, en 2020, établit à l'échelle nationale que 63% des personnels administratifs sont des femmes, et plus particulièrement 88% intègrent le corps des adjoints administratifs, 75% celui des bibliothécaires et 39% celui des ingénieurs de recherche⁸³. Ainsi, la symbolique féminine ou efféminée du travail « administratif », aussi abstrait puisse être ce concept, est directement ciblée. Les équipes sont donc essentiellement féminines, de surcroît, l'enquête révèle qu'il s'agit pour la plupart de personnels en CDD. En effet, seules deux femmes parmi les sondés sont titulaires, tous les autres sont contractuels. Cela confirme l'idée évoquée en introduction de cette étude selon laquelle les personnels des EUR font face à une précarité professionnelle, liée à la non-pérennité des contrats. Alors, certes, le caractère expérimental des EUR peut expliquer le recours à des CDD à une période où les besoins en recrutement n'étaient pas bien identifiés. Cependant, puisque le statut d'UCA et de ses composantes a été officiellement reconnu et stabilisé en janvier 2023, il serait intéressant d'étudier si, dans cette continuité logique, les personnels actuellement en CDD seront prochainement pérennisés sur leurs postes respectifs.

Cela étant, le fait d'être en CDD n'est pas nécessairement perçu comme vecteur de précarité par les personnels. Effectivement, le spectre des âges de ces contractuels est compris entre 18 et 40 ans, soit une population relativement jeune. Or, la contractualisation peut être vécue de deux manières antithétiques par ces personnes : soit, elle offre une souplesse, une flexibilité qui permet aux jeunes de travailler un ou deux ans, de gagner en expérience puis d'évoluer vers d'autres horizons ; soit, elle suscite une inquiétude, un stress récurrent pour des individus plutôt à la recherche d'une stabilité, d'un confort de vie durable.

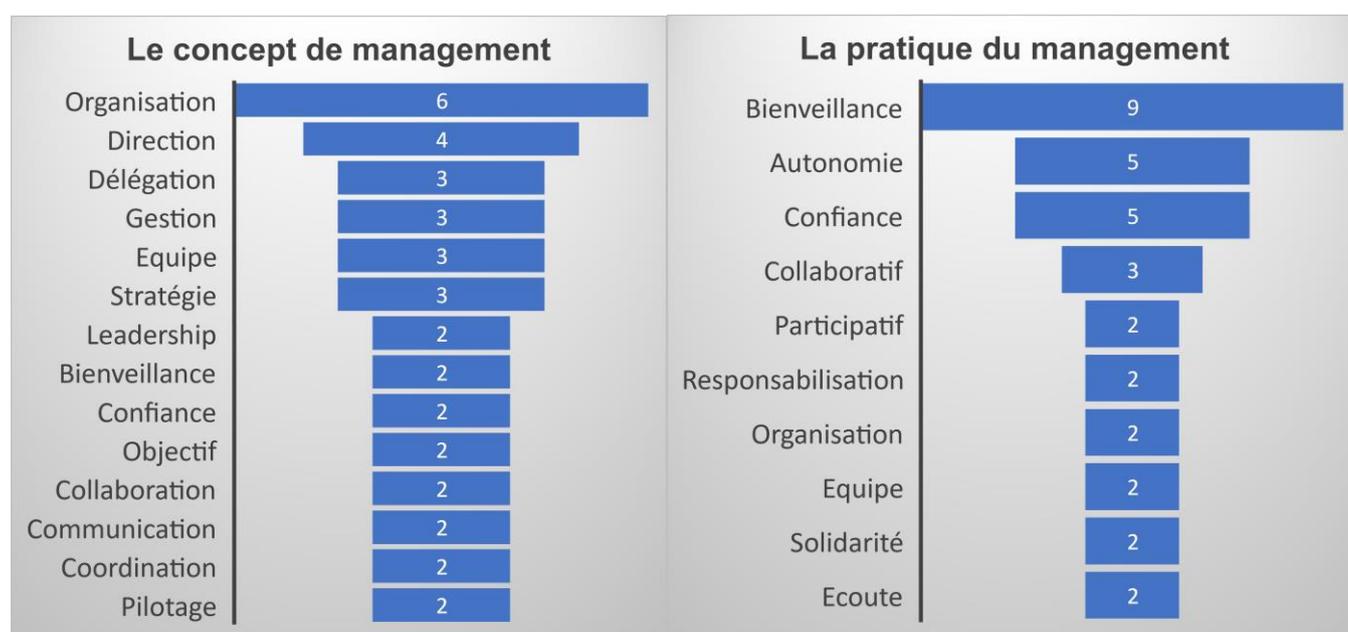
La distinction entre les deux types de population, les directions et les administratifs, apporte un véritable relief aux données de l'enquête. La différence fondamentale entre ces statuts justifie une analyse bipartite, qui permet notamment de confronter ou d'articuler la vision des uns par rapport à la vision des autres.

⁸³ [Rapport sur l'égalité hommes/femmes du MESRI](#), p.37 ; ce même rapport révèle que 45% des maîtres de conférence sont des femmes, et 29% ont accédé au statut supérieur de professeur des universités. Un chiffre en hausse depuis 1992, cf. p.38.

b. Perception du management

La seconde section de l'enquête portait sur le management. A plusieurs reprises, les participants étaient amenés à s'exprimer librement d'abord sur la définition théorique du management, puis sur le management tel qu'expérimenté dans leur équipe.

Il ressort de cette étude que le terme « organisation », le plus récurrent dans la définition du concept, n'est plus aussi présent pour qualifier le management expérimenté. Inversement, la « bienveillance », à peine évoquée au sujet du concept devient central dans la pratique, 9 personnels sur 14 la mentionnent, suivie de l'« autonomie » et de la « confiance », des mots qui n'apparaissent que deux fois dans la définition théorique. Cela signifie que dans sa vision purement conceptuelle, le management fait d'abord écho à un aspect structurel, fonctionnel et ne se réfère pas spontanément à la bienveillance et à l'autonomie, celles-ci sont davantage des pratiques que des principes. Au contraire, dans le vécu quotidien du management, ce n'est pas



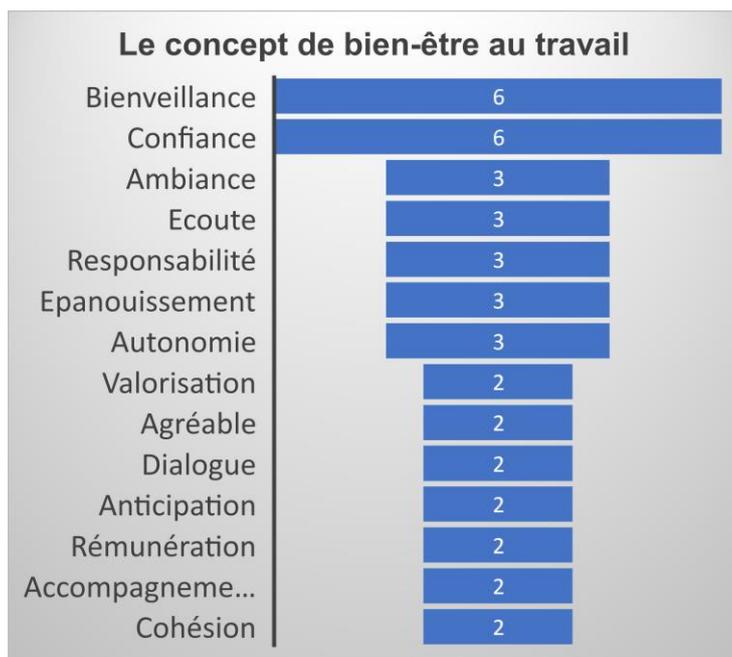
la dimension organisationnelle mais plutôt relationnelle, humaine qui prédomine. Ici, le libre choix d'inscrire des mots à forte connotation positive laisse présager la satisfaction des personnels quant au mode de fonctionnement de leur équipe. C'est bel et bien un élément confirmé par le sondage.

Enfin, une dernière étude sémantique plus approfondie a permis de cerner quelques concepts-clés perçus comme inhérents au management. D'après cette évaluation, 12 votants relient le management à la notion de coordination, et 9 le rapprochent aussi des termes de « direction », « dialogue » et « écoute ». Les notions d'ordre et de contrôle sont quant à elles

les plus exclues. Un élément particulièrement intéressant concerne l'unanimité du vote selon les profils : les directeurs estiment à l'unanimité que le terme « direction » est intrinsèque au management tandis qu'une majorité d'administratifs priorisent la coordination.

c. Perception du bien-être au travail

En troisième partie, l'enquête approfondissait la notion de bien-être appliquée au monde professionnel. Amenés à s'exprimer librement sur le concept, les personnels ont fait part



d'éléments similaires à leur expérience actuelle du management. Ainsi, le bien-être est qualifié par les notions de « bienveillance » et de « confiance », chacune mentionnée 6 fois, et pas nécessairement par les mêmes personnes. Ce sont là des concepts déjà rencontrés dans la définition du management vécu, ce qui pourrait signifier implicitement que les personnels ressentent du bien-être dans leur travail, puisque le management qu'ils vivent au quotidien met en œuvre

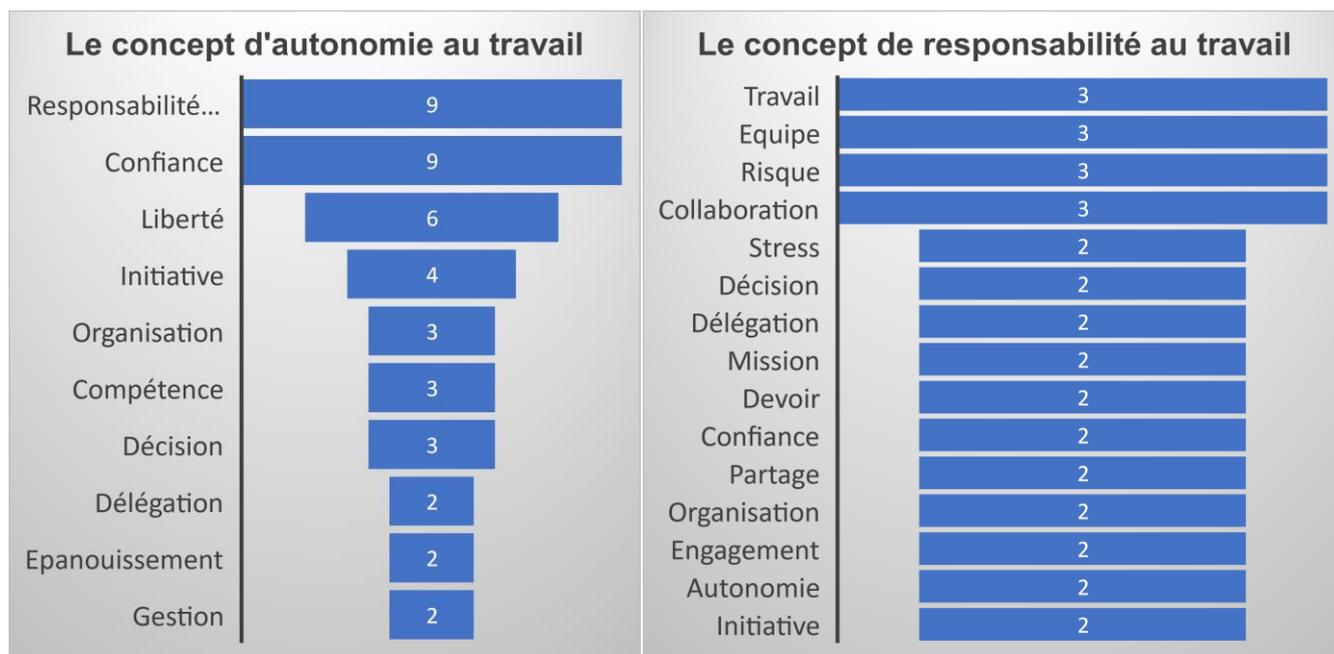
les concepts clés qui manifestement importent davantage aux collaborateurs. D'après le sondage, 12 participants sur 14 attestent ressentir du bien-être dans leurs fonctions. Globalement donc, le mode de management et le vécu du travail dans les équipes sondées semblent particulièrement positifs.

D'ailleurs, ce lien entre management et bien-être est également bien mis en exergue par le choix des trois principaux facteurs de bien-être. En effet, pour 11 participants, la confiance entre collègues constitue l'élément le plus déterminant, suivi de la reconnaissance du travail accompli (6 votes) et de l'intérêt des projets portés (5 votes). Les deux premiers éléments relèvent du management et reflètent les concepts exprimés plus haut. Toutefois, à la question inverse, portant sur les trois principaux phénomènes dégradant le bien-être, les tensions au sein de l'équipe n'arrive pas en première position mais en seconde (6 votes) derrière la surcharge de travail, jugée par 9 des votants comme délétère. Il est bon de relever que malgré le statut de contractuels des administratifs, la précarité du poste n'est pas un élément jugé dégradant pour

le bien-être, ce qui suppose une forme d'aisance dans la contractualisation, peut-être liée à la liberté mentionnée ci-dessus.

d. Perception de l'autonomie

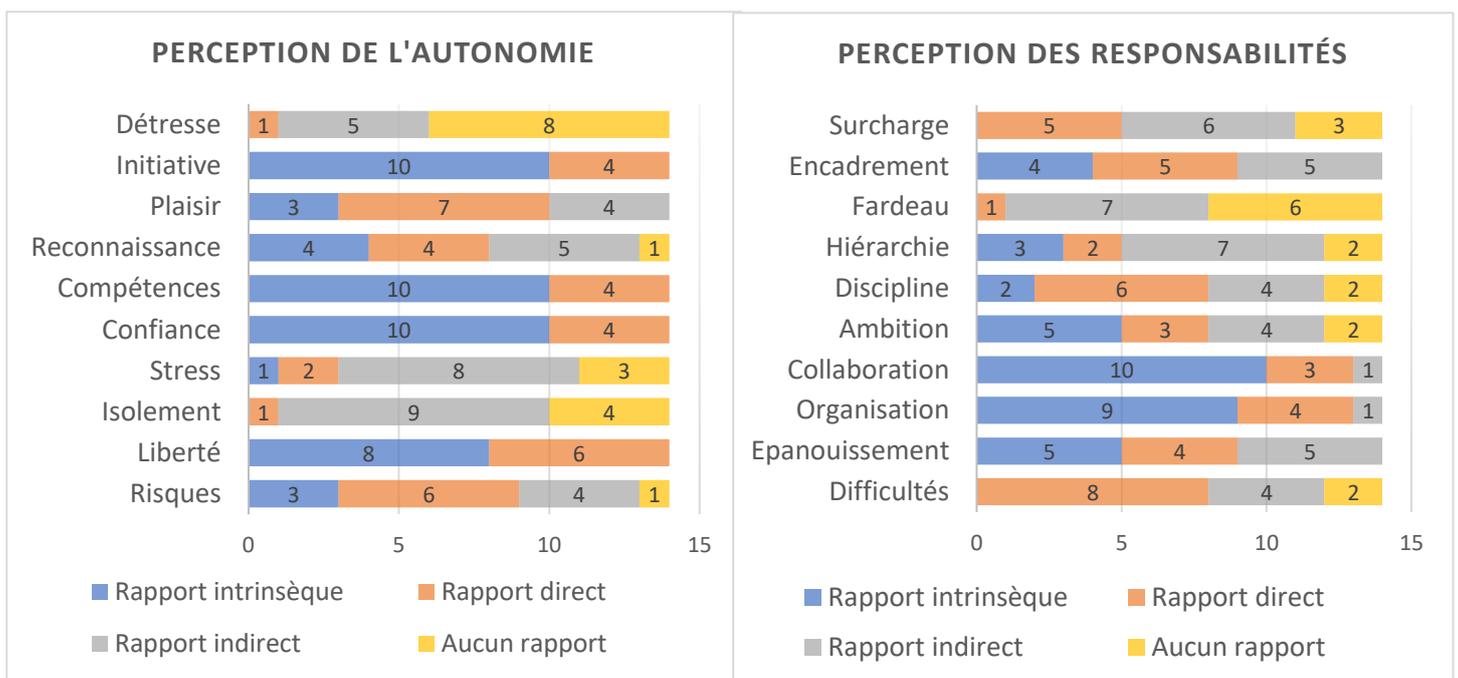
Après avoir ouvert l'enquête sur le concept de management, puis réfléchi à son articulation avec le bien-être au travail, les participants étaient invités à s'exprimer sur la notion d'autonomie et celle de responsabilité.



Par rapport à l'autonomie, 9 répondants mentionnent les notions de « responsabilité », ici volontairement confondue avec la « responsabilisation », ainsi que celle de « confiance ». Il convient de demeurer prudent sur l'interprétation de cette association entre autonomie et responsabilité car elle a pu être suggérée par l'enquête. La confiance, pour sa part, est une tendance récurrente, c'est un terme clé qui ressort systématiquement des espaces d'expression libre. Mais si les réponses convergent sur l'autonomie, le concept de responsabilité ne fait pas consensus ; il semble en effet que cette seconde notion ne fasse pas l'objet d'une réflexion aussi aboutie que pour la première. En effet, quatre notions se retrouvent à trois reprises, sans véritablement se démarquer : le travail, l'équipe, le risque et la collaboration. Les résultats n'apparaissent donc pas suffisamment significatifs pour être exploités, néanmoins, ils trahissent tout de même la définition relativement floue ou nébuleuse qu'attribuent les participants à cette notion. L'autonomie, qui pourtant renvoyait précédemment à la notion de responsabilité, n'est ici pas associée spontanément aux responsabilités, pourtant inhérentes à l'autonomie.

A l'issue de ces deux études verbatim, l'autonomie renvoie davantage à une attitude, un comportement inhérent à chacun, tandis que la responsabilité évoque plutôt l'aspect organisationnel et collectif du travail. Cette distinction conceptuelle est d'ailleurs confirmée par l'analyse lexicale proposée ensuite aux participants. De même que pour le management, à partir d'une liste de vocabulaire, l'exercice consistait à évaluer la connexion sémantique des différentes propositions à l'autonomie et aux responsabilités.

Selon 10 participants, qui ne sont pas nécessairement les mêmes pour chacun des concepts votés, l'autonomie est intrinsèquement reliée aux trois notions d'« initiative », de « compétences » et, toujours, de « confiance ». 8 votants estiment que l'autonomie n'a aucun rapport avec l'idée de détresse, cependant 9 l'associent indirectement à l'isolement et 8 au stress. Cela laisse entrevoir les conséquences négatives ou les risques de l'autonomie sur la santé des personnels, un élément qui peut être mis en relation avec la surcharge de travail, exposée comme principale source de dégradation du bien-être. Les directions ont unanimement voté pour la notion intrinsèque de confiance. Quant aux responsabilités, elles sont essentiellement associées à la « collaboration » (10 votes) et à l'« organisation » (9 votes), la notion de surcharge est cette fois-ci majoritairement jugée non inhérente. Selon ces résultats, l'autonomie intègre les responsabilités dans son champ conceptuel et sémantique, elle s'apparente alors à une thématique plus large et inspire aux personnels des notions préalablement exprimés dans l'enquête.



Certes, une majorité de participants confirme apprécier l'autonomie et se sentir autonome, libre et capable dans le travail. Cependant, cette vision doit aussi être nuancée. Effectivement, deux administratifs estiment être capables mais ne pas avoir la liberté de faire. Leurs profils sont très différents, si ce n'est que ce sont deux femmes, leurs âges et statuts diffèrent. La « coordination » est, pour elles, intrinsèque au management, de même que la notion de « décision », celles d'« encadrement » et d'« écoute ». L'une d'elle a toutefois indiqué ressentir un bien-être très relatif et livre une vision assez mitigée des responsabilités, évoquant les idées de stress, de contraintes, d'ennui, de *challenge* et d'évolution. En accord avec les tendances du sondage lexical, toutes deux associent les « compétences » à l'autonomie et la « collaboration » aux responsabilités.

Au contraire, trois autres administratifs, contractuels, estiment être libres mais ne se sentent pas capables de faire. Ces participants considèrent unanimement que l'« encadrement » est intrinsèque au management et l'« initiative » inhérente à l'autonomie. Ces personnes ressentent du bien-être dans leur travail quotidien et attestent être satisfaits de leur poste et de la charge de travail impartie. Les directeurs, plus précisément, se sentent pleinement autonomes mais n'apprécient pas également l'autonomie. Cette question de l'autonomie apporte quelques nuances à l'apparente satisfaction des personnels dans leur travail. En effet, en interrogeant l'autonomie, les personnels questionnent simultanément leur place dans le collectif restreint de l'équipe et le collectif élargi de l'université.

Les participants s'accordent notamment sur les principaux freins à leur autonomie. Très clairement, la hiérarchie est perçue comme l'élément le moins contraignant de tous, ce qui coïncide avec l'autonomie dont jouissent les personnels sur leur poste respectif. Les éléments jugés les plus contraignants s'avèrent en réalité indépendants de la volonté des personnels, et tributaires de l'établissement puisqu'il s'agit du budget, des services connexes et des procédures. Ces résultats éclairent la double scène sur laquelle jouent les EUR : d'une part, au niveau de l'équipe, où a priori, les personnels se sentent bien et en confiance, d'autre part, au niveau de l'établissement, où de toute évidence, les personnels ne sont plus aussi sécurisés. Une ambivalence de terrain qui se ressent parfaitement dans les dernières questions de l'enquête.

e. Quotidien de l'EUR

Les ultimes sondages de l'enquête portaient sur une évaluation de l'environnement quotidien des personnels. Ainsi, les participants témoignent de l'instabilité des recrutements et des compétences au sein des EUR. Parmi les personnels arrivés avant la création des

composantes, 4 indiquent que leur fiche de poste respective a changé : 3 sur les missions et 1 sur l'intitulé du poste. Parmi les personnels arrivés après la création des EUR, 1 seul sur 6 indique que sa fiche de poste a évolué, 2 précisent qu'elle n'a jamais été cohérente avec les missions et 3 qu'il n'y a eu aucune évolution. Il est intéressant de relever une incohérence partielle des fiches de poste avec les missions, sans doute imputée à une mauvaise identification du besoin de départ de l'EUR. A ce titre, il est tout aussi intéressant de noter que la personne la moins satisfaite de son poste, qui ressent le moins de bien-être parmi les participants, fait partie de ceux dont la fiche de poste n'a jamais été adaptée à ses missions. Il y aurait donc une vraie souffrance du personnel quant à l'inadéquation entre ce pour quoi il a été recruté et ses missions réelles.

Cela étant, les visions divergent quant à l'actualité des recrutements. En effet, 2 directeurs confirment que l'équipe est au complet et 2 que des personnels sont encore recrutés. Mais sur 10 administratifs, seuls 3 pensent que leur équipe est stabilisée, les 8 autres pensent que des recrutements sont encore en cours ou à venir. Ces divergences attestent surtout d'une vision variable de l'équipe ; potentiellement aussi du souhait personnel de certains de quitter leur poste et de leur remplacement sur ce même poste. Globalement, ce sont des équipes en constitution, la stabilité n'est de fait pas acquise. Néanmoins, les participants ne témoignent d'aucune inquiétude quant à l'arrivée de nouvelles recrues, tout en estimant que l'ambiance de travail est l'élément le plus susceptible d'être affecté par l'intégration d'autres collaborateurs. Enfin, malgré la satisfaction d'une majorité des personnels d'EUR, les administratifs se révèlent très partagés quant à leur choix d'avenir. De fait, si 4 d'entre eux souhaitent rester sur leurs postes actuels, 4 autres font état de leur indécision tandis qu'un dernier confirme avoir d'autres projets.

f. Résultats généraux

A l'issue de l'enquête, il est apparu que les personnels associent le management à la coordination, et les directions à la notion éponyme de leurs fonctions. Il semblerait que les participants distinguent, voire dissocient la dimension organisationnelle et théorique du management de sa dimension pratique, humaine. C'est pourquoi, le management pratiqué dans les EUR est perçu comme bienveillant, propice à l'autonomie, et grâce à ces principes, les personnels ressentent pour la plupart du bien-être dans leurs fonctions.

L'une des notions récurrentes exprimées par les participants est celle de « confiance », une idée qui semble sous-tendre tous les autres concepts. A travers ce vocable, l'humain prévaut

sur le caractère purement structurel de l'équipe ou de la hiérarchie. Précisément, les personnels sont très satisfaits de l'écosystème interne aux EUR, l'environnement extérieur cependant, à l'échelle de l'établissement, menace sérieusement et quotidiennement ce ressenti positif. Le fait est que les personnels pointent deux obstacles à leur bien-être professionnel : la surcharge de travail et le cadre normatif de l'université, qui comprend aussi bien le budget, les services que les procédures. Par conséquent, toute la problématique repose sur la coexistence de ces deux sphères, la composante et l'université, la jonction et l'interaction entre ces deux entités supposément complémentaires qui se heurtent, s'entrechoquent et finalement se repoussent quand elles devraient aisément s'imbriquer.

2. Les résultats des entretiens

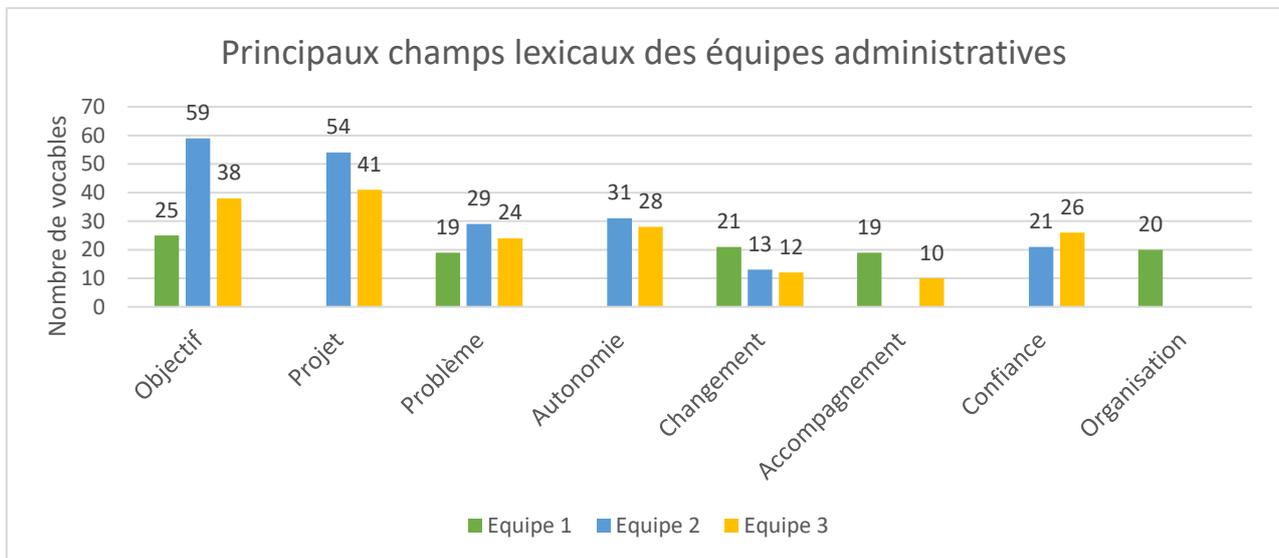
a. Etudes verbatim

En préambule de l'analyse des entretiens, une étude verbatim, réalisée à l'aide du logiciel dédié Tropes, a permis d'identifier la tendance sémantique des différents propos. Ce travail procure ainsi une vision d'ensemble des champs lexicaux majoritairement sollicités par les participants, ce qui révèle le potentiel état d'esprit des personnels lors des entretiens, ou du moins, restitue sensiblement leur posture sur le sujet traité.

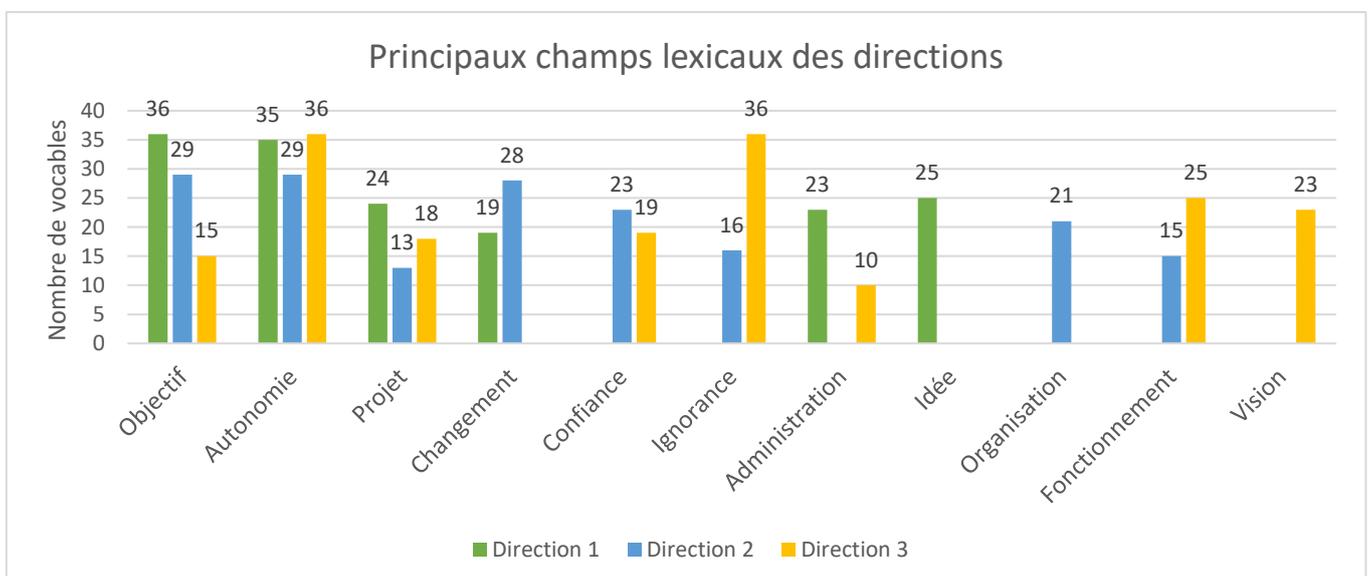
Tout d'abord, en considérant uniquement les trois équipes administratives, huit champs lexicaux se démarquent. Bien entendu, selon les équipes et la tournure des discussions, la prépondérance d'un lexique n'est pas égale d'un entretien à l'autre, parfois même seule une équipe s'y réfère. Toutefois, certaines récurrences apparaissent. Les trois équipes emploient notamment le champ lexical de la finalité, de l'objectif. Elles formulent également des idées relatives à la défaillance, au problème. Enfin, elles se reportent au vocabulaire du changement et de la transformation. Seules deux d'entre elles évoquent abondamment le concept de projet. Ces deux mêmes équipes explorent le champ de l'autonomie et de la confiance tandis que l'équipe restante privilégie l'accompagnement et l'organisation. Malgré quelques disparités, ces quelques éléments d'étude verbatim confirment l'usage d'un lexique similaire et suggèrent une certaine homogénéité des visions.

Un constat équivalent émerge de l'étude verbatim des entretiens avec les directions. Les trois directions exploitent en effet les trois mêmes champs lexicaux que sont celui de la finalité, de l'autonomie et du projet. Les directions 2 et 3 se réfèrent davantage à la confiance, au lexique de l'ignorance et du fonctionnement. Enfin, les directions 1 et 2 mobilisent le vocabulaire du

changement tandis que les directions 1 et 3 évoquent l'administration. Outre ces convergences sémantiques, chaque entretien aborde un lexique unique respectivement relatif aux idées, à l'organisation et à la vision.



Pour les directions comme pour les administratifs, le lexique prédominant porte sur le dessein, la finalité, ce qui induit le questionnement des objectifs, la remise en perspective des rôles et des missions de chacun au sein du collectif. Selon cette logique, savoir et comprendre non seulement les rôles mais aussi les objectifs de chacun serait vecteur de bien-être. Ensuite, si le vocabulaire attendant à l'autonomie et à la confiance ne fait pas l'unanimité, il demeure présent dans une majorité des entretiens. Il est d'ailleurs tout à fait intéressant de relever l'apparente cohérence lexicale entre les différentes équipes et leurs directions respectives puisqu'ils emploient des champs sémantiques similaires. Ces quelques éléments préfigurent donc le contenu des entretiens et laissent entrevoir la portée des réflexions.



b. Synthèse des entretiens

Les six entretiens menés avec les équipes administratives et les directions ont donné lieu à des échanges particulièrement variés, dont la synthèse ci-après révèle les points primordiaux.

La création des EUR et le vécu de la transformation

Du point de vue des directions, la transformation des UFR en EUR était nécessaire, l'une d'elle évoque même une véritable révolution, ce bouleversement institutionnel a entre autres permis d'asseoir le pouvoir jusqu'alors très affaibli des composantes. Les relations avec la gouvernance se sont notamment renforcées et assainies. Les administratifs ayant assisté à la création des EUR témoignent de la violence du changement. La transition a, selon eux, été mal accompagnée en raison d'une mauvaise anticipation et d'un défaut de coordination des structures internes. Les personnels titulaires ont perçu la transformation davantage comme une occasion inavouée de faire table rase de l'existant, sensation renforcée par l'embauche massive de contractuels. Les personnels recrutés pour opérer la transformation et construire les EUR ont dans les premiers mois eu une vive sensation d'isolement, voire d'intrusion au sein d'un système a priori bien huilé.

De fait, si ce projet est encore actuellement perçu comme innovant depuis l'extérieur, en interne les équipes continuent de vivre diverses frustrations liées à la mauvaise volonté de leurs collaborateurs. Une direction exprime les difficultés liées à la complexité de son EUR, les formulant par une « succession de déséquilibres ». Pour citer l'un des personnels, « le processus d'assimilation et d'acceptation a été très long » et même, il n'est pas encore accompli. Néanmoins, le projet des EUR a paru stimulant et enthousiasmant aux personnels qui s'y sont impliqués.

La sensibilisation et l'accompagnement des personnels

Pour les directions, la nouveauté totale de la structure explique le défaut d'accompagnement. Certains directeurs partagent à ce titre le sentiment de dépassement ou d'inadéquation que leur nouvelle fonction a pu susciter. Les personnels n'ont, de fait, pas été accompagnés. Les équipes déplorent un manque d'information et de sensibilisation, lequel a généré des conflits, parfois violents. Quant aux personnels des EUR, l'établissement pouvait difficilement les former puisque le modèle structurel et les spécificités de chaque composante n'étaient pas identifiés. Toutefois, les personnels auraient aimé bénéficier de certaines formations. De surcroît, les *project manager* ont connu un flou sur leur poste et les implications hiérarchiques. En fait, l'accompagnement réel s'opère en interne, entre les collègues d'une même équipe, de façon informelle.

La compréhension des EUR

Les personnels administratifs arrivés après la création des EUR admettent leur totale méconnaissance des EUR lorsqu'ils ont postulé. D'ailleurs, les personnels encore étudiants ou jeunes *alumni* ne connaissaient pas l'existence de l'EUR à laquelle ils sont pourtant rattachés avant d'y travailler. Désormais, si les missions sont assimilées par les personnels EUR, un problème d'identification des EUR par le public persiste. Une défaillance de la communication liée notamment au choix paradoxal de scinder certaines entités et de multiplier les interlocuteurs.

La résistance aux EUR

Sur ce sujet, les équipes et les directions ne s'accordent pas, bien que toutes considèrent que l'effet de résistance est normal et compréhensible. Pour certains, il ne s'agit pas d'une résistance, mais surtout d'une confusion engendrée par l'instabilité constante mais caractéristique de l'établissement : en effet, les personnels changent souvent, le *turn over* est systématique et les procédures se renouvellent régulièrement. Pour d'autres, il n'y a plus de résistance, l'identification des EUR est achevée. Tandis que pour d'autres encore, c'est une résistance encore bien tangible, seulement en phase d'adoucissement.

L'expérience des personnels

Les directeurs et directrices témoignent d'expériences de direction variées, deux directions sur trois n'ont bénéficié d'aucune formation significative en management durant leur carrière. L'aisance dans la direction d'équipe est d'ailleurs assez mitigée, pour certains elle est acquise car les personnels subalternes sont autonomes, mais pour d'autres, elle est moins évidente ou plus relative, car entravée par l'image stéréotypée du directeur ; selon ce cliché, le directeur incarne le pouvoir décisionnaire unique tandis que l'équipe exécute. Toutefois, dans les EUR, le directeur s'imbrique davantage au collectif, ce qui rompt avec cette vision très traditionnelle de la hiérarchie.

Les personnels administratifs justifient pour la plupart d'une expérience professionnelle dans le privé. Ils constatent une précarité des équipes et certains évoquent l'échec de la politique de cdisation, qui ne tient pas ses promesses. L'expérience en management est très relative selon les équipes et les individus. Mais tous déplorent la hiérarchisation excessive de l'établissement. Dans deux des trois équipes, la *project manager* ne fait pas d'encadrement car les personnes concernées ont refusé d'assumer une supériorité hiérarchique. L'un des participants compare l'EUR à une start-up, mais il alerte aussi sur une tendance des personnels à idéaliser le privé, rappelant que le privé est aussi synonyme de micro-management.

Les difficultés du management pratiqué dans l'équipe

Parmi les directions, les réponses divergent. L'une d'elles estime que tout l'enjeu est de créer et maintenir le collectif, une autre identifie deux écueils que sont la capacité à cadrer l'implication de l'équipe et à planifier les tâches, tandis que la dernière s'interroge sur sa suffisante disponibilité.

A l'échelle de l'établissement, les personnels administratifs relèvent un phénomène propre à l'université qui constitue un réel frein à la coordination d'ensemble : l'ambivalence hiérarchique de l'établissement. En effet, la structure est composée d'une double colonne vertébrale, politique d'une part et administrative d'autre part, ce qui occasionne de nombreuses contradictions et beaucoup de confusion. Dans cet esprit, le *project manager* est pensé comme le pendant administratif du directeur d'EUR. Certains personnels doutent de la pertinence de confier la direction d'une EUR à des enseignants-chercheurs en raison d'un écart jugé trop considérable entre les réalités de travail de ces derniers et celles des administratifs. Néanmoins, tous les personnels font part d'une vive reconnaissance à l'égard de leur direction, qui les écoute et les protège. Plus généralement, les équipes regrettent le manque de partage des informations entre collègues et la collaboration à géométrie variable avec les services de proximité. Enfin, l'une des équipes souffre de vacances de postes, qui surchargent inéluctablement les personnels. Les difficultés managériales sont donc surtout attribuées à une défaillance structurelle.

Signification de « coordination », inhérente au management pour les administratifs

Les équipes interprètent unanimement le terme en question comme la quintessence de la gestion d'équipe. Elle consiste en la gestion des interactions et suppose une transparence absolue, ainsi qu'une ouverture d'esprit et une compréhension de l'autre. Pour les équipes, coordonner signifie donner un sens, donner une logique. Les directions considèrent quant à elles que la coordination est fondamentale et qu'elle constitue le cœur de leur responsabilité.

Signification de « direction », inhérente au management pour les directions

La réception du terme n'est pas la même pour toutes les équipes. Deux équipes s'emparent du mot au sens de « décisionnaire ». L'expression « donner un cap » ressort particulièrement. Pour ces deux équipes, le fait que le management soit associé au terme « direction » par leur hiérarchie est une forme de soulagement, cela correspond à leurs attentes. L'une des trois équipes réagit davantage en opposition. Elle relie en effet le mot aux notions de pouvoir, de hiérarchie et l'estime incompatible avec la coordination, la bienveillance et le partage. L'aspect décisionnaire, l'idée stricte de « chemin », est émise en dernière analyse. Cette réaction pourrait s'expliquer par un désir assez prononcé de plusieurs membres de cette équipe d'évoluer dans un cadre dépourvu le plus possible de hiérarchie et le souhait d'adopter un

management pleinement collaboratif. De fait, c'est aussi l'équipe qui semble souffrir le plus de la hiérarchie propre à l'université.

Les trois directions interprètent uniformément le terme comme le fait de « donner un cap », « donner du sens », ce qui confirme la définition et le choix des mots des administratifs.

L'autonomie au quotidien

Les directions s'accordent sur le fait que leur autonomie n'est pas si acquise, elle se ressent davantage dans les relations de confiance avec l'établissement. Précisément, dans leurs entretiens, l'autonomie est intrinsèque à la confiance. Toutefois, l'une des directions souligne que si l'établissement exhorte les EUR à l'autonomie, aucun outil de pilotage n'a été conçu par celui-ci et, par conséquent, si l'autonomie est une belle idée, elle est difficilement pilotable. Cependant, il est possible que l'établissement attende des directions qu'elles élaborent elles-mêmes, en interne, leurs propres outils. Par exemple, chacune d'entre elles témoigne de la tenue d'une réunion hebdomadaire de l'équipe.

L'une des équipes administratives juge que l'EUR est un bon compromis entre autonomie et management car ce cadre accorde une certaine liberté d'action. Toutes les équipes conviennent de cette marge de manœuvre. Deux équipes citent le rôle du télétravail dans cette conquête de l'autonomie. Une seule équipe évoque la notion de confiance, basée sur le sens de l'initiative des personnels et sur le droit à l'erreur.

L'autonomie est de fait un critère de recrutement. Toutefois, aucune EUR n'a établi d'indicateurs précis pour mesurer cette aptitude chez un candidat. Ainsi, si la lecture du CV permet d'identifier la capacité d'adaptation et d'initiative, lors des auditions c'est uniquement l'affect, le *feeling*, qui permet de sélectionner la recrue. Néanmoins, la présence d'une majorité des administratifs aux entretiens requiert la recherche d'un consensus, consensus basé sur le partage d'un ressenti.

Limites de l'autonomie

Exprimé avec des mots différents par les directions, le risque d'éloignement de l'individu, d'indépendance excessive est mentionné comme potentiellement nuisible à la cohésion d'équipe et au rôle même de l'EUR. Également, une direction évoque la délimitation nébuleuse de certains projets transversaux, dont la portée stratégique ne relève pas toujours de l'EUR mais plutôt de l'établissement. Une autre direction souligne la tendance malheureuse à oublier de reconnaître le travail accompli.

Du point de vue des administratifs, les éléments limitants sont majoritairement structurels, les personnels citent notamment la logistique, les interlocuteurs, les procédures, la hiérarchie, les délais et le budget. En analysant la situation, une équipe évoque le risque d'invisibilité de l'EUR auprès de la gouvernance et, au contraire, l'abus de contrôle, soit deux travers potentiels. Dans cette équipe, l'un des participants explique

sans équivoque que « l'autonomie s'arrête dans le périmètre de l'autre ».

L'anticipation des projets – L'organisation du travail

Sur la question des projets, les réponses des directions divergent. L'une exprime la difficulté de planifier, une autre le manque de projets liés au manque de personnels et la dernière explique que seule l'EUR est considérée comme un projet. Les trois EUR témoignent d'une réunion d'équipe hebdomadaire où les projets prennent vie. Mais le fait est que les trois équipes ne gèrent pas les mêmes types de projets. L'une des équipes estime qu'il n'y a aucun sous-effectif, cependant, l'absence d'un modèle structurel des EUR soulève des incohérences dans les statuts, lesquels amènent leur lot de frustration. En effet, d'une équipe à l'autre, sur un même poste, deux personnes n'auront pas le même statut, sans aucune considération pour l'ancienneté ou la situation individuelle.

Les deux autres équipes établissent un même constat : le manque de ressources allouées par la gouvernance aux EUR contraint les personnels à choisir entre le développement de l'EUR et la gestion courante des tâches. En termes d'organisation, l'une des équipes confirme concevoir un planning annuel des activités, tandis qu'une autre déplore l'absence totale de planification. Cette équipe admet travailler dans l'urgence à défaut d'un véritable pilotage. Pour cette dernière équipe, la question des projets éveille d'autres sujets et soulève d'autres problèmes internes que sont la peur du conflit, le manque de médiation dans les réunions, l'absence de l'humain dans le dialogue avec leur direction, et la violence tacite qui émane de la frontière entre administratifs et enseignants-chercheurs.

La surcharge de travail

Deux directions s'accordent sur le fait que la surcharge est liée à un manque d'organisation et de priorisation. Cependant, toutes les directions ont conscience que leurs équipes s'impliquent énormément, parfois trop dans les projets, d'où la nécessité, que souligne l'une d'elles, d'apprendre à dire non, à refuser des propositions. L'acceptation systématique des nouveaux projets pendant les trois dernières années génèrent aujourd'hui un phénomène de saturation non anticipé. Une équipe affirme ne pas connaître de surcharge, mais elle critique vivement l'inutilité des trop nombreuses réunions et le manque proportionnel de décisions, notamment de la part des services centraux, décisions qui ne relèvent donc pas des directions d'EUR. Les deux autres équipes déplorent pour leur part une réelle surcharge. Cette charge n'était pas anticipée de tous lorsqu'ils ont candidaté dans l'EUR. Les personnels dénoncent un environnement délétère, défaillant, qui contribue pleinement à la surcharge mentale. Le surmenage peut devenir une source de tensions dans l'équipe dans la mesure où il altère le comportement et peut créer de la confusion entre les collègues. Une équipe fait ainsi part de sa volonté de bien faire, de s'impliquer, volonté qui cependant

connait un certain recul, une prise de distance nécessaire à la préservation des individus.

Fatigue, stress et découragement au travail

Côté directions, à cette question les réponses divergent : le stress est tantôt un carburant, tantôt une souffrance (cf. loi de Yerkes et Dodson) ; la fatigue est signe de démotivation pour l'une, habituelle en fin d'année pour une autre. Quant au découragement, il s'avère ponctuel. Une direction en particulier témoigne avoir appris à gérer le stress et la démotivation afin de prendre du recul.

Côté personnels administratifs, le stress est épisodique, lié au calendrier ou à des périodes particulières. Toutefois, plusieurs personnes estiment, avec le recul, avoir vécu un *burn out* au cours de l'année dernière. De fait, les personnels témoignent surtout d'une fatigue lourde, nerveuse, et d'un découragement réel quant à l'établissement. D'ailleurs, chacun témoignant d'une expérience antérieure différente de celle de ses collègues, les personnels précisent tous que le découragement n'est jamais lié à leur équipe mais bien à l'environnement général ; plusieurs équipes remercient à ce titre leur direction pour la bienveillance dont elle fait preuve. Malgré les défauts certains de l'environnement, l'une des équipes admet cependant que les conditions de travail sont relativement confortables, qu'elle bénéficie des avantages du public. Cette équipe relativise ainsi sur sa situation, la jugeant plus enviable à d'autres.

Conciliation des vies privée et professionnelle

Pour les enseignants-chercheurs qui constituent les directions, l'équilibre est maintenu, bien que la limite puisse être facilement franchie. Cependant toutes les équipes administratives témoignent d'une difficulté à déconnecter de leur travail. Cela dit, deux équipes soulignent la grande bienveillance de leur direction et la souplesse de celle-ci quant au planning et au rythme de travail. Néanmoins, pour parvenir à la conciliation des deux vies, la prise de distance qui s'impose s'effectue parfois dans la douleur selon certains personnels.

Heures supplémentaires et surmenage

Une seule équipe administrative considère qu'il n'y a pas de risque de surmenage pour ses membres, les deux autres témoignent de *burn out* relativement récents. La solution envisagée par ces deux équipes consiste en un recrutement, le renforcement de l'équipe. Une équipe évoque le souhait de travailler sur 4 jours et demi pour une meilleure adaptation du travail à la vie privée.

Toutes les équipes attestent de nombreuses heures supplémentaires. Il n'existe actuellement aucun système probant de valorisation de ces heures, c'est une défaillance du fonctionnement. Pour y remédier, les équipes mettent en place des systèmes de compensation totalement officieux, dans ce cadre, les trois directions

sont jugées très à l'écoute et très attentive. Pourtant, l'une d'elles avoue ne pas être très au fait de la question. Les trois directions précisent d'ailleurs que l'intéressement mis en place par UCA au titre de l'année 2021/2022, qui consiste en l'importation du système éponyme issu du privé, destiné à récompenser uniquement les meilleurs éléments de chaque équipe, les mettant ainsi ostensiblement en concurrence, a été finalement « détourné » de sa fonction première pour payer les heures supplémentaires et valoriser les personnels.

La confiance dans le management

Plusieurs notions ou idées ressortent des entretiens, les trois directions soulignent leur rôle de soutien, de régulateur de la confiance au sein de l'équipe. Ressortent également les notions d'empathie, de bienveillance, et de droit à l'erreur. La notion de confiance renvoie les personnels administratifs à l'idée de transparence. Actuellement, la confiance est considérée comme acquise, ce qui n'était pas le cas au début, mais elle se construit et s'entretient au quotidien dans les échanges. Une équipe évoque le fait que l'*ego* de certains peut entraver la confiance et la transparence. Deux équipes se réfèrent au terme « confier », qu'elles traduisent au sens propre de « donner ». La confiance se traduit aussi, selon tous les personnels et dans les trois EUR, par la présence de la majorité des équipes lors des recrutements. Cette participation collective commence dès l'élaboration de la fiche de poste. Cette interprétation de la confiance peut néanmoins s'avérer ambiguë, voire être au contraire opposée à une autre analyse car faire confiance peut impliquer que les directions gèrent un recrutement seules et que leurs équipes se fient à leur jugement. Selon cette seconde analyse, certes moins flatteuse, la confiance des directeurs envers leurs équipes ne serait pas réciproque, et il s'agirait d'une méfiance travestie en confiance de la part des équipes envers leurs directions. Mais plus probablement, cela reflèterait un sentiment d'inadéquation, d'incompétence des directeurs lorsqu'ils doivent assumer un recrutement. De surcroît, pour des équipes déjà surchargées, cela traduit une volonté de prendre part à tout, même à ce qui ne relève peut-être pas de leurs responsabilités.

Globalement, les tensions sont rares dans les équipes. D'après une direction, l'insuffisance des locaux génèrent quelques inconforts tandis qu'une autre direction s'interroge plus particulièrement sur la bonne intégration des nouveaux personnels, et la dernière constate que les personnels de l'équipe ont dû prendre du recul pour se sentir mieux dans leur travail.

Le bien-être au travail

Tous les personnels, directions comme administratifs, considèrent que l'humain est le noyau du bien-être au travail. Ce sont des équipes soudées, qui nourrissent un grand respect de l'autre et font preuve de

solidarité, notamment dans l'adversité. Les termes « empathie » et « bienveillance » ressortent dans les échanges. Pour les directions, l'épanouissement est le maître mot du bien-être, et plusieurs personnels, tous statuts confondus font aussi part d'un besoin de *challenge*, étroitement lié à l'intérêt pour les missions.

Pour l'une des équipes, la sanctuarisation, voire la sacralisation des services centraux, de la gouvernance, et la recherche d'une visibilité pervertit les rapports et détériorent le bien-être des personnels. Une autre équipe pointe également l'erreur de l'université qui investit de lourdes sommes dans le financement d'espaces et prône ensuite la « qualité de vie au travail », sans pour autant se soucier du bien-être de ses personnels.

Pour conclure sur cette question, l'un des participants exprime avec humour et chaleur l'idée qui, finalement, s'avère être la plus représentative de ces entretiens : « on peut être heureux dans une vieille bicoque parce que les gens qui sont à l'intérieur sont des gens chaleureux, honnêtes, transparents. »

II. Discussion des résultats

Il émane des entretiens le partage d'une même vision entre les directions et leur équipe respective. Cette vision commune s'articule autour des objectifs de l'EUR, elle ouvre la voie à une construction collective de l'entité. Les administratifs et leurs directeurs attestent d'une volonté égale d'agir et de s'impliquer dans le développement des EUR. De même, en termes de défaillances, direction comme équipe identifient les mêmes écueils. La continuité des propos et la résonance des analyses d'un discours à l'autre illustrent parfaitement la synergie de ces équipes. A cela s'ajoutent le respect et la reconnaissance que directeurs et administratifs se vouent mutuellement. Cette harmonie interne constitue indubitablement une victoire du management d'équipe tel qu'il est actuellement mis en œuvre dans les EUR.

Une telle situation contraste vivement le fonctionnement traditionnel de l'université. En effet, l'institution s'est toujours contentée d'un mode de gestion du personnel étrangement très proche du taylorisme. N'en déplaise aux gouvernances de ces établissements, l'organisation de ces derniers repose sur une répartition millimétrée des tâches entre les services, et sur une ambivalence hiérarchique élémentaire : la très nette distinction entre enseignants-chercheurs et administratifs. Ces deux aspects, hiérarchie horizontale et hiérarchie verticale, représentent ni plus ni moins que les fondements de la pensée tayloriste⁸⁴. Selon cette analyse, l'université

⁸⁴ Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. Dans : Sandra

arbore un système théorisé en 1911 et ne s'en est pas encore extirpée.

La création des EUR amorce une potentielle transformation de ce fonctionnement. Ainsi, les personnels de ces composantes jouissent d'une autonomie inédite, leur direction n'assume plus un rôle unique de supervision, elle garantit désormais la protection et le soutien des collaborateurs. Le collectif triomphe totalement du cloisonnement individuel des tâches. Et pourtant, il n'est pas aisé de qualifier le management d'équipe pratiqué dans ces EUR, car si les dimensions collaborative et participative sont attestées, la gestion d'équipe en tant que méthodologie à part entière s'avère difficilement identifiable. Les directeurs se retrouvent *managers* par défaut, sans y être préparés ou sensibilisés, par conséquent, toute la gestion d'équipe repose sur leur capacité d'écoute, leurs ressentis au quotidien et leur aptitude à déléguer.

Comme l'exprime très bien l'une des directions : « Nous n'avons pas de formation en management, et donc le seul management possible pour nous c'est celui qui laisse une place importante à l'autonomie des personnes ». Selon cette idée, l'autonomie des personnels constituerait une réponse à un manque d'expérience et de maîtrise du management d'équipe. Toutefois, cadrer cette autonomie et coordonner les actions de chacun au quotidien n'est pas si évident et implique une grande vigilance. C'est là que se situe l'enjeu pour les directions. A cet égard, le *feeling*, littéralement le sentiment, occupe une part essentielle du processus de régulation et de médiation des personnels. Placer l'affect au cœur des préoccupations humanise considérablement les rapports, du moins quand cela se passe bien, et il s'agit bien de l'objectif du management : repositionner le travailleur au centre de l'organisation. Finalement, la conquête de l'autonomie réinvestit l'individu de son humanité, jusqu'alors mise à mal par la structure, révolutionnant ainsi l'organisation des composantes et la vie des administratifs.

Mais les directeurs doivent être capables de gérer cette autonomie. En 1916, l'administrateur idéal d'Henri Fayol⁸⁵ assumait six fonctions : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Or, il semble que sur plusieurs de ces aspects, les directions d'EUR échouent. La planification se révèle ardue, l'organisation lacunaire, la coordination variable ;

Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 67-79). Caen: EMS Editions.

<https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0067> ; Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge

⁸⁵ Peaucelle, J. (2003). Fayol méconnu et toujours original. *Entreprises et histoire*, 34, 5-7.

<https://doi.org/10.3917/eh.034.0005> ; Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.

la décision se substitue aujourd'hui au commandement, devenu obsolète, et le contrôle persiste davantage au niveau des instances. Les défaillances se répercutent nécessairement sur la capacité à *manager* non seulement une équipe mais aussi des projets. Declerck, Eymery et Crener⁸⁶ différencient bien l'opération, dans laquelle le travailleur est soumis aux procédures, du projet, dans lequel, au contraire, le travailleur choisit les ressources utiles. Une majorité des personnels interrogés s'identifient davantage au second concept. Toutefois, les aspirations se heurtent à des réalités pratiques qui n'octroient finalement que peu de latitude aux porteurs de projets.

L'inexpérience des directeurs en management justifie leur potentiel manque de méthode et, d'une certaine manière, engendre une certaine maladresse dans la gestion des équipes. Mais des contraintes structurelles de plus grande envergure brouillent et complexifient le travail des EUR. Paradoxalement, bien que l'établissement soit l'initiateur des EUR, son infrastructure ne s'est pas du tout adaptée à ces nouvelles composantes. La nouveauté, aussi réelle soit-elle, est devenue un prétexte bien utile pour expliquer la confusion, le manque d'anticipation et l'inadéquation des procédures. Trois ans après le lancement officiel des EUR, le constat est particulièrement mitigé car d'un côté le renouvellement des équipes a balayé des décennies de guerres intestines et amorcé un véritable dialogue avec la gouvernance, mais d'un autre côté l'inconsidération des besoins des nouvelles équipes et la déception de nombreuses attentes délitent la confiance à peine établie.

Précisément, les défaillances de l'articulation entre l'EUR et l'établissement génèrent autant de stress, de fatigue que de surmenage auprès des personnels. Il en résulte une ambivalence extrême des ressentis. D'un côté, les équipes réduites des EUR sont très soudées, l'individu se satisfait dans le collectif, et d'un autre côté, l'inadéquation de l'environnement extérieur engendre des conflits parfois violents. En écho à la théorie de Mary Parker Follett⁸⁷, l'individu réagit ici à une double stimulation : la dynamique de son équipe, plutôt favorable, et celle de l'université, plutôt défavorable. Spontanément, face à ces stimuli, l'individu adopte

⁸⁶ Declerck, R. P., Eymery, P., & Crener, M. A. (1980). *Le management stratégique des projets*. Paris, France : *Hommes et techniques*.

⁸⁷ Graham, P. (Ed.). (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*. Beard Books ; O'Connor, E. (2017). IV. Mary Parker Follett – Concepts and practices of unbounded relationality. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 55-66). Caen : EMS Editions.

deux réactions antithétiques, dans le premier cas, il renforce sa motivation et s'implique davantage, au profit du collectif dans le second, il perd l'envie et se replie sur lui-même, potentiellement au détriment du collectif. Indéniablement, la coexistence de ces ressentis impactent l'énergie de l'équipe. Toutefois, il semblerait que l'adversité resserre les liens entre collègues plutôt que de les distendre. Quand un personnel souffre plus particulièrement, l'ensemble de l'équipe et la direction souffrent également. Florence Allard-Poesi envisageait les liens d'interdépendance comme des connexions purement professionnelles⁸⁸, où le travail d'un coéquipier est intrinsèquement tributaire de celui d'un autre, et inversement. Cependant, l'étude des équipes d'EUR démontre le caractère très intime de l'interdépendance, celle-ci dépasse le cadre professionnel en ce qu'elle touche à l'affect, au bien-être. Pour reprendre la classification de Bell et Kozlowski⁸⁹ des liens d'interdépendance, ces derniers s'avèrent bien plus intensifs dans les nouvelles EUR que dans les autres services de l'université.

En réalité, l'interdépendance qui unit les EUR aux services connexes de l'université est autant nécessaire que dysfonctionnelle. C'est toute la complexité de la situation. Donc, l'interdépendance, aussi inévitable soit-elle puisque les EUR sont des composantes de l'université, constitue la source véritable des risques psychosociaux (RPS) identifiés parmi les équipes. D'après le référentiel gouvernemental⁹⁰, les RPS se distinguent en quatre grandes catégories, que sont : le stress, les violences internes, les violences externes et le syndrome d'épuisement professionnel. Une majorité des personnels témoignent avoir vécu ces différentes souffrances, à l'exception des violences externes. Si le stress est davantage épisodique ou associé à des périodes spécifiques, l'épuisement professionnel en revanche est le risque manifeste auquel s'exposent constamment les individus. Selon les principaux facteurs d'épuisement, celui-ci est essentiellement dû au manque de clarté et au manque de coordination générale de l'établissement.

La coexistence de ces deux échelles que sont le cadre immédiat de l'EUR et l'environnement global de l'université suscitent des réactions extrêmes : les personnels ressentent autant de motivation que de découragement, d'envie que de frustration, et de

⁸⁸ Allard-Poesi, F. (2012). Chapitre 1. Équipe et management d'équipe. Dans : F. Allard-Poesi, *Management d'équipe* (pp. 8-35). Paris : Dunod

⁸⁹ Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14-49.

⁹⁰ [Risques psychosociaux - Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion \(travail-emploi.gouv.fr\)](http://travail-emploi.gouv.fr)

confiance que de méfiance. Dans de telles circonstances, la pyramide de Maslow⁹¹ subit une totale déconstruction : non seulement, les besoins ne peuvent être hiérarchisés puisque certains peuvent être satisfaits avant d'autres jugés plus élémentaires ; de surcroît, la satisfaction de ces besoins n'est jamais absolue, elle fluctue en permanence, bien souvent ces éléments, comme l'estime de soi, sont bancals ou incomplets.

L'insatisfaction d'une majorité de besoins, associés aux risques psychosociaux identifiés plus haut remettent sérieusement en question le bien-être des personnels des EUR. La qualité de vie au travail, pour en rappeler la définition, « peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué »⁹². Normalement, la QVT englobe le travailleur, l'équipe, le campus et l'université. Au niveau de l'équipe, voire du campus, le constat semble tout à fait prometteur, cependant, dès lors que le regard se porte au-delà de l'équipe, et éventuellement du campus, le même constat se ternit. Là encore, considérer le personnel dans son EUR ou dans l'établissement ne conduit pas aux mêmes conclusions. Selon Brangier et Valléry « Le bien-être au travail correspond à la recherche d'une relation équilibrée voire harmonieuse entre le travailleur, son travail et l'organisation »⁹³. Mais si tel est le cas, aucun administratif et peu de directions ressentent réellement du bien-être dans leur travail car la relation entre travailleur et organisation est loin d'être harmonieuse.

L'écueil de toutes ces théories réside dans une idéalisation de la vie professionnelle. En effet, tel que les chercheurs l'envisagent, le bien-être est le fruit d'un environnement parfait, où l'individu s'épanouit pleinement dans ses missions. Mais dans ce cas, peu de gens sur Terre peuvent prétendre se sentir bien dans leur travail. La naïveté des théories est probablement due à leur déconnexion du monde professionnel sur lequel, paradoxalement, elles portent. Dans les faits, tous les personnels sollicités, sans exception considèrent que le bien-être au travail repose sur l'humain. Au-delà d'une « harmonie », au-delà des conditions de travail, au-delà des aspects

⁹¹ Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. John Wiley & Sons.

⁹² [ANI](#) du 19 juin 2013.

⁹³ Brangier, É. & Valléry, G. (2021). Bien-être et qualité de vie au travail. Dans : É. Brangier & G. Valléry (Dir), *Ergonomie : 150 notions clés* (pp. 127-130). Paris : Dunod.

matériels ou statutaires, c'est la cohésion de l'équipe, direction confondue, et la bienveillance de tous qui déterminent le bien-être au travail des personnels.

Dans leur définition du bien-être, tous les personnels excluent l'établissement, le bien-être se joue uniquement à l'échelle de leur équipe, de leur EUR. En faisant abstraction de l'environnement extérieur à leur composante, les personnels opèrent une priorisation : même s'ils peuvent être malmenés par l'établissement ou des services connexes, ce qui compte réellement à leurs yeux c'est le cadre immédiat de l'EUR et dans ce contexte précis, ils ressentent pour la plupart du bien-être. Néanmoins, ce dernier n'est ni acquis ni évident, il suppose des efforts quotidiens d'intégration et de régulation de la part de tous.

III. Conclusion et perspectives

Dédiée aux nouvelles pratiques managériales mises en œuvre dans les EUR d'UCA, cette étude était notamment focalisée sur l'intégration de l'autonomie à l'organisation quotidienne du travail et l'impact de celle-ci sur le bien-être des personnels. Les résultats ont confirmé l'autonomie des personnels administratifs dans la réalisation de leurs tâches et le déploiement de projets ; les directions, cependant, relativisent la liberté dont elles jouissent pour accroître le rayonnement de la composante. L'autonomie est donc interne au fonctionnement de l'équipe et cette dernière s'en empare aisément. D'ailleurs, elle constitue un critère de recrutement, critère qui cependant souffre d'indicateurs très aléatoires, essentiellement basés sur le ressenti lors des auditions. La procédure de sélection pourrait faire l'objet de clarifications, comme l'élaboration d'une grille d'évaluation de l'autonomie permettant d'analyser le CV et les réponses du candidat pendant l'entretien. L'autonomie est centrale dans les EUR car les équipes, constituée d'une dizaine de personnes au maximum, n'ont pas vocation à se renforcer et chaque collaborateur assume un pôle de compétences dont il est l'unique expert. Pour les directions, tout l'enjeu est d'assurer une coordination efficace, ce qui suppose de planifier le travail et de le réguler. Néanmoins, tous n'y parviennent pas de façon satisfaisante. Il conviendrait, pour y remédier un minimum, que chaque EUR élabore au mois de juin un planning annuel du travail de l'année suivante pour chaque membre de l'équipe, ce planning serait ensuite affiché et partagé. De surcroît, afin de garantir une meilleure coordination de tous, l'intégration des nouveaux personnels, souvent hasardeuse, doit faire l'objet d'une procédure précise, officielle, que chaque EUR est libre de définir selon ses spécificités.

La conséquence logique des défauts de la présente organisation est l'accumulation d'une charge de travail considérable pour chaque individu. Dans ces circonstances, les résultats révèlent la fragile préservation des personnels et les risques psychosociaux auxquels ils s'exposent. De surcroît, la potentielle surcharge de travail amène nombre d'administratifs à effectuer des heures supplémentaires, heures que l'établissement refuse tout bonnement de valoriser. Par conséquent, les EUR élaborent des systèmes officieux de récupération des heures. La responsabilité d'un tel déséquilibre dans l'organisation du travail peut être imputée à deux échelles politiques différentes : d'abord la gouvernance, puisque les EUR souffrent d'une inadéquation entre les objectifs imposés par l'établissement et les moyens alloués par ce dernier pour les atteindre ; mais aussi les EUR elles-mêmes, puisque les directions n'assument pas encore pleinement le pilotage qui leur incombe afin d'organiser et de rationaliser le travail en conformité avec les règles fondamentales de la fonction publique.

En l'état actuel, il devient urgent que les ressources humaines de l'université prennent conscience de l'évolution du travail dans les EUR et hors des composantes : le rythme et la charge ne sont plus comparables à ceux d'un fonctionnaire traditionnel, dont la vie est théoriquement régie par des horaires fixes. Il apparaît donc essentiel que l'établissement se saisisse de ce dossier et construise une procédure simple de valorisation ou de compensation des heures supplémentaires. Au quotidien, la surcharge engendre de fortes périodes de stress et une fatigue nerveuse, parfois difficile à contenir et susceptible de dégénérer en *burn out*. Mais ces écueils ne sont pas tant des risques inhérents au gain d'autonomie que des stigmates des dysfonctionnements structurels de l'établissement. En effet, certains personnels font part d'une véritable aversion envers les services centraux, déplorant un cruel manque d'accompagnement et de coordination de la part de la gouvernance. Repenser le fonctionnement de l'université n'est pas l'enjeu de cette étude, mais en ce qui concerne les EUR, il serait temps, trois ans après leur création, que les statuts des personnels d'EUR soient alignés : de façon, par exemple, que deux personnes occupant un même poste et d'ancienneté équivalente perçoivent une égale rémunération, la compétence n'étant aucunement un critère de gratification dans le système public.

Si le dialogue existe entre les EUR et le central, il peut se révéler dissonant. Alors, impuissants face à l'immobilisme de l'université, faute de budget, faute de réglementations, faute de clarté, directions et équipes n'ont d'autres choix que de revoir leurs projets à la baisse et prendre leur mal en patience. Dans un tel climat, les directions incarnent à la fois les soutiens et les protectrices de leur équipe, elles n'en sont plus seulement les coordinatrices, des missions

inhérentes à leur rôle de *managers*. Et sur ces deux aspects, la réussite est totale : les équipes sont soudées et tous les administratifs expriment leur reconnaissance envers leur direction respective pour sa capacité d'écoute et sa bienveillance. Fondamentalement, l'autonomie et la cohésion d'équipe reposent sur un même pilier : la confiance. En effet, le bien-être des personnels dans leur travail est le fruit d'une confiance absolue entre chaque collègue d'une même équipe. Comme évoqué plus haut, l'humain conditionne intégralement la sensation de bien-être. Par rapport à la structure classique des services de l'université, les EUR qui se sont réellement emparées de l'opportunité de renouveler le mode d'organisation traditionnel des composantes, sont finalement parvenues à impulser une dynamique d'équipe complètement différente de l'existant. Toutefois, à l'échelle de l'individu, la volonté de bien faire et l'enthousiasme initial ont, à force de déceptions, de frustrations, voire de conflits, mené les personnels à rendre du recul. Il en résulte un détachement notoire de chacun à l'égard de ses missions, une auto-régulation nécessaire à la préservation physique et psychologique qui, cependant, n'impacte pas l'implication dans le développement de l'EUR.

Les EUR pourraient constituer une indéniable innovation dans l'enseignement supérieur si la transformation était réfléchie à l'échelle de l'établissement en dialogue avec tous les services. En l'occurrence, l'articulation entre les compétences des administratifs et les services centraux est un échec cuisant puisqu'aucune adaptation satisfaisante n'a été mise en œuvre. Certes, la création des EUR marque une véritable évolution dans la répartition des pouvoirs internes et l'organisation des formations, toutefois, elle n'a pas ou très peu affecté la plupart des services. Le modèle des EUR étant désormais pérennisé, reste à savoir si l'Etat français souhaitera généraliser ce type de composantes et transformer ainsi l'intégralité du paysage universitaire national, ou si les EUR demeureront des ovnis issus de quelques établissements. Mais il est aussi probable que la réussite des EUR soit liée à leur caractère exceptionnel ; en effet, l'institutionnalisation de fonctionnements « micro » tend bien souvent vers une perversion de ceux-ci lorsqu'ils sont appliqués à un niveau « macro », comme en témoigne le système actuel des UFR dans la majorité des universités françaises.

En conclusion, le mode d'organisation des EUR prouve qu'il est parfaitement possible de repenser la hiérarchie, de repenser l'autonomie et d'impulser une dynamique de confiance au sein d'un service. Finalement, ces nouvelles composantes démontrent que le fonctionnement de l'université peut changer, que le travail peut coexister avec l'humain sans le supplanter. Mais elles illustrent aussi une profonde divergence de visions entre ceux qui adhèrent aux EUR et ceux qui demeurent ancrés, enracinés dans le modèle classique de l'université.

Bibliographie

Sources législatives et juridiques

- ANI du 19 juin 2013
- *Code de l'éducation*
- *Code du travail*
- *Décret du 25 juillet 2019 portant sur la création d'UCA et approbation de ses statuts*
- Loi du 8 juillet 1890
- Loi du 9 avril 1898

Littérature scientifique

- Allard-Poesi, F. (2012). Chapitre 1. Équipe et management d'équipe. Dans : F. Allard-Poesi, *Management d'équipe* (pp. 8-35). Paris : Dunod.
- Auger, A. (2018). 1. Risques Psychosociaux (RPS). Dans : Frédéric Chapelle éd., *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions* (pp. 1-6). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0001>
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & organization management*, 27(1), 14-49.
- Boutillier, S. & Alexandre, L. (2019). Éditorial. L'entrepreneuriat scientifique : institutions et innovation. *Marché et organisations*, 34, 11-14.
<https://doi.org/10.3917/maorg.034.0011>
- Brangier, É. & Valléry, G. (2021). Bien-être et qualité de vie au travail. Dans : É. Brangier & G. Valléry (Dir), *Ergonomie : 150 notions clés* (pp. 127-130). Paris : Dunod.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.
- Castaing, F. 2007. Le poids de la concurrence universitaire en France : Intérêt et limites d'une approche en termes de « marchandisation ». In Mazzella, S. (Ed.), *L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France)*. Institut de recherche sur le Maghreb contemporain. doi :10.4000/books.irmc.724

- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of management*, 23(3), 239–290.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (2017). *The bureaucratic phenomenon*. Routledge.
- Dauphin, S. (2011). Théories du management. *Informations sociales*, 167, 6–9. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0006>
- Declerck, R. P., Eymery, P., & Crener, M. A. (1980). Le management stratégique des projets. *Paris, France : Hommes et techniques*.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Friedman, M. (2003). *Autonomy, gender, politics*. Oxford University Press.
- Garel, G. (2003). Pour une histoire de la gestion de projet. *Gérer et comprendre*, 74(1), 77-89.
- Graham, P. (Ed.). (2003). *Mary Parker Follett prophet of management*. Beard Books.
- Grégoire, M. (2018). Évolution et diversité des situations de travail : une analyse à travers les notions de « travail autonome » et de « travail au projet ». *@GRH*, 28, 35–64. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0035>
- Groutel, E. (2014). Mary Parker Follett: La facette méconnue du management jardiné. *Revue française de gestion*, 239, 13-29. <https://doi.org/10.3166/RFG.239.13-29>
- Lejealle, C. (2018). Outil 1. La qualité de vie au travail (QVT). Dans : C. Lejealle, *La MEGA boîte à outils du Digital en entreprise* (pp. 26-27). Paris: Dunod.
- Maillard, D. & Veneau, P. (2006). Les licences professionnelles : Formes et sens pluriels de la « professionnalisation » à l'université. *Sociétés contemporaines*, n°62, 49-68. <https://doi.org/10.3917/soco.062.0049>
- Maslow, A. H. (1998). *Maslow on management*. John Wiley & Sons.
- Maisonneuve, J. (2018). *La dynamique des groupes*. Que sais-je.
- Mazaleigue, J. (2009). L'autonomie à la lumière de la faiblesse de la volonté. Dans : Marlène Jouan éd., *Comment penser l'autonomie : Entre compétences et dépendances* (pp. 75-87). Paris cedex 14 : Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.laugi.2009.01.0075>
- Meier, O. (2017). V. Frederick Winslow Taylor – Le management scientifique des entreprises. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 67-79). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0067>
- Meier, O. (2017). III. Henry Fayol – Les principes de « saine » administration de

- l'entreprise. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 41-54). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0041>
- Mousli, M. (2005). Éloge du conflit. Mary Parker Follett et le conflit constructif. *Négociations*, no⁴, 21-33. <https://doi.org/10.3917/neg.004.0021>
 - O'Connor, E. (2017). IV. Mary Parker Follett – Concepts and practices of unbounded relationality. Dans : Sandra Charreire Petit éd., *Les Grands Auteurs en Management* (pp. 55-66). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.charr.2017.01.0055>
 - Pasquier, G. (2013). Autonomie, émancipation et liberté. *Le Sociographe*, -6, 9-12. <https://doi.org/10.3917/graph.hs06.0009>
 - Pawin, R. (2014). Le bien-être dans les sciences sociales : naissance et développement d'un champ de recherches. *L'Année sociologique*, 64, 273-294. <https://doi.org/10.3917/anso.142.0273>
 - Peaucelle, J. (2003). Fayol méconnu et toujours original. *Entreprises et histoire*, 34, 5-7. <https://doi.org/10.3917/eh.034.0005>
 - Plane, J. (2019). *Management des organisations*. Paris : Dunod.
 - Poivret, C. & Marco, L. (2020). Article introductif - L'histoire de la pensée managériale : retour et précisions sur un parcours, des termes et... enfin, une visibilité ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 5-19. <https://doi.org/10.3917/ripls1.064.0005>
 - Prades, J. (2014). I - Taylor, Elton Mayo et les premières critiques psychosociologiques du taylorisme. Dans : J. Prades, *Figures de la psychosociologie : De la critique de Taylor à l'actepouvoir de Gérard Mendel* (pp. 39-47). Paris : L'Harmattan.
 - Reynaud, J. D. (1988). Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.
 - Schaeffer, V. (2019). L'université entrepreneuriale : éléments historiques et débats. *Marché et organisations*, 34, 87-108. <https://doi.org/10.3917/maorg.034.0087>
 - Stoczkowski, W. 2017 « Une grenouille vit un bœuf qui lui sembla de belle taille... », ou comment (ne pas) moderniser les universités françaises. In: *Recherches Internationales*, n°111. L'enseignement supérieur marchandisé et mondialisé. pp. 133-144.
 - Tandilashvili, N. (2022). La transformation de l'université française : La perception des universitaires. *Gestion et management public*, 10(N1), 55-76. <https://doi.org/10.3917/gmp.101.0055>

- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Terssac (de) G. (2012) *Autonomie et travail*. *Dictionnaire du travail*, PUF, pp.47-53.

Littérature médiatique

- *La France en léger retrait dans le classement de Shanghai 2022* - L'Étudiant
- *L'Université Côte d'Azur recule au classement Shanghai, son président explique pourquoi* - Nice-Matin
- Communiqué officiel d'UCA
- *Campus Carlone : le ras-le-bol des étudiants niçois* - EDJ News
- *À l'université de Nice, "il fait tellement froid dans les amphis que nous gardons nos doudounes"* - Francebleu.fr
- *Chauffage en panne sur le campus Carlone de Nice : "on garde les gants pour taper à l'ordinateur. Ce n'est pas évident"* - Francetvinfo.fr

Sitographie et documentation institutionnelle

- ANR - Projet IDEX
- Classement de Shanghai
- Science ouverte
- Sur les aides nationales et bourses disponibles – site du gouvernement
- Legifrance
- Construire la France de demain (gouvernement.fr)
- Plan de relance - Université Côte d'Azur (univ-cotedazur.fr)
- Dictionnaire de l'Académie Française
- Dictionnaire du Larousse
- OxfordLearnersDictionaries
- OCDE
- Rapport Bien-être et santé au travail (cfecgc-santetravail.fr)
- Rapport sur l'égalité hommes/femmes du MESRI
- Haute Autorité de Santé
- ANACT
- Risques psychosociaux - Ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion
- Synthèse – Enquête du 28 novembre 2016

Annexes

I. Questionnaire de l'enquête de perception

A) Questions préliminaires

a) Votre statut :

- Directeur/Directrice d'une EUR
- Administratif (BIATSS)

b) Vous êtes :

- Femme
- Homme
- Ne souhaite pas le préciser

c) Votre arrivée à UCA :

- Avant la création des EUR (avant le 1er janvier 2020)
- Après la création des EUR (après le 1er janvier 2020)

d) Votre tranche d'âge :

- 18-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- 51-60 ans
- 61 et plus

e) Votre situation :

- Titulaire
- Contractuel en CDI
- Contractuel en CDD

f) Actuellement, vous avez une expérience professionnelle de :

- < 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- Entre 6 et 10 ans
- Entre 11 et 20 ans
- > 20 ans

g) Majoritairement, votre parcours professionnel est issu du :

- Secteur privé
- Secteur public

B) Votre perception du management

- a) Selon vous, quelles notions clefs définissent ou illustrent le concept théorique de « management » ? Donnez cinq mots clefs.
- b) Actuellement comment décririez-vous le management mis en œuvre dans votre équipe ? Donnez cinq mots clefs.
- c) Ce mode de management vous convient-il ?
- Pas du tout, je songe à quitter l'équipe/l'environnement de travail
 - Pas vraiment, je le subis mais j'hésite à partir
 - Moyennement, mais je fais avec et n'envisage pas de changer de poste ou d'équipe
 - Tout ne me convient pas mais certains aspects me correspondent, donc avec un peu d'efforts et du temps, je pourrais m'acclimater
 - Plutôt oui, tout n'est pas naturel mais je me sens bien globalement
 - Parfaitement. Ce mode de management me permet de m'épanouir sur mon poste et dans mon équipe
 - Ne souhaite pas se prononcer
- d) Comment évaluez-vous le rapport entre le "management" et les notions suivantes ?

Notions à évaluer	Aucun rapport	Rapport indirect	Rapport direct	Rapport intrinsèque
Direction				
Motivation				
Valorisation				
Confiance				
Coordination				
Administration				
Délégation				
Contrôle				
Dialogue				
Responsabilisation				
Ordre				
Hiérarchie				

Anticipation				
Transmission				
Exigence				
Accompagnement				
Tempérance				
Décision				
Ecoute				
Cadrage				

C) Votre perception du bien-être au travail

- a) Comment définiriez-vous le concept théorique de bien-être au travail ? Donnez cinq mots clefs.
- b) Actuellement, ressentez-vous du bien-être dans votre travail ?
- Aucun. Je suis très mal dans mon travail, j'ai envie de partir.
 - Rarement. Je ne me sens pas bien dans mon travail en général.
 - Moyennement. C'est assez variable d'un jour à l'autre.
 - Souvent. Je me sens bien la plupart du temps, mais il y a des aspects précis sur lesquels je me sens toujours mal.
 - En général, oui. Mais certaines situations, imprévisibles et très ponctuelles peuvent mettre à mal cette sensation.
 - En toutes circonstances. Je m'épanouis.
- c) Parmi les notions ci-dessous, choisissez les 3 qui favorisent le plus le bien-être au travail :
- Autonomie
 - Confiance entre collègues (direction comprise)
 - Responsabilités
 - Accompagnement dans la prise de poste et dans les nouvelles missions
 - Anticipation des échéances
 - Connaissance des interlocuteurs (à qui s'adresser selon les besoins)
 - Clarté des consignes et facilité des procédures
 - Projets et dossiers stimulants
 - Reconnaissance du travail accompli
 - Locaux, matériel et équipements adéquats et qualitatifs
 - Rémunération motivante

La prise en compte de mes propositions

d) Parmi les propositions ci-dessous, choisissez les 3 qui dégradent le plus votre bien-être sur votre poste actuel :

- Précarité du poste/du contrat
- Manque d'autonomie
- Tensions au sein de l'équipe (direction comprise)
- Manque de responsabilités
- Manque d'accompagnement lors de la prise de poste et/ou sur de nouvelles missions
- Absence d'anticipation des tâches
- Méconnaissance des interlocuteurs (à qui s'adresser selon les besoins)
- Consignes floues et procédures laborieuses
- Surcharge de travail
- Ennui au travail
- Locaux, matériel, équipements insuffisants ou dégradés
- Manque de reconnaissance
- Rémunération insatisfaisante
- Absence de prise en compte de mes propositions

D) Votre perception de l'autonomie et des responsabilités

a) Comment définissez-vous l'autonomie au travail ? Donnez cinq mots clefs

b) Comment définissez-vous les responsabilités au travail ? Donnez cinq mots clefs

c) Comment évaluez-vous le rapport entre « autonomie » et les notions suivantes ?

Notions à évaluer	Aucun rapport	Rapport indirect	Rapport direct	Rapport intrinsèque
Risques				
Liberté				
Isolement				
Stress				
Confiance				
Compétences				
Reconnaissance				
Plaisir				

Initiative				
Détresse				

d) Comment évaluez-vous le rapport entre « responsabilités » et les notions suivantes ?

Notions à évaluer	Aucun rapport	Rapport indirect	Rapport direct	Rapport intrinsèque
Difficultés				
Epanouissement				
Organisation				
Collaboration				
Ambition				
Discipline				
Hiérarchie				
Fardeau				
Cadrage				
Surcharge				

a) Vous sentez-vous autonome dans vos missions actuelles ?

- Je ne suis pas autonome car je n'ai pas la liberté de faire et ne me sens pas capable de faire.
- Je suis partiellement autonome car je me sens capable de prendre des initiatives mais je n'ai pas la liberté de le faire.
- Je suis partiellement autonome car j'ai la liberté de faire mais je ne me sens pas vraiment capable d'utiliser cette liberté.
- Je suis autonome car j'ai la liberté de faire et la capacité de faire.

b) Aimez-vous l'autonomie dans le travail ?

- Pas du tout. Cela me fait très peur, c'est trop de responsabilités.
- A faible dose. Je ne suis pas rassurée sans supervision étroite.
- Moyennement. Il y a des risques d'erreur et de surcharge de travail.
- J'apprécie l'autonomie selon les missions, certaines sont plus facilement accomplies, d'autres plus complexes nécessitent un accompagnement.
- Je préfère l'autonomie, cela me permet d'optimiser mon organisation.
- Je m'épanouis dans l'autonomie, je prends plaisir à travailler ainsi.

c) Parmi les éléments suivants, notez de 1 à 4 s'ils contraignent votre autonomie de travail sur votre poste actuel

Eléments à évaluer	1 Non contraignant	2 Rarement contraignant	3 Fréquemment contraignant	4 Constamment contraignant
La hiérarchie				
Les collaborateurs				
Le budget				
Les services connexes				
Les procédures				
Le calendrier				
Les besoins de mes interlocuteurs				
Les moyens matériels (locaux, équipements)				
Mes compétences				

E) Votre quotidien à l'EUR

- a) Votre poste a-t-il évolué depuis votre arrivée ? (plusieurs réponses possibles)
- Oui : le nom du poste a changé
 - Oui : les missions ont changé (et la fiche de poste aussi)
 - Oui : la catégorie/le statut a évolué (catégorie B devenu catégorie A par exemple)
 - Non : mes tâches correspondent toujours à la fiche de poste
 - Non : mais mes tâches ne correspondent pas à la fiche de poste depuis le début
- b) Votre équipe continue-t-elle de s'étoffer ? Y a-t-il du *turn over* ?
- Oui : il y a des recrutements en cours ou des projets de recrutement
 - Non.
- c) Appréhendez-vous l'arrivée d'un nouveau collègue ?
- Pas du tout. Je suis heureux d'accueillir un nouveau collègue, ça ne peut que bien se passer
 - Assez peu. Je suis juste curieux de rencontrer un nouveau collègue.
 - Moyennement. Je pense que tout ira bien mais j'ai toujours peur que cela détériore l'environnement de travail ou perturbe ma routine.
 - Beaucoup. Cela me stresse car il y a toujours des changements de dynamique dans l'équipe.

- Toujours. Je suis systématiquement tendu car il est fort possible que ça se passe mal, que mes habitudes de travail soient chamboulées et que ma place dans l'équipe soit remise en question.

d) Selon vous, qu'est-ce que l'arrivée d'un nouveau collègue remet le plus en question ? Hiérarchiser les propositions de 1 à 4 (1 étant l'élément le plus impacté).

Éléments à évaluer	1	2	3	4
L'ambiance de travail				
Les postes et missions de chacun				
L'organisation du travail quotidien				
Les compétences de chacun				

e) A l'heure actuelle, êtes-vous satisfait de votre poste ?

- Pas du tout satisfait.
- Très peu satisfait.
- Moyennement satisfait. Tout ne me convient pas.
- Plutôt satisfait. Dans l'ensemble, le poste me correspond mais certaines missions m'ennuient ou ne m'intéressent pas_ou certaines conditions de travail ne me vont pas.
- Satisfait. Le poste correspond à mes attentes et je m'y sens bien, à quelques missions / conditions près.
- Pleinement satisfait. Je m'épanouis.

f) Dans votre EUR, pouvez-vous évaluer les éléments suivants ?

Éléments à évaluer	Pas satisfaisant	Moyennement satisfaisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
L'ambiance au sein de votre équipe				
La relation avec votre direction/hiérarchie				
Les relations avec les services du campus				
La circulation de l'information à UCA				
Les procédures à UCA				

Les locaux et les équipements				
La charge de travail				

g) UCA et les EUR sont une expérimentation, ressentez-vous, au sein de votre équipe cet aspect incertain, ce travail en construction ?

- Pas du tout. Tout est très clair à mon niveau, il n'y a pas de changements qui impactent l'équipe.
- Très peu. Les missions et objectifs de l'EUR sont plutôt clairs, il y a peu de changements qui impactent l'équipe.
- Moyennement. Au niveau de l'équipe les missions sont claires mais il y a ponctuellement des changements fonctionnels qui impactent l'équipe.
- Souvent. L'équipe est parfois intégrée aux réflexions sur le cadrage des EUR, les missions manquent de clarté par moment et il y a régulièrement des changements fonctionnels.
- Régulièrement. L'équipe contribue aux réflexions sur les EUR, tous les enjeux ne sont pas précisés et il y a fréquemment des changements fonctionnels.
- Constamment. L'équipe connaît des changements fonctionnels réguliers et il y a un véritable flou quant au cadrage des EUR.

h) A l'issue du dernier rapport du HCERES, UCA a vu son statut d'université expérimentale confirmée et deviendra à compter du 1^{er} janvier 2024, un « Grand établissement », confirmant son organisation en EUR (et mettant ainsi fin à l'expérimentation). Cela signifie que les EUR vont être pérennisées. Vous projetez-vous dans votre EUR d'ici à 2024 ?

- Oui, car je suis sous mandat (pour les directions).
- Oui, je souhaite rester dans mon EUR.
- Non, je ne souhaite pas rester dans cette EUR mais j'aimerais travailler dans une autre EUR.
- Non, je ne me projette pas dans cette EUR, j'ai d'autres projets professionnels.

II. Grilles d'entretiens semi-directifs

Directions	
Thèmes	Questions
La réalité quotidienne de l'EUR	En tant que directeurs, vous avez assisté et participé à la création des EUR. Diriger une EUR, qu'est-ce que ça signifie pour vous ?
	Avez-vous été accompagné lors de votre prise de fonction ? Si oui, comment ?
	Avez-vous pu vous sentir dépassé, notamment au début, par vos nouvelles responsabilités ?
	Quelles qualités sont indispensables au quotidien ?
	D'après l'enquête, les directeurs ressentent le caractère expérimental des EUR bien plus fortement que leurs équipes, comment se traduit cet aspect dans votre quotidien ?
	Identifiez-vous une quelconque résistance face aux EUR, un rejet de la part des autres personnels ou services ? Si oui, quelles formes cela prend-il ? Comment l'expliquez-vous ?
Manager sans être <i>manager</i>	Aviez-vous déjà dirigé des équipes auparavant ? Si oui, des équipes administratives ? Si non à cette seconde question, quelles différences observez-vous ?
	Avez-vous reçu la moindre formation ou sensibilisation au management ? Si non, auriez-vous aimé ? Ou en ressentez-vous le besoin ?
	Etes-vous à l'aise globalement sur votre fonction de chef d'équipe ? ou <i>manager</i> ?
	Quelles difficultés rencontrez-vous ? ou qu'est-ce qui vous semble le plus difficile en termes de management ?
	Pour les directeurs d'EUR, le management est intrinsèquement lié à la notion

	de direction. Que signifie diriger à vos yeux ?
	Pour les administratifs, le management est synonyme de coordination, qu'en pensez-vous ?
L'autonomie des personnels	En tant que directeurs, vous bénéficiez d'une certaine autonomie pour organiser l'EUR. Cette autonomie est-elle nouvelle par rapport à votre situation d'avant les EUR ?
	Les personnels administratifs se sentent aussi très autonomes dans leurs missions et apprécient l'autonomie, comment mettez-vous en place et permettez-vous cette autonomie ?
	Identifiez-vous des limites à votre autonomie et à celle des administratifs ? Lesquelles ?
	Les équipes gèrent des projets parfois de grande envergure, dans quelle mesure anticipez-vous et organisez-vous les projets ?
	Les équipes des EUR sont relativement réduites pour la masse de travail, l'autonomie est-elle un critère de recrutement ? Comment évaluez-vous ce critère lorsque vous recevez un candidat ?
La surcharge de travail	D'après l'enquête, la principale source d'insatisfaction des personnels, directeurs comme administratifs, vient de la surcharge de travail. Pouvez-vous témoigner de ce phénomène ? D'où vient selon vous cette surcharge ? Y-a-t-il une planification de la charge de travail ?
	Resentez-vous de la fatigue dans votre travail ? Ou du stress ? Dans quelles circonstances tout particulièrement ?
	Certaines tâches suscitent-elles parfois du découragement ? de la démotivation ? Comment l'expliquez-vous ?
	Parvenez-vous à concilier votre vie professionnelle et votre privée ?
	La surcharge de travail est synonyme d'heures supplémentaires pour les administratifs, comment gérez-vous cette surcharge dans votre équipe ? La

	<p>fonction publique n'est pas réputée pour valoriser les heures supplémentaires, avez-vous mis en œuvre une solution ?</p>
	<p>Considérez-vous que le surmenage est un risque réel pour vous-même et votre équipe ? Si oui, comment le management peut-il prévenir ce risque ?</p>
	<p>Comment évaluez-vous le moral et le bien-être de votre équipe ?</p>
<p>L'ambiance de travail</p>	<p>Dans l'enquête, la notion la plus exprimée est celle de confiance. En tant que direction, comment la confiance peut-elle être intégrée au management ?</p>
	<p>Avez-vous la sensation que les membres de votre équipe se font pleinement confiance et vous font pleinement confiance ? Quels signes vous le font penser ?</p>
	<p>Pensez-vous que l'autonomie des membres de votre équipe puisse dégrader leurs relations de confiance ?</p>
	<p>Y-a-t-il actuellement ou y-a-t-il déjà eu des tensions entre vous-même et votre équipe ou au sein de votre équipe ? Savez-vous pour quelles raisons ? Ces tensions ont-elles été résolues ?</p>
	<p>Est-ce que votre autonomie vous procure du bien-être au travail ? Pensez-vous aussi qu'elle en procure à vos subalternes ?</p>
<p>Question finale</p>	<p>En somme, de votre point de vue, comment se concrétise le bien-être au travail ?</p>

Administratifs

Thèmes	Questions
La réalité quotidienne de l'EUR	Parmi vous, tous n'ont pas le même statut ni la même ancienneté à UCA. Certains étaient peut-être présents avant la création des EUR. Comment avez-vous vécu cette transformation ?
	A votre arrivée dans l'EUR, avez-vous été formés sur vos postes ? Le souhaitiez-vous à cette époque ? Rétrospectivement auriez-vous aimé ?
	Pour ceux qui sont arrivés après la création des EUR. Aviez-vous la connaissance des EUR avant votre arrivée ? Aviez-vous eu vent de la création de ces composantes avant d'obtenir le poste ?
	Aujourd'hui, les missions des EUR vous paraissent-elles toutes bien définies ?
	Identifiez-vous une quelconque résistance face aux EUR, un rejet de la part des autres personnels ou services ? Si oui, quelles formes cela prend-il ? Comment l'expliquez-vous ?
Être managé	Certains administratifs viennent du secteur public, d'autres du secteur privé, avez-vous déjà eu l'occasion d'échanger sur vos expériences managériales ?
	Certains ont-ils quelques notions en management ou techniques de management ? Cette expérience a-t-elle été exploitée dans votre équipe ?
	L'un d'entre vous est-il en charge du management d'équipe ou de la régulation des tâches ? Ou votre directeur en-t-il responsable ?
	Quelles difficultés rencontrez-vous dans le management actuel ?
	Pour les administratifs, le management est synonyme de coordination, qu'en pensez-vous ? Que signifie coordonner à vos yeux ?
	Pour les directeurs d'EUR, le management est intrinsèquement lié à la notion de direction. Que signifie diriger à vos yeux ?

L'autonomie des personnels	Dans les EUR, les personnels jouissent d'une certaine autonomie dans leur travail. Pour ceux qui étaient là avant la création des EUR, cette autonomie est-elle nouvelle par rapport à votre situation d'avant les EUR ? En comparaison avec les autres personnels, vous sentez-vous plus autonome ?
	Il semblerait qu'une majorité de personnels des EUR apprécient l'autonomie et travaillent en autonomie. Dans la pratique, comment se traduit cette autonomie ?
	Identifiez-vous des limites à votre autonomie et à celle de vos collègues ? Lesquelles ?
	Les équipes gèrent des projets parfois de grande envergure, dans quelle mesure anticipez-vous et organisez-vous les projets ?
	Les équipes des EUR sont relativement réduites pour la masse de travail. En aviez-vous conscience avant d'arriver sur le poste ?
La surcharge de travail	D'après l'enquête, la principale source d'insatisfaction des personnels, directeurs comme administratifs, vient de la surcharge de travail. Pouvez-vous témoigner de ce phénomène ? D'où vient selon vous cette surcharge ?
	Ressentez-vous de la fatigue dans votre travail ? Ou du stress ? Dans quelles circonstances tout particulièrement ?
	Certaines tâches suscitent-elles parfois du découragement ? de la démotivation ? Comment l'expliquez-vous ?
	Parvenez-vous à concilier votre vie professionnelle et votre vie privée ?
	La surcharge de travail est synonyme d'heures supplémentaires, comment gérez-vous cette surcharge dans votre équipe ? Est-ce que votre direction a conscience de cette difficulté selon vous ? Comment y remédie-t-elle ?
Considérez-vous que le surmenage est un risque réel pour votre équipe ?	

	<p>Si oui, comment le management devrait-il prévenir ce risque ?</p>
	<p>Est-ce que votre direction est attentive à votre moral et à votre bien-être ? Comment cette attention se matérialise-t-elle ?</p>
L'ambiance de travail	<p>Dans l'enquête, la notion la plus exprimée est celle de confiance. Selon vous, comment cette confiance peut-elle être entretenue par le management ?</p>
	<p>Faites-vous un partage régulier d'informations ? Y-a-t-il un temps dédié à la mise en commun des actualités de chacun ?</p> <p>Pensez-vous que l'autonomie puisse dégrader les relations de confiance ? Notamment en créant de l'isolement ? Pourquoi ?</p>
	<p>Y-a-t-il actuellement ou y-a-t-il déjà eu des tensions entre vous-même et votre équipe ou au sein de votre équipe ? Savez-vous pour quelles raisons ? Ces tensions ont-elles été résolues ?</p>
	<p>Est-ce que votre autonomie vous procure du bien-être au travail ?</p>
Question finale	<p>En somme, de votre point de vue, comment se concrétise le bien-être au travail ?</p>

III. Retranscriptions des entretiens

1. Directions

a. Direction n°1

Entretien – Direction n°1 - 13/03/2023 – début à 10h37 – durée 1h30

O : Ophélie

D : Direction

O – Merci d'avoir accepté cet entretien. En tant que directeur d'EUR tu as assisté, tu as participé à la création des EUR. J'aimerais savoir déjà dans un premier temps : diriger une EUR, pour toi, qu'est-ce que ça signifie ? qu'est-ce que ça représente ? qu'est-ce que c'est ?

D – Alors c'est ce que je pense et pas forcément ce que pensent tous les directeurs d'EUR. Je dirais que ce n'est pas du tout la même chose que de diriger une UFR et c'est bien pour ça que j'ai voulu m'engager là-dedans, c'était pour changer de culture de direction. Alors la création des EUR à Université Côte d'Azur a donné en réalité plus de marge de manœuvre aux directeurs dans leur manière de diriger. Cette marge de manœuvre, on peut la saisir dans un sens ou dans un autre ; on peut la saisir dans un sens à être beaucoup plus directif, ça été fait ça a été fait un petit peu pour rendre les choses plus transversales, donc pour créer des liens entre les différentes facultés UFR qui étaient un peu des sortes de pouvoir locaux. Certains communiquaient pas mal avec la gouvernance centrale d'autres pas du tout, et donc c'est aussi les EUR, d'un point de vue gouvernance, je dirais qu'il y avait cette idée, pas forcément une volonté, mais cette idée de briser un peu ces différents pouvoirs locaux et d'être beaucoup plus dans une co-construction de la politique de l'établissement avec les directeurs d'EUR. Ce qui ne se faisait pas forcément avec les directeurs d'UFR. Il y avait des réunions de composantes une fois par mois je crois, qui étaient organisées par la gouvernance avec les directeurs de composantes, donc les directeurs d'UFR mais ces réunions ne servaient à rien, elles étaient totalement vides, elles ne servaient à rien il n'y avait rien d'ailleurs à l'ordre du jour parce que chacun restait sur ses positions, sur sa manière de gérer les choses alors de manière ouverte ou, au contraire, de manière très très conflictuelle et en opposition avec la gouvernance centrale. Mais il y avait un jeu d'être avec ou contre la gouvernance centrale, c'est un jeu très politique et donc ces réunions-là ne servaient à rien, on parlait de choses extrêmement techniques mais jamais de questions centrales, donc politiques, parce que tout le monde n'était pas sur les mêmes positions et qu'on ne rentrait pas sur ces sujets. Donc c'était aussi sortir de cet état d'esprit-là et de construire quelque chose de plus transversal de manière à faire bouger l'ensemble de l'établissement alors sur l'ex UFR qui a été remplacée par différentes EUR, on était depuis longtemps dans cette position-là, une position très particulière qui est la position de cette UFR et finalement relativement en marge des décisions de la politique, de la gouvernance centrale et au final, c'était pas du tout productif parce que c'était finalement une affaire qui était relativement en marge. Donc il fallait vraiment briser ça pour arriver à rentrer dans un autre rapport. Ça ne veut pas dire que ce rapport soit de manière totalement consensuelle d'un point

de vue politique avec la gouvernance, mais ça veut dire changer le type de rapport et donc voilà l'idée. Ça n'a pas été facile, ça n'a pas été de tout repos et ça a été assez conflictuel avec l'ancienne équipe, évidemment, qui a vu à un moment donné que les choses allaient se recomposer autrement. Ça n'a pas forcément été facile entre les EUR, y compris entre les deux EUR qui sont nées de la fin de cette UFR et ça n'a pas été facile parce que c'était divisé des forces qui étaient une force relativement importante et qui pouvaient être un contre-pouvoir important par rapport à la gouvernance. Mais le but c'était de sortir de ça.

O – Et est-ce que tu trouves que maintenant les réunions entre directeurs d'EUR sont plus productives que les anciennes réunions entre les composantes ?

D - Oui alors ça fait ça fait maintenant deux ans... disons que ça fait plus de trois ans qu'on construit. Et c'est en place depuis janvier 2020 donc 2021... ça fait plus de deux ans que ça fonctionne, on est passé par différentes phases et là maintenant on est un peu pris dans un truc où on n'a même plus le temps de discuter entre nous. Bon, jusque-là on avait à la fois construit un réseau informel entre directions d'EUR et en même temps un réseau formel c'est-à-dire le conseil des composantes et puis le copil stratégique de l'université qui sont des instances qui nous permettent de discuter stratégie politique etc. Donc on en a trois finalement une informelle entre direction d'EUR, le président est au courant mais elle est informelle, entre nous, le copil stratégique de l'établissement dans lequel toutes les EUR sont représentées et l'autre c'est le conseil de composantes qui est plus large puisque dedans il y a aussi des composantes comme l'IUT, l'INSPE, l'IAE... donc c'est plus large. Mais là on est un peu dans une phase où on a tellement lancé de trucs qu'on n'a même plus le temps de se poser alors quand je dis « on », c'est à la fois les directeurs d'EUR, on se voyait un mercredi par mois 1h, et là on n'arrive plus à le faire. Les conseils de composantes, les copils d'établissement, y en a moins, parce qu'on a tellement de choses, mais bon ça va revenir et il y aura des échéances importantes sur lesquelles on va. On va remettre ça en place, quand c'est important de le faire on trouve le temps.

O – Et est-ce qu'au début de ta prise de fonction en tant que directeur il y a eu un accompagnement de l'établissement ?

D - Pour qu'il y ait un accompagnement de l'établissement, il faut qu'il y ait une procédure mise en place. Je rappelle qu'on a changé toutes les procédures.

O – Mais est-ce qu'il y a eu des anticipations ?

D – Pas du tout. Ça dépend ce qu'on appelle « l'établissement », c'est beaucoup plus complexe que ça. Je veux dire : on est en pleine révolution ! Donc dans une révolution il n'y a pas d'accompagnement. Non il n'y a pas d'accompagnement de l'établissement, il y a eu un accompagnement très fort je dirais du nouveau président qui n'était pas forcément encore président au moment où ces choses-là se sont pensées. Donc c'est quelque chose qu'on a construit ensemble avec une petite équipe des futurs directeurs d'EUR qui avaient une lettre de mission, mais les EUR n'étaient pas créés officiellement, et une partie de la gouvernance qui était sur ce projet de transformation. Mais c'est normal, on ne peut pas leur reprocher. Quand on change tout, forcément au début, les procédures ne sont pas encore en place. Il a fallu changer toutes les procédures, absolument toutes.

O – C’était un nouveau départ. Et est-ce que tu as pu avoir un sentiment de dépassement, de débordement par rapport à tout ce qui fleurissait au niveau à la fois des EUR, de l’établissement ou de la gouvernance ?

D - Vraiment jamais. D'abord parce que j'avais quand même une expérience avant ça. J'ai été pendant six ans directeur adjoint – mais en réalité directeur localement – d'un gros laboratoire et donc je connaissais bien aussi le président actuel, qui était vice-président recherche, donc j'étais directement en lien avec lui. C'est quelqu'un qui connaît très bien la recherche, qui connaît très bien les laboratoires, et donc on se connaissait aussi assez bien là-dessus. Alors j'avais plutôt des inquiétudes... ou des incompétences personnelles ; plutôt du côté pédagogique que du côté recherche, côté recherche je connaissais parfaitement bien, côté pédagogique je n'ai pas eu forcément des expériences très fortes : j'ai dirigé un master mais j'avais quand même quelques lacunes et du coup c'est pas grave, on a trouvé des bons associés pour pouvoir être complémentaires. Moi c'est ce que j'ai fait en m'associant avec une direction adjointe qui connaissait bien tout ça.

O – Quelles sont selon toi les qualités indispensables au quotidien ?

D – C’est difficile de répondre. Parce que d'abord il en faut beaucoup. Et puis ça dépend pourquoi. Enfin, il y a des qualités à avoir pour la vision stratégique d'une EUR dans l'établissement qui ne sont pas du tout les mêmes qualités que celles à avoir pour construire une équipe en interne et faire en sorte que cette équipe avance dans le même sens. Ce ne sont pas les mêmes qualités. Vraiment pas les mêmes. Par contre, ce qui est sûr, c'est que la direction d'EUR demande ces deux ensembles de qualités. Si on en a une et pas l'autre on va dans le mur, mais vraiment, on va dans le mur. Ce n'est pas le même mur, c'est soit l'un soit l'autre, mais on se prend un mur. Le mur d'absence de stratégie globale : si on est bien dans sa petite équipe mais qu'on se coupe de la stratégie globale au bout d'un moment on va s'isoler ; et si on est complètement dans la stratégie globale mais qu'on le fait sans amener avec soi l'équipe qui est avec nous, ça ne marchera jamais. On a l'illusion que ça marche quelques mois et après ça s'effondre.

O - Tout à l'heure, tu as parlé effectivement des éléments un peu conflictuels, notamment au début des EUR, une forme de résistance à cette nouveauté et justement sans doute aussi à cette dimension stratégique, est-ce que c'est quelque chose que tu ressens encore actuellement ?

D – Non, non, plus du tout. C'était à un moment donné, mais c'est normal, quand on fait une révolution il y a évidemment toutes sortes de gens qui d'abord vont perdre leurs privilèges, très concrètement et au-delà de ça, au-delà de l'équipe qui était en place et qui a bien senti à un moment donné que c'était fini et qu'on passait sur un nouveau modèle et que ça n'allait plus forcément être ces personnes-là, il y a aussi et c'est totalement normal toutes sortes de personnes à tous les niveaux qui se sont retrouvées avec des inquiétudes. C'est ce que dit Durkheim, toutes les révolutions rendent malheureux que ces révolutions soient heureuses où malheureuses... mais dans les révolutions heureuses les gens se suicident plus... ça remet en cause tout ce à quoi on se raccroche pour essayer de vivre au quotidien et là tout est remis en question. Comme je disais tout à l'heure, toutes les procédures étaient à repenser et ça c'est anxiogène pour tout le monde, d'autant plus que personne ne savait ce qui se passait parce que les changements étaient

tellement importants qu'on ne savait pas du tout... enfin nous on le savait, mais c'était complexe à expliquer et donc il y a eu vraiment un temps d'incertitude très fort du point de vue des personnels, quels qu'ils soient : enseignants-chercheurs, administratifs, pas trop les étudiants parce qu'ils ont été un peu tenus à part, mais il y avait quand même de fortes inquiétudes.

O - Est-ce qu'il y a eu une sensibilisation des personnels, des services qui étaient extérieurs, est-ce que tous les services connexes ont vraiment été sensibilisés au fait qu'il y allait avoir une nouvelle structure, cette révolution comme tu dis ?

D – Oui et non. Parce que pour communiquer, sensibiliser, accompagner, il faut déjà avoir le plan. Le plan, on l'a construit en marchant. Il y en a eu bien sûr parce que les choses se sont construites au fur et à mesure. En janvier 2020, quand on a commencé, il n'y avait aucune procédure en place donc dire précisément comment ça allait se passer, comment ça allait marcher, ce n'était pas évident du tout en fait. Mais on l'a fait quand même. On l'a fait d'abord auprès des personnels enseignants chercheurs parce qu'il fallait reconstruire des communautés différentes qui n'étaient pas les mêmes périmètres, qui étaient avec des modes de gouvernance (copil, cosp, etc.). Il fallait que les laboratoires, que les départements disciplinaires se rattachent à telle ou telle EUR, que les parcours de master, les licences les portails, se trouvent quelque part. Et tout le monde n'était pas forcément sur les mêmes positions et nous en particulier où les choses partaient d'une seule UFR ; cette manière de départager a été quand même relativement complexe. Et pour le personnel plus administratif, ensuite, il y a eu l'idée de découplage des EUR et des campus et ça personne n'était prêt à le comprendre, et à même de comprendre ce que ça voulait dire au quotidien ; et nous-mêmes non plus : tant qu'on n'a pas mis en place les procédures, c'était une idée mais faire passer une idée avant qu'elle devienne très concrète, c'est pas facile.

O – On voit la différence entre le projet et la réalité.

D - Nous on était optimiste, on savait que ça allait bien se passer et qu'on allait y arriver mais pour répondre concrètement aux inquiétudes c'est pas facile.

O – Tout à fait, on voit bien le paradoxe. Alors tu disais que tu avais déjà dirigé une équipe auparavant, est-ce que tu vois une différence entre diriger une équipe de laboratoire, comme c'était le cas, et diriger l'équipe administrative actuelle de l'EUR ?

D - Oui et non encore une fois. Oui parce que ce n'est pas la même échelle. Dans mon laboratoire, l'équipe administrative c'était deux personnes : une gestionnaire de labo et puis un ingénieur chargé de communication. Après, ça s'est un peu agrandi, mais au départ en tout cas c'était ça. Et puis c'est une équipe qui était déjà extrêmement intégrée au collectif, alors que là il fallait la créer l'intégration donc c'est assez différent. L'équipe, au début, elle était minuscule quand on a démarré l'EUR. Maintenant elle est un peu plus conséquente, mais au début on a démarré avec deux personnels.

O – Oui, je crois que ça devait être un peu le cas partout.

D – Oui, mais je pense qu'il y a des différences très fortes dans les manières de faire. Nous, quand je dis « nous » c'était avec le directeur adjoint de l'époque. Ensuite, ça c'est formalisé une

fois la mise en place des procédures, ça s'est formalisé notamment politiquement puisqu'il a fallu qu'on crée les copils et le et le cosp. Dans le cosp, on est élu donc ça veut dire qu'on a aussi un programme politique, donc ça s'inscrit dedans. Finalement la manière de gérer des équipes s'inscrit dedans. Notre manière a été de construire une équipe extrêmement intégrée, alors je dirais pas sans hiérarchisation, ça ne veut rien dire, les hiérarchies existent formellement, elles existent, mais en tout cas intégrées, c'est-à-dire que ce personnel faisait et fait toujours vraiment partie de l'équipe de direction à partir de laquelle les grandes décisions se prennent. Et ça, ça toujours été notre manière de faire mais parce que c'est ma manière de faire et c'était la manière de faire aussi dans mon laboratoire, où les grandes décisions se prennent dans les réunions de laboratoire, où le personnel est présent.

O – Il y a vraiment une contribution collective. Est-ce que quand tu as pris tes fonctions, ou même même quand tu étais en laboratoire, tu avais été sensibilisé au concept de management, aux techniques de management ?

D - Non sans critique mais oui dans le sens où c'est trop facile de critiquer le management sans avoir effectivement été jusqu'au bout de la procédure, suivre des formations et après voir ce qu'on en fait, ce qu'on critique et ce qu'on prend. Donc oui, avant de prendre la direction adjointe de mon laboratoire j'ai fait une formation d'un an, une grosse formation faite par le CNRS. C'était à Sofia, toutes les semaines enfin c'était lourd. Je crois qu'elle existe toujours mais elle a été beaucoup allégée. Donc c'est une grosse formation d'un an faite par une société qui est à Marseille avec laquelle travaille le CNRS, avec laquelle travaille l'IRD, avec laquelle travaille un peu l'université aujourd'hui aussi, et qui travaille depuis plus de 20 ans, 25 maintenant avec les organismes de recherche français. C'est une société vraiment centrée sur la formation en management mais au management de la recherche, avec des équipes de recherche, avec des grands organismes de recherche. Et donc j'ai été formé à toutes les techniques de management, des plus basiques jusqu'à la plus élaborée. Je dois dire que certains trucs me servent vraiment, ceux qui me servent le plus, pas au quotidien mais dans ma vision des choses, c'est ce qu'on appelle dans les écoles de management ou en tout cas dans la formation que j'ai suivie « le management stratégique ». Parce que, effectivement, c'est extrêmement important d'avoir d'abord une stratégie, et d'avoir un cap, de suivre ce cap, et d'éviter de naviguer à vue en prenant les opportunités quand elles arrivent dans tous les sens. Dire « Moi j'ai ma politique, je suis ce cap, quand on me propose un truc, si ça rentre pas je dis non, si ça rentre je prends ». Donc ça, ça m'a beaucoup servi. Et un autre qui m'a un peu servi même si j'étais un peu critique, mais qui m'a quand même un peu servi ce sont tous les outils qui permettent d'aider à gérer les relations humaines et notamment à gérer les conflits. Parce que j'ai vraiment eu à l'appliquer dans mon labo, je ne rentrerai pas dans les détails, mais ça m'a quand même donné des outils et ça m'a servi.

O – Donc cette formation a été utile. Est-ce que tu estimes que tu es à l'aise en tant que directeur, en tant que chef d'équipe ? Est-ce que c'est une posture que tu apprécies, dans laquelle tu te sens bien ?

D - Oui oui, enfin après je ne sais pas si c'est une posture... je réfléchis sur le terme : une posture, c'est un truc artificiel.

O – Clairement, il y a une part d'image en tant que directeur, et puis humainement, est-ce que tu es à l'aise, est-ce que ça te plaît ?

D – Oui, à l'aise, je suis à l'aise. Plaire, ça me plaît. Après il y a des choses que je n'aime pas faire et que je fais parce qu'elles sont absolument obligatoires, indispensables, nécessaires et on m'attend dessus, et c'est normal qu'on m'attende dessus. Donc il faut le faire mais je n'aime pas naturellement, donc je prends sur moi pour le faire le mieux possible. C'est tout ce qui est l'animation de grosses réunions, je n'aime pas ça, donc animer le cosp, le copil, non c'est pas naturel. Parce que c'est un peu une mise en scène du pouvoir, et moi je déteste ça... tout le monde se tourne vers moi pour savoir ce que je pense. Ma vision des choses est plus collective et donc je ne le fais pas naturellement, pas du tout.

O - D'accord. Est-ce qu'au niveau de ton équipe administrative, est-ce que certains membres de l'équipe prennent le relais sur certains aspects ?

D - Dans ce genre de question, il faudrait déconstruire tous les mots, je suis sociologue. Est-ce que j'ai des administratifs ? Non, je n'ai pas « des administratifs », on forme l'équipe.

O – Mais est-ce que certains membres de l'équipe te relaient sur le management ?

D – Bien évidemment.

O - Alors, il peut y avoir des équipes où quelqu'un centralise complètement, ça dépend des équipes.

D – Ah non heureusement. On forme une équipe et dans cette équipe on est parti à deux, sans personne. L'administratif on a eu assez rapidement : deux personnes, une *project manager* et une assistante *project manager*... ça ne veut rien dire mais du coup c'était une nomination officielle et on a construit des choses à partir de là. Evidemment au début on a tout construit à deux et avec cette équipe et on a pu élargir le spectre parce qu'on avait énormément de choses à faire et on avait aussi des choses très procédurières à mettre en place, à opérationnaliser une politique et donc là heureusement qu'on avait du personnel et qu'on a travaillé ensemble à cette opérationnalisation sinon c'est juste impossible...

O - Quand on voit aussi le nombre de projets qui est porté par les EUR... Alors tu as évoqué l'animation des grosses réunions, et est-ce qu'il y a des aspects dans la direction d'équipe qui te semblent plus difficile, qui te semblent plus compliqués à gérer ou à mener ?

D - D'abord, ce n'est pas « mon » équipe. C'est « notre » équipe. Je travaille avec une direction adjointe et je ne travaille pas tout seul déjà et c'est vraiment sur uniquement certains dossiers qu'on ne travaille que entre direction et direction adjointe mais, sur 95% des dossiers, on travaille ensemble avec l'équipe.

O - Donc il n'y a pas de difficultés particulières sur lesquelles tu peux buter ? En général ça se passe bien ?

D - Oui oui. Oui, après si on rentre dans les détails... il y a toujours des moments plus difficiles, des situations plus complexes, des relations à gérer parce que ce sont des situations de travail

complexes donc ça demande de mettre de l'huile, ça demande d'en mettre régulièrement, d'en mettre tous les jours, ça demande d'être là et pour une direction de faire partie de l'équipe. L'équipe, elle ne tournera pas toute seule. Si on la laisse tourner toute seule, au bout d'un moment, des tensions vont émerger, des frustrations vont émerger, donc ça demande au quotidien de corriger des micro choses, être là, faire en sorte que les choses se décident ensemble, se passent bien... sinon, forcément, naturellement, ça va créer des choses... donc en fait ce n'est pas « mon » équipe et c'est vraiment ce collectif qui doit être là et s'il y a un travail de la direction – de la direction et de la direction adjointe – à mon sens, c'est d'être là au quotidien et de faire en sorte que ce collectif continue à à travailler ensemble pour aller dans la même direction.

O - Alors pour rebondir sur l'enquête du de perception qui avait été faite, ce qui était intéressant, c'était de voir justement ce que les directeurs d'EUR associaient à la notion de management et ce que les administratifs associaient à cette notion. Donc il est apparu que pour les directions d'EUR le mot qui revenait systématiquement en association avec le management c'était le mot de « direction ». Du coup, j'aimerais bien connaître ton avis ou ta définition de la notion de « direction »

D - Alors je sais pas comment il est ressorti, je ne sais même pas comment je l'ai fait ressortir. Pour moi, c'est quelque chose de très difficile que j'avais remarqué au moment de la direction adjointe du laboratoire et que j'ai trouvé là difficile, pas naturelle et qui ne me correspond pas : c'est cette manière de se tourner vers moi comme directeur. Parce que j'essaie de tout faire, de mettre toute mon énergie pour que ce soit un collectif et pas un directeur, et on se retourne vers moi pour attendre la parole du directeur. Et c'est très rigolo. Je fais une parenthèse – qui pourrait rester sur l'enregistrement – parce qu'elle est liée : par hasard, il y a deux jours, samedi soir, j'ai été voir dans un tiers-lieu une projection de film qui s'appelle *Commune commune*, sur une ville qui a présenté une liste aux élections, une liste collaborative et qui a gagné et donc qui a dû administrer la ville de manière totalement différente pendant 6 ans. Enfin, c'est un gros village plutôt qu'une grosse ville.. Et donc le film montre le quotidien de ces 6 années. Comment repenser tout, comment retravailler totalement autrement etc. Et c'était super parce que l'ancien maire était là et donc on a fait tout un débat avec lui et à la fin des 6 ans ils ont perdu les élections. Mais ils ont perdu à peu de voix, et ils se sont beaucoup interrogés là-dessus. En fait, les personnes qui n'étaient pas d'accord avec la direction collective, ils ne disaient rien, ils attendaient leur tour. En fait ils ne participaient pas. Alors beaucoup de gens se sont retrouvés là-dedans mais d'autres, pour des raisons politiques notamment, de choix politique assez difficile à ce moment-là, n'étaient pas forcément pour une direction collégiale collaborative. Donc voilà, ce n'est pas non plus donné, ce n'est pas pour autant que tout le monde peut adhérer à cette forme de gouvernance. Et les gens se retournent vers le maire, vers le directeur, vers le président, et c'est vraiment très très difficile de le refuser. Ne serait-ce, encore une fois, que pour la l'animation des réunions : moi, ma méthode pour faire ça – j'en ai quand même une – c'est que en tant que directeur je prépare ces grosses réunions les cosp, les copil, en distribuant les dossiers. C'est-à-dire qu'on prépare les dossiers ensemble avec l'équipe, et ça n'a pas été facile au début, mais dire tel dossier c'est un dossier qui est porté par telle personne alors c'est telle personne qui va présenter jusqu'au bout, tel dossier c'est telle personne... et moi je fais

quoi assez vite, à la limite je fais une introduction, certains liens mais ce n'est pas moi qui présente tous les dossiers puisque les dossiers ont été préparés par les personnes qui ont travaillé dessus et ce sont elles qui le présentent, qui le discutent, etc.

O – Cela me permet de faire le lien : parce que, justement, si pour les directeurs d'EUR cette notion de direction est ressortie, pour les administratifs, c'est la notion de « coordination ». Donc je pense que là, l'idée de pouvoir transmettre la parole, de rendre acteur les porteurs de projets de leurs projets et notamment en situation de réunion. Qu'est-ce que t'évoque la notion de « coordination » ?

D – Eh bien, elle me va. Je dirais que s'il faut parler du terme de « direction » en tant que directeur, ma vision de la direction c'est organiser la coordination.

O – Donc c'est très complémentaire. Je vais passer à quelques questions sur la notion d'autonomie, qui est centrale, et qui fait du lien avec tout ce qu'on a dit précédemment. Tu évoquais au début le fait qu'en tant que directeur d'EUR, il y a une nouvelle marge de manœuvre, qui est incomparable à ce qu'il y avait avant dans les UFR, donc cette autonomie est inédite. Mais la question, c'est que d'après l'enquête, les personnels se sentent autonomes au quotidien dans leurs tâches, ils apprécient cette autonomie, alors comment est-ce que tu mets en œuvre cette autonomie au sein de l'équipe ? comment est-ce que tu vas rendre possible pour les personnels de s'approprier cette autonomie ?

D – Alors quand je disais que le changement de modèle de l'université a produit plus d'autonomie, ce n'était pas tant au niveau des personnels administratifs dans les composantes mais dans les composantes pour les composantes. Plus d'autonomie, plus de marge de manœuvre, mais cette marge de manœuvre elle ne veut pas dire vers plus d'autonomie, ça veut dire plus de marge de manœuvre. Cette marge de manœuvre peut aller vers une vision plus autoritaire, avec moins d'autonomie des personnels ou vers une vision moins autoritaire avec plus d'autonomie des personnels. Les deux sont possibles. Ça donne plus de marge de manœuvre aux directions d'EUR par rapport aux UFR qui étaient plus cadrées à la limite, mais cette marge de manœuvre ensuite elle peut aller dans un sens ou dans l'autre. Au niveau général, pas pour toutes les EUR, pas que je sache – je ne rentrerai pas dans les détails – mais non pas pour toutes les EUR. Il y a certaines EUR qui ont en gros changé le terme, qui ont dit « vous voulez qu'on s'appelle EUR ? On s'appelle EUR. » Mais les directeurs s'appellent toujours doyens, « Appelez-moi Monsieur doyen, c'est mon bureau de doyen, j'ai mon staff en-dessous de moi, et je gère ça exactement comme je le faisais avant. Donc ça n'a pas forcément changé partout, ça a rendu la possibilité du changement mais ceux qui n'ont pas voulu changer n'ont pas changé.

O - Donc il y a une vraie variété de situations en fait.

D – Il y a une plus grande variété qu'avant.

O – Mais est-ce qu'au niveau de ton poste, tu te sens autonome ? Dans la possibilité de faire ? Dans la capacité de faire ?

D - Ben ça ne veut rien dire. Même le président de la République n'est jamais 100% autonome,

parce qu'il est dépendant des politiques internationales, il est dépendant du contexte social, politique diplomatique etc. Tout le monde en est là, et moi j'en suis là, exactement de la même manière. C'est-à-dire qu'à un certain niveau, oui, je suis très autonome, mais cette autonomie elle n'est jamais totale parce qu'elle est prise dans un réseau de contraintes.

O – Et c'était la question suivante. Sur les limites que tu perçois de l'autonomie. La question peut être très vaste.

D - En fait, il ne faut pas qu'on se trompe de sujet. Je dis ça parce que on n'a pas forcément les mêmes positions selon les EUR. Pour moi, une EUR est une composante d'un établissement et donc il est hors de question qu'elle soit autonome, qu'elle se pense comme autonome. Pour moi, je dirige une composante, qui est une composante d'Université Côte d'Azur et ce qui est important c'est l'établissement, ce n'est pas la composante. Mais ce n'est pas le cas de toutes les directions de composantes. Il y en a qui se pensent beaucoup plus autonomes et qui essaient de mettre en place des outils pour aller vers beaucoup plus d'autonomie. Moi, je n'ai jamais recherché l'autonomie, d'abord parce que ça me fait peur d'avoir trop d'autonomie et je ne pense pas du tout que ce soit une bonne chose que des composantes de l'université se pensent comme des entreprises indépendantes qui développent leurs ressources, leur business... C'est important qu'elles développent par exemple des ressources propres, c'est au service de l'établissement, ce n'est pas au service des composantes elles-mêmes.

O - De toute façon, la définition légale d'une EUR c'est une composante de l'université.

D – Oui, il y a la définition légale mais il y a la manière aussi de se penser et on les voit tous les jours. Enfin peut-être pas tous les jours, mais de manière régulière. Par exemple sur l'usage des logos : aussi concret que ça, est-ce que ce qu'on en avant c'est Université Côte d'Azur ? Ou c'est l'EUR ?

O – C'est vrai, c'était il y a quelques mois, où l'établissement a refondu les logos pour uniformiser parce que ça partait dans tous les sens.

D – Oui, c'est ça. Moi, je suis l'établissement. Il y a une politique d'établissement, de communication.

O - L'autre question que j'avais, c'était par rapport aux projets. Les EUR gèrent des projets de très grandes envergures parfois, alors je n'ai pas connaissance des différents dossiers des différentes EUR mais de ce que j'observe c'est la grosse masse de travail. Et je m'interrogeais sur la façon dont votre équipe anticipe et s'organise justement dans le travail pour faire face à ces projets et pour vraiment pouvoir les porter.

D - Ce que tu appelles les projets ?

O - Alors je pense qu'en fonction des EUR, ça peut avoir plusieurs sens.

D - Parce que nous, on n'est pas rentré dans une logique de projet.

O - Je suis tout ouïe.

D - Donc on n'est pas rentré dans une logique de projet, on n'a pas voulu rentrer dans une logique de projet. Quand je dis « projet », en fait « projet » on peut l'entendre de deux manières : avec un « s » et sans « s ». D'ailleurs le terme de *project manager* n'est pas du tout le même si on le traduit par gestionnaire de projet sans « s » ou de projets avec un « s ». Et nous, on l'a pris sans « s ». C'est à dire que le projet c'est l'EUR. Ce ne sont pas des projets dans l'EUR. Je sais qu'on n'a pas du tout travaillé de la même manière que d'autres EUR qui sont vraiment parties sur « Nous, on veut développer nos projets, que ce soit visible en tant que tel » ; nous, on a développé une politique d'EUR et l'important c'est de développer l'EUR. On est parti de rien, on est parti avec aucune ressource et le but c'était de devenir crédible, légitime, reconnu, acceptable, accepté... et donc il fallait déjà qu'on construise l'EUR. Donc notre projet c'était la construction de l'EUR, elle ne partait de rien cette EUR. Et même encore aujourd'hui, on n'est pas dans une logique vraiment de se distribuer des projets, alors même si l'équipe administrative s'est agrandie, à l'intérieur il y a des compétences spécifiques qui vont faire que tel ou tel événement ou choses vont être plutôt portés par telle ou telle personne de l'équipe mais ce n'est pas son projet : tous les projets sont des projets de l'EUR. Et j'y tiens vraiment.

O – Je comprends tout à fait parce que c'est une façon aussi de penser le travail de chacun. Et pour reformuler ma question plus dans ce sens-là : comment est-ce que le travail est anticipé ? Comment est-ce que ça s'organise, peut être naturellement, au sein de votre équipe ?

D – Naturellement... je ne sais pas si on peut parler de « naturellement ». Des gros dossiers... actuellement, comme gros dossier, on a comme tout le monde la transformation de l'offre de formation, qui est un de nos principaux dossiers, on en a d'autres comme un gros partenariat international, un financement important qui nous sert justement à transformer l'offre de formation, on a des choses comme ça. Ces choses-là sont pensées toujours un peu de la même manière. Elles sont pensées par des idées d'abord, ça part d'idées. Alors on ne manque jamais d'idées, on en a trop, il faut qu'on se calme, parce qu'on ne manque jamais d'idées. Donc ça part d'idées et comme les idées, on les partage largement collectivement, ces idées, des fois, elles prennent d'autres, elles ne prennent pas, on les laisse tomber. Mais certaines prennent et quand elles prennent il faut les opérationnaliser à un moment sinon ça reste dans le domaine des idées. Donc voilà, on met en place en fait les moyens qui nous permettent de réaliser ces idées, on les met en place. Notre manière de fonctionner, c'est d'avoir une réunion par semaine, qui est longue – on ne voudrait pas qu'elle soit longue, mais qui est longue – elle dure en général 3h, et dans laquelle chacun envoie des choses qu'il veut discuter. C'est pas vraiment un ordre du jour, mais on envoie à l'avance des éléments qu'on veut discuter pendant la réunion, et pendant cette réunion on discute de tous ces sujets. Et dans ces sujets, il y a la manière de rendre concret les éléments, les idées. Par exemple, pour la nouvelle offre de formation... C'est que c'est et surtout, encore une fois, c'est inédit : ce n'est pas comme ça que marchait avant, les composantes n'étaient pas force de proposition de l'organisation des formations, c'était le département, la composante était là pour que chaque département vienne, présente, et puis c'était validé. Mais il n'y avait pas une politique au niveau de la composante pour créer une dynamique et une harmonie entre les différentes formations donc c'est complètement nouveau. Donc, comment on le met en place, comment on l'opérationnalise ? En en discutant chaque semaine, en essayant de voir quels outils on met en place, comment on fait... Finalement ça a

pris une forme, mais elle n'était pas décidée, elle s'est construite au fil des réunions et cette forme a été de construire une équipe qui est une équipe d'accompagnement des responsables de formation ; voilà, d'accompagnement dans la transformation.

O – On sent bien la dimension collective.

D – Oui, et pareil pour le gros projet de partenariat. Ce n'est pas forcément au final la même configuration, la même équipe qui va y aller. Mais ça s'est construit en partant d'une idée, de cette idée, en essayant d'abord de la rendre acceptable, de la rendre légitime, y compris auprès d'établissements, et à partir de là, de construire les choses concrètement. Voilà, c'est un peu de la même manière.

O – Je passe à une question un peu technique, qui renvoie davantage en fait à la question du recrutement puisque tu évoquais l'équipe qui s'est étoffée. Je voulais savoir quels ont été ou quels vont être, si l'équipe continue de s'étoffer... ?

D – Non, non, ce n'est pas le but.

O – Donc, justement, quels ont été en fait les critères de recrutement, pas tant en termes d'expérience professionnelle mais plutôt en termes de qualités humaines ou de savoir-être, quels ont été les critères de recrutement ? Et plus particulièrement, puisque je m'intéresse à l'autonomie, est-ce que l'autonomie a pu faire partie des critères ? et si oui comment est-ce que tu évalues ce critère sur un profil lors d'un recrutement ? ça fait beaucoup de questions, je sais...

D – Je vois. Première chose, avant de rentrer dans le vif et de te répondre. Concrètement, non on ne souhaite pas s'agrandir, on ne souhaite pas se développer. Le but... c'est pas une entreprise, c'est pas de devenir une multinationale.

O – Oui, mais il pourrait y avoir un besoin en compétences spécifiques ?

D - Oui mais on résiste vraiment à ça. On voit bien que plus on s'agrandit, plus ça devient complexe. On risque de perdre cette énergie commune, collective. Plus on s'agrandit, plus on va devoir créer des départements, qui ne vont pas forcément travailler ensemble, donc en fait on ne le souhaite vraiment pas mais vraiment on le souhaite pas. Moi je ne souhaite pas et je partage ça quand même avec du monde, donc on souhaite travailler avec les équipes présentes, les équipes de proximité du campus, des campus, avec les différentes personnes. Ke sais qu'on ne travaille pas du tout de la même manière de ce point de vue-là. Par exemple, on travaille avec les RH de proximité, toutes les campagnes, ça passe par là, ça nous vient, ça repart. On ne cherche pas les gérer, parce que sinon on aurait effectivement besoin d'autres personnels, de monter progressivement, et ça devient ingérable. Donc on a eu un certain nombre de postes oui, c'était important de les avoir. Et donc on a eu des recrutements effectivement, des vrais recrutements. On en a eu dès le début avec le poste de *project manager* avec le poste de d'assistante *project manager*, ensuite avec le poste d'ingénieur de formation, ensuite avec un poste relations entreprise et récemment avec un poste de communication, donc on a eu quand même toute cette expérience-là. Là-dessus, comment on fonctionne ? Encore une fois, par le collectif. Par le collectif, ça veut dire qu'une fois qu'on a construit la fiche de poste, et qu'on lance l'appel, tous ceux qui souhaitent participer à ce recrutement y participent. Donc là, pour

le dernier, on était assez nombreux et c'est important parce qu'en fait ce qui se joue c'est l'intégration ou la non intégration de cette nouvelle personne dans l'équipe. Et pour que l'intégration fonctionne, il faut que les liens prennent et donc pour que les liens prennent, il faut que personne ne sente que ce recrutement a été fait en faisant des choix qui ne sont pas forcément ceux que cette personne aurait faits sur des missions, des positions qui sont en place. Ça, c'est extrêmement délicat, c'est extrêmement complexe, et donc le mieux c'est de tout mettre à plat. Et cette question de qualités... Eh bien on a défini vraiment ensemble... pas forcément « ensemble », mais chacun va s'exprimer en disant quelles sont les bonnes qualités pour ce poste et à partir de là on essaie d'aller vers le consensus. Il me semble que pour l'ensemble de l'équipe ce ne sont pas uniquement les compétences professionnelles, c'est aussi très humain... de pouvoir adhérer à ce type d'organisation. On l'a vu très concrètement sur le dernier recrutement : c'est clair que sur les candidatures il y en avait plein qui ne correspondaient pas, et ils pouvaient avoir des très bonnes compétences professionnelles, ça ne pouvait pas marcher. Le recrutement, ça ne s'arrête pas au moment du recrutement... ça ne s'arrête jamais en fait. Un bon recrutement, c'est un recrutement qui a pris après un an, après deux ans, après trois ans... Jusqu'à présent, personne n'est part. Certes, ils sont importants, ils sont forts, ils sont difficiles mais ils sont pensés, ils sont réfléchis, et ils sont collectifs. Sur l'autonomie, j'ai envie de dire... Comment ne pas accorder de l'importance à l'autonomie si on veut que l'équipe soit réellement collaborative ? Ne pas accorder de l'importance à l'autonomie c'est avoir une direction autoritaire et dire « Tu fais ça, tu fais ça, tu fais ça, donc je ne veux pas que tu sois autonome parce que sinon t'es pas sous mes ordres ». Mais si on ne veut pas de cette gouvernance-là, qu'on veut une gouvernance réellement collaborative ou chacun est en coordination, il faut de l'autonomie donc il faut que les personnes soient en capacité à travailler de manière autonome et donc ça c'est vraiment quelque chose qui est important dans les qualités qu'on va regarder dans le recrutement. C'est vraiment indispensable.

O - Et vous l'appréciez de quelle façon chez la personne quand elle est en face de vous lors du recrutement ?

D – Ce n'est pas facile, non ce n'est pas facile. Il y a déjà une première sélection sur CV, on voit un peu les parcours. Sur les parcours, il y a les compétences professionnelles mais il y a aussi les capacités à porter des choses par soi-même, donc ce sont des choses qu'on peut un peu repérer sur les CV. Et ensuite les auditions sont fondamentales. C'est-à-dire que sur vingt CV, quand on en garde six pour les auditions, à la fin, il en reste deux sur lesquels on discute vraiment. Les autres, en général, on les enlève parce que ça ne matche pas, ou parce qu'on sent bien qu'il n'y a pas assez justement de cette autonomie qui permettra de se débrouiller seul... pas seul, seul en collaboratif.

O – Mais une certaine indépendance dans le travail.

D – Oui, voilà.

O - La question qui a été soulevée par l'enquête, et qui rebondit sur tout ce qu'on a dit, d'après l'enquête, la principale source d'insatisfaction des personnels – et alors ça vaut tant pour les directions que pour les administratifs – c'est la surcharge de travail. Est-ce que déjà tu peux témoigner de cet aspect-là au sein de votre équipe ? Et puis comment est planifiée la charge de

travail ? La surcharge qui peut parfois être ressentie ?

D – C'est une question difficile parce qu'en fait il faut quand même un peu l'avoir en tête au quotidien. Ce qui n'est pas toujours le cas. Donc je pense que là il faut quand même faire une distinction entre l'équipe des enseignants chercheurs et l'équipe administrative parce qu'on n'a pas la même manière de gérer la surcharge – même si on ne la gère pas bien ni l'un ni l'autre, les Burn Out c'est pour tout le monde – mais on ne la gère pas forcément de la même manière, et surtout on a une responsabilité en tant qu'enseignant chercheur : si on ne la gère pas bien pour soi à la gérer mieux pour les personnels administratifs dont on est responsable... à mon avis, la question est surtout là, et bien souvent la gérer pour l'équipe administrative c'est se mettre soi-même en surcharge.

O – Parce ce que tu l'absorbes...

D – Oui oui. Donc, c'est vraiment une question très difficile. Alors, au début, on a vraiment fait la différence entre équipe de direction, enseignant-chercheur, et équipe administrative, en faisant extrêmement attention à ce que à ce que le personnel administratif ne soit pas en surcharge, ait ses horaires, tiennent ces horaires... le problème c'est que c'est que à partir du moment où on n'est pas dans une définition du travail, une définition coupée de tout une signification sociale qui est de dire « ce travail là, c'est un collectif : on va ensemble dans l'espace. » Ce personnel-là se laisse embarquer aussi là-dedans et si on ne fait pas attention... il termine tard, bosse encore le week-end... voilà, sans qu'on le demande. Mais parce que, justement, comme on y va ensemble, les personnes, sans même l'avouer, rentrent dans ce jeu-là, et donc c'est une vraie question. Et on a senti au bout d'un moment que, effectivement, ça commençait à devenir lourd, en surcharge. C'est un peu de ma faute, et un peu de notre faute, dans le sens où, comme je disais tout à l'heure du coup, il faut aussi décoder des fois : sur certains traits d'humour, sur certains petits trucs qu'on dit de manière humoristique : « J'ai beaucoup d'idées ! » « J'en ai beaucoup des fois ! »... un peu trop ! Parce qu'après, il faut les rendre opérationnels et puis on n'en peut plus. « Là, on n'en peut plus de tes idées ! ». Donc là, on en est à un moment où on est vraiment monté en charge, et maintenant l'objectif c'est justement de stabiliser, de mettre en place des choses qui nous permettent d'y aller un peu moins à l'énergie avec tout ce que ça peut coûter, d'y aller à l'énergie et de rendre des choses peut-être des fois un peu plus professionnelles pour qu'elles soient un peu moins coûteuses aussi de ce point de vue-là.

O - A ton niveau, est-ce qu'il y a vraiment des circonstances où tu observes de la fatigue, du stress voire du découragement ? Des situations particulières où tu peux te retrouver dans ces états ?

D – Moi ou l'équipe ?

O – A ton niveau.

D – Alors, du stress, tout le temps. Mais ça, c'est le carburant. Bon après ça dépend des personnalités. Je suis une personne assez anxieuse par définition, et donc tout le temps sous le stress. Ça ne se voit pas, mais tout le temps sous le stress. Et en même temps, c'est aussi une

manière de travailler et de préparer les choses pour éviter le stress, pour éviter de se trouver dans des situations inconfortables. Question fatigue, c'est une question compliquée parce qu'elle est liée aux questions de burn-out et en fait, pour moi, la fatigue apparaît quand on perd l'envie, quand on perd la motivation. Moi, je suis quelqu'un qui vraiment part de l'Intérieur, c'est une espèce de force intérieure : il faut que j'avance, il faut que ça bouge, il faut que les choses se déplacent, évoluent, avancent et donc j'ai une espèce d'énergie comme ça, à faire bouger les choses, et donc je ne sens pas la fatigue. Je la sens quand je sens que ça n'avance pas. Donc c'est une question compliquée, la question de la fatigue, parce qu'elle n'est pas liée uniquement à la dépense d'énergie, elle est liée au sens. On peut dépenser beaucoup d'énergie et ne pas se sentir fatigué, et on peut dépenser pas beaucoup d'énergie et se sentir très fatigué et ce n'est pas simplement se sentir mais être réellement très fatigué. En fait, pour moi, l'important c'est le sens. Donc on construit le sens d'abord parce que c'est ce qui nous amène, qui nous donne l'énergie, et il faut vraiment un travail sur l'énergie. Et l'énergie, ce n'est pas un gadget, c'est pas c'est pas *new age* – je ne suis pas du tout dans le *new age*, vraiment pas – l'énergie, elle est dans le sens, elle est pas dans des gadgets, ou je ne sais pas quoi. C'est vraiment ce qui va te pousser de l'avant. Et la démotivation... ça amène la fatigue, mais ça amène tout : ça fatigue, ça amène la détresse ça amène des *burn out*, ça amène la dépression, enfin voilà. En fait, il faut rester motivé.

O – Et est-ce qu'il y a des circonstances qui ont pu par le passé ou que tu appréhendes un petit peu parce que tu dis « Je sais que ça peut m'amener de la fatigue, de la démotivation » ? Ou en général, ça va ? Est-ce qu'il y a vraiment des situations que tu identifies personnellement ?

D – Oui, l'âge. On ne sent pas la fatigue mais le corps commence à la sentir. Il y a une différence entre l'esprit et le corps là pour le coup. Autant l'esprit peut ne pas sentir la fatigue parce qu'il y a la motivation, mais le corps, lui, il a un âge. Ce sont des questions qui me préoccupent un peu pour l'avenir. Par exemple, est-ce que je vais faire un second mandat ou pas ? C'est un peu lié à ça parce que si c'est pour le faire « plan plan », je ne sais pas si j'en ai envie...

O – Question qui est toute aussi liée. Est-ce que, toujours à ton niveau et pas celui du reste de l'équipe, est-ce que tu estimes que tu arrives bien à concilier la vie professionnelle et la vie privée ? Ou est-ce que tu sens que la vie professionnelle prend le pas sur la vie privée ? Comment est-ce que tu te positionnes là-dessus ?

D – Je le gère très bien, depuis longtemps. Parce qu'en fait... en fait, j'ai un truc pour ça. Ce n'est pas magique, mais j'ai plusieurs vies. Donc, j'ai une vie professionnelle, qui peut être très chargée, qui peut être dense, mais ce n'est pas ma seule vie. Et ça, c'est quelque chose que j'entretiens depuis toujours et donc j'arrive à bien faire la part des choses. Donc, c'est très important, je ne me laisse pas bouffer par mon travail. Le week-end, je décroche souvent complètement, les soirs aussi – pas tout le temps, parce qu'il y a des soirs où il faut vraiment travailler jusqu'à tard – mais voilà, c'est pas tout le temps et j'ai vraiment besoin d'avoir à la fois une vie familiale, et une troisième vie, d'autres motivations, de faire autre chose, et d'avancer sur d'autres plans... culturels : je fais de la musique, je produis des groupes, c'est une activité très intense, mais qui est parallèle et qui m'équilibre. J'ai besoin de cet équilibre. Cet équilibre évidemment est moins important que la vie professionnelle, qui prend plus de place, mais cette

place-là, si je la perds, c'est mort.

O – Donc, tu te connais bien, tu sais quelles sont tes limites.

D – Voilà. Et puis la vie pour la vie familiale a été importante et intense à un moment, maintenant les deux gamins sont grands, très autonomes, chacun vit sa vie.

O – Et au niveau justement de l'équipe, est-ce que c'est évident pour eux de concilier ces deux aspects-là entre la vie pro et la vie perso ?

D – Je n'en sais rien, parce que, pour le coup, je ne rentre pas du tout dans leur vie personnelle.

O – Non, sans rentrer dans leur vie personnelle.

D – Non, mais vraiment, à tel point que je n'en sais rien. Et je ne veux pas forcément le savoir parce que chacun le gère à sa manière et je n'ai pas à rentrer dans cette intimité-là.

O – D'accord. C'était plus dans l'esprit d'identifier si jamais il y avait de la détresse parmi les administratifs. Ok.

D – Le message que je fais passer c'est que s'il y a un problème il faut en parler. Il faut au moins m'en parler si on ne veut pas en parler publiquement. J'essaye d'être à l'écoute, pour essayer de l'entendre, de comprendre, et puis de pouvoir le gérer. Ça peut arriver. Du coup il faut le prendre en considération.

O – C'est aussi en lien avec le surmenage. Est-ce que c'est quelque chose de facile à identifier si les personnes ne viennent pas t'en parler du tout ? Est-ce que tu as les moyens de l'identifier ? Parce que c'est très délicat.

D – Oui, c'est délicat. Surtout quand on ne veut pas rentrer en plus dans la vie personnelle des personnes de l'équipe. Enfin, moi, je ne veux vraiment pas rentrer dans leur vie personnelle. Donc, je suis attentif, en tout cas, à repérer les signes s'il y en a.

O – En général, comment tu évaluerais actuellement le moral de l'équipe ? Est-ce que de ton point de vue actuellement l'équipe est bien dans son travail ? Est-ce que tout va bien ? Ou est-ce que tu restes attentif sur certaines choses parce que tu as l'impression, par exemple sur les questions de surmenage, est-ce que tu sens qu'il y a peut-être une limite qui risque d'être atteinte ?

D – Sur les questions de surmenage, je n'ai pas l'impression. Je pense que ça se gère et là en plus la décision collective qu'on a prise de faire attention cette année, d'arrêter d'avoir trop d'idées et puis de de stabiliser... ce qu'on a mis en place, ça nous ça nous va bien, et je suis même du coup en retrait et ce sont d'autres personnes dans l'équipe qui amènent des idées « On n'avait pas dit qu'on se calmait ? » Sur le surmenage, pas forcément. Mais sur d'autres dossiers, oui ça peut. Il peut y avoir des moments plus enthousiastes, collectifs, des moments plus compliqués, et là encore il faut être attentif, le gérer. Il y a un truc qui, pour moi, ne va pas du tout. Et ce n'est pas le moment de le traiter mais on va le traiter très bientôt. Ce sont les bureaux, ça ne va pas : enfin, je veux dire, on n'est pas bien logé. Ces locaux n'ont pas été pensés pour

autant de personnes et là maintenant on ne rentre plus. Moi, je n'ai pas de bureau. On est là, je n'ai pas le bureau pour te recevoir. Je passe mon temps au téléphone avec des communications compliquées, politiques, je n'ai pas d'endroit, je suis dans les couloirs avec mon téléphone... ce n'est pas acceptable. Mais on n'en veut à personne, c'est normal, ça s'est construit comme ça. Mais il va falloir qu'on... Je vais le mettre à l'ordre du jour du prochain dialogue de gestion, évidemment avec le campus, avec la gouvernance, en disant « Bon, voilà, là maintenant on est à une étape où, oui, c'est une solution un peu temporaire, on est content, on est bien, mais on ne peut plus travailler comme ça ». Parce que là, cette situation de bureau crée des tensions au quotidien. Là, tout à l'heure, on partage le même bureau, quelqu'un est au téléphone, puis, après, moi j'avais une réunion zoom et elle a dû partir parce qu'elle n'arrive plus à bosser... enfin bon ça ne va pas. Donc on est passé de quelque chose qu'on ne voulait pas forcément au départ, effectivement, c'est à dire à l'UFR bien « plan-plan » avec le bureau du doyen, un grand bureau tranquille, donc ça on n'en voulait pas on voulait effectivement l'esprit *start-up* parce qu'on on démarrerait quelque chose, on avait besoin de besoin de ça. Mais maintenant que l'équipe est constituée, on a quand même besoin aussi d'avoir plus d'espace. Tout le monde n'est pas pareil en plus dans l'équipe : certaines personnes ont vraiment besoin d'avoir leur espace, leur bureau, leur intimité ; d'autres beaucoup moins. Même moi, je n'ai pas besoin d'intimité, je m'en fous de ne pas avoir de bureau, mais il faut quand même qu'à un moment, quand j'ai besoin d'être seul avec une personne pour parler de choses complexes, que ce soit possible. Donc là ce n'est plus possible et je sais que on n'est pas les seuls. Du coup, il n'est pas question d'aller grignoter à côté chez les autres, donc ce n'est plus possible, il faut trouver notre solution. Je dis que ce n'est pas le moment parce qu'en plus il y a les travaux. Par contre, comme on peut pas s'étendre, il va falloir trouver une autre solution.

O – C'est bloquant et j'imagine que comme la situation n'évolue pas, que ça reste comme c'est, je pense qu'effectivement ça peut attiser des tensions déjà présentes. J'avais juste une dernière question, c'était par rapport aux heures supplémentaires.

D - C'est quoi les heures supplémentaires ?

O – Donc c'est plutôt pour les administratifs, les enseignants-chercheurs ne sont pas concernés. Donc les administratifs ont leur planning de travail et ce sont toutes les heures qu'ils font en plus, au-delà de leurs 35h : à travailler en soirée, travailler en week-end. Est-ce que pour les heures que les administratifs font en plus, tu as ou vous avez songé à un système pour compenser ces heures ou est-ce qu'il y a quelque chose que vous avez mis en place ?

D – Il y a quelque chose qu'on a essayé de mettre en place, et qui n'a pas marché, ça n'a pas été accepté. Effectivement, l'année dernière on avait demandé en fin d'année, on avait l'argent qui nous restait, de mettre ça sous quelques formes que ce soit. On n'y comprend rien de ce point de vue-là, donc on a demandé à la DRH comment faire pour donner de l'argent au personnel qui tout au long de l'année travaille plus que ce qu'on leur demande. On nous a dit « Il faut faire comme ça, comme ça, comme ça », on l'a fait, puis on nous l'a refusé, va savoir pourquoi.

O – Les procédures ne sont pas adaptées... ?

D – C'est vraiment compliqué. Donc là, on l'a mis en place avec l'intéressement. Peu importe la

manière dont on enrobe le truc mais l'idée derrière, ce n'est pas une idée d'intéressement de quelqu'un qui a travaillé plus ou mieux, on s'en fiche de ça, mais c'est que on sait que toute l'équipe donne beaucoup et travaille en dehors des heures et qu'à un moment donné il faut quand même le reconnaître.

O – C'est valorisant. Alors on va passer à la dernière partie pour aborder la notion qui est le plus ressortie de toute l'enquête, c'est celle de « confiance ». Selon toi, la confiance, comment est-ce qu'elle se met en place au sein de votre équipe ? Comment en tant que directeur, *manager*, tu peux la mettre en place ? Comment tu définis cette notion ?

D - Par l'exemple. Je pourrais répondre en deux mots : par l'exemple. Le fait de faire confiance à tout le monde, par le fait de faire confiance. Pour que chacun ait confiance, il faut déjà faire confiance, ça, pour moi, c'est extrêmement important. C'est à dire de pas avoir une politique de direction qui est de cloisonner, de faire en sorte que personne ne sache ce que fait l'autre, mais d'ouvrir, de faire confiance. Moi-même, par exemple, sur les signatures : j'ai donné ma signature à tout le monde, et le tampon avec ma signature. Mais, ça passe par là. Ça passe par l'exemple. Et puis, ça se construit, la confiance. Mais, effectivement, c'est assez central. Je veux dire, on ne peut pas travailler sur un mode collaboratif sans confiance, c'est impossible, donc c'est absolument central. Je dirais qu'il n'y a pas que la confiance qui est importante, il y a l'empathie. Ce sont les deux qui vont ensemble. Et puis la bienveillance. La bienveillance c'est encore plus important que la confiance parce qu'on la perd au bout d'un moment.

O – Ah oui ?

D – Oui, si on n'y pense pas on la perd. On la perd parce qu'on est tellement *speed*, tellement pris dans des logiques qui nous amènent à ne pas être bienveillants, il y a plein de logiques qui nous amènent à ne pas être bienveillants, des logiques qui nous amènent à dire « Oui, mais machin, si elle avait fait ça... » et au bout d'un moment on crée des clivages et si ces clivages se durcissent, c'est fini. On est pris par des logiques où on n'a pas fait attention parce que ces logiques nous amènent à penser d'une certaine manière. Mon boulot, c'est de revenir à ça : « ça ne compte pas, ça ce n'est pas bon, revenons à la bienveillance ». C'est plus important que le reste et après on verra ce qu'on peut faire et ce qu'on ne peut pas faire. Ça demande une attitude, une disposition mentale. Il faut l'avoir, cette disposition mentale, et une disposition mentale n'est pas naturelle, elle n'est pas acquise donc ça veut dire qu'il faut presque chaque jour venir au boulot avec cette disposition mentale pour ne pas être pris sans le vouloir dans des choses qui sont finalement clivantes.

O – Et puis on est dans un environnement aussi de travail, il y a des procédures, il y a des normes...

D – Oui. Mais les clivages surtout ils étaient énormes quand on est arrivé, ils étaient énormes. Les clivages enseignants-chercheurs/personnels administratifs. « Ouais mais eux... Non mais nous... Oui mais eux... Non mais nous... » voilà, c'était ça. On arrête tout là, on travaille ensemble. Et donc c'est un travail quotidien. Et qui peut se défaire. On l'a fait et ça peut se défaire.

O – C'est un équilibre.

D – Voilà, et ça demande beaucoup d'énergie.

O - Donc c'est quelque chose de construit, d'établi, et que tu entretiens, que vous entretenez au quotidien ?

D – Ah oui oui, qu'on entretient. Moi, je suis très attentif et dès qu'il y a un truc qui part dans des lignes, j'essaie de les...

O – Selon toi, quels signes te le font penser ?

D – Ce n'est pas facile, c'est la frontière symbolique. Dès qu'on voit une frontière pointer de son nez il faut être vigilant et faire attention. Dès qu'on sent qu'il y a un « nous » et un « eux », qui est le « nous » ? qui est le « eux » ? et pourquoi penser et parler comme ça ? Non, il faut réfléchir et voir ce qui ne va pas.

O – Est-ce que le fait que les personnels soient plus autonomes dans leurs missions pour assurer leurs tâches, est-ce que ça peut désagréger cette confiance ? Parce que ça peut susciter de l'isolement éventuellement ? Ou, au contraire, est-ce que ça va venir renforcer la confiance ?

D - Ni l'un, ni l'autre. C'est-à-dire qu'il faut compléter l'autonomie par du lien. Parce que l'autonomie sans lien ça crée un... moi je ne suis pas durkheimien, mais je suis assez durkheimien sur sa manière de penser la société : dans les groupes, quels qu'ils soient, il faut de l'intégration et de la régulation. Donc il faut entretenir les liens et les formes de solidarité. Il faut aussi de la régulation, et de la régulation qui soit comprise par tout le monde et acceptée par tout le monde. Si on perd ça, si on perd l'acceptation de la régulation, ça devient un fonctionnement autoritaire.

O - La question des tensions, elle a déjà un petit peu été abordée par rapport aux locaux notamment, je ne reviendrai pas dessus. Je vais à la dernière question, la grande question : comment est-ce que selon toi le bien-être au travail – le travail concret de votre équipe – comment est-ce que le bien-être se matérialise, se concrétise ? Comment est-ce que vous construisez ce bien-être au quotidien ? C'est une forme de synthèse de tout ce que tu as dit.

D – Je vais le formuler très rapidement parce que je n'ai pas envie de le formuler de manière très longue, surtout ce n'est pas nécessaire. Par l'épanouissement. Personnel et collectif. Mais en articulant épanouissement personnel et épanouissement collectif. Les deux sont nécessaires et les deux doivent travailler ensemble mais il n'y a pas de bien-être sans épanouissement. Il faut que la fleur fleurisse.

O – Merci beaucoup pour cet entretien.

b. Direction n°2

Entretien – Direction n°2 - 14/03/2023 – début à 10h19 – durée 1h16

O : Ophélie

D1 : Direction 1

D2 : Direction 2

(Numérotation selon ordre de première intervention)

O – Merci pour cet entretien. Les premières questions ont un objectif introductif. En tant que directeurs, tous les deux, vous avez assisté, vous avez contribué à la création des EUR, au développement des EUR. Je voulais savoir : Qu'est-ce que ça signifie pour vous de participer aux EUR et d'en prendre progressivement la direction ?

D1 - C'est un beau défi. Alors je vais répondre un peu court, je vais faire bref, parce que sinon on pourrait en parler pendant des semaines, mais je trouve que c'est un beau défi parce que c'était un changement important. Justement, on en parlait tout à l'heure par rapport à la comm'. Et je crois que pour moi le fait de d'avoir pu participer, d'avoir contribué collectivement à ce changement, c'était très intéressant, c'est très intéressant... et ça continue de l'être. Je trouve que c'est très passionnant, et c'est très passionnant de travailler de la manière dont nous on travaille.

D2 – Et moi, j'ai vu d'abord le moyen d'en finir avec un système de fonctionnement dont je voyais les limites. La possibilité aussi de changer les relations, les rapports entre campus et structures de formation et de de recherche, qui me paraissaient fonctionner mal... et aussi un moyen de renouveler les équipes, incontestablement, je pense, qu'il y avait notamment ici, sur ce site. La nécessité de renouveler profondément les équipes, les méthodes, les modes de fonctionnement et l'EUR était un bon levier pour faire ça.

O - Est-ce que concrètement ça a été un réel nouveau départ et non pas juste un doux espoir ?

D1 -Oui et pas plus tard qu'hier soir j'ai participé à une réunion du CNU, ces réunions CNU, souvent, se transforment en plaintes ou en complaints, et je dois dire que je ne partageais absolument pas le ressenti des autres collègues, qui sont restés dans des structures UFR, facultés classiques, et je dois dire que c'est vraiment très différent maintenant que ça a changé. On a eu des moments difficiles parce qu'on n'a pas compris comment on pouvait fonctionner mais là je me réjouis profondément de ce changement parce qu'on travaille vraiment différemment, on pourrait travailler encore plus différemment et aller encore plus au bout, mais je trouve que c'est pas mal.

O – C'est une vraie transformation ?

D1 - Pour moi, oui.

D2 – Oui, c'était une transformation. Et ça a impulsé une dynamique vraiment importante, ça a

créé des résistances aussi, ça c'est normal, mais la dynamique, elle s'est enclenchée. Là où j'ai encore des doutes c'est... je ne sais pas si c'est des modifications de structure qui ont modifié profondément nos modes de fonctionnement et en particulier les rapports que nous avons, composantes, avec la gouvernance – qui ont été profondément modifiés au cours de ces années, modifiés de manière très satisfaisantes, très positives pour nous – ou si ce sont les changements d'équipe aussi bien au niveau de la gouvernance qu'au niveau de notre composante qui sont, qui ont été des moteurs décisifs de cette évolution. Donc, en fait, la question que je me pose c'est : les équipes vont forcément changer et est-ce que les structures vont résister ? Est-ce que c'est lorsque ces équipes vont changer, notamment les équipes qui ont mis en place l'Université Côte d'Azur et les équipes qui ont mis en place les EUR, lorsqu'elles vont changer avec de nouvelles équipes, est-ce que cette impulsion, cette dynamique va se maintenir ? Non pas que je pense que nous on est forcément très bien et que ceux qui vont nous suivre vont être moins bien, c'est pas du tout ça. Ce que je veux dire, c'est que pour l'instant je ne sais pas si ces évolutions sont dues au changement de structure ou au changement d'équipe. J'espère que c'est dû au changement de structure. Et donc, tout notre travail, ça consiste aussi à mettre en place des structures dont vont pouvoir s'emparer d'autres collègues, avec d'autres objectifs, d'autres visions, d'autres façons de de voir les choses.

O - Du coup, ça pose la question suivante qui est celle de l'accompagnement, si on peut vraiment parler d'accompagnement. Quand vous avez pris vos fonctions en tant que directeurs d'EUR, est-ce que l'établissement avait anticipé un potentiel accompagnement des directeurs d'EUR, de la même manière est-ce qu'on peut envisager un accompagnement des futurs directeurs d'EUR ?

D1 - Comment aurait-il pu le faire ? On construit quelque chose de complètement nouveau, donc on a beaucoup tâtonné et je pense que c'était compliqué déjà pour la centrale de se réorganiser, de changer des équipes aussi parce que je pense que la transformation de l'université à coïncider avec l'apparition d'une nouvelle équipe, qui travaillait différemment, et je pense que le changement a été nécessaire. Mais je pense que... je ne sais pas si c'était par manque de moyens, par choix, mais c'est vrai qu'on a été, il me semble, qu'on a été assez libres de faire, peut-être un peu trop, un peu trop dans le sens où ils ne savaient pas, ils n'avaient pas d'idée et c'est un peu normal...

D2 - Je trouve que ce qui était vraiment intéressant, je crois que c'est qu'on a été partie prenante. Je pense que la gouvernance a joué son rôle mais on a pu tout co-construire en grande partie : à la fois nos composantes et puis la structure de de l'université. Et ça pour nous c'était vraiment nouveau. Le fait que les directions d'EUR intègrent une sorte de deuxième cercle de gouvernance de l'université, ça pour nous c'était nouveau, c'était positif et on voudrait le garder. Et il y a un enjeu aussi à faire vivre ça, ce qui n'est pas évident parce qu'on a des structures comme le copil d'établissement par exemple dans lequel on doit pouvoir discuter de ce qui concerne l'établissement, or on voit que ce copil d'établissement, il a un rôle relativement marginal, et il peut convoquer, il peut consulter... Après, sur l'accompagnement, il y a des domaines, oui, on aurait eu besoin de plus d'accompagnement. On a vécu une première année calamiteuse au niveau de l'accompagnement financier par exemple, on s'est retrouvés confrontés à des problèmes, difficultés, auxquels on n'était pas préparés et pour lesquels on

n'était pas du tout armés. Je veux dire des questions statutaires, des questions légales, des questions financières, etc. Et pour lesquelles, enfin je pense, qu'on aurait gagné du temps, perdu un peu moins d'énergie, si on avait été plus accompagnés.

D1 - Et aussi, nos « revendications », entre guillemets le terme bien sûr. Mais, voilà, on a mis deux ans pour obtenir des changements qui nous paraissaient légitimes et judicieux. Et dans le dialogue avec le central, ce qui est je trouve appréciable, c'est qu'on ne nous a pas dit « Non », on nous a dit « Pas sûr... » Mais il y a eu un temps de dialectique un peu long... Hier on a fini par avoir gain de cause par exemple sur la structuration du pôle financier... voilà, et il a fallu...

D2 – Deux ans

D1 - Deux ans et demi.... Voilà, ça prend du temps.

O - En écho à tout ça, est ce que, au début, sur vos prises de fonction, vous avez pu vous sentir dépassés par rapport à tout ce qui fleurissait ?

D1 – C'était avant de prendre la fonction... [à D2] Tu te souviens de notre conversation téléphonique ? Moi, je me sentais complètement dépassée et inadaptée et inadéquate... pourtant j'étais l'adjointe de l'ancien directeur, mais celui-ci n'est pas quelqu'un qui délègue, donc il faisait tout. Et il a décidé de ne pas prolonger son mandat. Et moi, je me suis sentie parfaitement inadéquate, et ce n'est que parce que D2 a dit « D'accord, on y va, on le fait à deux et je commence », que j'ai dit « D'accord ». Sinon je serais toujours en train de me demander si j'étais capable de de le faire.

O - D'accord, parce qu'au niveau des EUR, vous êtes les seuls à fonctionner de cette façon-là ?

[Acquiescement commun]

D2 – Moi, j'avais l'expérience de la direction adjointe, quasiment d'une codirection, de l'UFR, les questions d'organisation ce n'est pas ce qui m'inquiétait le plus, et puis l'année d'avant, dans le bureau de l'EUR, j'avais beaucoup travaillé sur les questions pédagogiques et la gestion du COVID, qui avait quand même été... Mais en revanche là où je me sentais un peu dépassé, et pas super légitime, c'est que je n'avais pas vraiment accompagné, et je n'étais pas vraiment au fait de.... comment dire... ce déploiement d'énergie... sur de nouveaux objets dont je maîtrisais mal les enjeux. On commençait déjà à parler du CMQ, de l'IUT, d'XR2C2... tout ça, je voyais ça... je me disais... c'est un travail considérable, rien que de se mettre à jour, de comprendre comment ça fonctionne, et là je me sentais pas forcément très légitime, j'avais pas forcément... j'ai pas forcément un intérêt personnel très grand pour les nouvelles orientations thématiques ou recherche de l'EUR : la réalité virtuelle, tout ça, c'est pas des choses avec lesquelles je me sens très à l'aise, ni même qui me passionnent personnellement... donc je me disais... comme avec D1... c'est à dire que je ne me voyais pas, vu le poids que ça représentait, je ne me voyais absolument pas prendre en charge seul. Donc avec D1, évidemment, ça c'était la condition : c'était soit tous les deux soit pas du tout.

O – Donc, c'est bien : ça crée une dynamique aussi, différente au niveau de la direction, qui vous permette de vous épauler.

D2 – Ah oui.

D1 - et puis ça permet de partager certaines prises de décision. Je ne suis pas sûre... enfin je trouve que quand on est tout seul... que à minima il vaut mieux être deux ou trois. Et puis quand il y a un bureau derrière, c'est encore mieux, et puis quand on partage une prise de décision... la décision appartient à tout le monde et pas que à une personne.

D2 - Tout à fait. Oui, je pense au niveau de la décision... Pour moi c'était la charge mentale en fait qui m'inquiétait. Parce que je sais d'expérience que à l'arrivée... que ça arrive, il faut prendre des décisions... T'es le seul à la prendre en fait. Bon après, l'important pour moi c'est d'abord qu'on soit deux, et puis aussi de mettre en place des modes de fonctionnement qui fassent que les décisions soient les plus collégiales possibles et puis qu'elles soient le plus contrôlé possible. Moi, je ne suis pas contre le pouvoir, c'est normal, il faut qu'il y ait des organes de pouvoir et puis des gens qui... voilà, qui impulsent des choses. Mais ce qui est pour moi vraiment essentiel, c'est que ce pouvoir soit contrôlé par des instances qui puissent dire voilà « Là tu as pris cette décision, c'était pas la bonne, on n'est pas d'accord avec ça, il faut revenir là-dessus. » Pour moi, c'est ça qui est très important.

O - Alors du coup quelles sont les qualités indispensables dans votre quotidien ? Les principales qualités ?

D1 – Pour ... ?

O - Pour diriger l'EUR, pour assurer ces responsabilités que vous avez ?

D1 – Écoute, patience, disponibilité.

D2 – Diplomatie, esprit de décision... à un moment donné, il faut trancher... sinon après il faut du temps.

D1 - Et puis, un peu de sens de l'organisation... pour savoir quelles sont les priorités.

D2 - Un petit poil de générosité. Oui, parce que je pense que c'est...

D1 - Ce n'est pas pour nous...

D2 – Voilà, moi je pense que c'est aussi ça... Je parle vraiment pour moi, pas pour D1, mais j'ai l'impression d'être arrivé à un point de ma carrière où je fais encore des choses mais j'ai plutôt envie de faire des choses pour les autres. En fait, je me dis : voilà, j'ai été jeune chercheur, il y a des gens qui m'ont aidé, qui ont créé les conditions pour que je puisse faire des recherches, publier mes travaux. Maintenant, j'arrive à un moment dans ma carrière où c'est à mon tour d'aider ceux qui arrivent derrière et d'essayer de mettre en place des structures pour que eux puissent à leur tour travailler. Parce que ceux qui ont le plus de puissance de travail, de recherche ceux qui vont apporter les choses les plus intéressantes, ce sont les collègues qui ont aujourd'hui 30/40 ans, qui sont en pleine forme intellectuelle et physique. C'est à eux de faire et nous, pour moi, je le conçois comme ça... enfin, on travaille pour eux et donc, moi ça ne me gêne pas resserrer mon champ de recherche sur quelques secteurs qui vraiment me tiennent à cœur, où j'ai envie de continuer de travailler, mais pour dégager du temps pour faire ça.

D1 - Je partage complètement.

O – Alors, la dernière question sur la thématique des EUR, elle est plus en lien avec... Tout à l'heure D2 évoquait les résistances qu'il y a pu y avoir contre les EUR qui se sont développées, est-ce que c'est quelque chose que vous constatez encore actuellement ?

D1 – Parfois oui. Mais c'est tout simplement parce que les collègues qui étaient là... avaient pris certaines habitudes et que ce qui est avant est toujours meilleur, c'est tout. Mais c'est un parti pris, c'est un principe, voilà, avant c'était mieux. Et il y a de la paresse. C'est plus, je pense globalement, c'est plus une question de paresse, de paresse mentale, de de résistance au changement, qui est dans l'ADN des êtres humains que... enfin moi je suis née optimiste et je prête toujours des bonnes intentions aux gens.

D2 - Je pense qu'il y avait aussi une résistance au changement – et ça revient à ce que je disais tout à l'heure - au changement d'équipe en fait, et au changement de mode de fonctionnement. Ici, on s'est toujours accommodé de directions de composantes faibles, qui permettaient de maintenir des petits pouvoirs, notamment autour des départements. Ce qui est vraiment très important dans cette transformation en Université Côte d'Azur, il faut le dire, c'est l'amointrissement des pouvoirs des départements, et donc de constituer des pouvoirs relativement forts au niveau des EUR. J'ai toujours été persuadé que c'est comme ça qu'il fallait fonctionner, c'est-à-dire qu'il fallait avoir des composantes fortes. Pour certains d'entre de nos collègues, des composantes faibles c'était le moyen de maintenir des relations privilégiées avec de la gouvernance, de contourner la direction d'UFR à l'époque et de de faire ses petites affaires en marge des autres. Les collègues savaient une chose c'est que nous, arrivant à la tête à la direction de l'EUR, on ne tolérerait pas ça en fait. C'est à dire que l'on a imposé - on a « imposé », entre guillemets enfin - une direction assez forte. Même si on est sympa comme ça, mais en fait c'est quand même une direction, et oui c'est vrai, c'est quand même une direction assez forte. Et ça aussi, ça tient... je ne suis pas sûr, je ne sais pas à quoi ça tient : si ça tient à notre façon de concevoir le mode de fonctionnement de l'EUR, ou si ce sont les structures. Mais par rapport aux structures, je crois qu'il y a quelque chose, peut-être la chose la plus importante, c'est que l'évolution de nos structures a permis d'en finir avec des équipes de canal, qui étaient composées de membres élus, et qui étaient donc composés de gens qui n'étaient pas sur la même ligne politique. Ça, la réforme très importante, elle est dans nos statuts, qui prévoient que la direction de l'EUR constitue en fait son équipe, et donc le bureau de l'EUR, il est composé de gens qui sont sur la même ligne en fait, qui ont les mêmes objectifs. S'il y a un collègue de bureau, c'est déjà arrivé ça, si un collègue du bureau n'est plus sur la ligne politique de la direction de l'EUR... c'est, ça ne peut pas être autrement et ça change tout parce qu'une bonne partie de la paralysie et de la faiblesse des pouvoirs des directions d'UFR, c'est qu'elles étaient composées de gens en fait qui tiraient à hue et à dia, des gens qui n'étaient pas d'accord.

O – Il y a avait des rapports de force ?

D2 – Il y avait des rapports de force et donc la direction ne pouvait pas mener sa politique. Nous, notre différence, c'est la grande différence, c'est qu'on peut faire notre politique. Mais bien sûr, la contrepartie de ça, c'est qu'il faut toujours qu'on passe le contrôle des instances, qu'elles puissent nous dire « Non, mais là on n'est pas d'accord ».

O - Il y a cette collégialité en fait.

D2 - Ah oui, et ça, ça change vraiment profondément le mode de fonctionnement.

O - Par rapport aux équipes, D2, tu étais adjoint au directeur sur l'UFR, mais est-ce que vous aviez dirigé déjà avant, tous les deux, des équipes et notamment des équipes administratives ?

D1 – Alors, moi j'avais été... à Chambéry, j'avais été directrice du département LEA dès ma nomination. C'était un peu violent parce que c'était un très grand département. Et puis, j'ai été VP culture et communication mais en réalité j'avais un rôle politique et pas de gestion de ressources humaines, donc en réalité j'avais une relation directe avec la directrice du service comm'. Et le problème c'est que j'avais du mal à comprendre quel était mon rôle par rapport à elle et elle n'arrêtait pas de me remettre à ma place en disant « c'est pas à toi de faire » « toi tu décides la politique de com, mais c'est moi après qui la réalise »... et c'était la première fois que l'université se dotait d'un tel outil et donc je ne savais pas... et avant j'étais, pendant très longtemps, j'ai été chargée de mission d'Italie, mais je n'avais pas d'équipe administrative, je travaillais avec les administratifs beaucoup, mais ne les gérais pas.

O – Et toi, D2 ?

D2 – Moi, j'avais été directeur du département d'espagnol et à l'époque les départements avaient secrétariats ce n'est pas une équipe mais c'était une secrétaire qui était sous mon autorité administrative hé puis ensuite comme et puis ensuite comme vice-doyen puis assesseur à la pédagogie, j'ai dirigé la scolarité h

O – Donc c'était plus naturel pour toi de continuer sur la gestion de l'équipe administrative, ce n'était pas quelque chose de méconnu pour toi ?

D2 – Pas complètement, même si...

O - La gestion est différente.

D2 – Oui.

O - Est-ce que... alors peut-être que D1 tu es moins concernée par cette question-là, mais est-ce que vous aviez déjà été sensibilisée au management, aux techniques managériales à un moment donné dans vos carrières respectives ?

D1 – Uniquement en tant que en tant qu'enseignante : on avait organisé, on organisait dans le cadre du département LEA justement, on a eu un financement européen et là on organisait des réunions autour du management et on réunissait les Italiens, les Français, et donc j'assistais mais ce n'est pas mon...

O – Donc c'était plutôt passif ?

D1 – Oui complètement oui.

D2 - Et moi non.

O – Aucune formation.

D2 – Aucune.

O - Est-ce que vous estimez que vous êtes à l'aise en tant que chef d'équipe, de l'équipe administrative ?

D1 – Oui, enfin je le suis assez parce que... parce que les membres de l'équipe ont un niveau élevé. Je ne sais pas ce que ça serait s'ils avaient, s'ils étaient catégorie C... je pense que c'est ça qui change complètement et ils n'ont pas besoin... enfin, on se réunit, on partage mais je pense que chacun et chacune, chacune et chacun est en parfaite autonomie. Et on n'a pas à vous dire ce que vous devez faire.

O – ça participe à l'aisance ?

D1 – Il me semble, c'est mon point de vue, je ne sais pas si...

D2 – Je me sens à l'aise aussi, je crois que c'est pour une raison qui tient au fait que cette équipe, c'est en grande partie nous qui l'avons constituée... Du coup, on l'a recrutée aussi en fonction de... le fonctionnement d'une équipe, c'est un management basé sur l'autonomie en fait. C'est-à-dire que comme on a ce management, qui repose sur le fait que nous n'avons pas de formation en management, et donc le seul management possible pour nous c'est celui qui laisse une place importante à l'autonomie des personnes, et donc on a aussi recruté dans cette logique. Ce que je veux dire par là, c'est que je ne suis pas sûr que je me sentirai aussi à l'aise avec une équipe qui serait là... une équipe que je n'aurais pas recrutée, à laquelle je n'aurais pas contribué à recruter. Parce que là c'est différent. Tu arrives dans l'équipe, qui est là, qui vit... Imagine, par exemple, t'as une équipe qui est là, qui vit comme ça depuis 5/6 ans, toi t'arrives, t'es le nouveau directeur c'est pas du tout pareil, et la relation est forcément très différente, un élément un peu exogène qui arrive comme ça... c'est peut-être pour ça qu'on est à l'aise.

O - Qu'est-ce qui qu'est-ce qui vous paraît plus difficile dans la gestion alors de cette équipe-là plus précisément, ce qui représente quelque chose vraiment de difficile à faire que ce soit au quotidien ou dans des circonstances particulières ?

D1 - Dire à un tel qu'il ne faut pas qu'il travaille le samedi et le soir après 21h... Cadrer les débordements.

D2 - Planifier les tâches. Planifier les tâches, c'est à dire que t'as l'impression, l'impression que j'ai... c'est qu'il faut toujours avoir un petit temps d'avance en fait, toujours anticiper... Il y a une attente, même si chacun est autonome, il y a quand même une attente qui est légitime d'organisation et de vision à long terme, ça c'est difficile. Je crois que c'est objectivement difficile.

O - Alors une chose qui est intéressante qui est ressortie de l'enquête à laquelle vous aviez participé c'est que les directions de UR ont répondu que le management était intrinsèquement lié à la notion de direction h donc qu'est-ce que vous pensez de ce lien qu'est-ce que ça signifie direction pour vous c'est le mot qui est ressorti il y a plusieurs façon de le comprendre de

l'interpréter, comment est-ce que vous le mettez en lien avec le management ?

D1 – Si c'est en lien avec le management, c'est juste l'équipe il me semble, parce qu'après les collègues font ce qu'ils veulent... hélas !

D2 – Oui, direction... pour moi, c'est vraiment direction au sens de « donner une direction ».

D1 - Oui oui oui, c'est le management de l'équipe ça ne peut être que par rapport à elle.

D2 – Oui, fixer un cap quoi : c'est ça la direction.

O – Et pour les administratifs le mot qui est ressorti c'est celui de coordination. Donc comment est-ce que vous mettez en relation coordination et management ?

D1 – C'est fondamental. Le management doit aller avec la coordination ou prévoir, il me semble. Si on n'est pas coordonné, on multiplie les efforts, ce n'est pas efficace.

O – Alors, vous avez déjà parlé de la question d'autonomie et on va un petit peu creuser cette notion-là. L'autonomie, elle est donc nouvelle au niveau des EUR, est-ce qu'est-ce que vous avez la sensation d'être plus autonomes sur vos propres postes ou dans vos propres façons de travailler ?

D1 – Moi, je ne sais pas, je n'étais pas là avant.

D2 - Oui je crois qu'on a gagné en autonomie, même si c'est... à la fois on veut être autonome, en même temps on a besoin de coordination. Au niveau de l'établissement on a gagné quelque... mais ce n'est pas tellement le problème, le fait de pouvoir, la délégation de compétences, au fond, en termes de délégation de pouvoir, de compétences, c'est relativement limité... enfin les choses qu'on peut faire sans, et c'est normal parce que je trouve qu'il y a des instances centrales d'université, et qu'il faut qu'elles jouent leur rôle. Mais donc ce n'est pas forcément ça. Mais ce sont les relations avec la gouvernance qui sont à un niveau de franchise et de confiance réciproque finalement qui de fait nous donnent une certaine autonomie. En fait c'est ça qui nous donne de l'autonomie. La question que je me pose, que je me posais tout à l'heure, c'est sur la question des structures. On est autonomes parce qu'on est dans cette relation de confiance, où on peut aller voir la direction de l'université, dire « Voilà, nous, nos projets c'est ça, ça et ça ; pour ça, on aurait besoin de ça, ça et ça » et on nous dit oui, on nous dit non, on peut discuter dans des rapports qui sont très francs. En fait enfin moi je le ressens comme ça en tout cas.

O – Effectivement, ça pose la question de la pérennité de ce système-là. Alors les personnels administratifs, dans l'enquête, ont aussi témoigné du fait qu'ils se sentaient très autonomes, qu'ils appréciaient l'autonomie, ce n'est pas une autonomie subie. Au niveau de l'équipe, chacun est autonome, D2, tu disais que la forme de management la plus logique du coup c'était de laisser chacun autonome et c'est une façon de manager les personnes, donc comment est-ce que vous cadrez cette autonomie au quotidien, comment vous envisagez de la régler, de la réglementer ?

D2 - On le fait avec les réunions d'équipe, elles servent à ça, à mettre en commun. Chacun a ses missions. L'autonomie en fait ça va aussi avec la confiance, c'est à dire que moi, par principe,

on fait confiance.

D1 – Complètement, oui.

D2 - Moi, j'ai pas de problème pour déléguer et puis une fois que j'ai délégué, je fais confiance. Après, si ma confiance est rompue, c'est difficile... Mais si je fais confiance, il n'y a pas de problème. Après, les réunions d'équipe... et la contrepartie de ça c'est la possibilité de l'autonomie. Et du fait que chacun a ses missions, c'est la possibilité aussi de reconfigurer l'équipe pour que deux ou trois puissent se concentrer sur un dossier ou qu'on puisse mettre tout le monde sur un dossier à un moment donné. Tout le monde, un temps d'autres en train de le faire, pour se focaliser là-dessus.

O - Est-ce que vous identifiez des limites ? D1, tu parlais du débordement des horaires par exemple ?

D1 - Quand on ne sait plus bien si le travail effectué concerne l'EUR ou s'éloigne dans d'autres périmètres. Mais fait c'est pas une question de laisser ou pas l'autonomie, c'est une question de savoir quel est le périmètre de l'EUR, c'est ça qui pose éventuellement... ça qui interroge. Et c'est aussi une négociation qui est en cours vis-à-vis de la centrale, qui se repose un peu trop je trouve... Notamment par rapport aux projets transversaux : on sait, on voit bien où on va mais des fois je me demande si c'est stratégique pour l'établissement au détriment de la stratégie de l'EUR. Mais c'est une question que je me pose et je n'ai pas la réponse. Et en même temps, ils sont nécessaires parce que ça nous apporte de l'oxygène que dans cette nouvelle manière de penser l'université, à laquelle on n'était pas habitué.

O - Est-ce que du coup dans cette conception-là, ça signifie qu'on a deux stratégies ? Une à l'échelle de l'EUR et une à l'échelle de l'établissement ?

D1 - Et parfois alors bien sûr ça converge... parce que tout ce qui... théoriquement, tout ce qui est fait au niveau de l'établissement sert, rejait sur tout le monde mais c'est une question d'essayer de tirer un peu plus parfois la couverture vers l'intérieur, et pas trop vers l'extérieur...

D2 – Et pour moi la limite aussi c'est la cohésion de l'équipe. La limite de l'autonomie c'est qu'elle ne mette pas en péril la cohésion de l'équipe. Parce qu'il y a toujours un petit risque... dans l'absolu, pas dans cette équipe-là en particulier, mais dans l'absolu. C'est à dire que quelqu'un qui va très loin dans l'autonomie finit par fonctionner au fond indépendamment de l'équipe ; et ça peut être ressenti par d'autres membres de l'équipe comme un privilège, voilà, donc ça c'est la limite. C'est là où il faut être vigilant, se dire que chacun est autonome mais dans le cadre d'une direction de groupe.

O - En plus on est sur des équipes... en général, les équipes d'EUR traitent des projets de grande envergure, tu parlais des projets transversaux, donc dans quelle mesure, jusqu'où en fait va la capacité à anticiper ces projets ? Comment est-ce qu'on organise au niveau de la direction ces projets-là et le travail de l'équipe ?

D1 - C'est compliqué d'anticiper parce que souvent... par exemple, on attend la réponse de tel appel à projets et ça n'arrive pas... donc on ne peut pas l'anticiper et on aurait bien aimé

l'anticiper, mais on ne va pas travailler pour rien donc c'est un peu compliqué d'anticiper. La manière d'anticiper c'est d'établir des plannings, alors on le fait beaucoup avec la chargée de communication parce que comme elle a plusieurs interlocuteurs et interlocutrices on est obligé de voir ce qu'elle fait sur le long terme, mais je pense que ça pourrait concerner l'ingénieure de formation, et ce n'est que comme ça, quand on voit sur le calendrier quelles sont les échéances qui sont fixées – par nous-mêmes parce que nous sommes masochistes, ou parce que on nous les impose – qu'on peut faire le retour au planning.

D2 – Sinon, sur les projets eux-mêmes je trouve que c'est... on est toujours en train de négocier entre nous, surtout, soit on maîtrise tout, et c'est un peu ta question, et à ce moment-là on étouffe tout en réalité, soit on laisse faire et ça part dans tous les sens. Donc, il faut arriver à trouver une juste mesure entre... parce que quand des gens arrivent avec des projets nouveaux, ça nous surprend toujours par définition. Mais il faut bien qu'on laisse vivre les choses. Bien sûr, si on maîtrisait tout, ça peut être plus simple, et en même temps, il ne se passerait rien donc il faut qu'on arrive à trouver ça. Pour moi c'est la direction d'une composante, pour moi c'est ça, c'est à dire qu'il faut cet oxygène pour que le feu prenne bien et en même temps il ne faut pas se laisser...

O - Brûler vif ?

D2 - C'est ça !

O - En fait, je me posais aussi la question, puisque tu évoquais le recrutement des personnels, comment ça se passe pour recruter les personnes ? Vous avez effectué tous les recrutements des personnels qui sont ici présents donc comment est-ce que vous identifiez les profils ? Parce que l'autonomie est très présente, comment est-ce qu'on identifie l'autonomie ? Comment est-ce qu'on en fait un critère de recrutement ? ça ne doit pas être évident quand on regarde des CV et qu'on a quelqu'un en face de soi, comment est-ce que ça se passe ?

D1 - On a le CV et puis un feeling et c'est tout. Et parfois, on se trompe. Et on s'est trompé, on a fait des erreurs de casting mais en fait en analysant bien, on a fait des erreurs de casting parce qu'on était désespéré de ne pas avoir, de n'avoir personne, et donc on a forcé la main en croyant voir dans cette personne le candidat ou la candidate idéale. C'était le cas à trois reprises.

D2 – Mais ça, c'est chaque fois qu'on s'est planté, c'est ça en fait. Parce qu'on était pressé, on était un peu dans l'urgence ou alors aussi c'est parce qu'on n'avait pas, on ne savait pas nous-même très bien qui on attendait. Je pense que c'est plus le cas pour le dernier recrutement nous-même on n'était pas très au clair avec notre fiche de poste et quand on cherche un mouton à 5 pattes...

D1 - Et il ne voulait pas être recruté en fait, on a forcé la main.

D2 - Donc voilà, c'est là où... maintenant, on a un mode de recrutement qui est peut-être... je ne sais pas si c'est très courant, parce qu'on a systématiquement associé les membres de l'équipe au recrutement de nouveaux membres de l'équipe. A l'arrivée, bien sûr, c'est nous qui décidions, mais je crois bien qu'on n'aurait pas pris quelqu'un si l'un des membres de l'équipe présents nous avait dit « Ah non moi je ne peux pas, je ne pourrai pas travailler avec cette personne ».

Je ne sais pas si c'est courant dans les modes de management d'associer les équipes au recrutement des nouveaux arrivants mais nous on a vraiment fait comme ça.

D1 - Et il faut dire aussi qu'au début des EUR, on a été beaucoup accompagné par les RH centrales, qui nous ont laissés choisir mais qui nous ont conseillés en nous posant les bonnes questions. Je pense qu'il faut faire confiance aux spécialistes, mais RH, moi, je ne le suis pas.

O – Je vais passer à un autre volet de l'entretien : c'est la question de la surcharge de travail. Parce que c'est en lien directement avec l'autonomie et le travail sur les projets, et dans l'enquête en fait, ça a été vraiment très visible : la principale source d'insatisfaction des personnels d'EUR, en général, c'est la surcharge de travail. Comment est-ce que vous gérez ce phénomène de surcharge de travail au quotidien ? Dans quelles mesures surtout vous vous en rendez compte par rapport à l'équipe ? Et puis vous-même en fait dans quelle mesure vous êtes surchargés ?

D2 - On voit leurs têtes.

D1 – Je ne sais pas... Je ne sais déjà pas gérer ma propre surcharge de travail.

D2 – Moi, ce n'est pas du tout pareil. Je ne sais pas ce que ça veut dire la surcharge de travail. Non, non, franchement.

D1 - Ah bon ?

D2 – Non, j'ai une fatigue... à la fin d'année, j'ai des moments où je cale un peu mais c'est pas par surcharge de travail, c'est par accumulation de travail et donc j'ai une fatigue... un peu nerveuse, mais la surcharge de travail moi c'est quelque chose que... je ne crois pas qu'on m'entende dire souvent « je suis débordé » parce que c'est quelque chose que je ne supporte pas. Donc je veux être organisé, je m'organise, si je suis organisé il n'y a pas de raison qu'il y ait une surcharge de travail. Je prends toujours une marge. Par exemple, si on me sollicite pour rédiger un truc ou faire une conférence, je prends une marge, de manière à pas me retrouver dans cette situation de surcharge de travail. Donc personnellement ce n'est pas quelque chose qui me... Oui, la fatigue due au travail bien sûr, parce qu'on travaille beaucoup, mais non c'est pas quelque chose que je... la surcharge de l'équipe c'est autre chose. La surcharge de travail de l'équipe c'est autre chose mais pour moi ça revient, ça relève de la même problématique. C'est-à-dire que moi je pense qu'une équipe elle ne devrait pas être surchargée. Si elle est surchargée, c'est qu'on est mal organisé, on est surchargé, on est mal organisé. Et mal organisé ça peut être de deux façons : c'est soit parce qu'il y a un problème d'organisation, on ne fait pas bien notre boulot, prioriser les tâches etc, donc c'est notre faute ; ou alors c'est pas bien calibré en fonction des moyens dont on dispose, et c'est aussi notre faute. De toutes façons, pour moi, la surcharge c'est toujours de notre faute. Forcément, c'est pour ça que parfois il faudrait qu'on soit capable de dire « Non, ça on va pas faire ça parce qu'on en a pas les moyens », on n'a pas les moyens de faire, donc on peut pas le faire, et donc on ne devrait jamais être en surcharge.

D1 - Tout à fait. C'est tout à fait ça. Et en fait la surcharge pour moi c'est que je dis oui à tout... alors je commence à dire non, mais je dis oui à tout parce que... parce que j'ai une forme de générosité et en fait parce que je n'aime pas déplaire aux gens à qui je dis non, au fond c'est ça

aussi. Et en fait, je commence à dire non, les gens se vexent un peu, ils ne comprennent pas pourquoi je dis non, mais on ne peut pas tout faire. Et en revanche les mails me débordent complètement, complètement. Les mails en souffrance et j'ai la messagerie qui explose... j'ai vraiment du mal à suivre ça, ça me stresse, c'est une source de stress.

D2 – Moi, j'ai appris à dire non, un ami m'a beaucoup aidé.

D1 - A dire non ?

D2 – Oui, c'est ça. Je me souviens une fois ça m'a vraiment marqué : j'avais dit « Non, je ne vais pas le faire » l'ami en question m'a envoyé un mail en me disant « Félicitations ! Bravo ! Tu as raison et tu as réussi à dire non ! » et c'est quelque chose qui m'a vraiment marqué. C'est vrai, il faut arriver à un moment donné à dire « Non, ça je ne peux pas le faire, je ne vais pas pouvoir y arriver... »

D1 - Et en fait c'est une collègue qui me l'a expliqué : quand tu dis non aujourd'hui, ça veut dire que dans deux ans tu es libre, parce que nous on travaille beaucoup sur le long terme, surtout pour la recherche ou nos obligations scientifique... et c'est sûr que, par exemple, si on veut se préparer pour un CRCT il faut commencer deux ans à l'avance à dire « Non, non je n'irai pas, ça non je n'irai pas, ça non je ne ferai pas... » Et je pense que pour les administratifs, c'est la même chose.

O - Est-ce qu'il y a une tendance à trop accepter les projets selon vous dans l'équipe ?

D2 - Notre attitude au début, ça a été de dire oui à tout en fait, de répondre à tous les appels à projets, d'être sur tous les fronts. Et maintenant, là on se rend compte qu'il va falloir des forces. Alors prioriser, et puis il y a des projets qui une fois qu'ils arrivent à maturité il faut qu'ils existent par eux-mêmes. Nous on est là... l'équipe de l'EUR, elle n'a pas vocation à devenir pléthorique, il faut vraiment que ça soit une équipe relativement réduite, qui met en place des choses, ces objets-là qui vivent leur vie, qui disposent des moyens pour vivre leur vie.

D1 - Et que les collègues se les approprient de même, et s'ils ne se les approprient pas c'est qu'il ne faut pas le faire.

O – D2, tu as évoqué la fatigue que tu pouvais ressentir surtout en fin d'année, D1 plutôt le stress lié à la messagerie, est-ce que ça vous arrive de ressentir du découragement parfois face à certaines situations, certaines circonstances ?

D1 – Oui, par rapport à certaines requêtes : ça prend 2 ans pour avoir, obtenir quelque chose et puis quand c'est obtenu, on n'en entend plus parler et voilà, on se demande pourquoi tant de peine ?

D2 - Du découragement, non.

O - C'est lié à la surcharge de travail ?

D2 – Oui, et puis je trouve qu'on est tenace et à l'arrivée... le fait qu'on soit une équipe quand même, un duo mais aussi une équipe je veux dire, c'est quand même, par rapport au

découragement, c'est...

O - Il y a de la solidarité ?

D2 - Oui un moment de moins bien, ça peut arriver, ça peut arriver ça, à un moment donné, où t'es un peu moins bien et tu sais que tu peux compter... D1 sait qu'elle peut compter sur moi, je sais pouvoir compter sur D1 donc ça te rebooste.

O - Est-ce que vous estimez que vous parvenez bien à concilier votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

D1 - C'est un peu compliqué. Mais c'est un peu compliqué pour moi parce que je suis une jeune mariée, et j'ai toujours vécu seule... et là, enfin je ne suis pas... une jeune mariée dans le sens où mon mari vient de s'installer à Nice, et on a toujours vécu séparés, donc maintenant je me dois de... alors que auparavant je pouvais travailler 20h par jour, et je travaillais le soir, le matin... il n'est pas venu pour... j'aime bien faire des choses avec lui, et ça me fait plaisir, donc il faut modérer un peu les ardeurs, commencer à modérer les ardeurs.

O – ça demande de repenser ton organisation.

D1 – Oui, c'est tout à fait.

D2 - Je ne sais pas... moi j'ai toujours beaucoup travaillé, j'ai toujours aussi été très actif, et avec ma compagne, femme... donc ça a toujours fait partie de notre mode de fonctionnement donc.

O - ça n'a jamais rien entravé...

D2 – ça crée forcément des... ça peut créer des tensions à certains moments parce que, comment dire, des conflits d'emplois du temps, des choses comme ça mais des complications...

O - Globalement c'est gérable ?

D2 – Oui, c'est gérable, oui je crois que c'est gérable.

D1 - Dans mon cas, c'est des choix partagés. C'est-à-dire qu'on en a discuté avant, avant que j'accepte à l'EUR et mon mari a été doyen aussi, donc il sait très bien ce que c'est.

D2 - Moi aussi. Je veux dire, je ne l'aurais pas fais... on en a discuté longuement : ce que ça voulait dire comment... quel type d'organisation on allait adopter, quelques principes, garder du temps, ne pas travailler le week-end. Des principes qu'on a arrêtés au départ et on s'y tient.

O - Il y a une bonne délimitation.

D2 - C'est ça. Pour moi c'est très compliqué toujours, mais ça ne tient pas qu'à nous en fait, je veux dire, nous, on a notre bureau à la maison. Donc tu sais la délimitation, elle n'est pas c'est pas si simple... il faut qu'on fasse très attention, parce que sinon tu te fais complètement absorbé par ton travail. Et puis en plus j'aime bien ce que je fais, c'est bien pire finalement ! Tu peux te laisse entraîner.

D1 - C'est la vie.

D2 - C'est la vie, oui.

O - Mais ça peut être plus simple pour certaines personnes et plus difficile pour d'autres. J'en viens à la question des heures supplémentaires...

D1 - Il ne faut pas que l'équipe fasse d'heures supplémentaires.

O - Je pense que je vais passer cette question parce qu'on l'a évoquée implicitement et que la situation de l'équipe est connue. Mais est-ce que vous considérez que le surmenage au niveau de l'équipe est un risque réel ? Le *burn-out*, ce genre de choses ?

D1 - On peut avoir un burn-out pour mille raisons et pas que liées au travail... mais je pense qu'il faut... c'est vrai que quand on travaille à l'université on a une charge de travail qui est très concentrée dans des périodes mais... combien de jours de congés par an ont les personnels ?

O - 45 jours.

D1 - ça fait un mois et demi, presque deux mois. Ça veut dire qu'ils ont quand même deux mois de congés, c'est énorme. Donc je pense qu'il ne faut pas oublier ça. Alors c'est vrai qu'il y a des moments où ils n'ont pas le temps de respirer mais ils sont libres de prendre des congés quand ils veulent pour des périodes aussi longues, tout au long de l'année, et je pense qu'il ne faut pas l'oublier.

D2 - Le surmenage est toujours un risque parce qu'on a une équipe qui est très impliquée, avec ce risque-là d'emballement. Et les garde-fous c'est de prioriser les tâches et d'être capable de dire « ça, tu laisses tomber ». Je ne sais pas si on le fait bien, mais normalement c'est ce qu'on devrait faire. C'est aussi la confiance en fait parce que ce qu'on veut établir, ce sont ces rapports : on leur fait confiance, si ils nous font confiance c'est-à-dire qu'ils savent qu'on va j'espère en tout cas qu'ils savent qu'on ne va pas leur demander de faire des choses impossibles. On leur demande de faire un truc, ils nous font confiance sur le fait qu'on va, on n'est pas en train de les embarquer dans un truc qui va les conduire au surmenage donc ça c'est vachement important en fait, c'est ça qui est très important, c'est cette confiance-là.

D1 - Et puis même entre eux, il faut, c'est important que la confiance... ce n'est pas juste entre nous et eux, mais c'est entre nous et entre eux.

O - C'est intéressant que vous parliez de confiance car dans l'enquête c'est le mot qui est revenu le plus, donc je pense que c'est central pour les directions comme pour les personnels et c'est ça aussi la question : comment est-ce qu'on juge de la confiance que se portent les personnes au sein de l'équipe ? Alors, est-ce que vous avez une vision de cette confiance entre les personnels de l'équipe ? Est-ce que vous vous rendez compte des rapports qu'il peut y avoir ou c'est quelque chose qui vous échappe ?

D2 - Tu n'as pas d'indicateur objectif, tu n'as pas un baromètre de la confiance, ça n'existe pas.

O - Est-ce qu'il y a des signes sur lesquels vous vous reposez ?

D2 – De manière très intuitive.

O - C'est au feeling ?

D2 - C'est au feeling, c'est ça. Tu vois, quand il y a des tensions parfois qui émergent, à des moments qui sont souvent liés à des périodes de stress, à un peu de surmenage, parfois il y a des tensions, donc on le sent, ça se ressent.

O - C'est l'énergie en fait.

D2 – Oui, tu le vois dans l'attitude, la façon dont les gens s'adressent, se parlent, il se passe quelque chose, il faut être attentif. Je pense que la confiance est là. Parfois, il y a des petits moments, il y a des petits accros, parce que c'est la vie quoi... Surtout, nous, ce qu'on veut pas faire, que ce soit au niveau du bureau ou au niveau de l'équipe, on n'est pas une bande de copains. Ça, c'est pas du tout sur ce mode de relation.

O - C'est professionnel.

D2 – Oui, c'est professionnel, tout à fait. La confiance qu'on a, c'est une confiance professionnelle. On peut avoir des liens d'amitié par ailleurs, mais ce n'est pas ça qui joue, c'est pas ce qui se joue ici.

O - Est-ce que vous pensez que le fait que les personnes soient quand même très autonomes dans leurs tâches, ça pourrait dégrader la confiance ? où est-ce qu'au contraire ça permet de la construire ?

D1 – Il me semble que ça permet de la construire. On ne peut pas être autonome si je n'ai pas confiance... si on n'avait pas confiance dans un travail on le laisserait absolument pas autonome parce qu'on voudrait le contrôler.

D2 - Pas mieux.

O - Est-ce que vous avez déjà observé des tensions, comme sur les périodes de stress ? Comment en fait ces tensions se résolvent ? est-ce qu'elles se résolvent d'elles-mêmes parce que la période de stress passe ou est-ce qu'il faut une intervention de votre part pour réguler ces tensions ?

D2 – Oui, des moments de tension il y en a eu, il y en aura. Il y en a eu forcément, liés à ce que je disais tout à l'heure, c'est un mauvais calibrage et parce qu'il y a des moments où c'est comme ça. Les tensions, c'est pas forcément négatif pour moi... je veux dire, à un moment donné, c'est normal et puis c'est un mode d'ajustement en fait. Ça permet de faire, de transformer, de faire évoluer les choses. Pour moi, le « conflit », c'est pas c'est pas quelque chose que je vis négativement forcément, le « conflit », je m'entends. Et là, est-ce qu'on a agi ? Oui en fait, je pense que à chaque fois qu'on a décelé cela on n'a jamais laissé courir... enfin, si on peut avoir donné l'impression d'avoir laissé courir, c'est qu'on n'avait pas perçu... En fait, à chaque fois qu'on a perçu, on est intervenu : en dialoguant, en consultant, soit tous ensemble, soit en discutant en individuel avec chaque personne pour essayer de comprendre ce qui se jouait, quel était le nœud. On ne s'est pas dit « Tiens, ça va passer, ça va se résoudre comme ça... »

Justement, parce que comme on a quand même une relation de confiance, on sait quel est le niveau, on sait que s'ils expriment quelque chose, il ne faut pas le prendre à la légère.

D1 - Et puis quelque chose aussi... Je trouve que le dernier arrivé ou la dernière arrivée entre dans une équipe qui est au fond très soudée et donc l'équipe souvent a réagi positivement dans l'accueil du dernier arrivé mais ne lui transmet pas forcément toutes les informations et les clés pour les codes. C'est propre à chaque groupe, c'est comme ça tout le temps, donc je pense qu'il ne faut jamais oublier que quand il y a une nouvelle personne – et je pense que ça vaut pour nous aussi – quand il y a une nouvelle personne, il ne faut pas donner comme acquis le fait qu'elle connaît tout... elle ne connaît rien, et c'était l'échec total au dernier recrutement parce qu'elle n'était pas cadrée, parce que tout le monde pensait qu'elle était autonome, tout le monde a dit « Ben oui, il faut faire ça, ça, ça », et en plus c'était à un moment où on était hyper débordés, tous, et en plus elle ne voulait pas être recrutée, on l'a recrutée quand même... donc je pense que ça faisait beaucoup. Mais je pense que moi j'ai beaucoup appris de cet échec, j'espère qu'elle ne nous en veut pas trop, mais je pense que ce n'était vraiment pas ce qu'elle voulait et on ne l'a pas écoutée... mais je pense qu'on a pas eu le temps de l'intégrer aussi et je pense que peut-être si on l'avait intégrée et si elle avait été cadrée, je pense que ça cesserait probablement passer autrement.

O - Donc ça pose la question de l'intégration et de l'accompagnement des nouveaux personnels.

D1 - Tout à fait.

O - Il faudrait penser à une stratégie d'intégration qui pourrait être dupliquée à chaque fois que quelqu'un arrive dans l'équipe, systématiquement il passe une semaine avec vous par exemple.

D1 – Absolument.

D2 – Oui.

O – Ok, oui ça donne des pistes de réflexion. On en vient à la toute dernière question, qui est une synthèse de tout ce sur quoi on a échangé : de votre point de vue, comment se concrétise le bien-être au travail ? Tant de votre position, à vous, qu'au niveau des personnels de l'équipe ?

D2 - Je ne sais pas, il faut y réfléchir.

D1 - Être passionné parce qu'on est en train de faire. Moi, j'ai un peu de mal à me lever le matin parce que je suis du soir et pas du matin mais j'ai toujours plaisir à venir parce que je sais que ça va être une... je regarde mon planning et je dis « Ah chouette ! Aujourd'hui, bon il y a ça, ça, pff.. mais bon il y a ça et ça, et c'est intéressant ! » Et puis c'est tellement varié qu'on n'a pas le temps de se dire, du moins dans notre travail, mais notre travail est tellement varié... Et puis on a ces moments d'oxygène absolus et purs qui sont représentés par l'enseignement et là tu te dis « Ahhh quel bonheur ! quel plaisir ! » Ce n'est pas que le reste n'est pas un bonheur ou n'est pas un plaisir, mais c'est quand même une bouffée d'oxygène qui fait que même les 5h du conseil d'administration après passent, parce que ça fait partie d'un tout.

D2 - Moi aussi, j'aime ce que je fais, c'est une source de motivation. Je ne suis pas blasé, j'aime

ce que je fais. Il y a un autre moteur : j'ai l'impression de pouvoir faire des choses, de pouvoir voir agir sur les choses.

O - D'avoir la capacité ?

D2 - Au moins un peu, je ne me berce pas trop d'illusions... on peut faire des choses, en ce moment, on peut faire des choses, je trouve que c'est un moteur. Et puis le bien-être aussi c'est la grande liberté, parce que nous on est vraiment très autonomes, cette très grande liberté dont on dispose, dans notre organisation, ça c'est vraiment une source de bien-être au travail. Tu vois, ce que je veux dire : D1, tu es du soir, si t'as envie de bosser le soir entre 11h et 3h du matin et le lendemain de faire la grasse matinée – c'est plus compliqué maintenant – mais tu fais la grasse matinée jusqu'à 10h, en soi, ça n'a aucune espèce d'importance et tu auras fait ton travail. C'est vraiment précieux, et puis aussi le fait que nous on a un mode d'organisation hiérarchique aussi drôlement favorable : il n'y a pas de chefs... parce que le président de l'université c'est notre supérieur hiérarchique mais en même temps, enfin, on peut lui dire « attends, là... ». Ces rapports hiérarchiques qui sont les nôtres, ça donne une latitude quand même.

O - Il y a un environnement propice.

D2 – Après, le bonheur ou... comment tu as dit ?

O – Le bien-être au travail.

D2 – Le bien-être, le bien-être au travail, pour l'équipe, comment on le mesure ? C'est très intuitif...

D1 - Par exemple, le plaisir de partager le repas, discuter ensemble, c'est sympa.

D2 – Il n'y a pas d'absentéisme. Au moins, ça, c'est un indicateur. Une équipe où tu as beaucoup d'absentéisme, tu te dis « Bon, j'ai un petit problème... » Mais il y a une qualité d'échange qui est très importante.

D1 - Une franchise, une loyauté, une générosité aussi...

D2 – ça, ce sont des éléments quand même, c'est positif.

O – Je vous remercie pour cet entretien.

c. Direction n°3

Entretien – Direction n°3 - 17/03/2023 – début à 17h10 – durée 1h30

O : Ophélie

D : Direction

O - Alors en guise d'introduction on va plutôt aborder dans un premier temps la réalité de l'EUR et le développement des EUR puisque du coup en tant que directrice, tu as assisté, tu as participé à la création des EUR et j'aimerais savoir, à ton avis, diriger une EUR qu'est-ce que ça signifie ? et quelle transformation tu as pu... de quelles transformations tu peux témoigner ?

D - Alors la transformation parce que notre EUR a bousculé pas mal de disciplines. Donc dans sa conception, on a souhaité à la base créer une structure sans trop penser où étaient situées les formations mais en disant on veut donner de nouvelles visions de la thématique donc on va réunir les forces en présence et donc après différents entretiens on a fini par regrouper différentes disciplines et un master qui était rattaché à une autre composante, ce qui fait qu'on a regroupé des formations qui potentiellement pouvaient porter cette vision. Donc il y a eu une forme de complexité en termes de direction, de réunir des gens qui... initialement, nous ne travaillons pas forcément ensemble, avec chacun leurs organes décisionnels, leur communauté, donc il y a eu tout un travail... pour essayer de dire que ça serait peut-être bien que finalement... Alors, je pense qu'il y en a qui sont venus parce qu'ils n'ont pas forcément eu de choix d'EUR, ou des relations. Voilà, des visions un peu différentes qui permettaient de se repositionner je pense pour les gens, pour faire partie. Dans la mise en place, en termes de gestion, ça veut dire que l'EUR est sur cinq campus si on compte les formations et les labos j'avoue qu'on a franchement... moi, la préoccupation, ce n'était pas de savoir si on serait sur un campus unique, c'était vraiment de donner une autre vision et de ne pas être sur des composantes disciplinaires et d'être vraiment sur une vision beaucoup plus élargie et donner du sens, et d'aller vers des formations qui pourraient permettre de... Il y a quand même un gap actuellement entre l'ambition qu'on a et le réel qui... Finalement, pour l'instant, alors même si ça évolue, mais c'est un peu une juxtaposition de formations mais qui, depuis... Maintenant, le temps... Parce que là c'était au tout tout début, quand on a commencé à discuter, je pense qu'il y a eu aussi des opportunités parce que... Certains ne sont n'ont pas eu à mon avis des collègues conscients de ce qui se passait à l'université et qu'il y a des choses qui sont recomposés sans que forcément les gens voient, perçoivent les enjeux. En termes de direction, après, c'est moi je me dis « Tu dis toujours que la vision de cette thématique tient sur un trépied » et que... on est sans arrêt dans un équilibre instable parce que... Mon rôle c'est que l'ensemble prenne et pas de tirer vers l'une ou l'autre des disciplines parce que justement on ne veut pas que ce soit un cloisonnement de disciplines et dire « Finalement il y a un chapeau qui s'appelle ainsi » et on continue à faire ce qu'on fait. Alors, après, ça prendra le temps que ça prendra, mais la difficulté de la direction, c'est le multi-site, le multi-personnel sur des composantes. La différence de vision des choses sur la thématique, pour un quelqu'un qui est, qui était, qui est dans telle discipline, qui est dans telle autre discipline, ce n'est pas forcément la vraie perception, même

si tout le monde utilise la même définition on n'a pas forcément les mêmes approches donc voilà après la difficulté c'est aussi d'arriver à trouver que... l'équipe a tout de suite compris, l'équipe de l'EUR, le projet, auquel elle a adhéré et après du coup c'est aussi la complexité pour moi de gérer l'équipe parce qu'avec toute cette diversité, cette complexité, et de se dire « Ce qui est bien, c'est que tout le monde partage et voit bien l'intérêt » et penser aussi que c'est une opportunité maintenant, voilà la réalité aussi

O - Et alors comment ça se passe sur la répartition du coup entre tous campus ?

D - La répartition, elle est se fait par les formations donc avec la problématique du fait qu'on a des campus assez différents, parce que sur, alors, les trois principaux on va dire « campus de formation », on a aussi un parcours de master et un DU ailleurs et les labos sur un autre campus en plus... donc pour certains la problématique c'est... Sur l'un des campus, il n'y a qu'une discipline : licence, master doctorat, ce qui fait que c'est un campus qui est très identitaire, aussi parce qu'identifié par une conférence des directeurs et doyens de la discipline au niveau national, avec aussi des prérogatives pour quand on a une licence pour intervenir dans tel milieu, donc une culture assez typée. Je ne dis pas que les autres n'en ont pas, enfin que les autres disciplines n'en ont pas mais là c'est vrai qu'avec l'Etat, il y a quand même un côté interventionnel, des équivalences avec des diplômes du ministère correspond pour faire de l'intervention. Voilà, donc il y a une forte quand même identité sur un seul campus et qui a toujours fonctionné comme ça... En plus sur Carlone avec trois EUR, nous on a une partie d'une filière, enfin on a beaucoup de masters mais on n'a pas la licence alors que sur l'autre campus on a licence et master. Et puis sur un autre campus encore on a un master qui avant était dans une autre composante qui s'en occupait quand... En fait, le master a toujours fonctionné mais finalement... la composante se focalisait sur ces formations premières et le master s'est transformé en master, dont le responsable à gérer dans ...pas dans son coin... mais il n'y avait pas d'ingérence de la part de sa composante, mais quand on a monté les EUR, on a dit les masters académiques vont ici. Mais on est toujours dans cet environnement de la composante en question et aujourd'hui ça change parce qu'on se rend compte des enjeux donc on sent un peu des petites tensions où la composante aimerait bien récupérer son master donc on a quand même la complexité que c'est sur un site et en plus ce n'est pas dans un préfa donc ça fait un peu une excroissance... voilà. Ce qui fait que, on a un bureau sur le campus qui est considéré comme le « campus mère » par l'établissement et les antennes qui sont les autres. On a souhaité aussi avoir un bureau ici parce que la filière qui y est dispensée représente quand même beaucoup et on trouvait que c'était bien, qu'il y a une dynamique d'EUR et que le campus joue super bien le jeu... Mais ici c'est différent parce qu'il y a trois EUR donc le campus est au service des trois EUR, l'autre campus il n'y a que notre EUR... donc il a tendance à tirer un peu l'EUR, volontairement ou pas, je n'en sais rien, mais en tout cas le fait que notre trépied ne soit pas... on n'a pas de trépied en fait en licence, c'est très problématique, moi je trouve que c'est très problématique. Ce qui fait qu'on ne sait jamais trop si on parle, quand on parle des décisions, on parle de portail si c'est du portail... et ce n'est pas pour l'équipe... enfin je ne sais pas ce qu'ils diront, mais en tout cas moi je trouve ce n'est pas ce n'est pas évident. Ce n'est pas ce n'est pas évident et puis il n'y a pas de licence dans une des disciplines qui nous concernent, donc ça, c'est réglé. Et en plus je ne sais même pas où elle serait alors qu'on peut penser que si

c'est académique ça devrait revenir plutôt à l'EUR qu'à l'autre composante et là je pense qu'il y a encore des enjeux. Donc en fait on a une complexité. Une autre discipline est aussi scindée et je pense par opportunité aussi, ce qui fait que ne pas avoir la licence, on a une partie des enseignants mais pas tous... voilà.

O - Donc on a une sensation d'éclatement.

D – Oui, d'éclatements. Et puis en même temps, c'est plutôt chouette d'avoir pu regrouper tout ça voilà.

O – C'est assez ambivalent.

D – Oui c'est assez ambivalent et ce n'est pas si évident. Et je ne sais pas... en plus on n'est pas formé à *manager* non plus... enfin, je veux dire moi j'y vais un peu...

O – Au feeling ?

D – Oui, parce que je suis plutôt... moins aux interfaces, je suis plutôt « en sanglier ». Et donc j'aime bien, j'étais déjà un peu comme ça dans ma discipline, un peu marginale, voilà je ne suis pas hyper pointue sur un sujet – alors je suis capable de comprendre des choses – mais après je vais plus faire des liens...

O – Dans la transversalité ? ça correspond bien aux EUR.

D - Pour moi, ça correspond bien mais en fait après on se dit « Oui, en termes de fonctionnement ce n'est pas si simple ». Et du coup, l'établissement n'pas forcément perçu... alors maintenant je pense qu'ils s'en rendent compte parce qu'ils disent même que c'est l'EUR la plus complexe en fait en termes de... mais même en termes de services de proximité : ce n'est pas facile de se dire « c'est quoi la référence ? » Il y a des choses on leur demande mais donc en gestion ça prend beaucoup de temps en coordination parce que les choses ne sont pas clarifiées, parce que les gens peut-être n'ont pas de réponse aussi... je ne jette la pierre à personne. Mais en tout cas quand on exprime une difficulté je trouve que des fois ça met du temps pour trouver une solution, et c'est dommage. Après, ça prend du temps, je pense, toute la transversalité... Dans l'expérience que j'ai de tout ce qui est transversale, tout le monde en parle, tout le monde dit qu'il faut en faire, tout le monde dit qu'il en fait, sauf que quand il faut donner des moyens pour ça, il n'y a plus personne.

O - Pourtant le projet des EUR c'était quand même un projet financé.

D - C'est financé... financées par qui ?

O - Parce que c'est une obtention de l'Idex.

D - Ah ouais mais en fait il n'y avait pas forcément des gens pour financer ça, de l'argent pour financer ça dans le détail. En tout cas, le fait que ça ait été soutenu politiquement pour que ça existe, ça c'est plutôt bien, ça c'est chouette. Enfin, je trouve que c'est... ça montre quand même la volonté de changer des choses, mais il ne faut pas être trop pressé... Je ne sais pas si ça répond à ta question.

O – Si si, c'est ta façon de répondre. Je sens bien les éventuelles tensions qui peuvent ressortir de tout ça et les difficultés.

D - Mais globalement les collègues qui se sont mis... quand on fonctionne pour les postes pour les instances, je trouve que ça se passe plutôt bien maintenant, parce que les gens, maintenant, savent qu'on est dans la même entité, qu'on doit collaborer et qu'on doit aussi enfin jouer le jeu entre guillemets de se dire « Ben voilà sur les postes, on a des, maintenant, on a des enveloppes, on classe les postes, on essaie de s'écouter et de dire il y a des besoins là, là ». Et c'est vrai que ça ne se passe pas si mal que ça mais en se disant justement vis-à-vis des postes entre la licence et le master... nous qui avons plein de Masters quand on a des postes, on se dit au final c'est aussi pour la licence mais la licence on ne l'a pas... donc il n'y a pas trop de logique par rapport à ça. Parce que moi, à la limite, en termes d'articulation licence/master, ça ne pose pas de souci parce qu'on ne les gère pas administrativement, et en plus on a, nous, la licence, elle est... enfin, on a quelqu'un dans le copil parce que ça nous paraissait indispensable et puis, après, pour moi, la licence, l'articulation licence... les gens viennent tellement d'ailleurs aussi... je trouve des fois, je me questionne un peu sur l'intérêt de l'articuler avec des licences de chez nous en fait parce que même si une part des étudiants restent dans nos filières, je vois sur les Masters, ça dépend en plus des disciplines, parce que là, oui, ils prennent pas mal de gens de de la licence de chez nous mais ailleurs il y a tellement de demandes que ils ont le choix quoi ; et dans une autre filière on n'a pas de licence donc le problème ne se pose pas d'articuler. Donc en termes de gestion c'est sans arrêt quelque chose, c'est comme l'équilibre : c'est une succession de déséquilibres.

O – Alors tu parlais du soutien politique, que tout ça émane d'une volonté d'établissement à la base, est-ce que tu estimes que dans ta prise de fonction en tant que directrice il y a quand même eu un accompagnement de l'établissement ou pas du tout ?

D – Alors, je n'ai jamais dirigé de composante, je n'avais pas envie d'en diriger quand elles étaient disciplinaires... Dans ma discipline, je n'aurais jamais imaginé prendre la direction d'une composante. Ce qui m'a challengé et donné envie, c'est la construction du projet en lui-même, le challenge de dire « on laisse la place à la construction d'une école », donc finalement on m'a laissé orienter entre guillemets... Je n'ai pas eu d'impératifs, enfin des conseils... je pense que ça s'est fait un peu de manière assez instinctive. Puis, quand on en a discuté avec les gens à l'époque qui étaient concernés, je pense que ça s'est fait de manière assez naturelle, je pense qu'il n'y a pas eu besoin de trop défendre les choses. Donc, politiquement, je pense que ça a été soutenu. S'ils avaient voulu ne pas la soutenir, c'était très facile. Voilà, plutôt les mains libres pour essayer de rassembler un peu des choses. Après, par contre, en termes de... Alors, on a été accompagnés sur les statuts des trucs, à la construction, mais en même temps on s'aperçoit que... alors peut-être à posteriori, parce que maintenant on a l'expérience, donc c'est toujours facile de critiquer, mais moi je ne savais pas gérer. Donc on découvre... Moi je me suis pris plein de trucs : le budget, des gens qui fonctionnaient, le portail fonctionnait, telle discipline avait son département, elle fonctionnait, ça fonctionnait tout seul... donc voilà à devoir essayer de gérer quelque chose où finalement les gens avaient envie de faire et encore maintenant des fois on me dit « Ah mais dans telle EUR, ils ne font pas ça, mais chez vous c'est comme ça... ». C'est bien d'aller *benchmarker*, et nous on discute aussi, mais après, qu'est-ce qui convient ?

Par contre, l'accompagnement de l'établissement... je crois que la transformation de l'établissement n'a pas été accompagnée de manière générale.

O - C'est global ?

D – Moi, je pense... Là-dessus, j'ai vécu la fusion des universités à l'université de Lorraine parce que je n'étais pas ici, je suis arrivée au moment où on a eu l'IDEX en fait, en 2016, et l'université de Lorraine avait fusionné quatre universités. Donc 3 universités, j'ai vu ce que ça a généré en termes de d'impact sur les gens, sur la constitution de collegium, de pôles scientifiques, et tout. Donc c'était une autre organisation mais en tout cas j'ai vu que ça bousculait, donc j'ai vu aussi, on a déjà râlé sur l'accompagnement, mais l'accompagnement par exemple psychologique : des cellules psychologiques, parce qu'il y a vraiment des gros soucis aussi, voilà il y a eu des choses qui ont été mises... je pense qu'il y a des choses qui avaient été anticipées. Et je ne dis pas que c'est mieux ou pas bien, c'est pas pour critiquer chez nous parce que je pense que des fois c'est facile, mais je trouve qu'il y avait un super projet, puis on est parti dedans, mais je pense qu'on a oublié un peu...

O - Ceux qui peut-être étaient moins sensibilisés ?

D – Oui et nous très probablement nous les premiers. Parce que moi, il y a des fois, je me dis c'était clair, on a fait des réunions mais je veux dire... les collègues qui sont... on avait une décharge horaire aussi pour faire ça donc moins de cours, mais les gens qui sont au quotidien devant les étudiants, qui ont beaucoup d'heures de cours, quelle est la diffusion de l'information ? comment ça leur arrive ? eux qui ne sont pas dedans parce que nous on est complètement dedans : on échange avec une gouvernance, on avait des réunions... on était quand même des poissons dans l'eau, même si parfois on essaie de... mais donc je comprends l'écart, je trouve qu'on le rattrape, ça commence. Au départ nous, on n'était pas accompagnés, donc pour nous essayer d'accompagner les autres, on essayait surtout déjà de...

O – ça ne devait pas être évident d'impulser le mouvement...

D - Quel type d'accompagnement on aurait pu avoir... parce que moi, en termes de compétences de gestion... enfin, quand on est enseignant chercheur, on n'est pas formé... déjà, on n'est pas formés – enfin en tout cas à l'époque – on n'était même pas formés à enseigner, donc après un côté administratif comme celui-là encore moins. En fait, on demande à ceux qui ont été doyens, on demande, comment on le sent, on s'appuie sur les services, les gens qui faisaient, qui géraient les composantes, voilà. Après, moi, je dirais que ça me va. S'il avait fallu faire des formations systématiquement... mais peut-être que, par moment, dans certains cas... et encore maintenant sur des aspects stratégiques, des aspects de fonctionnement qui nous semblent dommage pour l'équipe, des freins, des obstacles qui prennent un temps fou... alors je sais qu'après les services centraux ont aussi leurs contraintes parce qu'ils ont la masse... donc nous on est un peu entre eux. Ils ont toute la masse de l'université, nous, on a toute la masse des enseignants-chercheurs, et puis on fait un peu... on est entre.

O - C'est l'effet tampon.

D - Alors je sais que la gouvernance, eux aussi, ils sont un peu malmenés mais en même temps

c'est eux qui sont au-dessus. Nous, on essaie, on part, on adhère au projet. Puis, en même temps, on comprend les préoccupations parce que nous-mêmes... donc c'est toujours un équilibre en fait. Je ne sais pas ce qui aurait été idéal, mais accompagner, laisser... enfin accompagner pour laisser créer, laisser émerger ce qu'on avait envie, ça, ça oui, je trouve que ça, moi je l'ai souvent dit, je le dirai toujours, pas le président d'ailleurs je trouve qu'il a largement soutenu ça... Mais je pense que les gens ne savent pas non plus et qu'à un moment on se dit « Orf, ils vont bien se débrouiller, on va trouver une solution... », alors on peut aussi le prendre comme une marque de confiance et d'autonomie aussi, de laisser faire et de voir ce que ça va donner, parce que peut-être que sur certaines choses on n'avait pas trop idées. Des fois, je suis un peu... parce qu'on est un peu, peut être frustré, comme tous des fois, et puis en même temps, je me dis « Tu serais trop cadrée, peut-être que tu aurais râlé... ».

O – Est-ce que, au début dans tes nouvelles responsabilités, face à la masse de la tâche à accomplir tu as pu te sentir un peu dépassée, un peu débordée ?

D – Débordée... parce qu'on se dit qu'il y a plein de choses, c'est assez varié et qu'est-ce qui est prioritaire par contre ? Je trouve que c'est dense, c'est vrai. Je ne sais pas si j'ai été débordée.

O – Tu n'as pas eu ce sentiment ?

D - Je n'ai pas paniqué, je ne me suis pas dit... je ne me suis pas abattue, je me suis dit « Tu y vas »...

O - Tu testes en fait ?

D - Oui.

O - Ok, très bien. Est-ce que tu as une idée des qualités qui sont vraiment indispensables pour diriger l'EUR selon toi ?

D - C'est pas facile... les qualités pour diriger... Moi, je pense qu'il faut déjà être... je ne sais pas si je l'ai fait a posteriori, je le dis... je pense que... comment dire... pas imposer. Essayer de voir quels sont les points, enfin, où sont les côtés qui permettent, les points d'accroche qui permettent de construire dessus. Mais je pense franchement... je dis ça parce que c'est l'expérience. Au début, peut être qu'on sent la pression, enfin on sent la pression entre guillemets, de vouloir bien faire et de se dire qu'on a une vision, et puis on va un peu l'imposer et « c'est nous qui avons la bonne ».

O - Oui après, j'imagine que c'est nécessaire aussi pour impulser ?

D - Oui c'est la réflexion je me suis faite, parce qu'à un moment, j'ai entendu une forme de reproche, en disant que c'était du « top-down » et en fait maintenant je fais que du « bottom-up ». Mais les qualités, après, c'est cette capacité à se remettre en question, et se dire « Là, peut-être que t'as mal agi, t'aurais peut-être dû faire autrement », mieux écouter, t'appuyer sur des gens... c'est aussi avoir la capacité à... et ça, je ne sais pas si je sais le faire... par rapport à l'équipe, à trouver le bon mode de fonctionnement. Moi, je fonctionne beaucoup à la confiance, on sait ce qu'on a à faire et je pense qu'un défaut ce serait peut-être de pas être suffisamment

présente pour l'équipe, même si je pense que je suis accessible, enfin si on m'appelle, si on me demande, je suis accessible, mais peut-être que d'avoir des points plus réguliers, de se dire... mais je me dis que c'est aussi parce qu'on sait ce qu'il faut qu'il faut faire, mais c'est parce qu'on est pris par le temps, c'est pour ça que c'est difficile... enfin, je je mélange un peu tout parce que je trouve qu'en en théorie on se dit : c'est l'écoute, le dialogue, la capacité à rassembler, à avoir une vision de là où on veut aller... je ne sais pas s'il faut avoir une vision hyper lointaine parce que moi, enfin, j'ai une forme d'orientation sur la vision de la thématique mais je sais pas trop le chemin et moi j'ai plutôt tendance à... mon chemin se dessine plutôt en avançant et avec l'équipe, comment on voit les choses, comment les collègues évoluent dans leur vision, plutôt que de dire « On va faire un truc comme ça, et on va aller chercher ça ». J'ai plutôt tendance à me dire il faut que la vision de la thématique soit ainsi, et que cette approche holistique, cette vision moins traditionnelle on arrive à la diffuser, à la limite peu importe comment les formations... si tant est qu'on arrive un peu à les modifier pour intégrer cette vision holistique des choses, voilà et je me dis là du coup il faut savoir bien identifier quand les gens sont prêts, quand là « hop ! on va pouvoir peut-être rebondir là-dessus ». Et je me dis que les qualités, après, je pense qu'il faut aussi avoir une capacité à... comment dire... à gérer des choses qui sont très différentes et s'articuler aussi avec l'établissement, et ne pas perdre de vue... enfin, moi, je suis très attachée... je suis plus établissement que composante. Quand je dirige en fait, quand je suis à la direction de l'EUR, je suis avant tout université. Et être sûr qu'on va dans la bonne orientation, qu'on colle à des projets de l'établissement... donc c'est aussi, je pense, la capacité à être attentif et respectueux de la volonté de l'établissement et de garder cette vision, d'essayer de la défendre. Parce que moi, c'est ça qui m'anime en fait. Je ne sais pas après si on identifie les qualités dans ce que j'ai dit... mais après, pour moi, ce n'est pas tant être bon en finances, être bon en RH, c'est plutôt savoir se poser, aussi, par moments, dire « Bon, il est temps peut-être d'arrêter de vouloir trop en faire », aussi dans le sens de voir et regarder ce qu'on a fait, stabiliser ce qu'on a fait, se réorienter, arrêter des choses, voilà c'est plutôt cette capacité-là pour moi.

O – Alors, je ne reviendrai pas sur le caractère très expérimental des EUR puisque tu l'as exposé. Est-ce que tu identifies à l'heure actuelle une résistance de la part des autres services extérieurs aux EUR ?

D – Administratifs ?

O - Par exemple, administratifs.

D - Ou les composantes ?

O - Plutôt de la part des autres services, avec lesquels travaille l'EUR, que ce soit en central ou sur les campus, est-ce que tu identifies des résistances par rapport aux EUR ?

D - Alors je ne sais pas si c'est par rapport aux EUR, je ne sais pas comment dire... Ici, sur ce campus, pas du tout. Mais je pense que c'est aussi parce que il y a trois EUR et que la personne qui est arrivée sur le campus est arrivée au moment aussi où on a... donc elle a intégré d'emblée le... je ressens plus une résistance sur un autre campus.

O - Qui a un fonctionnement peut-être plus traditionnel ?

D – Oui, qui reste dans son fonctionnement traditionnel et qui parfois a du mal... et le souci c'est qu'on a un service financier notamment de référence qui est sur ce campus, avec du personnel qui était déjà là avant, donc à qui on demande, et qui n'a pas non plus été plus que ça accompagné... Donc là, moi je ne jette la pierre à personne, mais aussi avec le fonctionnement renforcé à mon sens par la gestion du campus, donc je sens plus une résistance administrative, même si je sais aussi qu'il y a des gens qui ne sont pas d'accord avec la vision des EUR, voilà, maintenant, qui même s'ils sont pas d'accord jouent le jeu, d'autres s'en fichent complètement... enfin vous laissez courir, mais après il y en a qui trouvent... et puis après sur encore un autre campus, la résistance, elle émerge seulement maintenant.

O - Elle a mis un temps ?

D - Oui parce que je pense qu'au moment où on a monté les EUR, il n'y a pas eu de perception des enjeux, même si voilà tout a été fait, expliqué, je pense qu'à l'époque ça n'a pas...

O – Ce n'était pas concret ?

D – Oui, et maintenant que là ça va être un peu plus... ça a été aussi une difficulté sur le campus parce que la personne qui gère le campus, gère aussi la composante... et globalement je trouve que ça se passe bien avec les services, mais ils n'ont pas trop été accompagnés, et on a eu du mal... et je pense que la résistance dans cette composante, ce n'est pas tant les gens c'est juste propre à la discipline. Pour moi, c'est pas la résistance aux EUR, c'est le fait qu'on leur vole une part, et maintenant l'enjeu c'est qu'ils veulent la recherche, ils veulent l'EUR... voilà donc pour moi c'est une résistance différente. Ce n'est pas personnellement, c'est plus que eux, ils ont un raisonnement, et là typiquement quand je disais « Moi, je suis plus université, je me dis on est Université Côte d'Azur », et après, à l'intérieur, on a des répartitions de périmètres, mais au fond ce qui compte c'est l'université, et là on sent bien que leur avis, c'est pas ça.

O - Il y a une identité.

D - On a tous envie d'avoir notre identité, enfin je pense. Mais nous on n'a pas un périmètre qui se chevauche, et on a tout intérêt à articuler des choses quand c'est possible. Donc la résistance est d'une autre nature je trouve. Donc oui, sur le campus principal, je trouve, même si ça va mieux mais quand même, et la politique d'intéressement de l'établissement n'a pas aidé d'ailleurs... maintenant ça se passe bien. et puis sur les autres campus ça se passe bien mais pareil sur l'un d'eux, les gens ont eu du mal à comprendre dans les services qu'on avait des formations. Que, finalement, il y a un petit bout d'EUR, alors qu'il y avait d'autres grosses EUR, donc c'est aussi simple. Je trouve que le côté campus/services de proximité, au service de qui que ce soit ça a eu du mal à être, ça n'a pas été bien accompagné et les personnels... mais quand on leur a expliqué, qu'on leur a dit, au final ça se fait, oui. Après, ça dépend de leur responsable de service aussi... quand c'est des personnels... parce qu'il y en a qui sont plus de bonne volonté, mais il y a beaucoup de choses qui se font, et je pense que ça joue beaucoup aussi. Les DAC font comme ils peuvent pour transmettre le message.

O - Autre question, on va rentrer un peu plus dans le vif progressivement, est-ce que tu avais

déjà dirigé des équipes auparavant ? Avant d'arriver à l'EUR.

D - Diriger non.... enfin si... si diriger un master...

O - C'est une équipe pédagogique.

D – Ce n'était pas que pédagogique, parce que c'était un master avec une mention, des parcours avec des unités, une école, un parcours d'une école d'ingénieurs, un parcours de sciences de l'éducation et un parcours en staps.

O - Donc tu avais quand même à chapeauter les personnes ?

D - En tout cas, essayer de rassembler. Il n'y avait pas de hiérarchie si c'est ça. Sinon, je n'ai pas eu de responsabilité de direction en tant que telle et je ne crois pas que je suis faite pour ça... Non, mais parce que je pars du principe que c'est l'équipe qui dirige, enfin qui donne... je sais qu'il faut tranché mais je n'ai pas eu d'autres... c'est la première vraie expérience, parce qu'après dans les labos, oui on peut animer une équipe aussi mais ce ne sont pas les mêmes enjeux.

O - Est-ce que tu avais déjà été – mais je crois que tu avais déjà répondu à cette question au tout début de l'entretien – alors sans être formée au moins sensibilisée au management ou à des techniques de management ou pas du tout ?

D - J'ai plus vu faire des gens, ou lu 2/3 trucs... parce que j'avais fait management du sport à l'époque, il y a eu quelques...voilà, mais sans plus. Sur de la conduite de projet si, mais après j'ai discuté avec des collègues qui ont eu des rôles de direction « là, par exemple, c'est un peu conflictuel, qu'est-ce que je fais ? » Moi, j'ai plutôt tendance à le faire spontanément, maintenant, si je ne le sens pas je vais demander conseils, je vais demander un avis puis après je ferai.

O - ça m'amène à la question suivante : est-ce que tu te sens à l'aise en tant que chef d'équipe ?

D - Je ne crois pas, non.

O – Non, pas à l'aise ?

D - Pas à l'aise sens où... je n'ai pas de difficulté autrement, enfin... mais je ne sais pas comment dire... pas à l'aise au sens où je n'aime pas spécialement être mise en avant comme ça.

O - D'accord. En fait, ce n'est pas au niveau de de l'équipe même, mais plus au niveau de l'image, d'être présentée comme la directrice ?

D - C'est comme les titres. Quand on met le titre devant, moi c'est des trucs... je ne sais pas si ça a des conséquences sur la gestion sur le management...

O – Sûrement que, inconsciemment, ça va t'amener à faire des choses d'une autre manière.

D – Il y a des choses... en fait ce qui me dérange dans la direction, c'est le fait que ça porte. Pour moi, c'est un binôme, c'est forcément un côté politique et un côté plus administratif. Et

moi, je ne suis pas compétente dans l'administratif, et du coup chaque fois, quand je m'adresse même aux services centraux, j'ai toujours tendance à mettre les élus en copie et je crois que c'est ça qui me dérange un peu... et de faire la part entre ce qui me revient parce que moi, il y a des choses, je n'arrive pas à les déconnecter.

O - En fait, c'est de devoir assumer des responsabilités, des compétences qui de ton point de vue ne te correspondent pas.

D – Oui, il y a des choses que je ne maîtrise pas. Donc je vais aller m'adresser aux gens qui savent. Ce n'est pas parce que je suis la directrice, que je ne suis pas capable de dire « je ne sais pas ».

O – Oui, alors qu'il y a cette idée très ancrée : on pense que le directeur a réponse à tout, il sait tout...

D - C'est peut-être pour ça que je dis que je ne suis pas à l'aise... peut-être que c'est parce qu'on a l'image de gens qui doivent à un moment... Je pense que je suis capable de trancher, quand même. Maintenant, j'essaie toujours d'absorber le plus d'infos qui me permettent de dire « OK » et de me dire « J'ai les arguments pour dire pourquoi on a tranché comme ça ». C'était le cas pour la politique d'intéressement par exemple, j'ai dû le faire. Je pense que ce sont plus des choses où j'ai l'impression que parfois on doit trancher alors, OK, il doit y avoir le côté vouloir toujours bien faire ou perfectionner. Je ne sais pas, c'est ce qui me fait dire ça.

O - Sans doute et puis il y a une part d'humilité aussi.

D - Et j'aime bien que des fois les gens qui font le travail le présente. Parce que des fois on me dit « Tiens, c'est toi qui présente »... Ok !

O - Tu ne te sens pas légitime ?

D - Je me dis ce n'est pas OK chez moi... mais il y a des choses que je vais présenter mais il y a des choses... ça dépend après, ça dépend dans quel contexte on est, mais c'est pour ça que je pense que je dis que je ne suis pas à l'aise. Ce n'est pas que je suis pas à l'aise dans ce que je fais, mais je pense que je n'ai pas forcément la même façon de faire que certains... je ne l'ai pas appris dans les livres, c'est sur le tas.

O – En termes de difficulté dans le management, ce serait vraiment cette partie administrative ?

D - Alors difficulté... par rapport aux compétences ?

O - Les difficultés que tu peux rencontrer dans la gestion d'équipe ?

D – Je ne suis pas sûre qu'on a des difficultés en fait, parce que les difficultés qu'on a c'est parce qu'on a du turn-over et qu'on veut recruter. Après, on est dans les contraintes administratives, les règles de l'établissement... après je pense que j'ai de la difficulté à me rendre disponible pour l'équipe pour faire plus de travail collectif, on se le dit, on a du mal à le faire. Je ne sais pas voilà si je suis assez disponible pour l'équipe, c'est tout dans ce sens-là.

O - Quelque chose qui est ressorti de l'enquête de perception, la fameuse enquête, dans une des

rubriques il était demandé en fait aux répondants de...

D – Pardon, juste sur l'enquête, là c'est le résultat global ?

O – Oui, c'est le résultat global, je ne rentre pas dans les détails. Et il y a des petites choses que j'ai relevées, parmi celles-ci notamment l'un des mots clés qui est ressorti uniquement des directions d'EUR, pour le management, le concept de management tous les directeurs d'EUR en fait ont répondu qu'ils l'associaient à la notion de direction. Donc le mot « direction » est ressorti en lien avec le management alors je voudrais savoir : qu'est-ce que ça t'inspire ?

D - Parce que je pense que c'est pour donner un cap. Et je pense que c'est parce qu'on est quand même là à un moment pour représenter l'EUR et garantir... on va dire qu'on va dans la direction qu'on s'est donnée, même si on est en capacité de prendre en compte l'avis des gens. Donc, moi, « direction » c'est plutôt le sens donné aux choses qu'on fait.

O - Et alors, parce qu'il y a eu aussi une tendance du côté des administratifs qui est ressortie, et donc pour eux le mot qui est ressorti c'est « coordination » donc qu'est-ce que la coordination ? Tu l'as évoquée un petit peu.

D – Pour moi, c'est clé chez nous. Oui, parce que c'est aussi le rôle qu'on a dans... enfin, donner l'orientation, mais de toute façon, il y a tellement de choses à faire, et en plus nous, vue la configuration, nous la coordination c'est de toute façon quelque chose qui par essence... qui fait l'essence de l'EUR, donc moi coordination ça me parle.

O – Très bien. Je vais glisser sur la thématique qui m'intéresse qui est celle de l'autonomie. En tant que directrice d'EUR, tu bénéficiais d'une certaine autonomie, tu parlais de marge de manœuvre, voire d'une liberté incroyable pour diriger l'EUR, pour l'organiser aussi...

D - Pas pour le faire fonctionner.

O - Pas pour le faire fonctionner ? C'était ça aussi la question.

D - Moins pour la faire fonctionner.

O - Comment est-ce que cette autonomie, tu la juges, tu la situes et tu te l'appropries ?

D - Alors je pense qu'on nous dit qu'on est autonome quand ça arrange. Et que parfois on sait nous rappeler qu'on ne l'est pas forcément pour tout.

O - C'est le discours en fait ?

D - En fait, je pense que c'est toujours aussi la conciliation entre des orientations politiques et la faisabilité administrative, soit par les ressources dont on dispose pour le faire, soit par les contraintes des finances publiques ou légales on va dire qui incombent à l'université, dans sa gestion et dans son fonctionnement. Après l'autonomie aussi, où on ne l'a pas, c'est qu'on a toujours depuis le début demandé le positionnement des EUR au regard de la recherche et que je ne suis toujours pas au clair sur le rôle finalement... On finit par trouver un mode de fonctionnement, mais c'est en ce sens-là où l'autonomie des fois on dit « Faites ! » mais ce n'est pas si simple parce qu'il y a des choses qu'on voudrait faire, on voit qu'il y a de la résistance...

donc c'est une autonomie relative en fonction de ce qu'on a pu évoquer, des freins, des résistances. Et après quand on se dit « On a des ressources, on va recruter », c'est du temps à faire des choses parce qu'il y a des contraintes financières et des contraintes RH, et c'est ça en fait qui casse un petit peu je pense le côté autonomie, c'est qu'on pense l'être sur certains côtés, puis au final, quand on se dit « Ah ouais, chouette ! » On est un peu rattrapé par le fonctionnement. On peut s'organiser comme on veut, on a un budget, on a la possibilité de faire des choses... après il y a les contraintes de la mise en œuvre des choses réelles, la mise en œuvre réelle. Je trouve qu'il y a beaucoup d'autonomie, et quand on parle même, mais après concrètement dans l'opérationnel, c'est plus compliqué parce que finalement on doit demander des avis, les salaires on ne peut pas faire ce qu'on veut, là on vient de vivre des trucs... mais c'est infernal sur le temps qu'on perd en fait.

O - Vous êtes rattrapés par des réalités.

D - Et puis moi, alors je ne sais pas si ça rentre là-dedans, mais je trouve qu'on nous donne une responsabilité, on nous dit qu'on est autonome et « Vous faites du pilotage » mais on a aucun outil de pilotage... et donc même avec des outils, je ne suis pas en train de dire que peut-être je serai bonne au pilotage, mais en termes de visibilité des choses et de se dire « Qu'est-ce que je peux faire, pas faire ? » On nous dit : soutenabilité des formations, on nous donne une partie d'infos, mais par exemple, je prends un exemple typique sur la soutenabilité dans une de nos filières, on ne nous la donne pas par EUR on nous la donne pour toute la discipline... donc j'en fais quoi moi dans mon EUR ? et dans un autre cas j'ai rien, j'ai rien. Donc je me dis on est autonome mais « Attention soyez soutenables, vous pouvez faire un peu ce que vous voulez sauf que vous restez dans votre volume parce qu'il ne faut pas que ça coûte plus d'argent à l'établissement »... et au final le pilotage... alors peut-être qu'on est trop... je me dis des fois que je suis peut-être trop respectueuse entre guillemets des règles d'établissement et que du coup je ne m'autorise peut-être pas à dire « je m'en fous, je m'en fous et je casse les codes ». Je ne sais pas si ça rentre dans l'autonomie...

O – Si, ça pose ça pose des questions parce que tu peux très bien être autonome mais ne pas avoir les moyens en fait de s'emparer de cette autonomie. Il y a l'idée de l'autonomie d'une part mais la capacité aussi.

D – Oui, mais je mais du coup je ne sais pas si on se met nous-mêmes des freins et on rejette le truc parce que c'est plus facile... mais il y a aussi la configuration qui fait que, OK, on a une autonomie et puis au final avec les ressources qu'on a, sans critiquer personne, ce qu'on voulait impulser, on le revoit à la baisse donc on a beau être autonome finalement... je ne sais pas comment ça s'interprète.

O - Je pense que c'est une analyse qui de toute façon est compliquée parce que ça dépend du point de vue, de là où on va se placer. Mais je pense que du point de vue des EUR en fait, tu l'as dit au début, c'est le fait que l'autonomie est vraiment toute relative. D'un côté, elle est là, elle est présente et de l'autre, en fait, on est dans une configuration, on est dans un environnement qui est normé, il y a un cadrage, c'est normal, l'autonomie c'est normal qu'elle se régule aussi, mais à quel point est-ce qu'elle doit être régulée ? Et à quel point en fait on perd justement cette autonomie ? Après ce sont des questions philosophiques.

D – Oui, on ne peut pas dire qu'on est sans arrêt tracé sur ce qu'on fait, on nous dit plutôt « ça, vous pouvez faire, vous avez telles contraintes » donc on a quand même... moi je trouve qu'on est quand même... et d'ailleurs on a pu faire l'EUR, mais je ne sais pas... ce n'est pas si simple à exprimer.

O – Non ce n'est pas simple, ce sont des réflexions. Il n'y a pas de réponse à trouver ou attendue mais ce sont vraiment des réflexions.

D - Par contre j'ai tendance quand même par rapport à l'équipe, à partir du moment où les gens, on sait qui fait quoi, même si des fois on peut s'entraider, j'ai plutôt tendance à dire « ok, la personne est autonome », et je ne vais pas être sans arrêt derrière, à demander, parce que dans l'autonomie s'il n'y a pas de confiance ça ne marche pas.

O - Et en fait ça c'était la question suivante, donc ça tombe bien. Justement, au niveau de l'équipe même, comment est-ce que l'autonomie se met en œuvre ? Parce que toujours d'après l'enquête, les personnels ont répondu qu'ils se sentaient autonomes, qu'ils apprécient l'autonomie donc ce n'est pas quelque chose qu'ils subissent, et du coup ça m'intéresse vraiment de savoir comment est-ce que dans votre équipe elle se met en place ?

D - Je crois qu'on ne se pose pas trop la question... mais elle se met en place parce que les gens savent ce qu'il y a à faire.

O - C'est naturel ? Il y a cette confiance ?

D - Il y a eu un personnel dans l'équipe en qui je manquais de confiance. Et je pense que... je faisais des choses à sa place... parce que le relationnel, à un moment, il y avait des remarques... oui il y a sans doute des codes de management sur ça... Et l'équipe, vraiment, quand on a fait des recrutements, toute l'équipe est là, ou en tout cas une bonne partie, alors bien sûr parce qu'on est pas 36, mais parce qu'on veut dans la mesure du possible. On fait pour que l'équipe soit là, la *project manager* obligée voire des membres du bureau aussi, mais en tout cas c'est parce qu'en fait il y a le côté... je fonctionne comme ça alors on peut dire que c'est, je trouve, que c'est fondamental. Donc, derrière, quand on sent les choses et que les gens ont compris, qu'ils adhèrent à la vision de l'EUR, et qu'on sait qu'il y a ça à faire, ça à faire, on a confiance. Franchement, je trouve que l'autonomie elle est... on n'a même pas besoin d'en parler.

O - Elle est implicite ?

D – Oui.

O – D'accord. Quelles limites tu identifies à cette autonomie ? On a évoqué les contraintes environnementales...

D – Du coup, c'est justement, à un moment, que chacun sache quand il faut revenir vers les autres, et pas aller engager, engager quelque chose sans qu'on en ait parlé, c'est juste ça.

O - C'est la capacité à se réguler des personnes en fait.

D – Oui, se dire « Ce n'est pas parce que je suis autonome que... ». Donc c'est aussi une

autonomie relative parce que c'est de se dire « C'est mon périmètre, par contre là... » Mais aussi dans l'équipe, ce sont des gens qui ont la capacité de le faire. Quand on les recrute, je veux dire on les recrute avec ce niveau-là entre guillemets, de dire on a une certaine liberté pour aller explorer des choses et par moment c'est revenir, savoir où est sa propre limite, ce n'est pas moi qui vais la mettre.

O - J'entends bien. Mais c'est intéressant en fait de voir que la dynamique commence dès le recrutement et c'est quelque chose qui s'impulse tout de suite au recrutement et qui se poursuit.

D - Je pense qu'on peut le faire parce que l'équipe est petite, je ne sais pas comment je ferais si j'étais dans une autre situation.

O - Il y aurait 40 personnes ça serait différent...

D - Et en fait je pense que moi, pour laisser de l'autonomie, si je peux dire ça comme ça, il faut que je sente que les gens sont compétents pour la tâche mais aussi sur certaines fonctions. Moi, je ne sais pas tout, parfois, ce qu'il faut mettre comme missions, en tout cas je ne sais pas l'exprimer. Je vais faire confiance à ceux qui pour moi savent mieux l'exprimer et éventuellement si la tâche se transforme, on va l'intégrer. C'est aussi se dire « là on a peut-être vu ça comme ça, mais finalement il faut qu'on revoie la façon de présenter les choses », parce que la façon dont la personne s'est appropriée le poste fait que.

O - Et là on est dans la remise en question dont tu parlais parmi les qualités.

D - C'est vrai que j'ai l'impression que, alors je ne sais même pas comment c'est perçu, mais je le disais à la *project manager* il n'y a pas longtemps, par exemple ne serait-ce que sur des côtés où les gens, quand ils font bien des fois, on oublie de leur dire... ou quand ils font, c'est tellement évident parce qu'on sait qu'on peut compter sur eux que des fois c'est eux qu'on oublie.

O - Oui, la reconnaissance.

D - Voilà, mais des fois on se dit « finalement on va dire merci à un tel »... Ils sont fidèles et puis c'est tellement évident, c'est tellement implicite pour nous, mais des fois voilà c'est aussi des petits... ce n'est pas grand-chose, enfin, voilà. Comme nous on peut parfois, quand on a des... avec la gouvernance... Je pense que tout le monde a besoin aussi de ce petit côté qui aussi permet de renforcer. Mais j'ai vraiment l'impression que je ne me pose pas la question de comment on fonctionne.

O - C'est que c'est naturel.

D - Mais c'est parce que je pense que ça vient des gens.

O - Une de mes questions, c'était par rapport au recrutement : tu disais que tu sais qui tu embauches, qui tu recrutes, et ça se met tout seul en place, mais comment est-ce que tu juges des qualités au moment du recrutement ?

D - La qualité... la façon... ?

O - Comment la personne fonctionne...

D - Si la personne correspond à ce qu'on attendait ? Parce qu'après, là sur le recrutement, je n'étais pas sur tout le process puisque je fais confiance à la *project manager* par exemple sur des premiers tris. Donc après là-dessus j'ai confiance en ce qu'on partage les choses et après, on ne peut pas être partout, c'est aussi une forme... mais après comment je juge si la personne qu'on a recrutée...

O - Notamment pour l'autonomie car c'est un critère compliqué à évaluer chez quelqu'un.

D - Je pense que c'est dans sa façon de travailler et dans ce qu'elle produit.

O - Mais au moment du recrutement même ?

D - Ah ! au moment du recrutement, forcément, on regarde forcément le CV. Moi, je regarde la transférabilité des compétences par rapport au poste. J'essaie de voir comment est-ce que spontanément c'est quelque chose qui est dans la lignée ; si ça ne l'est pas, ce n'est pas forcément mauvais signe entre guillemets, mais comment ça peut apporter, se transférer et après c'est dans la façon dont la personne, quand on est à l'audition... sa spontanéité, sa façon de répondre aussi et si ça résonne dans la vision qu'on a... je ne sais pas comment dire...

O - Je comprends. Il y a une part de feeling ?

D - Oui, c'est du feeling. Mais dans le sens où : comment la personne s'est appropriée la vision de l'EUR et des choses auxquelles on est attaché ? Et des fois, on s'aperçoit que la personne va sortir quelque chose qui correspond. Par exemple, on parlait des étudiants l'autre fois, comment impliquer les étudiants et dans un entretien la personne, toute seule, elle sort des choses qui sont dans des orientations des choses qu'on voudrait faire. Et ça vient en résonance en fait avec... comme si la personne elle a... enfin ça matche. Donc c'est aussi dans son discours, c'est aussi dans son discours quand il y a l'entretien et la façon dont elle met en avant aussi ces expériences. Et moi je regarde beaucoup la transversalité, la transférabilité des choses.

O - Dernière question par rapport à l'autonomie, c'est plus par rapport à la gestion des projets. Alors je ne me rends pas compte, dans votre équipe, s'il y a énormément de gros projets à gérer mais j'imagine.

D - Je ne sais pas s'ils sont gros mais il y a plein de petits trucs... quelques plus gros, mais franchement... justement c'est ça aussi un peu la frustration je crois... on aimerait bien se concentrer sur des plus gros projets, peut-être plus pérennes, plus ambitieux, et on a un peu de mal pour ça.

O - Et comment ça se fait qu'il y ait des difficultés ?

D - Parce qu'au final on a eu du *turnover*, on a pu aussi se planter dans le recrutement... pas la bonne personne à la bonne place, quand c'est plus un côté où y a un *turnover*, c'est l'autre... et qu'il a fallu pallier à des... ce qui fait qu'on part au plus pressé, et du coup je pense qu'il y a certains projets...

O - ça freine ?

D – Oui. On s'engage pas autant dans les projets dans lesquels... et donc là on est en train d'essayer de relancer un peu la dynamique parce que... le chargé de projets recherche est arrivé, ça se stabilise, il a une vision, mais voilà, c'est le côté formation qui repart... l'assistante de direction qu'on n'avait plus... donc la *project manager* qui palie, elle est plus que couteau suisse... enfin donc on a des projets qu'on voudrait bien mener.

O - Donc là, il y avait un rôle aussi de compensation de pôle de compétences qui étaient manquants.

D – Oui. Heureusement que l'équipe finalement s'entraide... même si ça repose beaucoup sur la *project manager* jusqu'ici.

O - D'accord. Et, du coup, par curiosité, la dernière personne est arrivée quand dans votre équipe ?

D - Celle qui vient d'arriver, l'assistante de direction.

O - Elle est arrivée... ?

D - Elle est arrivée lundi.

O - Ah oui !

D - C'est quelqu'un qu'on a parce qu'on a un poste pour septembre/octobre là de l'établissement, pérenne, mais comme on avait un besoin urgent, qu'on avait l'argent... et puis c'est quelqu'un qui a encore cours, enfin elle a 2 jours de cours, et qui a besoin aussi travailler, ça lui convenait d'avoir un contrat court. On espère que ça va un peu alléger la *project manager*, je pense que c'est surtout elle, plus que moi, je me suis reposée sur elle aussi donc il faut que j'apprenne aussi... mais quand on compense le problème c'est qu'il faut apprendre aussi à redonner... ça c'est aussi un autre problème.

O - C'est intéressant qu'on parle de ça parce que le sujet suivant c'est la surcharge de travail justement. Parce que c'est quelque chose qui est ressorti vraiment de l'enquête. Donc du coup je vais te poser quelques questions par rapport à ça. En fait, la surcharge de travail, ça a été unanimement considérée comme la principale source d'insatisfaction des personnels, et direction comme administratifs, c'était unanime. Donc la surcharge de travail a priori là elle vient aussi du fait qu'il y a un manque de personnel, si je comprends bien, dans votre équipe, est-ce qu'il y a autre chose qui peut amener ce phénomène ?

D – Moi, en fait je ne sais pas, je pense qu'il y a quand même... c'est pas facile pour l'établissement mais je pense qu'on manque de coordination avec l'établissement sur les grands sujets, ne serait-ce que par exemple sur ce qu'on doit valider dans les instances : quels sont les grands moments, on dit là faudra placer des cosp, des copil, des machins, faire la part des choses entre cosp et copil... on n'est pas clair. Donc on se met peut être aussi une surcharge de travail parce que finalement voilà on arrive et je me dis est-ce que est-ce que c'est nous par moment qui nous la mettons ? Au final, je ne sais plus parce que parfois on nous demande au dernier moment des choses, parfois on nous demande plusieurs fois ou des services différents les

mêmes choses, et à un moment c'est bon... je trouve qu'il y a un souci aussi, nous, on a peut-être des soucis, mais je pense qu'il y a un souci et peut-être c'est lié au système d'information parce qu'on nous redemande des choses qu'on a données x fois, des fichiers d'un service à l'autre, on se dit « c'est simple »... pourquoi les services centraux demandent aux EUR alors qu'ils ont des services centraux et que tout remonte par eux donc il y a des risques d'erreur aussi. La surcharge est aussi là, c'est parce qu'on s'aperçoit qu'on nous donne des infos, on a d'autres infos par ailleurs, quand on recoupe on n'a pas les mêmes infos, on demande qui est juste : personne ne peut dire... et comme on a le souci de bien faire, on essaie de comprendre, et en fait on s'emmêle les crayons et on veut tout bien faire parce que je pense que les gens ont une conscience professionnelle globalement... et je me dis que c'est un problème d'organisation, de priorisation et de se dire que c'est urgent... c'est parce que finalement on ne sait plus à force que les choses arrivent de part et d'autre sans... on ne sait plus trop ce qui est urgent, pas urgent, les gens ne savent pas utiliser les messageries en mettant tous les gens dans la boucle avec des gens qui ont à faire des choses et ceux qui sont juste en copie pour info... Mine de rien, on a l'impression que c'est des trucs de base, ben non, j'ai l'impression... et on ne sait pas à qui il va répondre, donc qui se charge : il y en a un qui commence, l'autre « Ah Ben c'est nul ce qu'on a fait », c'est ça la coordination avec les services de proximité... il y a une diversité des choses donc c'est vrai que c'est dense, et on ne sait plus. Après, moi, des fois, je me dis c'est quoi ce qu'on doit faire dans une journée de travail ? Ce qui va faire que effectivement on a travaillé aujourd'hui ? Et si finalement on n'a pas avancé parce qu'on a passé des heures... c'est frustrant. On dit qu'on est « surchargé de travail », je vois sur les RH la *project manager* s'est arrachée les cheveux pendant des heures, au final, pour un truc pour lequel on avait de l'argent... Au final elle a passé des journées.

O – Et le bilan de la journée...

D - Donc est ce qu'on dit ce n'est pas grave, finalement, en fait ça va le truc a avancé. Ok, ça prend du temps, puis ça repousse d'autres trucs, mais après tout dépend si c'est au détriment de l'étudiant. Si c'est au détriment de l'étudiant, si on ne répond pas puis qu'on nous dit « vous n'avez pas répondu, vous n'avez pas de poste », je n'en sais rien... enfin, il y a aussi cette capacité à se dire « là ce n'est pas urgent et c'est quand même ce qu'on est en train de faire parce qu'à un moment on sent bien que l'équipe est sous pression. On a le chargé de projets recherche qui est super zen donc c'est pareil, ça apaise aussi pas mal mais c'est vrai : je trouve qu'on à chacun notre caractère et à un moment il y en a qui ont vont qui vont mieux que d'autres entre guillemets.

O - ça tire les autres vers le haut.

D – Oui, je pense qu'il y a beaucoup de travail. Est-ce qu'on sait s'organiser ? Pas toujours. Est-ce qu'on a les moyens de bien faire un travail ? Pas toujours, parce qu'on n'a pas les outils de pilotage, le système d'information, parce qu'il y a plein de choses on ne sait pas où trouver l'info, donc ça va bien parce qu'on connaît quelqu'un dans le service, on va s'appeler entre nous, on va dire... mais je suis d'accord, enfin, on ne peut pas nier qu'il y a la diversité. Et quand les choses ne sont pas clarifiées par exemple les relations campus/EUR, les relations de portails/EUR, la communication du campus, la communication, enfin, la répartition aussi des tâches... si elle

n'est pas claire pour les gens... elle peut être claire dans l'esprit de ceux qui... mais si elle n'est pas claire

O - C'est aussi une charge mentale.

D – Oui, je pense qu'il y a aussi une charge mentale importante, après c'est dans quelle durée, enfin elle laisse place, on veut que le travail soit fait.

O - la question suivante c'est de savoir, et je parle pour toi parce que c'est compliqué de savoir pour les autres, est-ce que tu ressens de la fatigue, du stress, parfois même du découragement face à cette charge de travail ?

D - Alors du stress plus vraiment parce que j'apprends à le gérer, la fatigue et du découragement, ça peut arriver, on s'exprime aussi entre nous dans l'équipe.

O - Il y a un dialogue ?

D - Oui oui, et de temps en temps, je me dis... je ne cache pas que je me dis « Mais pourquoi tu t'embêtes à toujours répondre en temps et en heure, à trop vouloir en faire ? » Au final, on s'aperçoit que... parce que plus on en fait, plus on nous en demande au final. Et je me dis on a tous droit à une vie privée, et on a tous droit à un moment de dire stop. Et c'est ce qu'on essaie de faire là et moi je me l'applique. Donc oui, du découragement, ça peut arriver. Mais ça ne dure pas longtemps, parce que, enfin, j'ai pas mal travaillé sur moi, sur des choses comme ça, où j'apprends à évacuer. Je ne dis pas que je ne l'ai pas. Il y a des coups qu'on se prend derrière la tête et on se dit « bon, allez là c'est ça... » Mais je pense que de plus en plus je réagis sur des temps plus courts, en disant « allez ! ».

O - Tu prends du recul ?

D – Je ne dis pas que je ne suis pas préoccupée par moment. Un moment parce que je pense que c'est notre volonté de bien faire les choses et d'avancer de te dire l'EUR aussi on l'a fait naître ces deux ans, donc on a envie qu'elle tourne, on a envie, mais je pense que je prends du recul et j'essaye de m'ajuster pour ne pas exploser.

O – Et côté conciliation entre ta vie professionnelle et ta vie personnelle, est-ce que tu trouves le juste équilibre ? Ou est-ce que tu trouves que ta vie personnelle souffre de la charge de ta vie professionnelle ? D'autant plus en tant qu'enseignante chercheuse ?

D - Mais alors là, ce que je dis là, je l'applique aussi à ma fonction d'enseignant chercheur, effectivement elle peut prendre un peu parce que ça a des conséquences sur nos étudiants en thèse. Je ne parle pas de ça mais c'est ça aussi la charge qui s'ajoute, là je n'ai pas relu pour l'étudiant... on co-dirige alors on se dit qu'il y en a un qui va pallier. Mais bon l'autre aussi il peut potentiellement être très occupé, voilà la charge elle n'est pas que liée à la direction, elle est liée aux fonctions de manière générale. Mais je pense qu'elle n'en a pas, elle en a eu effectivement quand je suis arrivée à Nice, j'ai dit si je vais à Nice... j'avais mon poste de prof, quand je suis arrivée à Nice par contre j'ai été mise dans un projet qui m'intéressait donc je me suis donnée et je ne le reproche pas, donc si je n'ai pas concilié les deux c'était volontaire.

Jusqu'à il y a moins d'un an, où là je me suis dit « ça mange trop sur ta vie privée et je ne veux plus », donc je fais attention... et d'ailleurs je crois que je ne peux plus.

O - Tu as atteint un point de saturation ?

D – Je ne sais pas comment expliquer ça mais j'ai du mal à me remettre sur un ordinateur, à part dans certaines conditions que ce soit le soir ou le week-end... après, je suis capable de le faire, il y a des choses, mais en fait je sais que ça a pu manger sur ma vie privée, je m'en suis rendue compte, je n'ai plus envie et là encore moins. Et d'ailleurs, je n'envoie plus de mails le week-end, ou alors si : je le prépare, parce que j'ai un peu de temps et je le décale... De moins en moins, d'ailleurs, et de moins en moins je réponds le week-end. Je sais que ça m'est arrivée, et à l'équipe on l'a fait, et en fait maintenant je fais gaffe. Parce que je sais que la *project manager*, par exemple, va regarder sur son téléphone.

O - Mais c'est dangereux ça.

D - Donc ça franchement j'essaie de faire... je ne dis pas que je n'envoie plus du tout de mails le week-end, parce que parfois ça m'échappe, j'ai oublié de faire envoyer plus tard, mais franchement je me pose la question et je me dis que non, les collègues ont droit... parce que nous on se dit « Mais au moins il est envoyé », maintenant on peut très bien le programmer. Oui, c'est vrai et donc de plus en plus je me dis à quoi ça sert de répondre tout le temps du tac au tac ? et je le dis parce que j'ai des collègues qui font, enfin une collègue, qui n'est pas ici, du tac-o-tac elle répond, une autre collègue ici.

O - La messagerie mail c'est un vrai problème, c'est un vrai problème.

D – Ouais, c'est vrai que maintenant, des fois, je regarde comme ça mais je regarde les mails, je n'ouvre pas, mais j'ai encore le réflexe...

O - C'est un automatisme.

D - C'est vrai ! Et là ce sera de moins en moins, parce que je pense qu'en plus il faut être bien chez soi pour être bien au boulot.

O - Tu parlais de la *project manager*, qui a tendance à regarder ses mails, et justement pour les personnels administratifs c'est synonyme d'heures supplémentaires, comment est-ce que vous gérez ça dans l'équipe ?

D - C'est une bonne question parce qu'on n'en a jamais parlé.

O - Il n'y a pas eu de dialogue du tout là-dessus ?

D – Non, alors je ne sais pas s'ils ne m'en ont pas parlé, je ne sais pas s'ils n'en parlent pas parce qu'ils n'osent pas, parce que ça ne leur revient pas à l'esprit... parce que je sais que ça s'est posé... je sais qu'il y en a eu, mais j'avoue que moi je n'ai pas prêté attention à ça et c'est une vraie question d'ailleurs...

O - Alors c'est peut-être une réflexion à avoir en commun ?

D – L'estimation des heures, franchement, je ne sais pas la faire.

O - ça c'est une réflexion, c'est une vraie problématique que se pose certaines EUR. Et en vérité il n'y a pas actuellement de solution, ni de procédure satisfaisante de toute façon à l'université pour répondre à ça. Mais c'est une vraie question : comment est-ce qu'on peut pallier à ça ? Puisque dans les faits les personnels font de plus en plus d'heures supplémentaires.

D - Non mais c'est vrai c'est une vraie question et nous on a essayé de pallier un peu avec la politique d'intéressement l'année dernière, c'est ce qu'on a fait. Mais on ne l'a pas posé en termes... enfin en tout cas de dire « tant d'heures supplémentaires », ça a été plutôt et d'ailleurs ça a été une discussion avec la *project manager* sur ces aspects-là.

O - Je pense connaître la réponse, mais est-ce que tu considères que le surmenage au sein de l'équipe c'est un risque réel ?

D – Oui.

O - le *burnout* ?

D – Je ne sais pas si c'est le *burn-out*, en tout cas, le surmenage au sens où : avoir envie de partir.

O – D'accord, à ce point-là ?

[Acquiescement]

O – Et tu penses que ça pourrait être prévenu comment ?

D - Ce n'est pas lié à l'équipe, c'est lié au fonctionnement, c'est contextuel en fait.

O – Oui, c'est purement contextuel. Donc il n'y aurait pas de solution que vous pourriez mettre en œuvre là-dessus ?

D - Mais je pense que les collègues aussi font un travail sur eux parce que tu vois deux collègues ont suivi une formation au lâcher-prise, moi j'essaie d'avoir un discours aussi, en tout cas en tout cas je crois l'avoir, je ne sais pas s'ils le ressentent, mais en disant « là, stop, c'est bon, il faut qu'on relativise ». La *project manager* je m'entends parfois lui dire « Non mais là c'est bon, on ne va... » et aussi dans cette dynamique... donc je pense qu'il y a eu des moments où c'était limite, et je pense que ça l'est encore.

O - C'était ma question : est-ce qu'actuellement tu estimes que le bien-être de l'équipe est plutôt bon ?

D - Entre nous, oui. Mais les contraintes quotidiennes font que ça plombe un peu... parce que l'équipe s'entend super bien, je pense que tout le monde s'apprécie... même un collègue qui est parti est triste comme tout... et il y a vraiment un côté équipe soudée, à défendre les mêmes valeurs. Maintenant, le fonctionnement, le fait que finalement on n'arrive pas à mettre en œuvre tout à fait, ce qu'on pensait...

O - Les frustrations.

D - Voilà, il y a des gens qui se fatiguent, et qui sont démotivés... Mais qui sont des gens qui travaillent, qui sont des gens qui travaillent, qui ont le sens du service public, du respect, mais je sens bien que c'est fragile.

O - On arrive aux dernières questions. Tu as parlé à plusieurs reprises de la notion de « confiance » et c'est la notion qui a été la plus exprimée de toute l'enquête. C'était vraiment la confiance qui revenait. Je voulais savoir comment est-ce que cette confiance est vécue dans votre quotidien d'équipe ? Comment elle se met en place, tu l'as un peu évoqué avec l'autonomie et est-ce que tu as des illustrations pratiques ?

D - C'est dur comme question... Comment on met en place la confiance... ? à la façon dont les gens prennent en charge les tâches qui leur reviennent... parce qu'ils gèrent un projet, ils ont une fonction des missions et qu'à un moment ils mettent en œuvre les choses et que ça se passe bien, que les choses sont faites dans les temps, ou que s'il y a un problème ils reviennent, on en discute... C'est ce côté aussi de savoir dire « Je ne sais pas », ou « je me suis trompée ». De dire les choses. Voilà on l'a dit, ce sera fait... et puis comme tout le monde est surchargé des fois c'est pas fait, mais pour autant, on ne remet pas... on peut tous faire des erreurs et donc ne pas remettre en question à la moindre défaillance parce qu'on l'est tous à un moment donné, potentiellement. Donc l'important c'est que quelqu'un ait rattrapé le truc, c'est d'assumer, de montrer aussi, je pense l'avoir fait, de montrer aussi qu'on est là s'il y a une forme de... - pas d'agression -... mais de dans un message... ou de venir en soutien à l'équipe essayer de montrer que s'il y a besoin en tout cas... s'il y a un aspect hiérarchique qui entre en compte en fonction.

O – Il y a un soutien ?

D - De toute façon, si on prend le *project manager*, on ne peut pas ne pas être en confiance avec le *project manager*, sinon ce n'est pas possible, donc à un moment c'est de rappeler à certains « si tu lui parles comme ça, c'est que tu parles comme ça à moi... » et c'est vrai aussi pour n'importe qui dans l'équipe.

O - Tu évoquais le fait qu'il y a un dialogue, quand certains sont fatigués ou sont surmenés, ça veut dire qu'il y a une facilité de dialogue même au niveau de l'affect ?

D - Je pense, j'espère.

O – ça ne te semble pas difficile à aborder en tout cas ?

D – Non. C'est... comme les histoires de télétravail, moi je suis plutôt tendance... la confiance elle est là aussi : ce n'est pas parce que c'est du télétravail, que je vais douter et c'est pour ça que la confiance c'est aussi se dire que si les gens si un jour il y a un besoin que les gens aussi seront là le jour où il y aura besoin d'être là... donc c'est là aussi la confiance : c'est de se dire les gens sont en capacité de se dire « est-ce qu'il faut absolument que je vienne ? est-ce qu'il faut absolument ? » Je dis, moi, « Je ne serai pas là de toute façon », par exemple, je dis « Moi, je ne serais pas sur le campus » donc voilà...

O - Je pense que sur la notion de confiance, on a fait le tour. Est-ce que tu penses que l'autonomie de chacun, le fait que chacun travaille sur ses missions propres, ça peut dégrader la confiance au sein de l'équipe ou au contraire ça va aider à la construire ?

D - Le fait que chacun travaille ... ?

O – Que chacun soit très autonome dans ses tâches.

D – Non. Parce qu'on ne se parle pas forcément tous ensemble mais deux à deux souvent. Je ne vois pas, en tout cas je ne m'en rends pas compte pour l'instant. Parce que ce n'est pas chacun dans son coin, à faire son truc, c'est parce qu'il y a des choses qui ont été décidées, mais après ça roule, donc on sait qu'il y en a un... enfin finalement on peut aussi être plus éloigné sans que ce soit « faire ce qu'il veut » mais c'est parce que la personne sait ce qu'elle a à faire, ça tourne... quand il y a besoin de revenir, on revient, donc, voilà, c'est en ce sens-là.

O - Du coup, j'en viens à ma question finale, qui constitue une synthèse de tout ce dont on a parlé, et c'est une grande question, en fait j'aimerais savoir comment est-ce que de ton point de vue le bien-être au travail se concrétise ?

D - Comment on le conçoit et comment sont les gens ? comment on voit qu'ils sont bien ?

O - Alors c'est plutôt comment est-ce que tu envisages où tu définis le bien-être au travail à partir de ton expérience ?

D - Alors le bien-être au travail, je pense que c'est quand tu t'épanouis et que tu sais que tu vas voir des gens qui ont le sourire, que tu vas pouvoir échanger parce que t'as de la pause, mais que tu vas faire ton travail dans des conditions correctes, au sens où... ce qui t'est demandé, t'es en capacité de le faire parce que t'as les moyens de le faire, que ce soit on parlait des systèmes d'information... si c'est pas plus de pression que ça mais qu'on soit capable de réagir ou d'être disponible en cas d'urgence. Donc, pour moi, c'est de se dire « Je suis contente d'aller bosser parce que je sais que les tâches, enfin, ce que je fais a du sens, contribue à quelque chose, et c'est pas juste parce que je dois travailler pour bouffer ».

O - Oui, ce n'est pas alimentaire ?

D – Oui.

O – OK, d'accord. Je n'ai plus de questions, je te remercie vraiment beaucoup pour cet entretien.

2. Administratifs

a. Administratifs n°1

Entretien – Administratifs n°1 - 16/03/2023 – début à 10h09 – durée 1h29

O : Ophélie

A1 / A2 : les deux administratifs (numérotation selon ordre de première intervention)

O – Merci pour cet entretien. Déjà, en introduction, on va aborder dans un premier temps les EUR, les réalités des EUR, toutes les deux, c'est intéressant, parce que vous n'avez pas du tout la même ancienneté.

A1 – Oui, tu auras deux visions tout à fait différentes.

O - Tout à fait. A1, J'aimerais savoir, puisque tu as assisté à la création des EUR, comment est ce que tu as vécu cette transformation ?

A1 – Personnellement, alors moi, la transformation en soi, j'étais pas contre, c'est dans la construction de nouvelles choses au niveau institutionnel, au niveau de l'université, il n'y a aucun souci. A titre plus personnel, elle a été assez brutale pour moi par rapport à mon poste de travail et par rapport aussi je pense à ma.... comment dirais-je... mon statut en tant que fonctionnaire. Moi, je suis fonctionnaire d'état, donc titulaire, je suis fonctionnaire d'état, j'ai passé les concours, donc ça a été brutal voilà... je ne sais pas, qu'est-ce que tu attends que je te dise ?

O - C'est comme ça te vient.

A1 - Parce que moi, si tu veux, mon poste de travail, j'étais donc assistante de direction au niveau de la direction. Il y avait un doyen et puis un directeur de campus et une équipe un peu comme maintenant. Le doyen, le vice-doyen, des chargés de mission, pareil, chargé de mission recherche, chargé de mission master, chargé de mission licence... enfin nous au sein de notre EUR on a un peu la même configuration, après je ne sais pas au niveau si toutes les EUR ont la même configuration, ça aussi, ta perception, peut être tu la vois toi aussi de l'EUR par rapport à ton avis... Donc, moi, je ne sais pas comment sont structurés les autres EUR en fait.

O - Je pense qu'on fonctionne plus ou moins globalement de la même manière avec ces pôles de compétences et ces missions.

A1 – Alors pourquoi ça a été violent ? Parce que j'ai travaillé avec une équipe qui n'a pas voulu... enfin je pense qu'on enlève quand même le pouvoir à des gens, comme ça du jour au lendemain, donc je pense qu'ils l'ont mal vécu en soi, donc du coup la transition de façon... la transition politique s'est mal faite, soit par abus enfin moi c'est ce que j'ai ressenti, soit le central par rapport aux personnes ici en poste s'est mal fait... En plus, les EUR qui se sont installées, ça n'émanait pas de personnes qui étaient en place, c'est à dire que tu prends d'autres EUR, c'est

un peu dans la continuité parce que c'est un peu les mêmes personnes qui sont restées aux manettes tandis que là... en plus le campus Carlone il y avait quand même des problèmes, soit parce qu'il n'y avait même plus de directeur administratif, il y avait une vacance de postes, donc c'était vraiment le chaos parce que... je pense que l'administration c'est pas parce qu'il manque des têtes que ça ne marche pas. Parce que tous les jours, c'est mon avis, tous les gens qui sont à la scolarité, tous les services, on connaît notre boulot, il manque peut-être le volet décisionnaire sur des choses, mais on fonctionne. Donc moi je me suis retrouvée là, j'étais dans le bureau avec une autre collègue à l'époque, on se retrouvait, on ne savait pas quelles seraient nos affectations, il y avait un flou en plus. A titre personnel, j'ai fait des demandes d'entretien à la DRH, il a fallu que je relance plusieurs fois, j'ai fait des mails pareil au secrétaire général de l'époque pour être reçue, j'avais même préparé mon CV, moi je n'étais pas forcément attachée à rester là, j'ai eu très peu de réponses donc c'est en ce sens que ça a été quand même brutal. Enfin, on est là, les nouveaux des responsables des EUR qui allaient se mettre en place c'était quand même... on sentait qu'ils étaient là... Enfin ils ne se souciaient pas... leur truc, voilà : ils arrivent au pouvoir, il y avait comme une sorte, pas de grosses têtes, c'est pas le mot, mais voilà j'ai ressenti... une prédominance, c'était balayé tout ce qu'il y avait avant. Une volonté, mais bon on ne change pas les choses comme ça, donc on prend les mêmes et on recommence quelque part... à titre personnel, il y a eu toute cette violence, aujourd'hui ça laisse quand même un peu des traces.

O - Donc le constat est mitigé ?

A1 - L'avantage de l'EUR, alors c'est une structure, il y a beaucoup d'argent aussi qui est arrivé, avant il y n'avait pas d'argent, maintenant il y a de l'argent, l'argent, ça permet de faire les choses, après en tant que structure, on s'est structuré en fait on est une microdirection, après ce serait le lien avec les services, c'est un peu, c'est pareil, voilà ce que je peux dire... Après pourquoi pas ? On verra ce que ça donnera... Il n'y a pas de souci de changer, sauf qu'il ne faut pas oublier d'inclure les gens et des fois ce n'est pas pensé. Le sentiment que j'ai eu quand on s'est installé, c'est que tous les services qui existaient et qui existent sont pourris... à dire qu'on a des gens incompetents, c'est pour ça que il y a aussi massivement une embauche de contractuels, et je trouve ça violent... je trouve ça violent parce que alors ce n'est pas d'avoir de nouveaux collègues, mais violent dans le sens où on fait comme si... on fait un peu table rase des gens qui existent, qui sont là depuis quand même beaucoup de temps. Moi, personnellement, on se dit « Tiens, tout ce qu'ils font c'est nul »... ce que je vois ce n'est pas réinventer poudre depuis des années, et qu'on ne change rien, on améliore des choses, il y a des choses qui sont bien sur lesquelles il faut s'appuyer, et puis il y a des choses effectivement à moderniser, à changer et de nouvelles pratiques à avoir, il n'y a pas de souci. Donc il faut que ça se fasse quand même de manière intelligente, il ne faut pas rêver en pointant, en disant « Je suis jeune, je suis beau, je suis contractuel », voilà. C'est mon sentiment, ce n'est peut-être pas le sentiment général.

O - Et toi A2, tu es arrivée après, tu es la plus « récente » de l'EUR, est-ce que de ton côté, avec tes yeux de nouvelles, est-ce que quand même tu perçois ou tu peux percevoir le décalage qu'il y a pu avoir entre avant les EUR et les EUR ? Est-ce qu'à ton niveau tu arrives à le ressentir ?

A2 - Je pense que ce changement a entraîné des... l'organisation qui avait avant, c'était clair pour tout le monde, et maintenant il y a des points qui sont un peu moins clairs et des relations de travail qu'on sait pas trop comment coordonner, encore aujourd'hui, ne serait-ce que pour les tâches par exemple à titre personnel entre la communication du campus, la communication des EUR. Il y a certains campus où il y a qu'une EUR, donc il y a différentes personnes sur le campus sur l'EUR, donc après c'est vraiment une réorganisation qui a été forcée de se faire, mais qui n'a pas été accompagnée ni clarifiée beaucoup à l'avance. Et du coup on tâtonne un peu pour trouver nos propres règles de fonctionnement qui conviennent, nos propres dynamiques aussi par EUR, par exemple voilà telle EUR va avoir une différente dynamique que nous donc c'est un peu à la carte tu vois. Et ça implique de pouvoir d'abord s'organiser au sein de nos EUR, pour après aussi voir comment s'organiser avec le campus, avec le monde extérieur, ne serait-ce qu'avec la direction et puis nos rapports avec les services. Je sais que pour les services du campus, ça a été aussi un grand bouleversement, la scolarité et tout, même les RH, donc c'est vrai qu'il y a eu énormément de changements, qui ont été j'ai l'impression assez rapides assez brutaux, du jour au lendemain. Et d'un autre côté, peut-être pas assez de préparation et d'organisation en amont pour faciliter et bien penser tous les changements en fait que ça allait engendrer. J'ai l'impression qu'il y a une sorte de précipitation dans ce changement de tout en fait, d'organisation interne à un niveau assez important, et je pense que le central n'a pas forcément pris le temps à l'avance de voir quels changements ça allait engendrer à droite à gauche sur les campus, tous les cas de figure qui allaient pouvoir se passer et se préparer et résoudre d'éventuels problèmes à l'avance. Donc, voilà, je pense qu'il y a eu un petit manque de coordination et de préparation en amont de tout ça.

O – Dans l'anticipation ?

A2 – Exactement, dans l'anticipation il y a eu un manque.

A1 – Typiquement, on a juste eu une réunion, une assemblée générale c'est tout, avec le président de l'époque qui est venu...

O - Ce n'est pas de l'accompagnement.

A2 - C'est vraiment un manque d'accompagnement et c'est vrai que dans des structures aussi grandes et aussi éclatées, si on veut que le changement soit effectif, et se passe bien partout, il faut vraiment avoir un accompagnement à droite à gauche et, vraiment, je pense, être très clair sur comment ça va se passer, et je pense qu'il n'y a pas eu ce recul à l'avance, et même maintenant on s'aperçoit que l'université cherche encore comment on peut communiquer, qu'est-ce qu'on est ? les EUR, comment on s'appelle ? voilà, c'est des choses qui sont un petit peu... qui auraient dû être pensées beaucoup plus à l'avance.

O - ça rebondit sur la deuxième question, à savoir, alors A1 peut-être que tu avais plus l'habitude du coup mais je ne sais pas comment la transition de ton ancien poste à ce poste-là s'est faite, mais est-ce que vous avez eu quand même un brin de formation au moment de votre prise de poste ? est-ce que justement il y a eu un accompagnement, que ce soit par votre équipe par les services d'UCA ? est-ce que vous êtes-vous senties au niveau de votre poste, pas au niveau de la sensibilisation aux EUR, vous vous êtes senties accompagnées ?

A1 - Au moment de la transition ?

O – Soit la transition soit de la prise de poste.

A1 - Non la transition, non pas du tout, puisque bon déjà la l'accompagnement, c'est bon... mais j'ai l'impression qu'ils essayent un petit peu plus d'accompagner, des dispositifs qui sont mis en place, des cellules enfin c'est ce que j'ai constaté au central. Alors peut-être qu'on n'en a pas suffisamment connaissance mais moi j'en ai eu connaissance à un moment donné et je trouve ça très positif. L'accompagnement c'est super pour changer un poste, on peut saisir une cellule qui peut vous aider, je trouve ça très bien. Après, non, on n'a jamais eu trop d'accompagnement. Ce que je reproche un petit peu c'est qu'il y a beaucoup d'accompagnement pour les cadres mais après pour en dessous – Ah oui je suis catégorie B – en dessous, il y a des formations, soit ce sont des formations métier ou soit ce sont des formations normales que tu trouves comme ça. Mais l'accompagnement vraiment à la prise de poste... Moi, en tant qu'assistante de direction.... Parce que je fais partie du corps du rectorat, je ne suis pas ITRF. Donc l'accompagnement, je me suis toujours dépatouillée, soit je tombe sur des gens... Quand je suis arrivée à l'université, j'ai eu la chance d'être en centrale et de tomber sur des gens, des chefs au top qui m'ont beaucoup appris... j'avais quand même une expérience d'une quinzaine d'années dans le privé avant, donc – je n'ai pas répondu à ta question, peut-être que je pourrais le faire à posteriori – et après, pour ma prise de poste, en fait, ça s'est fait un peu un peu au hasard, j'ai dû pousser beaucoup de portes pour savoir... on m'a proposé donc, je me suis dit « c'est bien ». Mais le poste, on ne savait pas ce qu'il y avait dedans, j'étais la première. Après, à titre personnel, ça m'intéressait de rester sur Carlone pour des raisons pratiques, après ce que je peux te préciser aussi : moi je n'ai pas d'ambition, je ne suis pas quelqu'un d'ambitieux, je ne suis pas dans l'idée d'être catégorie A, je ne suis pas dans le truc, je ne suis pas du tout là-dedans donc j'ai dit « bon, tiens, ça, ça correspond, il y a des nouvelles choses aussi », ça m'intéressait, donc bon, après, est ce que j'ai eu un accompagnement au sein de l'EUR ? Non pas particulièrement...

O - C'était au tâtonnement général ?

A1 – Complètement. J'ai même voulu à un moment donné faire une formation qui m'a même été voire refusée donc j'ai trouvé ça assez brutal aussi mais ça on va le mettre sur le compte de l'inexpérience ou de la jeunesse du management.

O – Et A2 de ton côté ?

A2 - Ben moi j'ai été accompagnée par l'équipe, c'est vrai que j'avais beaucoup de questions, je ne connaissais pas du tout le milieu de l'enseignement, j'ai appris sur le tas. J'ai été très bien accompagnée par mon équipe, qui a répondu à énormément de questions et qui répond encore à énormément de questions. J'ai eu une formation sur CASUP, c'est le logiciel du site, après pas d'accompagnement particulier, j'ai envoyé des mails on m'a répondu... en tout cas pas d'accompagnement particulier de la part de l'université. Je pense qu'ils cherchent à employer des gens qui soient le plus autonomes possible mais ça c'est malheureusement tous les postes maintenant.

A1 - Et puis il n'y a pas de structure type d'une EUR. Il n'y a pas de modèle, oui il y a un directeur politique, un directeur *project manager*, et encore... voilà concrètement il y a pas une structure type de de l'EUR.

A2 - Je pense que c'est ça il n'y a que l'équipe de l'EUR qui peut former entre guillemets et accompagner la prise de poste. Aussi c'est un modèle qui permet une grande liberté et une certaine indépendance ça permet de voir en fait ce que chaque EUR et chaque personne peut apporter indépendamment.

A1 - Alors moi je reviens sur ce que tu viens de dire grande liberté grande indépendance...

A2 - Tu fais bien de préciser, je veux dire que par exemple l'administration centrale ne me fait pas de règles sur comment communiquer sur tel réseau, ou comment communiquer et quand sur tel réseau. Après, on nous donne éventuellement des conseils mais c'est dans ce sens-là où : est-ce que je peux faire cet événement ou pas ? Non, ça ils ne gèrent pas les choses dans le détail. Donc c'est surtout là-dedans, ils ne mettent pas de règles, il y a une charte graphique, ils vont nous dire « faites attention à avoir les crédits pour les photos », ils ne vont pas contrôler ce que je poste ou de choses comme ça alors bien sûr du coup ça me donne la possibilité de faire mon travail en fait un peu comme je l'entends, même si on a les mêmes buts et les mêmes objectifs que l'université en soi.

A1 – Ah oui ! Parce que là on ne parle pas de l'EUR, on parle de ton poste.

A2 – Oui, voilà.

O – ça dépend des missions.

A2 – Non, c'est sûr que les EUR ne sont pas indépendantes de l'université.

A1 - Je sais qu'il y avait une veille sur les réseaux, je sais qu'ils regardent ce qu'on poste.

A2 - Oui ils regardent.

A1 – Oui donc ils regardent quand même il y a bien une veille.

A2 - Mais c'est à dire que... techniquement le plus intéressant c'est de de les taguer. Normalement tu dois les taguer après, que tu les tagues ou pas, de toute façons... mais le but c'est quand même qu'ils puissent repartager et qu'ils soient au courant de ce que tu publies dans ce sens-là, donc au moins pour qu'ils « likent » ce que c'est ce que leur propres équipes font.

O - Par curiosité, avant d'arriver est-ce que tu avais entendu parler des EUR ?

A2 – Pas du tout.

O - Alors est-ce que justement les missions des EUR vous paraissent actuellement claires, clairement définies ?

A1 - Alors les missions de l'EUR, donc la stratégie politique ?

O – Oui.

A1 - Ce que je comprends c'est quand même de mettre en évidence les projets de recherche enfin la recherche, parce que c'est quand même focalisé sur le master, master/doctorat... c'est d'essayer d'avoir quand même des projets qui mettent en avant l'excellence de l'université, je le vois comme ça.

A2 - Oui gérer les formations... et vraiment mettre en avant, en exergue ce que nous on peut apporter à la recherche et donc à l'université.

O - Dernière question par rapport aux EUR, tu évoquais la brutalité de la transition est-ce que actuellement vous ressentez encore une résistance de la part des autres services par rapport aux EUR aux équipes ?

A1 - Moi je ne parlerai pas de résistance, parce que résistance c'est résister, c'est ne pas vouloir, ne pas accepter, parce que quand je te parle de brutalité, ce n'est pas une résistance que j'ai, je me mets à la place d'un service, que ce soit de scolarité, de communication, de finance aussi, avant c'était un interlocuteur et d'un coup tu te retrouves avec différents interlocuteurs, donneurs d'ordre avec en plus des missions : une EUR qui dit « toi tu vas prendre ça, moi je vais prendre ça » l'autre EUR qui dit « moi je veux ça », donc ça brouille quand même... je me mets à la place des collègues « lui, il veut que je fasse ça, l'autre non » avec en plus une nouvelle directrice de campus, c'est aussi une nouveauté dans notre EUR... le truc c'est de dire le campus... après c'est une bonne idée, c'est le lieu avec une gestion du lieu, et nous on est les locataires, sachant qu'il y a pas eu de contrat de location, il nous héberge... ça fausse tout, et ça c'est compliqué, et d'ailleurs c'est toujours en construction au bout de maintenant 2 ans, 3 ans.

O - Donc pas de la résistance mais plutôt de la confusion ?

A1 - Non non ce n'est pas de la résistance, ce n'est pas résister. Le problème c'est que des fois c'est interprété comme de la résistance parce qu'on est dans des clichés mais pas du tout. A titre personnel, ça fait 36 ans que je travaille, j'ai déjà travaillé dans le privé et le privé c'est quand même difficile aussi, mais c'est mieux structuré... disons qu'il y a un boss, ici il n'y a pas de boss, c'est mon analyse... c'est à dire que le boss change tout le temps, une boîte en général, une structure d'une quarantaine de personnes – c'était dans une structure comme ça que je travaillais, c'était quand même une boîte assez importante – c'étaient toujours les mêmes boss.

A2 – Et puis ici selon les sujets tu as des boss différents.

A1 - Oui en plus chacun a son rôle tandis que là avec l'arrivée des EUR on a changé de DAC, on change de directeurs, on change de central, de DGS...

O – Oui, tout tourne en permanence.

A1 - ça fait à peu près 12/13 ans que je suis à l'université, des DGS j'en ai vu au moins 5 ! C'est énorme quand même pour une équipe de direction administrative... et est arrivée dans EUR d'ailleurs maintenant on peut plus dire le nom de l'EUR

A2 - Non ça n'a pas été décidé encore.

A1 - Et on change aussi les équipes systématiquement, le type qui arrive il veut toujours

changer, c'est brutal, ce n'est pas normal. Je trouve ça brutal : il y a déjà une équipe en place, on l'accompagne, à la limite qu'il y en est 2/3 qui veulent partir... mais systématiquement, je trouve qu'en termes de RH c'est pas normal.

A2 - ça crée une instabilité qui engendre encore de la confusion car chaque fois les process changent ou ne changent pas, on ne sait pas, et en fonction de comment c'est géré, tu ne sais plus comment ça marche... bon après ce n'est pas par rapport à notre EUR.

A1 - Mais je prends typiquement une autre EUR, je me dis qu'il n'y a pas un titulaire dans l'équipe, il y a pas eu... moi, je trouve que ça crée un peu de la confusion quand même, c'est pas bon.

O - De l'instabilité.

A1 - Voilà, déjà il n'y a que des contractuels. Et dans la fonction publique le contractuel peut être renouvelé des années avant d'être intégré dans les statuts c'est qu'au bout de 6 ans...

A2 - ça tend vers la précarité.

A1 - Voilà. On n'est pas modèle, ce n'est pas du tout qualité de vie au travail, on tanne 36 entreprises sur tout, et puis la fonction publique pas du tout... je trouve ça scandaleux quand même.

O - Et c'est d'autant plus vrai... alors je ne sais pas si A2 tu as une expérience du privé ?

A1 - Oui.

O - Donc vous avez toutes les deux une expérience du privé donc il y a l'effet de comparaison.

A1 - La qualité du privé finalement est meilleure.

A2 - Aussi sur la fonction publique territoriale parce que j'ai travaillé pour un programme européen qui est hébergé par la région paca, c'est vrai que je peux comparer aussi avec la fonction publique territoriale.

A1 - C'est la même chose la fonction publique territoriale ?

A2 - Alors la présidence et l'équipe de direction, ça tourne quand même pas mal. Les process, les process par contre c'est un peu pareil, tu ne sais pas, tu crées des choses mais tu ne sais pas trop, tu tâtonnes aussi un peu... par contre, c'est vrai que les équipes, l'organisation en soi, c'est beaucoup moins flexible on va dire... après c'est un peu pareil au sein des... par exemple, moi, mon programme, on était organisé différemment que d'autres services, par exemple on avait énormément de contractuels parce qu'étant un programme européen on embauchait des gens qui venaient un peu de tous les pays et représentatifs, mais on avait par exemple une équipe de support logistique, eux, c'étaient pratiquement tous des fonctionnaires, ou des contractuels en CDI. Il y avait peu de personnes en fait en CDD parce qu'ils restaient longtemps, enfin jusqu'à ce qu'ils veuillent partir, et puis après il y a quand même plus d'avantages on va dire dans la fonction publique territoriale de ce que je ressens.

A1 - J'ai l'impression qu'il y a quand même une politique de CDIisation qui est mise en place par l'établissement.

A2 - J'ai l'impression que c'est compliqué quand même.

A1 - J'ai l'impression, alors c'est peut-être un peu le pas en fonction des postes, certainement, et des fléchages... c'est déjà bien, parce que moi j'ai quand même vu une collègue qui est quand même restée 7 ans contractuelle et on a fini par lui dire « Non, Madame, ça ne va pas », elle a eu un entretien de CDIisation qui n'a pas été accepté, au bout de 7 ans, je trouve ça scandaleux. La collègue se retrouve à 40 et quelques années au chômage. On le sait quand on a en plus sur le CV, quand on a fait de la fonction publique ce n'est pas toujours bien perçu à l'extérieur. Tu vois, c'est dans ce sens où il y a quand même des progrès à faire en termes de... Parce que qualité de vie au travail si c'est mettre 4 canapés pour dire qu'on est bien je ne suis pas dans ces trucs.

A2 - C'est vrai, au niveau RH, il y a des choses à améliorer.

A1 - Parce que c'est beau, on met des canapés, de la couleur, du rose, du bleu...

O – Oui, mais l'humain dans tout ça ?

A1 - Oui mais l'humain dans tout ça, c'est quand même le plus important.

A2 - C'est vrai, il y a des gens qui sont ici depuis 5/6 ans et ils ne savent pas s'ils pourront rester et dans quelles conditions.

O - Il y a un vrai problème de précarité dans la fonction publique d'état.

A2 - Moi je dis ça mais dans la fonction publique territoriale, je suis restée 2 ans en contrat temporaire donc ça allait de 4 mois à un an mes contrats, c'était les renforts « temporaires » qui durent 2 ans, c'est joli...

A1 - Et au bout de 2 ans ?

A2 - Au bout de 2 ans, quand tu es en renfort temporaire, tu ne peux plus renouveler de contrat donc c'est soit tu crées un poste, soit bye bye... et du coup pour moi ils n'ont pas pu créer de poste parce que c'est un système assez complexe... ce n'est pas vraiment géré par la région, tout ce qui est RH est géré par la région mais la création de postes c'est géré par le comité du programme européen.

O - Est-ce que vous avez déjà eu l'occasion au niveau de l'équipe de partager toutes ces expériences que vous avez eues hors fonction publique ?

[Acquiescements]

O – Amplement ?

A2 - Une collègue nous a déjà parlé de son expérience dans le privé. On n'a pas fait de réunion pour en parler.

A1 – Oui, autour d'un café. On connaît le parcours des différentes collègues.

O - Je rentre dans le management, est ce que vous avez déjà pu discuter des formes d'organisation d'équipe que vous avez pu rencontrer auparavant sur vos précédents postes ? est-ce que vous avez eu l'occasion d'en discuter ou même la nécessité ?

A1 - De manière formelle ou informelle ?

O – L'une ou l'autre manière.

A1 – Alors, au niveau de l'équipe, on a eu une réunion pour parler un petit peu de certains points mais ça on l'avait eu en 2022, et qui n'a pas porté ses fruits.

A2 - C'était une réunion sur quoi ?

A1 - L'organisation... une journée avec toute l'équipe, BIATSS et enseignants, avec les petits tableaux les post-it, qu'est-ce qui est bien ? qu'est-ce qui n'est pas bien ?

O - Et ça n'a rien donné ?

A1 – On attend les retours... qu'on n'a pas eus et... on n'a pas eu de retour, ce qui est un peu dommage.

O – Il y a failli y avoir une impulsion...

A1 - Il y a eu une volonté.

A2 - Moi je n'ai pas eu la nécessité pour l'instant ou l'occasion ou le besoin par rapport au management spécifiquement.

O – Et est-ce que vous avez toutes les deux à titre personnel des notions en management ou pas particulièrement ?

A1 – Non, Pas particulièrement.

A2 – Légèrement, Mais je ne me considère pas comme étant....

O – Ok, ça marche. Je connais un peu la réponse, mais je vous pose la question : au niveau de votre équipe, qui s'occupe en fait de manager est-ce que c'est le directeur ou est-ce que vous avez quelqu'un dans l'équipe qui va s'occuper de la régulation justement des tâches, des missions ?

A1 - Alors en termes d'organigramme...le problème de l'université, et qui existait déjà avant, il y a toujours deux têtes, politique et administrative, qu'on ne retrouve pas ailleurs. C'est à dire que, quand on travaille dans l'enseignement secondaire, le chef d'établissement change de statut, souvent ce sont des enseignants, en général ils passent un concours, et ils deviennent directeurs. Alors que là il y a la tête politique, l'enseignant qui est directeur, et après il y a un *project manager* qui est notre directeur administratif entre guillemets donc maintenant le travail se régule en fonction et des compétences et des caractères et des opportunités. Après que puis-je dire ? A titre personnel, ça a été un peu compliqué quand même la confrontation je pense de

deux expériences un peu différentes.

O - De passer à une autre forme d'organisation ?

A1 - Non non pas d'organisation... mais comment dirais-je ? de se dire « j'arrive dans quelque chose de neuf, qui veut son histoire, et je fais déjà partie un peu d'une autre histoire aussi, je suis dans la continuité d'une histoire ». Alors l'histoire, ça se construit avec des éléments de l'existant, mais quand on veut construire sa propre histoire on peut se dire...

O - Je comprends.

A2 - Ma manager c'est la *project manager*, après en fonction des projets et des questions on collabore avec telle ou telle personne dans l'équipe, c'est vrai que la communication c'est transversal donc je communique avec toute l'équipe en fonction des besoins, vu que je suis arrivé il n'y a pas longtemps et qu'avant il y avait une apprentie à ma place, c'est en train de se mettre en place tout doucement en fonction des personnes, des sujets.

O – Alors, il y a quelque chose qui est ressorti de l'enquête de perception. Il y avait une question : à quoi vous associez le management ? avec des mots clés à donner. Et la notion que tous les administratifs ont ressorti c'est celle de coordination, donc je voulais savoir pour vous la coordination qu'est-ce que ça signifie ? qu'est-ce que c'est ? comment est-ce que vous la mettez en pratique ?

A2 - La coordination pour moi c'est gérer en fait à droite à gauche, que ce soit... enfin gérer ses équipes, gérer son équipe de façon à ce que... alors c'est pas forcément leur dire exactement quoi faire, enfin pas forcément du micro management, mais gérer dans le sens savoir sur quoi les personnes travaillent, voir si tout est dans les délais, ou quand il y a un projet voir si telle ou telle personne a besoin d'aide, voir s'il y a des possibilités, enfin voilà être là pour son équipe et coordonner en fait les différents membres de son équipe pour arriver à un résultat X ou Y.

O – A1, ta vision de la coordination ?

A1 – Non, non coordination... pour moi oui c'est coordonner toutes les actions qui peuvent se faire...

O - ça correspond à votre vision du management à toutes les deux ?

A1 - Ça fait partie, mais... pour moi le mot clé... c'est pas ce que j'attends forcément, moi j'attends quand même... qu'est-ce que j'attends ? plus une cohésion, j'avais noté des mots un peu comme ça... après, j'ai beaucoup appris... enfin, moi en fait j'attends quand même de de mon manager qu'il me tire vers le haut, alors peut-être parce que j'avance dans l'âge aussi, donc ça je le retrouve un peu moins, mais ça fait pas écho avec équipe mais... je suis plus pour la cohésion en fait le rôle du manager c'est la cohésion un mot clé.

O – Après, tu dis que ça ne fait pas écho à équipe ce que tu dis, mais d'un autre côté l'équipe est quand même constituée d'individus qui doivent se retrouver dans une identité commune, donc l'individu compte dans l'équipe tout de même.

A2 – Totalement.

A1 – Oui, je suis plus pour la cohésion.

A2 - Après coordination, ce n'est pas LE rôle du manager, c'est un des rôles du manager.

A1 – Oui voilà, c'est ressorti.

A2 - En fait c'est quand même plus facile d'avoir une personne qui pour moi que ce soit un cadre un manager peu importe comment tu l'appelles mais il faut qu'il y ait quelqu'un pour être le leader de l'équipe, s'assurer de comment enfin on interagit les uns avec les autres...

O - Alors en écho à ce dont on parle, côté direction, à la même question – à quoi est-ce que vous associez le management ? – les directeurs ont répondu, enfin la notion qui revient systématiquement c'est celle de « direction », qu'est-ce que ça vous évoque dans le cadre du management ?

A1 – Moi, c'est très clair, c'est prendre des décisions quand il faut prendre des décisions, c'est ce que j'attends. Ce n'est pas pour me dire merci tout le temps, non j'ai une question précise, j'attends un avis pour pouvoir agir, c'est quelque chose de précis... enfin oui, on est un peu dans le participatif mais le participatif au bout d'un moment on tourne en rond... On ne connaît pas tout le temps les tenants et aboutissants, parce que c'est vraiment une cascade quand même, parce que même nos directeurs, nos *project managers* au-dessus il y a des gens, il y a une super hiérarchie, à un moment donné il faut savoir dire « c'est comme ça, pas autrement, on va dans ce sens » ; la direction c'est ça.

A2 - Je suis d'accord avec ça, c'est vraiment... la direction, pour moi, c'est la personne ou les personnes qui vont prendre une décision avec les éléments qu'on peut leur apporter, les problèmes, tout ça c'est le décisionnaire. Comme tu as parlé de donner un sens, et c'est vrai il y a aussi cette notion, pour moi, de donner un cap. Tu vois, donner une direction à un projet qu'on veut porter, il y a aussi cet élément-là, c'est la personne ou les personnes qui va, qui vont orienter toute l'équipe et nous dire quel est vraiment quel est notre but. Donc c'est une partie importante aussi de de la direction, c'est le capitaine du navire.

A1 - C'est tout à fait ça pour moi. Donner un sens, c'est donner un avis.

A2 - Et c'est ce qui va après aussi motiver l'équipe et aussi participer à la cohésion ou pas de l'équipe.

O - Et ça rejoint la coordination.

A1 – Coordination, cohésion, bienveillance, maturité aussi c'est important.

O – Maturité ? c'est un mot intéressant.

A2 - J'avais préparé un peu l'entretien et j'ai noté des mots, la maturité, c'est un peu quelque chose qui m'est...

A2 - ça va aider ou pas sur beaucoup de choses, des personnes et sur leurs rôles.

A1 - C'est quelque chose qui est apparu en préparant l'entretien.

O - Dans la prise de décision c'est essentiel ?

[Acquiescements.]

O - Alors on va passer à la notion suivante qui est celle d'autonomie, celle sur laquelle je travaille notamment, il est apparu dans l'enquête que les personnels se sentent autonomes, qu'ils apprécient l'autonomie, ce n'est pas une autonomie qui est ressentie comme subie, c'est vraiment quelque chose qu'on s'approprie. Et vous, dans votre pratique, dans votre poste, comment cette autonomie se traduit ?

A1 - j'ai toujours été très autonome on m'a toujours fait confiance depuis que je travaille globalement et là j'ai dû être un peu à la reconquête d'une autonomie, donc c'est ça c'est pareil pour moi ça a été une brutalité.

O - Tu as recherché du sens ?

A1 – Voilà, j'ai dû reconquérir une autonomie.

O - Autonomie qui n'était pas acquise initialement ?

A1 – C'est devoir refaire ses preuves quelque part.

O –Ok, très bien. Et A2 ?

A2 - Oh je me considère comme assez autonome. J'ai vécu un peu un peu tout : des endroits où j'étais très autonome ou des endroits où j'étais carrément abandonnée, des endroits où par contre j'étais carrément micro-managée vraiment intensément. Je trouve que là c'est un assez bon compromis pour donner des idées, créer des choses et évoluer dans mon rôle... évoluer c'est un grand mot, pratiquer en fait...

O - T'épanouir ? ou c'est un grand mot ?

A2 – Non, épanouir, c'est un grand mot. Plutôt gérer mon poste et mes missions comme je l'entends. Il y a toujours des gens pour m'aider, collaborer avec moi, me donner leurs avis c'est quelque chose dont j'ai besoin.

A1 - Oui c'est important, je suis assez d'accord avec toi.

A2 - Je considère que c'est aussi quelque chose... je ne vais pas faire mon truc dans mon coin. Mais sur les choses importantes, je vais vouloir, et avoir besoin de partager, ça c'est quelque chose que j'ai actuellement.

O - Quelles limites vous identifiez à cette autonomie actuellement sur vos postes respectifs ?

A2 - Des limites, on va dire, de logistique, d'interlocuteurs par rapport à l'université, à ses propres actions, à ses propres règles. Par rapport aux interlocuteurs par exemple, si j'ai besoin d'aller trouver un étudiant, me planter sur le parvis pour demander à des gens, il y a une chaîne, Une hiérarchie, une chaîne de personnes et d'intermédiaires à respecter, ce qui est normal, mais

du coup c'est une des limites forcément, les règles de l'université. Sur la communication, sur les marchés on ne peut pas faire ce qu'on veut on est dans le public.

A1 - Dans le privé c'est pareil.

A2 - Oui bien sûr je veux dire...

A1 - Mais il y a des déontologies.

A2 - Oui c'est ça, il y a des process à suivre voilà il y a des délais, des process qui sont à considérer, présents, et à respecter... des règles, en fait, des règles internes à l'université, à la direction de la communication.

A1 - Et moi, mes limites c'est ma direction.

A2 - Oui c'est aussi une limite tout à fait.

A1 - Au-delà de tout ce qu'a évoqué A2, les process, les règles, ça c'est normal.

O - Alors, on va aller encore un peu plus loin, sur la question des projets. Au niveau de toutes les EUR, on manipule et on gère des projets parfois de grosse envergure, des dossiers qui sont assez lourds à mener, comment est-ce que le travail est anticipé sur les gros dossiers et comment est-ce que le travail va s'organiser sur ce type de dossier ?

A2 - Qu'est-ce que tu entends exactement par gros dossiers ?

O - Tout va dépendre des EUR, donc je ne peux pas être plus précise.

A1 - Après tout dépend ce qu'on met derrière ce mot parce que comme c'est le mot à la mode, c'est un élément de langage

O - Je l'emploie vraiment au sens très large.

A1 - Quand c'est un projet politique, ça c'est vraiment mené par la direction avec des interlocuteurs externes. Moi je me situe comment ? Moi, je suis vraiment dans l'organisationnel. Et comment je fais ? Comment je m'organise... j'essaie d'attraper un peu des infos, de solliciter bien sûr la *project manager*, je m'organise à ma façon pour anticiper ce qui est à faire.

O - L'anticipation vient de toi alors ?

A1 - Oui, toujours j'ai toujours besoin d'anticiper tout le temps.

O - Mais ça va venir de toi pas d'en haut ?

A1 - Oui, plus de moi, à ma demande, et du coup en haut ils savent, ils essaient d'anticiper...

O - Et A2 ?

A2 - Pour le moment, c'est un peu dur à dire mais ça va venir. Oui, je dirais aussi de moi, et de mes collègues. En fait ça dépend de qui on parle et de quoi on parle. Donc de moi oui et des autres.

O - Les équipes des EUR sont assez réduites en termes de nombre de personnes, est-ce que vous aviez conscience au moment où vous êtes entrées dans cette grosse machine de la masse de travail que ça pouvait supposer, des réalités du travail qu'il y avait derrière ?

A2 – Oui.

A1 - Alors moi je ne suis pas d'accord, je trouve qu'il y a quand même pas mal de monde, c'est quand même des directions qui s'appuient sur plein de services... là-dessus je ne suis pas trop d'accord.

O - Alors là c'est vraiment au niveau du personnel administratif de l'EUR.

A1 - L'équipe on n'est que du personnel administratif, on est pas mal quand même.

A2 - Mais vu que dans les EUR il y a des fonctionnements différents, peut-être que la charge de travail est plus grande ?

A1 – Moi, je ne trouve pas qu'on soit en sous-effectif de personnel. Après il y a peut-être une réflexion à faire des fois sur les missions ou les charges de travail, ça c'est mon avis. Après, c'est dans la structure des EUR, comment ça s'est structuré... Typiquement, tous mes collègues sont catégories A sauf moi, donc ça c'est pareil, dans les fonctionnements que je vois je ne trouve pas ça logique finalement.

O - ça questionne la valorisation.

A1 - Mais au-delà de ça, alors je pense que c'est la volonté, et peut-être que les EUR c'est fait pour avoir les meilleurs – on va considérer ça comme ça – et dessous, les services travaillent pour, ou chacun à des individualités, du coup il n'y a pas vraiment de hiérarchie enfin, il y a un *project manager* qui est catégorie A, tout le monde est A, mais c'est vrai qu'en tant que seule B, je me sens des fois un peu bizarre... mais le problème c'est aussi un problème de statuts, c'est à dire que typiquement peut-être que pour le même boulot, ailleurs dans une EUR, avec un contractuel, je serais ASI. Ça aussi c'est un dysfonctionnement et moi en plus étant dans le corps des AENES si je veux passer A c'est compliqué et puis en plus quand on est A, on n'est pas sûr de garder son poste, on peut être envoyé dans d'autres régions de France, et comme je ne souhaite pas non plus passer ITRF... après je m'en contente ce n'est pas grave mais des fois ça peut créer une petite frustration... mais ça c'est moi, ce n'est pas la faute des autres.

O - ça soulève quand même un dysfonctionnement au niveau des modèles.

A1 – Voilà, au niveau des modèles qu'on met en place. A2 est A, beaucoup de responsables de com sont B au niveau de l'université, alors qu'elles sont là depuis longtemps et qui des fois ont des personnels à gérer. Tu vois, il y a quand même ce hiatus alors je ne dis pas peut-être que A2 a des compétences au-dessus, il n'y a aucun souci là-dessus, mais ça pose question en termes de frustration, de travail, de frustration des collègues qui sont sur des postes depuis des années avec de l'encadrement et qui ont du mal à passer A... ça, ça crée un problème.

O - Et là on est vraiment sur la structure de la fonction publique.

A1 - On est sur la structure de la fonction publique qui est indépendante des personnes.

A2 - Et par rapport à la charge de travail, ce n'est pas forcément relié à une catégorie.

A1 – Non bien sûr, nous on n'y peut rien. Je suis frustrée, tant pis pour moi ! Mais c'est quand même quelque chose qui m'interroge...

O - Quand on parle de charge de travail, je pose aussi cette question parce que dans l'enquête, la principale source d'insatisfaction des personnels, direction comme administratifs, c'est la surcharge de travail. Est-ce que vous, de votre côté, vous ressentez une surcharge de travail ? dans quelle mesure ? est-ce que c'est une réalité pour vous ?

A2 - La direction, ça se comprend facilement parce que vu qu'ils ont beaucoup de casquettes, ils n'ont pas assez de temps pour chacune, et pour rien. Donc c'est sûr que la charge de travail pour eux forcément... Après sur la charge de travail, oui il y a beaucoup de travail, mais on va dire qu'il n'y a pas une pression ou un harcèlement qui pourrait faire que ce soit invivable.

O – Toi, tu ne la ressens pas particulièrement ?

A2 – Non. J'ai énormément de projets, j'ai énormément de choses dans les tuyaux, mais c'est moi qui m'organise à mon rythme, en fonction bien sûr des deadline, mais après il y a aussi beaucoup de choses qui ne dépendent pas directement de moi et de mon travail... Non, c'est gérable.

O – Et A1 de ton côté ?

A1 - En ce moment, la période est un peu chargée, ce que je pense c'est qu'on est quand même dans une époque de réunionite aigue...

A2 - Tout le monde est d'accord en plus.

A1 - Oui mais personne n'y change rien. Et finalement tout le monde adore ça. Quand je compare – alors moi je travaille à temps partiel – je ne fais pas partie de réseaux, ça aussi c'est que quand on est A, les collègues font partie de réseaux, et moi je suis tout le temps la tête dans le guidon, tout le temps sur un dossier, et au-dessus ça réunionne, et pareil là je peux avoir une frustration : moi j'aimerais de temps en temps réunionner un petit peu... alors ça veut dire que je considère mal les réunions, je ne peux pas dire ça...

A2 - Mais ça veut dire qu'il y en a des productives et il y en a beaucoup des pas productives.

A1 - Moi je suis persuadée que la réunionite aiguë... où je travaillais avant, c'était en cabinet d'expertise comptable, il y avait des notions de production, c'est de la fiche de temps, chaque heure que tu passes... je ne sais pas si tu connais le système, c'est comme chez les avocats, quand tu factures c'est tout à l'heure. Donc j'avais ma fiche de temps par jour, j'ai travaillé comme ça pendant des années, c'est normal après c'est regroupé et ça sert à facturer le client. Comme le plus gros de ma carrière ça a été là, on reste quand même avec tous ces réflexes acquis quand on continue sa carrière. Après c'est pour ça que maintenant quand je vois, j'ai fait à peu près moitié moitié privé/public, je me dis l'énergie qui est perdue en production, même

au-delà de la production, je me dis que ça ne va pas.

A2 - Et en plus ça peut vraiment générer des frustrations parce qu'on a des réunions où il n'y a rien de décidé. Et on parle de sujets pendant des heures et des heures... Moi je ne sais pas combien d'heures j'ai perdu dans ma vie pour parler des plaquettes...

A1 - Et je remarque que parfois dans les réunions il n'y a même pas d'ordre du jour quelquefois, une réunion normalement ça se prépare, on fait une réunion pour faire une réunion.

A2 - Après il y a besoin de temps pour discuter de sujets, s'entretenir avec ses collègues par rapport à un truc, avancer sur des projets, ça oui. Mais c'est vrai que les réseaux et certaines réunions ça monopolise un temps qui pourrait être peut-être mieux occupé, utilisé.

A1 - Et même quand on faisait du télétravail donc on était à la maison, mon mari travaillait, moi aussi, j'ai des enfants qui sont grands mais ils étaient encore là, le plus jeune me dit « Mais maman tu fais quoi dans la journée ? »... T'es là à écouter des gens parler... Moi aussi moi je suis secrétaire de séance des cosp, copil, donc je fais tous les comptes rendus depuis qu'il y a l'EUR, c'est pareil ça ne donne aucun sens à mon travail... il n'y a pas de sens pour moi. Et ça m'a d'autant éclaté à la figure quand mon fils qui passait me dit « Mais ça ne sert à rien, ce que tu fais » et non, ça ne sert à rien. Comme quoi, ça ne sert à rien, ça ne sert à personne...

A2 - C'est pour la traçabilité.

A1 - Traçabilité non, pourquoi ? Je faisais la même chose sous le doyen... elle est où la traçabilité ? parce que les EUR n'en avaient rien à faire de ce qui avait été dit avant. Et quand il n'y aura plus les EUR, ou quand on aura changé de direction d'EUR – parce que comme c'est politique – on va avoir quelqu'un qui va dire « Non, ça c'était nul donc ça, du coup, je veux que ça soit ça. Toi, tu faisais la com comme ça maintenant tu vas la faire comme ça » et ainsi de suite.

O – C'est vrai. La frustration est là.

A2 – Mais peu importe le poste de la personne à qui tu parles, on a trop de réunions et pas assez de décisions. Et plus tu vas haut dans la hiérarchie plus tu as des réunions.

A1 - C'est l'acte de décision qui manque. Tu mets vraiment le doigt sur quelque chose pour moi c'est l'acte de décision.

A2 - Parce que si tu parles mais que au final il y a un résultat, une décision, quelque chose qui permet après de passer à la suite, oui, t'as peut être discuté pendant 3h d'un truc parce qu'il y avait 2 personnes qui n'étaient pas d'accord ou parce qu'on ne savait pas, il y a des idées qui sont venues, mais au moins ça reste productif. Et c'est vrai que la décision.... et puis après quand on parle, on parle et après on se dit « Ah non mince, là il faut qu'on passe à un autre sujet », et du coup il n'y a pas de décision aussi qui est prise, donc on a parlé pendant 2h d'un truc et au final ce sont deux autres personnes qui vont prendre la décision finale...

O - Je pense que beaucoup de gens partagent cette opinion. Et je crois que c'est un problème très français.

A1 - Je ne sais pas, je n'ai pas travaillé à l'étranger... parce qu'on le dit toujours mais finalement je n'ai pas travaillé ailleurs.

A2 - Je n'ai pas travaillé mais je sais en effet que c'est très français. Après ça dépend aussi des organisations et de la volonté, par exemple, nous, on avait aussi beaucoup de réunions au programme. Du coup, à un moment le coordinateur, qui est le directeur de l'équipe, en a eu marre il a dit « bon je vais vous séparer par *task force* » et il y avait des mini équipes sur un sujet, un autre, eux avaient des réunions mais vu qu'il y avait moins de monde dans ces réunions et qu'ils étaient obligés de faire des avancées pour les présenter en réunion d'équipe, ça avançait plus vite. Enfin, ça c'est une solution par exemple. Ou alors faire plus de décisions en amont mais c'est vrai que dans la culture française on fait des réunions et dans l'administration encore plus.

A1 - C'est infernal. Et juste pour revenir sur la réunion au niveau de l'équipe on a une réunion d'équipe avec nos chargés de mission la direction tous les mardis et celle-ci quand on a fait notre brainstorming équipe elle a été assez plébiscitée par tout le monde parce que c'est la réunion de la cohésion je pense.

A2 - Oui c'est celle qui permet de voir ce que les gens font.

A1 - Alors à la limite ce que je regrette, elle pourrait être améliorée parce que quand tu dis ça permet de voir ce que les gens font, c'est vrai, mais ce que je regrette un peu c'est qu'on est toutes les unes à côté des autres et finalement tu ne sais pas ce que fait l'autre, ce que prépare l'autre donc...

O - Il y a un cloisonnement quand même des pôles de compétences ?

A1 - Enfin on n'est pas forcément au courant que untel en ce moment fait une action Au sein de l'EUR par exemple. Moi, ça ne me convient pas dans ma façon de voir les choses alors après moi j'ai tellement été habituée à souvent travailler vraiment avec les gens que moi ça me choque.

A2 - C'est vrai que c'est essentiel quand même d'avoir une visibilité sur ce que font les gens.

A1 - Oui parce que des fois tu peux aider l'autre, combien de fois j'ai entendu des choses je me dis « Tiens mais lui je le connaissais j'aurais pu t'aider »... Être dans le partage, demander des conseils, y en a qui préfèrent cloisonner leur travail et d'autres non.

A2 – Non, pour moi ce n'est pas une préférence de cloisonner, mais c'est parce que je pense que c'est juste que vu qu'on est sur des sujets très différents, il n'y a pas peut être assez de liens entre nous sur notre travail, des projets vraiment d'équipe, ou des choses comme ça et du coup c'est vrai que c'est dommage.

A1 - Alors là ce qui ne va pas, c'est de dire qu'il n'y a pas de lien entre nous. On est 5 dans un même bureau. Si tu sais que tes collègues dans 15 jours vont aller là, tu peux te dire « Tiens je peux passer vous voir ». Je peux passer 2h, ce n'est peut-être pas dans mes missions mais ça peut me faire plaisir d'y aller 2h.

A2 - ça c'est peut-être un truc qu'on peut mettre en place entre nous, un petit point rapide.

A1 - On a essayé... moi je suis beaucoup dans la discussion informelle du café mais j'ai tellement travaillé comme ça dans mes expériences passées c'était super important : on parle, on échange : « Dans 15 jours je vois untel, tiens ça tombe bien parce que je connais untel, tu peux y aller de ma part ». C'est en ce sens-là tout simplement. Mais je suis peut-être dans une vision idéale.

O – Non, je pense que l'informel joue un rôle très très important et on parlait des réunions justement le formel prend beaucoup le pas sur l'informel, la structure, l'université... Ce serait peut-être l'occasion de laisser un peu plus de place à l'informel pour diffuser plus naturellement l'information mais ce ne sont que des pistes de réflexion. Autre question, est ce que dans vos tâches respectives vous ressentez parfois de la fatigue, du stress, voire du découragement ? Alors ça peut rejoindre la frustration, les réunions...

A1 - Globalement moi j'ai toujours réussi à prendre le dessus sur tout ça sauf que depuis maintenant à peu près 2 ans j'ai un peu plus de mal c'est-à-dire que j'ai des périodes de stress très fortes, j'ai eu.

O - C'est associé à des périodes de ton poste ?

A1 - Il y a eu des périodes de mon poste... et un manque de bienveillance peut-être ou ressenti comme cela.

O - Une souffrance liée au travail à un moment donné ?

A1 – à un moment donné.

A2 - Alors ça ne fait pas énormément de temps, mais oui il y a des tâches qui sont plus décourageantes oui forcément.

O - C'est sur des tâches précises ?

A2 - Sur des points précis, oui oui.

A1 – Moi, jamais découragée, plus stressée que découragée. Découragement, jamais.

O - Pas de sentiment de débordement ?

A1 – Non, non c'est le caractère peut-être mais je me dis toujours que je vais y arriver.

O - Alors ça rejoint la question sur la charge de travail est-ce que vous parvenez bien à concilier votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?

[Acquiescement]

O – ça va, donc pas de difficulté.

A1 - Bien que hé depuis qu'on a ces téléphones pros j'ai tendance à regarder des fois mes mails pendant les week-ends... donc ça c'est pas bon.

O – Oui, ça veut dire que tu ne déconnectes pas.

A1 – Voilà ! et ça, ça a été lié d'une part au télétravail, la première période de confinement s'est très bien passée, la 2e a été plus douloureuse.

O - Ah oui ?

A1 – Oui, j'ai une aversion de tout ce qui est visuel, informatique je ne supporte plus.

O – Tu en as trop vu.

A1 – Oui oui franchement trop de visios, qui ont duré trop longtemps... et à la fin je me sens agressée, je le sens comme une agression. Pendant ce confinement, on avait différents interlocuteurs, il y en a à qui ça plait, ils ne se rendent pas compte, ils te parlent pendant des heures et en face tu es obligée d'écouter et au bout d'un moment j'en ai vraiment fait un rejet.

A2 - On va dire que, en général, quand on fait du community management sur des comptes à partir d'un certain niveau il y a forcément un moment où tu vas devoir même après le bureau répondre à des messages, likez des choses, t'assurer que les commentaires ça va... mais pour l'instant vu la taille de nos comptes ça ne m'arrive pas. A part, poster parfois des stories dans les transports en commun quand je pars du travail, partager des trucs à droite à gauche, ça n'a pas d'impact sur ma vie personnelle.

O - Tu disais que tu dois parfois communiquer en dehors des horaires fixes, est-ce que ça vous arrive de faire des heures supplémentaires régulièrement ou pas ? et comment est-ce que vous gérez ces heures supplémentaires ? est-ce que vous compensez ensuite pour les récupérer ?

A1 - Alors moi j'en fais pas mal. j'en fais quand même. Après je ne me fais pas payer, je ne les récupère pas spécialement... on est quand même assez souple. C'est-à-dire qu'il m'est arrivé d'avoir besoin d'une matinée pour un rendez-vous médical ou autre et il n'y a pas de souci, je le prends là-dessus. Alors c'est peut-être le fait d'avoir longtemps travaillé dans le privé. Dans le privé, on faisait beaucoup d'heures, on allait jusqu'à 45 h par semaine, j'avais 2 enfants petits à un moment donné, c'est un autre rythme, qui use au final, mais c'était une autre époque. Donc les gens faisaient des heures mais il y avait une bonne dynamique, ce n'était pas trop un souci donc je suis restée dans cet état d'esprit et c'est vrai que quand je suis arrivée dans la fonction publique, j'ai été confrontée à tout ça. Après j'ai ma ligne de conduite, ma façon de faire et puis typiquement si demain je veux arriver 1/4 d'heure plus tard, je m'accorde cette souplesse. Maintenant si demain j'ai des réflexions sur cette souplesse-là par contre je ne ferai que mes heures, mais ça n'a pas été le cas.

A2 - T'as quand même un poste complet mais sur un jour en moins de travail.

A1 - Oui après c'est un choix de vie. Ce qu'il faut savoir c'est que le temps partiel c'est un choix de vie mais typiquement il y a un truc urgent, ça m'est arrivé pendant mon jour de repos, d'aller sur mon mail, j'attends une réservation de ci, il y a un truc qui se prépare pour là, le soir je me connecte chez moi ou dans la matinée, ça m'est arrivé. Donc ce n'est pas que un avantage, c'est pour ça que j'aimerais, et ça c'est une sollicitation sur la qualité de vie au travail, ce qui serait bien, ce serait de pouvoir faire nos heures sur 4 jours et demi, ça je ne sais pas si c'est dans les tuyaux de la présidence mais je trouve que ce serait bien.

A2 - J'ai lu quelque chose sur la semaine à 4 jours....

A1 - 4 jours ou 4 jours et demi...

A2 – C'était aux États-Unis.

A1 - Alors ça dépend, ça dépend des métiers, ça dépend de plein de choses. Mais 4 jours et demi je trouve que ça ne serait pas mal, ça permet de faire ce qu'on a à faire : ses petites courses, ses petites corvées, ses petits rendez-vous médicaux. Je m'aperçois aussi que quand on a des enfants petits c'est utile, quand on est un peu plus âgé, j'ai des rendez-vous médicaux parce qu'on est un petit peu plus malade, on a des parents vieillissants dont il faut s'occuper aussi... Il y a des strates de vie qui font que. Mais je pense qu'une semaine à 4 jours pour quelqu'un qui a un enfant petit c'est pas l'idéal parce que tu ne peux pas laisser un enfant à la crèche – et c'est ce que je faisais à l'époque où j'étais encore en cabinet, c'était 8h00-18h... - pour un petit avec le recul, c'est dur. Maintenant on n'est plus du tout dans ces trucs-là, c'est bien.

A2 - Après moi pour les heures sup que j'ai eu à faire, je les ai rattrapées. Après en général, je ne pars pas à 17h pile.

O - ça se joue peut-être plus en minutes, en demi-heure ?

A2 - C'est ça, en demi-heure. Mais je ne considère pas ça comme des heures sup quand je pars 20 min plus tard ou 30 min plus tard.

O - Est-ce qu'actuellement vous pourriez dire que le surmenage est un risque dans votre équipe ou pas trop ?

[Négation]

O – A priori non. est-ce que vous avez l'impression que votre direction est attentive au bien être à votre qualité de travail, au stress, à la fatigue ? est-ce que vous avez l'impression que vous avez de la part de votre direction une attention ?

A2 – Pour ma part oui.

A1 – Je dirais oui mais quand il faut faire quelque chose il faut quand même que ce soit fait.

A2 – C'est ça, mais en tout cas il y a une attention.

O - L'humain est quand même présent ?

A1 - Oui oui. Notre directeur est vraiment quelqu'un de très humain.

O - On arrive dans les dernières questions. en fait dans l'enquête de perception la notion qui est vraiment la plus exprimée c'est la notion de confiance. A votre avis, comment est-ce que cette notion va intégrer le management de votre équipe ? Comment est-ce qu'elle va rentrer dans la réalité de votre travail ? Comment est-ce que vous pouvez témoigner de la confiance ?

A2 - C'est en grand lien avec l'autonomie. Notre responsable nous fait confiance pour faire un travail, pour mener à bien des projets, pour faire des choses et nous on lui fait confiance de

notre côté pour savoir ce qu'il fait, avoir nos intérêts à cœur quand il y a besoin, avoir une attention pour notre bien-être au travail, pour nos conditions de travail, avoir une relation de travail donnant-donnant.

A1 – Là il y a quand même eu aussi une brutalité car il y a quand même eu une confiance à conquérir. Ça m'a beaucoup choquée.

O – Et actuellement ?

A1 - ça va.

O – Elle est acquise maintenant ?

A1 – Oui.

O – C'est la mise en place en fait.

A1 – Oui. Mais j'ai fait les frais de beaucoup de choses. Ça a été difficile. Et au regard de mon âge et de mon expérience aussi.

O - Est-ce que vous considérez que votre autonomie procure du bien-être dans votre travail ? Est-ce que c'est comme ça que vous envisagez de continuer à travailler ?

A2 – Complètement.

A1 - Moi l'autonomie c'est quand même quelque chose... c'est quand même un minimum je sais rendre compte quand il y a une difficulté, l'essentiel c'est de savoir rendre compte.

A2 – Ou même pour dire où on en est. Pas comme si on faisait notre truc dans notre coin.

A1 – Voilà, je rends compte. Comme j'expliquais à ma direction, je ne la mets pas en copie de tous mes mails, les trucs principaux quand c'est fini, bouclé elle est en copie, sinon on ne s'en sort plus.

O - Alors j'en viens à la question finale qui constitue une synthèse de tout ce sur quoi on a échangé. Dans votre vision, le bien-être au travail ça se matérialise comment ? Qu'est-ce qui est indispensable pour faire votre bien-être ?

A1 – Ce qu'on vient de dire : confiance, autonomie, tout simplement.

A2 – Et après le matériel ça ne nuit pas...

A1 - Oui c'est le plus, c'est bien, c'est normal mais ce n'est pas ce qui est primordial pour moi. Moi c'est d'abord l'aspect humain, la confiance, le mot bienveillance aussi est important. Après j'ai constaté aussi que les nouvelles directions se mettent beaucoup la pression.

A2 - C'est le fait que ce soit un projet.

A1 – Non, c'est le fait de rendre compte. Parce que le directeur, le *project manager* doivent rendre compte au central. Et on dirait que le central est sanctuarisé. J'ai travaillé au central, ce

sont les mêmes personnes qu'ici, ce sont des humains avec leurs faiblesses, qu'ils soient VP ou pas VP... des fois ça leur met la pression pour rien. Je suis un peu en recul par rapport à ça parce que j'ai travaillé au rectorat aussi, auprès de directions importantes, avec des fois des déplacements, et puis on s'aperçoit que ce sont des gens avec leurs faiblesses, et c'est quelque chose, la faiblesse, que l'on n'accepte pas, pas trop. On est trop dans le parfait : il faut que ce soit parfait, il faut que ce soit bien vu, il faut que ce soit visible ; le mot visible est extrêmement choquant mais c'est le mot d'aujourd'hui.

A2 – Pour moi, la qualité de vie au travail ça va passer par les conditions de travail pour mon matériel l'équipe et le management et forcément les conditions de travail matérielles ça peut être ton campus, ton temps de trajet, ton installation, ton poste de travail. Et puis l'équipe ça va passer par la cohésion, l'entente entre les personnes, ça c'est super important, et puis ensuite le management : tout ce qui est autonomie, confiance, bienveillance. Et c'est la balance de tous ces éléments.

O - Et la bienveillance, si je me permets une dernière question, pour vous qu'est-ce que c'est ?

A2 – Pour moi, c'est ne pas oublier qu'on est des humains. Qu'on fait des erreurs, qu'on a besoin d'être considéré, qu'on a besoin d'attention, qu'on a besoin de respirer... Pour moi c'est l'attention à l'humain dans le travail.

A1 - Oui tu l'as très bien résumée. D'avoir un certain recul, voilà. la personne qui est au-dessus de nous arrive à prendre un recul, qu'elle ne voit pas les tâches comme quelque chose qui doit être fait de manière autoritaire.

A2 – Avoir une certaine empathie envers la personne, la considérer, se mettre à sa place, être là pour elle, pas forcément qu'elle te tienne la main, mais qu'elle te considère comme un être humain.

O – Très bien. Je vous remercie toutes les deux pour cet entretien.

b. Administratifs n°2

Entretien – Administratifs n°2 - 13/03/2023 – début à 13h42 – durée 2h01

O : Ophélie

A1 / A2 / A3 / A4 / A5 : les cinq administratifs (numérotation selon ordre de première intervention)

O – Merci d’avoir accepté cet entretien. Petite question d’introduction. Tout le monde n’a pas la même ancienneté dans l’EUR, donc j’aimerais savoir pour celles qui étaient là avant ou qui ont vécu vraiment la création, comment est-ce que vous avez vécu la transformation et la création des EUR à titre personnel ? Comment est-ce que vous résumeriez l’expérience ?

A1 – Je n’ai pas vécu de transformation parce que je n’ai pas travaillé dans une faculté donc finalement c’était plutôt la construction. De toute façon, je n’ai pas connu la fac et que je suis vraiment arrivée quand ça, c’est voté, oui c’est plutôt la construction.

A2 – En fait, les EUR ont été créées juridiquement au 1er janvier 2020 même si quelques mois avant, ça fonctionnait déjà. A1 est arrivée en février 2020, moi je suis arrivée avant, et en janvier les EUR existaient juridiquement. Moi, je suis arrivée en octobre 2019, donc on était dans un coin... On était dans un coin. Il y avait deux personnes, qui avaient été recrutées, la *project manager* et moi, qui était adjointe *manager*, donc on était un peu un peu isolées, dans une salle, dans les bureaux où maintenant il y a la comm’. En fait donc tout le monde était au courant que les EUR allaient émerger mais en fait tout fonctionnait pareil. Donc on avait cette sensation d’être un peu des intruses, toutes les deux, d’arriver dans cette espèce de gros machin qui fonctionnait très bien en fait. Beaucoup de questionnements de la part de beaucoup de personnes, qui disaient « Mais qu’est-ce qu’on faisait ? Pourquoi est-ce qu’on était là ? Qu’est-ce qu’on pourrait faire ? Qu’est-ce que ça allait apporter en plus ? ». Donc peut-être qu’il y avait un manque de communication. En fait, je me rends compte que ça a été un processus d’assimilation et d’acceptation très long, pour certains, surtout pour des services et des personnes qui étaient en poste depuis de très nombreuses années. Donc on était vraiment physiquement et mentalement assez isolées. Ensuite il y a eu le COVID, qui est arrivé vraiment pas très longtemps après.

O – C’était au mois de mars 2020.

A2 – Finalement, ça n’a pas aidé. Et il y a eu la démission de la *project manager*, donc avec ces gros questionnements « Qu’est-ce qu’on faisait ? Pourquoi on était là ? ». Je l’ai vécu de façon un peu étrange. Moi j’étais motivée par les projets qui commençaient à émerger.

O – Et A1 ton ressenti par rapport à cette construction ?

A1 – En fait, comme j’étais sur un poste qui n’existait pas, qui est arrivé grâce au développement des EUR, grâce à la stratégie du directeur de l’époque, qui a misé sur une personne qui développerait les relations entreprise. Sur mon pôle finalement j’avais tout à construire donc

pour moi c'est une suite logique, ça correspondait aussi à la construction de l'ensemble finalement.

O - Question cette fois-ci pour tout le monde, que ce soit pour celles qui sont arrivés avant, pendant la création ou après, est-ce que vous avez été formées sur vos postes respectivement ?

A2 – Pas du tout du tout !

A1 – Zéro.

O – Collectivement ?

A3 – Moi j'étais un peu formée parce que j'avais déjà travaillé dans une université.

O – Oui, mais à ta prise de poste, tu n'a pas été accompagnée ?

A3 – Je n'en avais pas particulièrement besoin.

O – C'était l'autre question, est-ce qu'il y a eu un besoin ?

A2 – Oui, j'aurais aimé bénéficier de formation. Je me souviens d'avoir demandé un accès à Sifac pendant le confinement, pour avoir accès aux finances, et j'ai demandé un accès mais sans aucune formation donc j'ai toujours dû me débrouiller seule.

A4 - On peut rebondir ?

O – Oui bien sûr.

A4 – Parce du coup, toi [à A2], tu es passée d'assistante *project manager* à *project manager* ?

A2 – Non, non. En fait c'est que j'étais sur un poste d'assistante de *project manager* sauf qu'en fait j'ai été embauchée à un niveau de salaire et de poste, j'étais déjà catégorie A, IGE, mais toutes les EUR avaient un *project manager* et un assistant. Ils m'ont appelée adjointe oui.

A4 – Je pensais que tu étais passée d'assistante à *project manager*.

A2 – Non, quand l'ancienne *project manager* est partie on m'a proposé le poste, mais je n'ai pas voulu, je voulais pas être *project manager*. Et on a recruté avec A1 un autre *project manager* en remplacement et qui est parti 3 mois après. Ensuite on m'a reproposer le poste mais je l'ai toujours refusé, donc avec A1 encore on a repensé une nouvelle organisation, donc j'ai jamais été vraiment sur le poste de *projet manager* classique et on s'est organisé du coup avec les trois pôles : donc A3, A1 et moi, au même niveau.

A4 - Donc comme vous avez créé le mode d'organisation, forcément, la formation vous ne pouviez pas non plus en bénéficier.

A2 – Si, c'était parce qu'à l'ancienne *project manager* des formations étaient proposées. Je pense qu'une autre difficulté, a *contrario* de A3, c'était que A1 et moi on venait toutes les deux du privé donc on aurait pu s'inscrire à la formation Sifac mais personne ne nous avait dit que ça existait. Même les catalogues de formation on ne les connaissait pas.

A1 – Alors que dans le privé on te donne un kit d'arrivée, on te dit « C'est là, là, là. »

A3 – Aussi, vous êtes arrivées à une mauvaise période, il y a eu le Covid.

A2 – On est arrivé à une période où le directeur de l'époque démissionnait, donc c'était beaucoup de changements, c'était à nous d'aller chercher les informations, et l'ancienne *project manager* finalement a tout de suite vu qu'elle ne voulait pas rester, donc elle a cherché ailleurs et c'était elle qui était dans la boucle, c'est elle qui recevait toutes les informations des formations, donc moi ça ne m'arrivait pas.

A1 – Après, au niveau des formations, il y a deux niveaux de formation je pense, qu'il faut soulever. La formation officielle, on va dire donnée par l'établissement, là pour ma part sur les relations entreprise il n'y en a aucune, il n'y a rien du tout, c'est totalement inexistant. Et puis après, tu as la formation aussi par les pairs. Là ça fait même un autre niveau où effectivement sur la partie relations entreprise j'étais toute seule et au sein des arts et humanités il n'y avait rien, c'était vraiment une feuille blanche. Mais il n'y a pas eu forcément de formation mais il y a quand même des conseils, des astuces qui ont été donnés par des personnes de l'université, le directeur des relations entreprises, et puis le directeur de cabinet qui m'a vachement orientée sur pas mal de choses, l'environnement de l'université, le passif aussi pour bien comprendre les enjeux futurs.

O – Après, c'est au niveau des relations interpersonnelles que ça se joue. Petite question pour toutes, est-ce que vous aviez connaissance des EUR avant d'arriver ? Est-ce que vous saviez ce que c'était ? Est-ce que vous saviez que ça existait ?

A1 – Non. A2 et moi on vient du privé. Même pas en études, je ne suis pas passée par la faculté.

A2 – Moi j'ai regardé ce qui avait marqué dans ma fiche de poste, j'ai cherché un peu sur internet mais je ne comprenais pas.

A3 – Moi non plus mais c'était super récent ici.

A1 – Je me souviens avant l'entretien, j'avais contacté un chargé des ressources humaines pour lui demander ce que c'était.

A5 - Moi je ne connaissais pas, en étant étudiante de l'EUR alors c'est pour dire ! Parce que même en tant qu'étudiant tu n'associes pas... c'est dommage.

O - Est-ce que encore maintenant les missions des EUR, vraiment les missions, elles vous paraissent claires ? distinctes ?

[Acquiescement collectif]

A2 - Je trouve que de 2020 à maintenant, je ne dirais pas qu'elles ont évolué mais qu'elles se sont clarifiées.

A4 – Les missions de chacune ?

O – Les missions des EUR, ce pourquoi les EUR ont été créées, ça vous paraît clair ?

A4 – Pour ma part, je trouve qu'on n'en parle pas suffisamment ensemble. C'est plus échanger.

O – Donc, finalement, l'objectif ultime n'est pas non plus forcément clairement identifié de la même façon par chacune. Ensuite, dernière question concernant les EUR, est ce que vous identifiez des résistances par rapport aux EUR ?

[Négation collective]

A2 – Plus maintenant, je dirais 2020/2021. 2022, ça a commencé à se dissiper, c'est comme si tout le monde s'était dit « de toute façon ça va rester ». Parce qu'avant on entendait des gens qui disaient « De toute façon, ça va pas durer... ».

A1 – Oui, et puis il faut dire aussi qu'il y avait quand même une conjoncture très particulière. En 2022, on a commencé à retrouver un rythme de vie plus ou moins normal donc je pense aussi que ça a permis aux gens de se imprégner différemment, de revenir sur le lieu de travail. Quand il y a eu le changement, on est tous partis en confinement, et puis tout le monde était chez soi, donc pour appartenir à un nouveau projet, à un nouveau concept, c'est difficile à distance je pense et seul pour s'y associer et trouver un intérêt aussi.

A2 – Je trouve que c'était très important la restructuration physique des bureaux. En fait, ils ont changé tous les gens de place, donc je pense à des gens qui étaient dans leur coin dans les mêmes bureaux depuis 20 ans de se dire « bon, là il y a quelque chose qui est en train de changer ». Et il y a eu tous ces changements physiques, je pense que ça a été important. Et aussi de passer d'un tout petit bureau à l'actuel, où tu arrives de l'extérieur il est facile d'accès, tu ne dois pas chercher 1h dans les couloirs où est l'EUR, je pense que symboliquement c'est important.

O – Alors, tout à l'heure, vous avez souligné quelque chose, c'est le fait que certaines de l'équipe viennent du privé, d'autres viennent du public donc forcément l'expérience, que ce soit en management ou l'expérience professionnelle en général est différente. Est-ce qu'il y a déjà eu des échanges et un dialogue sur les expériences en management au sein de l'équipe ?

A2 - Là maintenant que A1 propose.

A1 – Oui mais c'est limité à l'université parce qu'on n'a pas l'argent. Aujourd'hui on ne peut pas apporter de lien ou un management un peu plus participatif et collaboratif parce qu'on n'a pas de budget pour avoir des feuilles, des stylos, pour avoir qui permet de faciliter.

A2 - A partir de 2022, l'équipe s'est élargie. Au départ on était deux, trois, donc on était très indépendants, très autonomes, on n'avait pas besoin de ça, mais c'est plus l'année dernière où on a ressenti ce besoin.

A1 – On a intégré des collaborateurs à des niveaux de stage ou d'alternance, donc là il faut aussi encadrer.

A2 – Après, c'est peut-être lié au fait qu'il n'y a jamais eu un *project manager* classique. Dans les autres EUR, les *project manager* font du management, donc ça va de soi en fait dans les autres EUR.

A1 – Mais, après ça a été aussi un choix volontaire de ne pas avoir de manager direct.

A2 – Oui et surtout les circonstances. C'est juste qu'après deux échecs, il n'y avait pas d'autres candidats en fait et moi je ne voulais pas.

O – Donc on peut dire que l'expérience en management, notamment l'expérience du privé, n'a jamais été réellement exploitée par l'équipe ?

A2 – En fait non. Parce que dans mon ancien poste, j'étais *project manager* mais c'était dans les projets, finalement je ne gérais personne, même si des fois j'avais un stagiaire. C'est moi qui avais plein de chefs. Une expérience à apporter, peut-être que A1 en a plus que moi.

A1 – Mais je trouve dans l'équipe en tout cas, ça n'a pas lieu. Qu'on ait besoin de ça effectivement maintenant, on se rend compte qu'on a différents pôles à gérer et que ça devient nécessaire pour avoir une transparence et une communication essentielle envers les pôles de chacun, que chacun puisse connaître ce que l'autre fait et anticiper les choses c'est sûr. Comme on le disait A2, à deux ou trois, c'est comme une micro-entreprise alors que maintenant on est six.

A4 – Plus d'éventuels stagiaires.

A1 – Oui, là c'est différent, il faut s'adapter.

A2 - Après les autres EUR fonctionnaient avec des *project manager* et ils étaient que deux aussi.

A3 – Après, c'est casser les codes de la fonction publique. Où le chef ne sert à rien, mais c'est la hiérarchie. La fonction publique est super hiérarchisée avec les sous-chefs.

A4 – On peut entendre aussi sous l'appellation *manager* « facilitateur », sans forcément revenir sur la hiérarchie d'un chef avec les exécutants. En partant juste du principe qu'il est là pour faciliter les relations, les interactions et les échanges concernant nos projets.

A2 – Moi, j'ai une formation de *manager* mais un truc en ligne, qui a duré... il y avait quatre modules et quelques, en 2021/2022. Ils te montrent les nouveaux modèles de management mais je pense que c'est juste ma personnalité qui n'allait pas. Ça ne me correspondait pas en fait. J'aurais pu être une *manager* différente et vous proposer des nouveaux modèles. Mais ce n'est pas le management qui me plaît au travail, j'aime travailler sur du concret pas sur de l'organisation.

O - Dans cette équipe, on a la direction, on a l'équipe, on n'a pas cette intermédiaire, ce facilitateur, ce médiateur que peut être le *project manager*, du coup c'est la direction qui manage. Donc très concrètement, quelles difficultés vous rencontrez avec ce type de management ? Est-ce que vous en rencontrez déjà ?

A1 – Mais dans tous les modèles il y a des choses positives et des choses négatives.

O - Si vous deviez les verbaliser, les formaliser quels types de difficultés vous rencontrez ?

A4 - Moi j'ai un exemple, et ça rebondit aussi sur des questions auxquelles je n'ai pas forcément

répondu plus tôt. J'ai intégré l'équipe d'abord en tant que stagiaire, puis en tant qu'alternante puis salariée. J'étais avec A1 beaucoup, qui plus ou moins faisait formatrice, également c'était mon *manager* au sens où il y avait un cadre qui était là, qui était présent, pour voir si je dépassais ou pas du cadre... Donc tout était sur terrain, et avec les projets, avec elle, forcément le suivi était beaucoup plus facile pour moi puisqu'elle était dans le suivi. Et moi maintenant je fais ce suivi des projets avec la direction. Il faut reprendre tout ce qui a été mené depuis le démarrage, il faut prendre le temps de le faire, il faut le réfléchir, en fait ça demande toujours un recul sur ce que tu fais. Alors je ne dis pas que c'est mal mais justement c'est à repenser, parce que parfois on n'a pas le temps dédié, ce n'est pas possible. Il faut l'autorité de validation, de réfuter, écouter, donc c'est toujours en me disant « Est-ce que j'argumente comme il faut ? Puisque j'ai un laps de temps... » Il y a toujours un concours de circonstances...

A2 - ça serait un manque de proximité dans le travail.

A4 - En même temps, c'est la direction, ce sont aussi des enseignants-chercheurs, c'est la partie universitaire, et nous sur le terrain on a la partie plus pro.

A1 – C'est vrai que pour toi A4, c'est une situation très particulière. Tu as eu un positionnement de stagiaire puis d'alternante, et là en fait tu restes dans la même structure avec les mêmes collègues mais dans une autonomie totale. Donc c'est vrai que c'est encore un autre aspect du changement dans une structure.

A4 - C'est pour ça, pour répondre peut-être à ces problématiques : plus me rapprocher pour le coup du service communication à l'université, où je vais peut-être me sentir plus soutenue et avoir les moyens aussi de mettre en place des choses en faveur des missions de l'EUR et également de la vision de la direction et de l'équipe.

O – Quelqu'un d'autre sur ces difficultés d'organisation, de management ?

A1 – Je ne sais pas si c'est vraiment une difficulté mais il y a peut-être une limite dans la mesure où on est en silo sur nos fonctions. Il peut y avoir un manque de de partage parfois qui pour nous quand on est dans notre quotidien paraît insignifiant, mais pour une activité à côté, ce point-là pourrait nous permettre d'avancer. Comme on est en plus sur deux campus, on ne se voit que le lundi et on fait le point mais finalement on n'a pas... parfois ça peut être un peu compliqué de savoir ce que font, où en sont les autres, quelles sont leurs charges de travail, parce qu'on n'a pas de personnes qui va dire « Toi, t'es sur ça, toi t'es sur ça », c'est une vraie chance mais ça peut aussi être une limite.

A2 – Je vois la différence. Dans mon ancienne entreprise, il y avait les CIO et les CIOO qui étaient très proches, c'était un qui donnait vraiment la vision stratégique et l'autre qui disait quoi faire mais après il y avait toute une couche de *managers* donc et c'était des *managers* plus sur la thématique, pour accompagner et moi j'ai appartenu au pôle projets. Il y avait une directrice et avec cette directrice on faisait des activités ensemble, des voyages ensemble aussi sur des missions. Finalement on avait quand même un rapport avec les CIO et les CIOO, donc tous les mois – parce qu'on avait des objectifs à atteindre – on faisait des présentations de nos activités en un quart d'heure. Mais on avait cette couche intermédiaire de *managers* qui nous

accompagnait. Ici du coup on l'a d'une certaine façon mais moi finalement en fait j'avais personne, donc mis à part l'ancien directeur de l'EUR, mais c'est une seule personne, lui-même découvrait les activités qu'on était en train de développer en même temps que moi.

A1 – Il n'y a pas de service référent. Et ça change tout.

A2 – Je pouvais dire « Comment est-ce que je fais ça ? » et oui bien sûr il me répondait d'essayer de faire comme-ci, comme-ça mais sans aucune certitude que c'était comme ça. C'est très libre mais ça peut être déstabilisant parce que la route n'est pas tracée. Dans mon ancienne boîte, on avait des objectifs, on avait des Excel, on savait qu'on devait augmenter les ventes là, qu'on allait arriver là et qu'à la fin de l'année on allait faire ça ici.

O – Il n'y a pas de visibilité des objectifs en fait.

A3 – Mais c'est un problème global de la fonction publique surtout des établissements du supérieur, cette question se pose depuis très longtemps : est-ce que les universités doivent être gérées par les enseignants ? Ou il faudrait faire comme à l'hôpital, le directeur de l'hôpital n'est pas un médecin.

A2 – Après, le DGS n'est pas prof...

A3 – Oui, mais le président est prof et ça change tout. Et notre direction ce sont des profs, est-ce qu'il faut les laisser faire de la recherche ? Comme aux États-Unis : ils font de la recherche et ils ne font rien d'autre.

A2 - Mais dans d'autres universités c'est le cas aussi, et je pense que c'est ce qu'ils essaient de faire avec les *project managers*, que ça soit l'équivalent des directeurs. Et c'est pour ça que maintenant il y a des points stratégiques avec les directeurs et avec les *project managers* qui sont les directeurs opérationnels. Pour moi ils sont au même niveau et finalement il y a toujours cette tension entre les services centraux, le DGS, et les adjoints au DGS, et les enseignants et les vice-présidents.

A3 - En fait c'est pour ça qu'il faudrait complètement les dissocier.

O – Pour rebondir sur ce que tu dis, si on revient à une échelle vraiment plus minime qu'est l'EUR, est-ce que le fait que la direction soit constituée d'enseignants-chercheurs et que ce soient des enseignants-chercheurs qui managent des administratifs, est-ce qu'en soi c'est un problème ? ou c'est quelque chose qui comporte une limite ? Dans la continuité de ce que tu disais.

A3 - Pour moi, personnellement, nous ne devons pas être managés par des enseignants chercheurs. Je ne pense pas que ce soit un problème en soi mais une limite.

A1 – Mais d'un autre côté, si on était géré par des personnes qui ne sont pas enseignants-chercheurs, on aurait une limite aussi sur la pédagogie.

A3 – Le rapport à l'administratif, alors qu'ils sont enseignants chercheurs, on le ressent « oui c'est nous qui devons saisir les notes », « quand on doit faire ça... », ils ne comprennent pas

eux pourquoi ils sont mêlés à ça.

A2 – Je trouve qu’il y a plus d’avantages que d’inconvénients mais j’entends ça depuis que je suis arrivée, il y a toujours ces petites batailles « Pourquoi est-ce que c’est moi qui rentre les notes ? », donc il y a peut-être besoin de clarification des rôles de chacun. Mais je trouve que c’est nécessaire ce qu’un enseignant chercheur apporte.

A3 – Non, on ne peut pas être sans eux.

A1 - Il faut dire aussi que si on prend juste notre cas au niveau de l'EUR, c'est incroyable d'avoir comme *manager* nos directeurs, parce que ce sont certes des enseignants chercheurs mais ils ont une ouverture d'esprit, ils sont curieux, et quand on leur propose des choses... moi, je vois sur les relations entreprise, ce qui était un domaine inconnu, quand je leur propose des choses, ils ont cette capacité à voir que c'est utile, que ça va dans le bon sens, on leur parle de chiffres ça va aussi. Nous, on a cette chance quand même d'avoir des enseignants-chercheurs qui sont très ouverts et qui ont un management participatif et collaboratif. Après, en fonction de l'enseignant chercheur qui est directeur ou directrice ça peut varier forcément.

O - Alors dans cette continuité-là, dans l'enquête de perception à laquelle vous avez toutes répondu, il y a une chose intéressante qui est ressortie, pour tous les administratifs, les synonymes de management, le mot clé qui ressort c'est coordination. Donc, qu'est-ce que vous en pensez ? Comment vous envisagez que management et coordination peuvent s'articuler ? Qu'est-ce que vous en pensez ?

A2 – Attends, est-ce que la coordination doit s'appuyer sur le management pour fonctionner, c'est ça ?

O - En fait, le mot qui est ressorti, c'est le concept de coordination, au niveau des administratifs, pas des directions, on en parle après. La question, c'est tout simple, c'est juste de savoir qu'est-ce que la coordination signifie pour vous ?

A1 - C'est une ouverture, et la compréhension de l'autre. On accepte que l'autre fasse telle et telle tâche, pour éviter les doublons, c'est laisser la place à l'autre aussi de grandir avec ses missions. Mais c'est aussi une transparence assez importante de dire ce qu'on fait, ce qu'on n'a pas fait, pour que l'autre puisse prendre le relais ou pas d'ailleurs, et pour moi la coordination c'est ça.

O – Les autres ?

A2 – Je pense qu'elle l'a très bien décrite.

O – Alors, ce qui est intéressant c'est qu'en fait les directeurs d'EUR à la même question ont répondu que pour eux – ils ont tous répondu plusieurs mots clés – et le mot clé qui revient chez tous les directeurs d'EUR c'est le mot « direction », donc qu'est-ce que vous pensez de ça ?

A2 - Ah oui c'est énorme !

O – Le management serait intrinsèquement lié à la notion de « direction » qu'est-ce que vous

en pensez ?

A1 - Pour moi si management est égal à direction, c'est-à-dire qu'on est dans les années 2000 du management... c'est-à-dire qu'on est vraiment très en retard dans l'évolution et que management égal direction, c'est égal pouvoir. Donc là on n'est pas du tout sur des managements bienveillants, on n'est pas sur de la coordination, on n'est pas sur du partage, on est à l'opposé là. Je dirais même que c'est un management dit de papa. C'est un peu... allé 90 ou 2000.

A2 - je suis d'accord et une équipe qui ne te suit pas c'est un échec.

A4 – Mais tu parles de notre direction ?

O – Non, non, ce sont les directions d'EUR, il y a plusieurs répondants.

A1 – Pour moi, c'est du pouvoir, ça reflète ça. On sait bien que notre direction n'a pas dit ça, ils ont mis d'autres mots.

O – Il y a d'autres mots, parmi lesquels on retrouve bienveillance, on retrouve transparence, on retrouve des choses comme ça, mais ce qui est intéressant c'est quand même de relever que pour les personnes qui ont été sondées, tous ont sorti le mot direction.

A4 - Mais on les appelle « directeurs ».

A1 - Il y a quand même un écart qui est énorme parce que nous, on n'a pas cité une seule fois le terme de direction ou de directeur, c'est incroyable.

A4 – Pour moi, dans « direction » y a un aspect plus ou moins décisionnaire, au sens où ce sont eux qui valident, qui donnent possibilité à certaines choses ou non, donc oui il y a une question de pouvoir.

A3 - Peut-être que si on prend le mot au sens pur aussi....

A4 – Oui, le chemin. Une direction à prendre aussi, à la base. Vis-à-vis de notre direction, je ne vois pas cet esprit de directive en fait, c'est même dans l'autre sens pour le coup je trouve. C'est nous qui proposons une voie à entreprendre et on les embarque ou pas.

A2 – Oui, mais je trouve que le lien hiérarchique est quand même présent.

A4 - Mais ça c'est le système, parce qu'encore une fois, on les appelle les « directeurs ».

A2 – Peut-être mais c'est ce dont on parlait tout à l'heure. Nous, on a inventé notre système, donc est-ce que eux sont en train de suivre notre système ou le système de l'établissement ?

A4 – On est sur deux échelles en fait.

O - C'est intéressant de voir comment les uns les autres peuvent se positionner. Maintenant, on va aborder la question de l'autonomie qui est centrale dans mon mémoire et qui est centrale dans les équipes EUR. Déjà, par rapport à d'autres personnels, on a tendance à se comparer assez souvent par rapport aux uns aux autres, est-ce que vous vous sentez autonome ou plus

autonome que d'autres ? Par rapport à d'autres services par exemple ? Comment est-ce que vous vous positionnez en termes d'autonomie ?

A2 - Je me sens... pas à 100% mais presque.

A1 - Moi, je me sens autonome mais par rapport aux autres je n'en sais rien.

A2 - Vous [au reste du groupe] ne répondez pas ?

A3 - Je suis pareil.

A5 - Oui, mais je ne me compare pas aux autres, je ne sais pas à qui me comparer.

O - C'est plus si vous êtes en contact avec d'autres services...

A4 - Après, je n'ai pas l'impression d'être en totale autonomie. Je me sens dépendante également de mon équipe enfin, par exemple pour la finance, par rapport à une tâche de projet, enfin on est quand même dans de l'autonomie, il y en a, mais ça c'est plus dans la mise en action.

A3 - Mais l'autonomie et la fonction publique ça ne va pas ensemble. Mais c'est l'autonomie des tâches.

A2 - C'est ça, par exemple dans mon ancienne boîte, je n'étais pas autonome dans le sens où je devais être au bureau tous les jours à 8h ou plus tard et si je partais avant 18h on venait me demander si je n'avais pas assez de boulot... donc il y avait vraiment un contrôle des tâches. En fait, je devais remplir des tableaux de ce que je faisais par heure, tout était comptabilisé. S'il y avait des trous, peut-être que je buvais trop de café avec mes collègues de travail... J'étais très autonome aussi : quand j'avais besoin d'acheter quelque chose je prenais la carte bleue de l'entreprise et j'achetais, je ne passais pas 1h à remplir des documents... j'étais autonome dans ma façon de travailler, c'était différent. Ici je me sens plus autonome dans les pratiques, je peux être en télétravail, le matin si j'ai un souci de santé je peux prévenir et je sais qu'il n'y aura pas de problème... mais après on est dépendant sur le reste des services et tu ne peux pas travailler vraiment tout seul et je trouve que ça n'a pas d'intérêt...

O - Dans les faits, en moyenne d'après l'enquête, les personnels se sentent autonomes, ils apprécient même l'autonomie. Au-delà de simplement être autonomes, elle n'est pas subie et, vraiment, c'est quelque chose dont s'emparent les personnels. Et, justement, en fait la question c'est : comment est-ce que cette autonomie se traduit ? Mais quelles sont les limites que vous identifiez à l'autonomie ? On a commencé à en parler un petit peu, mais est-ce que vous pouvez approfondir ces aspects-là ? Qu'est-ce qui vous limite réellement dans votre autonomie ?

A1 - Dans l'autonomie, ça va être les délais, le temps, les services annexes dont on est dépendant, et les procédures qui nous sont imposées et dont on n'a pas le choix que de les respecter. Et là ça limite très nettement d'ailleurs les différents projets. Par exemple, sur les relations entreprise, c'est un frein parce que ça m'oblige à rester entre Nice et Cannes, faute de budget, donc je ne peux pas développer les relations entreprise au-delà des Alpes Maritimes. Là on est plus autonome, c'est les moyens alloués aux différentes fonctions qui font pencher la balance.

A2 – Je suis d'accord avec les trois points, moins le côté budgétaire parce que je n'en ai pas besoin. Mais sur les trois premiers points : sur les process, les deadlines, les services... Quand tu vois que tu passes 2h pour faire une commande... tu peux faire moins de choses le reste de ta journée.

O – Ok. A3 ?

A3 – La même chose.

O – Entendu. Tout le monde est d'accord. Justement, on parlait de projets, il y a des projets de très grosse envergure, assez régulièrement, à l'EUR. Donc la question c'est : comment est-ce que ces projets sont anticipés ? Est-ce qu'ils sont anticipés ? Et comment si oui ? Et en gros comment est-ce que va s'organiser le travail par rapport à ces projets ?

A1 – Qui veut commencer ? ... C'est pas anticipé.

O – Il n'y a pas d'anticipation ?

A1 – Non, parce que déjà il y a le système qui fait qu'on ne peut pas forcément anticiper. Et parce qu'il y a des appels à projets qui te tombent dessus... et tu ne peux pas, tu ne peux pas anticiper l'appel à projets. Même plus haut, ce n'est déjà pas très clair parfois... donc à partir de ce moment-là c'est compliqué. Mais je trouve que nous, en interne, il n'y a pas d'anticipation. Et il y a ce problème de coordination qui revient parce qu'en fait les tâches ne sont pas forcément définies on veut tout faire dans l'urgence, ce n'est pas anticipé par rapport aux charges de travail, ni par rapport aux compétences des autres, parce qu'on pourrait clairement faire plus confiance et capitaliser sur les compétences de chacun pour gagner en autonomie, en temps et en charge aussi de travail. Ce n'est pas anticipé, c'est complètement subi, Tout est subi. Ça en vient à des situations qui peuvent parfois être dérangeantes, stressantes parce qu'à côté il y a toute la charge de travail qui continue... Sur cette phrase là je parle pour moi : il faut faire des choix, qu'est ce qu'on fait ? Est-ce qu'on fait le suivi stratégique ? Qui est hyper intéressant, qui est motivant, qui permet de grandir en connaissances et en compétences... Ou est-ce que tu restes sur tes tâches du quotidien parce que ta journée est déjà pleine ?

O – Sur cette priorisation qui doit se faire, qui est nécessaire, est-ce qu'il y a un dialogue en fait avec la direction ? Ou est-ce que c'est au compte-gouttes ? On dit non, oui, et ça relève du choix personnel ?

A1 – C'est au compte-gouttes et il n'y a pas de vision stratégique. Donc même si c'est au compte-gouttes, on ne va pas se dire on prend le projet de A à Z, on met tout à plat, il y a besoin de ça à telle date, ça à telle date... c'est pas forcément partagé dans son ensemble. On a besoin de telle et telle ressources, peut-être qu'on peut mobiliser telle ou telle personne, t'as pas besoin d'aller à toutes les réunions, il y a tout ça aussi... c'est toute la partie gestion de projet, le pilotage, qui n'est pas forcément assuré... mais ça s'explique par une charge de travail qui est trop grande pour l'ensemble des personnes qui sont concernées. Je pense que si on avait plus de ressources humaines...

O – C'est un problème de ressources humaines ?

A1 – Même pour la direction... les porteurs de projets, que ce soit pour développer une formation, pour des projets stratégiques européens, même pour eux, s'ils avaient plus de renforts à leur même niveau, je pense que ça les soulagerait. Il y aurait plus de recul et plus d'anticipation. Mais eux-mêmes sont déjà pressés comme des citrons, donc forcément c'est une situation qui est très tendue de par le manque de ressources.

A4 – Par rapport à ce que tu as dit aussi tout à l'heure... est-ce que c'est pas lié aussi au fait que ce soit encore en construction ? Et que du coup on n'a pas cette vision, ce calendrier prévisionnel pour pouvoir anticiper des rendez-vous annuels... bon là je le fais à mon échelle bien sûr et je n'ai pas connaissance des autres niveaux mais... j'avais quelque chose en tête et j'ai oublié...

A2 – Après, sur les événements récurrents sur les salons, c'est plus simple d'anticiper d'une année à l'autre mais sur les appels à projets...

A1 – Oui, là tu vois, pour les salons, on anticipe mais on ne peut pas anticiper parce qu'on est dépendant de la comm' centrale. Pour les salons annuels, on le sait un mois avant alors qu'en vrai ils le savent depuis 6 mois...

A4 – Donc l'autonomie à ce moment-là peut avoir des limites, on n'est pas totalement libre finalement aussi de mener à bien un projet à bien.

A2 – Oui, pareil pour les appels à projets. Ça arrive, ça tombe, et tu as un mois ou deux pour y répondre.

A1 – Tu fais comment ?

A2 – La limite dans ces moments-là c'est que j'aimerais pouvoir mobiliser un peu l'équipe. Tu te rends compte que c'est impossible donc déjà si t'as de l'aide par-ci, par-là, de quelques heures tu es content. Mais finalement, en fait, sur des gros projets comme ça, il faudrait pouvoir mobiliser toute l'équipe pendant x temps... et en fait ça retombe toujours sur les porteurs de projets... et bah c'est assez épuisant. Finalement on fait des projets pour la communauté, pas pour soi-même. Moi en tout cas ce n'est pas pour moi du tout. Et je trouve qu'il y a un côté un peu frustrant où je vois que moi personnellement je me dévoue, j'ai passé des soirées dessus et j'ai eu des retours après où on m'engueule carrément parce que je mets trop de pression parce que je travaille trop et je trouve que ce n'est pas forcément très...

A4 – Reconnaisant ?

O – Valorisant ?

A2 – Oui et pas très réconfortant. Parce que du coup j'en viens à me poser la question pourquoi est-ce que je fais tout ça ? Parce que clairement je ne le fais pas pour moi-même. Donc il y a peut-être à ce moment-là un besoin de direction, dans le sens premier du mot, de dire « si on prend cette direction-là, il y a des moments dans l'année où il y a des choses qui vont passer après ». Ce n'est pas une personne, ni à moi ni à aucune de nous, individuellement, d'imposer ça aux autres. Mais c'est peut-être le rôle de la direction, dans le sens premier du mot, de dire

« En fait on veut aller par-là, maintenant là il y a la porte qui s'ouvre, donc c'est à gauche, donc il faut aller tout à gauche. » Mais c'est une direction, pas une injonction.

A3 - Mais ça pose la question aussi de pourquoi ils ne sont pas motivés.

A2 – Qui ça ?

A3 – Ceux qui participent au projet. Pourquoi il n'y a pas de motivation commune ?

A4 – Peut-être pas le même rapport ou les mêmes objectifs à le faire par rapport à ce que tu disais.

A2 - Oui c'est peut-être une question de caractère.

A2 - Moi ce qui me motive dans mon boulot c'est ça, ce sont les projets : tu travailles beaucoup, derrière ça amène des choses, tu récoltes des fruits, c'est ça qui me plaît. Sinon je pourrais tout à fait suivre mes centaines de réunions pré-programmées à l'avance, faire mes quatre tâches administratives, faire un petit projet par-ci par-là et à 16h rentrer chez moi. Et je pense que ce sont les limites de la fonction publique. Ils ont essayé de mettre en place l'intéressement, mais en même temps ce matin qu'est-ce qu'ils ont dit ? L'intéressement sert à payer les heures sup... pour moi l'intéressement ce n'est pas ça. L'intéressement c'est la valorisation de tout cet investissement mais moi j'ai une vision vraiment du privé.

A1 – Il faut se dire que dans une équipe, que ce soit public ou privé, l'investissement doit être indiqué... sur des mêmes indicateurs. Toi [A2], tu fais des heures énormes mais personnellement je pars du principe que c'est ton choix de vie, et ça ne doit pas impacter le reste de l'équipe, dans le sens où nous on doit produire autant parce que ce n'est pas ça les règles de travail. Après chacun travaille comme il veut, il peut et en fonction de ses convictions, dans la limite où les tâches confiées sont réalisées dans un temps imparti. Et si après la personne veut faire des heures en plus c'est son choix, mais ça ne doit pas venir impacter les autres.

A2 – Moi, j'ai la chance de pouvoir récupérer mes heures sur des périodes plus calmes, je ne trouve pas que mon investissement est comptabilisé en heures, c'est un investissement psychologique.

A3 - Mais juste une question : toi tu es côté *project manager* mais tu travailles forcément avec les enseignants-chercheurs, est-ce que eux tous sont motivés ?

A2 - Non pas tous mais de plus en plus. Et justement : maintenant on a construit des autoroutes, ce qu'on veut c'est que les enseignants-chercheurs les empruntent, et il y en a qui commencent déjà à sortir leur voiture. Mais pour moi c'est très important que de tout en haut, il y ait aussi des orientations et pas que de nous : des orientations à toute la communauté pour que les enseignants chercheurs s'impliquent, pour que les autres administratifs puissent venir en support aussi. Ce sont des orientations mais pas des injonctions. Ça ne passe pas par un suivi des règles, ce sont des motivations... Finalement, c'est du leadership, c'est de croire au projet, de dire « ce projet est génial, si vous y allez, vous verrez ! » et là c'est ce qu'on voit : les chercheurs qui se connectent aux réunions de l'EIT par exemple sont tous passionnés, ils me demandent « c'est

quand la prochaine ? » mais je trouve que ça ne devrait pas être à moi de leur dire de se connecter... il faut qu'il y ait un peu plus de leadership.

O - D'émulation ?

A2 – Oui, c'est ça.

O – ça pose la question du pilotage au final. Parce que c'est vraiment ça, on parlait de coordination tout à l'heure, mais en fait comme il n'y a pas de pilotage ou qu'il est quasiment inexistant et que derrière on n'a pas un énoncé clair des objectifs. Surtout en fait de dire clairement aux individus « ça va vous rapporter ça à la fin », si on n'a pas d'idée de concrètement à quoi ça va nous servir, je pense que c'est compliqué de créer l'engagement des personnes.

A2 – Oui, mais même au sein du bureau de l'EUR. Justement, vendredi ce qui a été relevé c'était un peu ça...

A4 – Oui, oui, le management...

A2 - La question pour moi... ce qui a été soulevé c'est qu'il n'y a pas d'adhésion au projet, peut être temporairement, mais il y avait une espèce de détachement... comme quoi les personnes ne se connectaient plus aux réunions.

A4 - L'isolement, il y avait la question de l'isolement.

A2 – Peut-être aussi ce besoin de reconnecter, pour avancer un peu plus sereinement et plus vite... en fait chacun explique ce qu'il fait dans son coin, mais personne ne s'intéresse vraiment à ce que l'autre fait... ce que je n'ai pas trouvé tout à fait juste parce qu'il y en a qui s'intéressent vraiment aux projets des autres.

A4 - C'est un moment officiel d'échanges et c'est vrai que c'est peut-être ça qui manquait... cette absence d'échanges à ce moment-là sur divers sujets.

O - Est-ce que ça signifie que le dialogue, il y a du dialogue, mais il n'est pas suffisant ou il n'est pas assez qualitatif pour ensuite donner lieu au pilotage ?

A4 - Le ressenti que j'ai, je parle à mon nom vraiment, il n'est pas anticipé. Au sens où on a un ordre du jour, on voit les sujets dont on va parler, mais à ce moment-là, peut-être pour éviter de ne pas forcément respecter cet ordre du jour parce qu'on laisse le temps faire, il n'y a pas d'animation en fait.. Il faudrait... enfin c'est pour ça que je parle de mon ressenti... c'est dans le sens d'animer ce moment pour qu'il soit efficace finalement.

A1 - Là on en revient au rôle du facilitateur. Une réunion collaborative c'est très bien, mais il faut dans tous les cas un modérateur « Bon, ça c'est un autre sujet, on l'isole et on en parle après » ou « Débutce sujet-là, on y revient à la fin de la réunion, ceux qui peuvent rester, restent ».

O - Donc il n'y a pas de régulation, pas de modération en fait, c'est ça ?

A2 - Je trouve qu'il y en a quand même...

A4 - Par la direction.

A2 - Mais c'est les limites aussi du zoom. Le fait qu'il y ait des chercheurs que je n'ai pas vus de toute l'année, depuis même très très longtemps. Je trouve que ça a ses limites de se connecter 1h, en même temps tu bois ton café, tu regardes les emails, t'écoutes d'une oreille... plutôt que d'être vraiment devant quelqu'un et de t'imprégner de ce que la personne est en train de dire. Ce sont des échanges qu'on n'a pas, donc je dirais qualitatif, le dialogue est moins qualitatif.

O – On est sur un dialogue en fait qui évolue en fonction de la modalité, ce sont aussi des choix.

A1 – Et puis comme il n'y a qu'une seule réunion par semaine, c'est le moment où je pense que, par période, les individus vont avoir ce besoin de lâcher ce qu'ils ont vécu. Depuis trois ans, on le voit, ce sont toujours les mêmes périodes où les participants n'en peuvent plus et lâchent le morceau. En fait, je trouve qu'il y a trop de non-dits, pas assez de noms, nominatif, de personnes, ou de tâches, d'actions qui sont révélés et dits ouvertement. Je n'étais pas là vendredi mais par rapport à ça, j'ai déjà eu le cas similaire sur d'autres réunions l'année dernière, en fait ce sont des non-dits. C'est une bombe qu'on lâche sans anticiper. Cette situation-là n'aurait pas dû arriver. Il aurait fallu en parler à la direction et ensuite régler... mais elle n'aurait pas dû être lâchée comme ça brutalement. Bon je pense qu'il y a aussi les égos de chacun, que chacun aussi a son poste, a son intitulé de poste, a sa personnalité, et qu'on est pas tous au même niveau... y a aussi cette position dans un groupe.

A4 – ça a pu marquer une frontière... en tout cas assumer cette frontière entre administratifs et enseignants-chercheurs.

A2 - Mais moi je trouve justement que cette frontière ne devrait pas exister.

A4 - Surtout lors des réunions de bureau.

A1 - Parce qu'on est complémentaire. On a besoin d'eux et eux ont besoin des administratifs.

A4 – Là on est sur de l'égalité. On n'a pas de moment pour la marquer.

A2 – Tu [A4] les as briefées sur la réunion de vendredi ?

A4 – Un petit peu, bien sûr !

A2 – Oui, je l'ai trouvé pas très sympa pas très cool...

A3 – On a un retour de la direction ?

A4 – Non. Je pensais qu'on allait le faire.

A3 - Je pensais qu'on allait le faire à la réunion de ce matin.

A2 - C'est vrai qu'il y a eu plusieurs bombes et il n'y a jamais eu de retour...

A1 - Et ce n'est pas la première fois celle-là, on en a déjà eu...

A4 – Oui, parce qu'il ne faut pas que ça reste à un niveau tabou. Sauf qu'ils ont attendu qu'il y

ait des absents...

A1 - C'est comme une peur du conflit.

[Acquiescement collectif]

A1 - Il y a une peur du conflit, d'affronter l'autre et de lui dire les choses clairement.

A2 - C'est un peu mon cheval de bataille : « Parlez-vous », il y a trop d'intermédiaires.

O - Mais ça viendrait plutôt de la direction alors ?

A2 – Non, de personnalités.

A1 – Oui, des personnalités. il faut se dire qu'on n'est pas dans un service commun nous on est un service commun mais les autres sont dans d'autres services communs dans d'autres sujets.

A2 - Il y a peut-être des frustrations aussi.

A3 – Peur du conflit...

A1 - Peur du conflit, laisse tomber !

A3 - Si on n'avait pas peur du conflit dans la fonction publique on n'en serait pas là.

A4 - Mais en même temps ça peut faire avancer les choses aussi parce que la preuve : il fallait que ça se libère.

A2 – Moi ce qui m'a choquée il a suffi d'un petit commentaire pour que tout le monde s'y mette.

A1 – C'est ça. Lorsqu'il y a un sujet, s'il y a un problème en amont tu écris à la direction, la direction elle te répond... mais là comme ça ce n'est pas très cavalier.

A3 – Oui, moi personnellement je ne m'y attendais pas du tout.

A1 - on est aussi au mois de mars et au mois de mars les enseignants-chercheurs, ils n'en peuvent plus. On sait qu'en novembre-décembre, il y a toujours un coup comme ça... et mars-avril il y a toujours un coup comme ça. Et juin/juillet, tout le monde se barre, et ça commence à partir en... ce sont des périodes.

A2 – Mais bon quel est le rôle de la direction là-dedans pour que justement ça n'impacte pas les équipes ?

A1 – C'est vrai que vous [A2&A4], vous avez vécu le truc, ça a peut-être été violent, peut-être que vous avez besoin d'une discussion avec la direction pour éclaircir le moindre point.

A4 – Pour partager. Moi je me dis comme ça on a des vérités, ça sort c'est plus du off, là au moins il y a quelque chose qui a été dit, qui a été soulevé alors après je pense que ça a été ouvert à la discussion mais c'était pas le moment mais on a laissé parler, laissé parler jusqu'au point où on a même pas pu évoquer ce qu'on voulait pendant la réunion, on a dû reporter. Bon, là encore une fois ça n'a pas été équilibré. Mais d'un autre côté, ça a révélé quelque chose. Quand même,

le directeur a rebondi en disant « Moi aussi, je me sens parfois isolé... ». La direction a aussi parlé de son ressenti mais par contre dans ces cas-là il faut en parler en présence de tout le monde et ne pas attendre qu'il y ait des absents pour parler d'eux.

A2 – Ce serait moi, je reconvoquerai derrière.

A4 – Ah, moi aussi.

A1 - Mais que notre directeur pendant deux ans, qui maintenant est codirecteur dise qu'il se sent isolé, c'est problématique de ne pas le savoir. Il y a quand même une réunion tous les lundis matins de 1h voire 2h pour parler concrètement de nos tâches de travail mais il n'y a même pas l'affectif, et l'état d'esprit qui est révélé... et ça c'est un vrai problème parce qu'on ne peut pas s'adapter.

O – En fait, il y a une méconnaissance de l'état émotionnel des personnes.

A3 - Mais ça c'est un problème global. On a un parfait exemple avec l'ancienne gestionnaire financière. Tout le monde a ignoré les choses jusqu'au bout, son état émotionnel ou celui des autres, c'est allé au plus haut niveau...

O - Pour revenir au niveau de l'équipe ça pose la question : s'il y a un problème, derrière est-ce qu'il y a une remédiation ? Normalement, il ne devrait pas y avoir de problème, il devrait y avoir une anticipation. L'anticipation n'existe pas, est-ce qu'il y a une remédiation ?

A1 - En fait, l'anticipation n'existe pas qu'il n'y a pas de moment où on parle des problèmes on parle uniquement des projets, des tâches administratives, de la pédagogie, de la scolarité, de la finance, des relations entreprises... mais on ne parle pas de l'humain. A aucun moment on parle de l'humain.

A2 – Mais est-ce que c'est l'endroit ? Parce qu'on est dans un cadre professionnel aussi.

A1 – L'humain rentre dans le cadre professionnel.

A4 - Tout à l'heure, on parlait de direction, dans le concept années 90/2000, on parle après d'innovation dans la manière de manager donc ça peut aussi être une question de est-ce qu'on ne veut pas intégrer de l'humain plus.

A2 - C'est sûrement l'initiative de l'après-midi « verte ».

A1 – Mais l'après-midi « verte » c'est un parfait exemple. Parce qu'il y a une partie de l'équipe qui est exclue... alors qu'on fait partie tous les vendredis de la réunion de bureau. Donc ça montre bien qu'on force l'écart entre les enseignants-chercheurs et les administratifs. Mais par contre il faut qu'on soit unis pour le travail, mais pour la cohésion...

A4 – C'est impulsé par la direction quand même.

A1 – C'est violent ! Moi, ça m'a choquée.

A4 - Je ne l'ai dit à personne également mais ça m'a choquée.

A1 - Au début, je n'ai pas compris... « on fait partie ou pas » ?

A2 - Mais moi j'avais compris qu'on en faisait partie.

A1 - Moi aussi. Pourquoi on est dans la liste du bureau ? Mais on ne peut pas nous reprocher à côté d'être absentes...

A2 - C'est aussi l'un des problèmes que je retrouve. Ce n'est que quand ça arrange...

A1 - ça va dans les deux sens... Sinon au bout d'un moment ça se casse et ça ne revient pas.

A2 - Moi c'est ce qui m'a permis de travailler et de monter en compétences... d'être considérée comme une égale par un enseignant chercheur, de le voir dans ses yeux qu'il me considère comme son égale, ça m'a permis d'avoir confiance en moi-même et de pouvoir accomplir plus de choses. Mais c'est quelque chose d'assez rare.

O - Ca pose une question qui revient, c'est la problématique du statut des personnels dans la fonction publique.

A4 - Par rapport au pouvoir aussi.

A1 - Ce qui est dingue, c'est qu'ils n'en ont pas conscience. C'est ça qui me choque aussi, il n'y a aucune prise de conscience : parce qu'on dit clairement qu'il y a certains administratifs qui sont absents à la réunion de bureau, c'est inadmissible mais à côté on nous met sur la touche pour la cohésion de l'équipe... c'est hyper étrange. Alors qu'on fait partie du bureau.

O - Là, il y a un double discours. Il y a une anomalie dans la façon de penser le management.

A2 - Mais je pense que ce n'est pas de tous les membres du bureau mais de certains...

A4 - Oui, de ceux qui ont pris la parole.

A2 - Exactement, de ceux qui ont pris la parole.

O - Donc, tout ça, c'est parti des projets, du pilotage des projets.

A4 - Pour ma part, je vois aussi comme une sorte de paradoxe entre : on doit impulser des projets, on doit évoluer, on doit augmenter, on doit s'améliorer, et d'un autre côté, on manque d'effectifs, on manque de personnel, on manque de matériel, on manque de finances... et il faut assurer cette amélioration pour cette évolution grandissante de l'EUR, tout en prenant en compte des contraintes que l'on vit au quotidien. Mais il y a un écart. L'anticipation après sur les projets, elle ne va pas forcément mieux mais au contraire parfois empirer.

A1 - En fait, je trouve que c'est un l'écart entre le rêve et la réalité. C'est un peu « les petits oiseaux » et puis dans la réalité, on ne va pas pouvoir mais il va falloir quand même le faire... au détriment de pas mal de choses.

O - Alors est-ce que ça c'est ça peut être associé au fait qu'effectivement les EUR sont relativement récentes ? Et il y a cette espèce de méconnaissance du terrain... Mais d'un autre côté, l'université a toujours fonctionné d'une certaine manière, donc les enseignants-chercheurs

ont « moins d'excuse » dans le sens où ils connaissent le fonctionnement et est-ce que quelque part ce n'est pas un prétexte cette jeunesse des EUR ?

A4 – Pour les projets ? Comme tu dis il y le fonctionnement et après la partie on va dire - Ah je n'aime pas catégoriser - mais en tout cas les « hors universitaires », c'est aussi aboutir à un projet en fait en lui-même. Donc c'est cette finalité dont on doit rendre compte pour nous-mêmes, contrairement peut-être aussi à la vision de la création d'un projet où ce n'est pas forcément la finalité qui va compter.

O – Alors, quand vous avez été recrutées respectivement, est-ce que vous doutiez de la charge de travail, des projets ? Est-ce qu'en fait vous aviez la moindre petite idée de ce à quoi ressemblerait votre poste ?

A2 - Pas du tout.

A1 – Zéro.

A2 - Moi d'ailleurs j'avais vraiment postulé sur un poste dont l'intitulé était « assistante ». Même si j'avais dix années d'expérience, bac +5... parce que justement je m'étais dite « Je rentre dans l'administration sur un poste d'assistante », mes priorités c'était d'aller chercher mes enfants à l'école à 16h. Donc non... je ne m'attendais pas à toute cette charge de travail.

A1 – Moi, je m'y attendais sur la création du poste, tout à construire. Et je savais déjà où m'orienter parce que j'avais déjà mené des projets comme ça dans d'autres entreprises. Par contre, ce à quoi je ne m'attendais pas à un tel point... c'est le côté pervers de l'université. Et le côté « je mets des bâtons dans les roues » pour le développement. Il n'y a pas de limite, pas de respect du collaborateur. Ce qui compte c'est que la personne ne prenne pas trop de place. Je ne m'attendais pas à tous ces conflits, toutes ces problématiques liées au finances, liées au développement de missions, toutes ces barrières. Je ne m'attendais pas non plus à l'ego des collègues, tous les égos surdimensionnés... Je ne m'attendais pas non plus à l'incompétence au sein de l'université... Pas que c'était à ce point-là... alors ça... je pensais que c'était le stéréotype sur les fonctionnaires, mais c'est un fait. Les incompétences des RH qui nous poussent à faire des erreurs énormes au niveau du droit du travail, les erreurs de financements, les accords donnés à certains et pas à d'autres, tous ces petits montages, ces petites magouilles... je ne m'y attendais pas. Mais là c'est plus le fonctionnement général.

O - Pas tant le poste mais l'environnement.

A2 – Je trouve qu'il y a beaucoup d'écart au niveau des compétences. il y a des gens ultra compétents et brillants et d'autres pour lesquels tu te demandes vraiment comment ils ont fait pour arriver là...

A1 – Et pourquoi ça reste là...

A2 – Et pourquoi ça reste là.

A1 – Et d'un autre côté, quand tu veux évoluer, c'est impossible parce qu'on te ramène à ta condition : de catégorie, d'indice et de grade. Ça c'est constant. Cette comparaison méconnue

des métiers des uns des autres finalement, ce n'est pas réel... parce qu'ils comparent juste un type... je comprends les RH... ils manquent de formation mais si t'es pas sur la finance, t'as aucune formation, si tu n'utilises pas Sifac, Nuxeo, le reste tu n'as pas de formation. Et le manque de connaissances des métiers et des compétences... je ne comprends pas comment on peut avoir un pôle RH et ne pas connaître les compétences de ses salariés. Il n'y a même pas de cartographie, c'est n'importe quoi. Surtout que là on rentre dans une stratégie de rémunération à la compétence, et ils sont incapables de connaître les compétences...

O – Beaucoup de paradoxes.

A4 - Qui sont-ils pour faire autorité ?

A1 - Comment tu vas valoriser un salaire ou pas si tu ne connais pas les compétences ?

O – Et pour les autres, concernant vos postes ?

A4 – Ma condition est un peu différente.

O – Oui, parce que tu étais déjà en alternance.

A4 - ça s'est fait progressivement. Je ne suis pas surprise non plus de ce que je vis même si après il y a des moments, des périodes où c'est du recadrage. Parce que jusqu'à présent j'étais dans une évolution. Maintenant en fait c'est l'autonomie, c'est le fait d'être plus autonome, à ce moment-là, j'apprends oui et puis ça se construit. Je suis en phase de construction oui finalement. Même si on a testé beaucoup de choses mais je vais encore revoir des choses à la fois sur moi-même communicante en construction, et de manière générale sur le poste en lui-même au sein de l'EUR.

O – Et les autres, A3 par rapport au poste sur lequel tu as postulé ?

A3 - Je m'attendais à ça, oui.

O - Il n'y a pas eu de surprise ?

A2 - Le poste de A3 était plus clair dans le sens où avec A1 on a détaillé.

A1 – Oui, on a fait en sorte de détailler, parce qu'on s'était dit que pour la prochaine personne à recruter il fallait que ce soit clair. On ne voulait pas des incohérences, comme pour nous.

A3 - Pour moi c'était clair, et la fonction publique aussi.

O - Oui parce que tu la connaissais. A5 ?

A5 - Moi je m'attendais à ça, mais je ne m'attendais pas à être cette petite pièce dans tous ce monde.

O – Ce gros système ?

A5 - Oui comme je ne connaissais pas l'EUR, je ne connaissais pas la fonction publique. Je ne m'attendais pas à tout ce qu'il y a autour de moi.

O - Je pense que ça doit peut-être donner l'impression que c'est vraiment énorme, tout ce qui te tourne autour. C'est ta première expérience professionnelle aussi donc ça doit être un peu vertigineux je pense.

A5 - C'est le mot.

O - D'accord okay alors j'en viens à un aspect que l'on connaît bien : c'est celui de la surcharge de travail parce qu'on a parlé d'autonomie, on a parlé d'isolement, on a parlé d'un certain nombre de sujets. Dans l'enquête de perception, ce qui ressortait comme le principal facteur d'insatisfaction des personnels c'était la surcharge de travail. Et la surcharge de travail on a déjà un petit peu parlé tout à l'heure, on l'a un peu évoquée. Cette charge, elle vient en partie des projets mais comment est-ce que dans votre travail vous ressentez cette surcharge ? Comment elle se matérialise ?

A1 – J'ai l'impression... je me rends compte que quand j'ai une surcharge de travail je ne réponds pas comme j'aurais aimé répondre aux personnes ni comme j'aurais aimé anticiper. Du coup, je me rends compte que je préviens par exemple A4 à la dernière minute alors qu'en fait si je n'avais pas été surchargée j'aurais pu anticiper, je ne l'aurais pas subie.

O – Et ça se reporte sur les autres.

A1 - Pour tout le monde. C'est l'effet boule de neige. C'est là-dessus que je la vois. Et quand je vois que j'ai un milliard de mails à côté, que j'ai des événements, que j'ai des projets... La seule solution c'est de prendre une journée le week-end et de tout vider, sinon je ne m'en sortirais pas. Là c'est qu'on arrive à un niveau de...

O – Un point de saturation ?

A1 - Quand t'entends tes collègues dire « Ah non je ne peux pas poser mon jour parce que j'ai trop de travail », c'est hard...

A2 – Moi, j'ai appris à... en 2022, je me suis vue moi-même parler mal aux gens, sans mettre les formes, avec ce besoin de tout contrôler, de tout faire... et là je trouve que pour cette année... ça faisait partie de mes bonnes résolutions, de plus lâcher prise. Si ça ne se fait pas, ça ne se fait pas... parce que je me suis rendue compte - comme ce que je disais tout à l'heure - que finalement ce n'était important que pour moi... donc j'ai appris à me dire que c'était peut-être pas si important ou à relativiser.

A1 - Avec les étapes qu'on a vécu... enfin que moi j'ai vécu hein avec nos chers services centraux, la RH, la DGS... ils te roulent dessus s'ils ont envie de te rouler dessus. Donc au bout d'un moment tu prends du recul, et ce recul-là te permet de moins te charger. Il y a aussi ce côté... certes on a beaucoup de travail mais il y a aussi notre conviction de vouloir bien faire. Je pense qu'on est un peu toutes dans cette même rigueur, cette difficulté de se dire « Ce que je fais, ce n'est pas assez bien, c'est pas assez ».

O – Du perfectionnisme ?

A4 – Pas assez aussi...

A1 - Alors qu'en fait on ne devrait pas se dire ça et on devrait faire ce qu'on nous dit dans le temps imparti. On est comme on est.

O - Au niveau des EUR il y a aussi des objectifs qu'il n'y avait pas avant à l'université, pour l'activité. Il y a un aspect qualitatif donc ça dépend à quel point on peut sacrifier la qualité... enfin ça pose d'autres questions.

A1 - Et en fait là moi j'ai arrêté de vouloir tout faire, j'ai lâché prise sur le contrôle aussi, cet aspect pour anticiper, tout gérer... maintenant c'est des oui ou des non. Lorsque je sens qu'il y a un peu trop, je vais voir la direction et elle prend la décision.

O - Donc c'est la direction qui tranche ?

A1 - C'est trop difficile personnellement de prendre la décision parce que ça va impacter les étudiants.

A2 - Moi ça m'a permis par exemple de plus me détacher de certaines choses. Dès qu'il y avait un problème, ils me tombaient tous dessus. Quand il y avait un problème, c'était toujours ma faute... donc là non. J'essaye de plus prendre de la distance. Mais suite aussi à des épisodes où en fait j'ai payé pour des frustrations de certaines personnes envers d'autres personnes, où je me suis retrouvée au milieu, et pour une petite erreur, je me suis pris un cataclysme... Même pour des questions politiques, entre universités, ils ont profité d'un truc qui n'allait pas... Au départ, je prenais ça vraiment pour moi, que mon travail n'était pas assez bien, ce qui m'a mis beaucoup de pression. Et finalement je pense que le rôle de la direction aurait été de prendre une position mais finalement je l'ai fait moi par instinct de protection. De plus me détacher des projets, il y a toujours un directeur donc ils assument les responsabilités. Ça m'a aidé aussi dans ma charge mentale.

O - Oui parce que c'est ça : il y a la charge de travail mais il y a la charge mentale aussi. Je ne sais pas, les autres, sur ces questions-là, par rapport à la surcharge de travail ?

A3 - J'ai pris du recul aussi. De la résilience. Non, mais au départ aussi je prenais très à cœur quand je suis arrivée. Maintenant, si j'y arrive je le fais, si je n'arrive pas, je ne le fais pas. Et j'ai dit ça à la direction aussi. Il ne faut pas me demander d'être un surhomme...

A4 - Pour moi il y a aussi une disjonction entre qualité et quantité. La surcharge, je l'entends par quantité... Là où nous on a un désir, une envie de qualité, d'université d'excellence... Moi je prévois de privilégier beaucoup plus la qualité à la quantité des projets.

O - Cela suppose quand même que la direction fasse un travail en fait, un choix, une sélection des projets avant que ça retombe sur l'équipe administrative.

A4 - Faire pour faire, en incluant cette qualité... mais faire pour mal le faire, je préfère ne pas le faire. C'est là aussi où je préfère en parler avec la direction et voir ce qu'ils en pensent.

O - Alors j'enfonce sans doute des portes ouvertes mais du coup est-ce que réellement vous ressentez de la fatigue, du stress dans votre travail ? Est-ce que c'est au quotidien ou est-ce que c'est dans des circonstances très particulières ?

A2 - Moi c'est dans des périodes. C'est en pré-dépôt de projet. J'essaie de compenser sur le reste de l'année, où justement on me dit « Là c'est une période creuse, fais autre chose » donc j'essaie de compenser. L'année dernière c'était vraiment très intense et je pense que oui j'étais très très stressée, et peut-être même en *burn out*... mais pas cette année.

A1 - Stress non. Parce que moi le stress je le manifeste tout de suite physiquement il ne faut pas que je le développe sinon ça me fait des trucs... d'une certaine manière ça me protège. Par contre, fatigue oui. Parce qu'en fait en accumulant trois ans de travail non-stop, avec une charge de travail très dense, et des changements... Pour ma part il y a une fatigue qui s'est accumulée, une fatigue lourde.

O – Et pour les autres ?

A3 - Stress par période. C'était surtout l'année dernière, je pense que je me suis fait un gros *burn out* silencieux...

A1 - L'année dernière, c'était difficile.

A3 – Oui, l'année dernière c'était difficile.

A1 - On a pris du recul je pense.

A2 – Après, moi je compare avec mon ancien boulot et je me dis qu'ici c'est les vacances à la plage... Là où j'avais vraiment une pression toutes les semaines : mon Excel de production pourquoi est-ce qu'il stagnait ? Et si tu partais à 19h, tu partais trop tôt. Je travaillais vraiment beaucoup beaucoup, je me déplaçais beaucoup, et on était dans une équipe où il y avait beaucoup de compétition entre nous et ça j'avais beaucoup de mal. Au départ, quand je suis arrivée dans l'entreprise, j'étais un peu toute seule et finalement dans le pôle on était huit... qui faisons la même chose, et il y avait cette concurrence entre nous qui était très malsaine. Et j'étais vraiment en *burn-out* au bout de six années : mal au ventre tous les matins pour aller travailler, j'étais physiquement obsédée par le travail, j'étais d'astreinte presque tous les week-ends. Maintenant, oui, je suis stressée de temps en temps mais je ne viens pas la boule au ventre tous les matins, je ne regarde pas mes directeurs avec peur.

A1 - Le stress c'est par pic d'activité mais ce qui est logique par rapport à nos domaines. Pour moi le pic d'activité ça va être quand il me reste deux semaines pour trouver des contrats d'alternance... il m'en reste encore cinq, oui je vais avoir un petit coup de stress mais ça va pas être du stress mauvais.

A2 - Le fait est qu'il y a une ambiance, il y a vraiment une bienveillance dans l'équipe, qui fait que tu n'approches pas tes difficultés avec peur. Le matin, dans mon ancien boulot, j'avais peur. Je me disais « Je n'ai pas assez bien fait mon travail, j'ai laissé passer ça... » Je vérifiais 1000 fois mes chiffres parce qu'une fois j'avais fait une erreur dans une cellule Excel ! Ce stress, je ne l'ai pas ici, c'est plutôt du stress que je me mets moi-même et ça personne ne peut me le mettre. Alors que là où j'étais, c'était du stress que tout le monde me mettait, après moi je m'en mettais aussi mais c'était extérieur. Ici c'est plutôt moi-même. Ici, si je décidais de travailler la moitié, je pense que personne ne viendrait me dire que je ne travaille pas assez. Alors que dans

mon ancienne boîte, j'avais la manager qui venait me faire du chantage émotionnel en me disant « Tu n'es pas celle que j'ai connue quand tu es arrivée, où tu travaillais 15h par jour... » J'étais complètement manipulée. Ici, personne ne nous manipule. Au contraire on me dit que je travaille trop. Il y a peut-être, comme ce que je disais tout à l'heure, un petit manque de reconnaissance – même si la direction nous envoie plein de fleurs tout le temps – mais plutôt par rapport à la communauté en général. C'est plutôt du stress de moi-même.

O – Et pour A4 et A5, le stress, la fatigue ? Ce sont des choses que vous vous ressentez au quotidien ?

A5 – Moi, j'avais le stress de commencer un nouveau boulot. Ça m'angoisse, la nouveauté, là c'est passé... et après bon moi je suis fatiguée mais parce que j'ai école, j'ai les concours...

O - C'est extérieur.

A5 - Oui.

O – Ce n'est pas le travail en lui-même. Et A4 ?

A4 - Moi c'est par période. Après, je peux avoir du bon stress et du mauvais stress. Le bon stress c'est quand... j'aime travailler dans l'urgence, c'est de l'adrénaline, et là j'ai l'impression d'être alerte. Par contre, le mauvais stress c'est surtout quand je vois qu'il y a des attentes – encore une fois c'est un peu pour moi... ça revient à la question de l'autonomie – l'aspect « émetteur récepteur message » qui est très présent dans mon travail, il y a de l'enjeu et pas à mon nom mais au nom de l'EUR, donc c'est par rapport à l'institution elle-même, l'image entre guillemets qu'elle renvoie et nous derrière assurer, être à la hauteur de cette image dans la symbolique que j'y mets. Ce n'est pas un mauvais stress non plus mais c'est ça aussi qui va être un moteur de stress pour moi.

O – C'est de la tension pure, qui va te fatiguer.

A4 - En fait j'ai du mal à déconnecter là-dessus, ça va être présent c'est pour ça que des fois ça allonge plus mes journées, il faut que je sois à la hauteur.

A2 – J'ai eu le même truc de « Est-ce que je suis à la hauteur ? » Surtout en 2021. Ce que j'écris, c'est lu par des profs.. est-ce que c'est bien écrit ? est-ce que c'est à la hauteur ? J'ai eu besoin d'être mise en confiance pour pouvoir vraiment avancer... parce que je trouve que c'est bloquant, oui ça me bloquait beaucoup.

O – Là, c'est la frontière entre les enseignants-chercheurs et les administratifs qu'on ressent aussi.

A4 – Finalement, moi je le vois aussi... si toi-même tu as confiance, tout passe : ça marche, ça marche pas. On est tellement en interaction que les gens peuvent changer d'avis sur nous, ce n'est pas définitif en fait ce que tu fais.

A2 - Oui et j'ai beaucoup relativisé aussi, de connaître des profs avec des énormissimes qualités.

A4 - Des alliés aussi, on ne peut pas tous les mettre dans le même sac.

O – A côté du stress et de la fatigue, est-ce que vous avez déjà ressenti vraiment du découragement dans votre travail ? Une grosse démotivation ?

A1 – Oui, au point de vouloir partir. Au point de passer d'autres entretiens à l'extérieur. Mais ça ce n'est pas lié au management de l'EUR c'est lié à l'université.

O – A l'environnement.

A1 – A l'environnement. Ce n'est pas lié à l'équipe ou à mes missions ou à quoi que ce soit... c'est vraiment l'ensemble, c'est l'environnement.

O – Dans l'enquête de perception, dans ce qui est ressorti, c'est qu'effectivement ce qui génère du mal-être ou de l'insatisfaction en général – il y a la surcharge de travail, c'est une chose – mais ensuite les éléments qui vont vraiment susciter cette insatisfaction, c'est ce dont on parlait : le calendrier, les services connexes, les procédures... donc c'est tout cet aspect environnemental dont les personnels sont tributaires et sur lequel ils n'ont aucune prise. Ça reflète quand même, ça stigmatise quelque chose qui est un problème plus ample que « ça va mal dans l'équipe »

A2 – Moi, j'ai eu un grand moment de découragement l'année dernière. Mais j'ai relativisé depuis et je me rends compte de tous les avantages que j'ai, les jours de congé c'est le double que dans le privé, la bienveillance de notre équipe... Finalement, les moments où je suis découragée j'essaie de me remettre en tête que j'ai quand même beaucoup de chance.

O – Par rapport à votre conciliation entre vie professionnelle et vie privée, comment vous vous en sortez ? Est-ce que vous arrivez bien à concilier les deux ? Ou est-ce que la vie pro grignote beaucoup ou très peu la vie perso ?

A2 – Moi, je trouve que c'est révolutionnaire par rapport à là où j'étais avant. J'avais des horaires imposées, mes enfants je les déposais à 7h du matin à la crèche et je les récupérais à 19h le soir. Et je n'avais pas le choix, c'était cinq jours par semaine. Je n'avais pas du tout d'équilibre. C'est pour ça que j'ai démissionné. Je trouve que maintenant j'ai du mal à déconnecter mais c'est une déconnexion psychologique. Physiquement, je vais chercher les enfants à l'école deux jours par semaine, les deux autres jours c'est mon copain. Finalement, je me dis que c'est mon problème. Hier matin, on était au petit-déjeuner, j'ai demandé à mon copain s'il prenait la voiture ou pas pour lundi et il me dit « Mais on est dimanche matin ! Tu penses au boulot, là ? ». C'est psychologique. Mais c'est ma personnalité. Je trouve que j'arrive à concilier très bien ma vie de famille.

O – Et pour les autres ?

A1 – Je rejoins totalement A2. On a vraiment de la chance d'avoir cette liberté, de pouvoir adapter le planning en fonction de nos urgences. L'équilibre pro/perso, pour moi, ici, dans ces conditions actuelles, avec les personnes qui nous managent actuellement, me correspond totalement. J'ai une urgence, on va prendre en considération mon problème personnel et le faire passer avant le travail. Là-dessus, je trouve que c'est vraiment essentiel dans notre quotidien parce que le travail c'est toute la journée. De se dire que s'il y a une urgence, on est libre de partir pour régler notre urgence sans se stresser « Il faut que j'attende 19h pour x raisons... ».

A4 – Avec ce sentiment injuste...

A1 – Oui et de culpabilité. Par contre c'est vrai que pour A4 et moi, en avril/mai on n'a pas trop de vie perso... de par l'événementiel. Mais ce n'est pas imposé.

A2 – C'est ça, tu aurais des enfants...

A1 – Oui, ça n'est pas imposé par notre direction. Nous, c'est un choix. Moi, ça me permet d'avoir du rendement d'entreprise pour l'année qui suit donc c'est un gain de temps d'une certaine façon. Mais ce sont nos choix, ce n'est pas imposé. Je trouve que l'équilibre est vraiment respecté.

A5 – Moi, je suis reconnaissante du fait qu'on m'ait permis de suivre mes cours tout en travaillant.

O – Il y a une bienveillance à ce niveau-là.

A4 – La flexibilité aussi envers tous nos profils.

A1 – Quand tu dis qu'ils ont quand même respecté le fait que je ne fasse plus les missions liées aux problèmes avec la RH, aucun *manager* ne fait ça...

O – Il y a une prise en compte des contraintes.

A4 – Il n'y a pas d'égoïsme non plus.

A1 – On est vraiment chanceuses. C'est ce qui permet finalement de comparer avec l'extérieur et de se dire « Oui, je me suis mieux ici, je reste là. »

A2 – Tout à fait.

O – On a parlé des heures supplémentaires, tout à l'heure ça a été évoqué, on sait quelle est la situation : dans la fonction publique, ce n'est pas valorisé. Du coup, c'est du temps compensé, rattrapé. Avec une récupération des heures supplémentaires. Mais dans les faits vous avez été plusieurs à évoquer le *burn out*, donc ça veut dire que le surmenage est quand même un risque de vos postes actuellement dans l'équipe. Selon vous, comment cela pourrait être prévenu ?

A2 – Avec du recrutement.

O – Recrutement ?

A1 – Investissement. Par le recrutement, par les outils, par les moyens pour nous faire gagner du temps et de la décharge mentale.

O – Sur la question de l'attention de la direction envers le moral, le bien-être, c'est assez ambigu. D'un côté, ils vont être très attentionnés, très flexibles, et d'un autre côté, il y a le fait que l'émotionnel, l'affect ne soient pas du tout évoqués en réunion. Donc ça veut dire qu'il y a un compte rendu assez ambivalent sur la capacité de la direction à prendre en compte le moral ?

AA – Il y a une pudeur. C'est une pudeur, mais ils tiennent compte du moral. Ils savent très bien

quand on est en bas et quand on est en haut. Ils nous ont toutes très bien cernées avec nos fonctionnements.

O – C'est plus une question de pudeur ? Mais à ce moment-là, c'est problématique car ça signifie que certains aspects ne seront jamais abordés.

A1 – Je pense que les aspects pas abordés les concernent eux, personnellement. Par exemple, s'ils sont fatigués, ils ne vont pas forcément nous le dire ouvertement.

O – Mais si quelqu'un dans l'équipe l'est, et qu'il n'a pas la possibilité de dire « Moi, j'en peux plus, de travailler sur tel projet ça m'exaspère, j'en ai marre ». Cette personne-là ne peut pas exprimer son insatisfaction, son mécontentement. Ça veut dire qu'il y a un blocage, et ce serait par pudeur ?

A2 – Moi, je ne trouve pas que ce soit par pudeur. Mais c'est plutôt le manque de dire les choses en face.

A1 – La peur du conflit.

A2 – Oui, exactement. Ce n'est pas vraiment de la pudeur mais de se dire « Ohlala, est-ce qu'on ne va pas ouvrir la boîte de Pandore ? »

A1 – Oui, c'est la peur.

A4 – Quelles conséquences ça va avoir...

A2 – Finalement si on leur dit « Là, j'ai un problème, mon fils est malade », ils diront « Oui, aucun problème. » Mais ils ne vont pas pousser au-delà pour voir si personnellement ... Peut-être que les réunions d'équipe ne sont pas non plus le cadre. C'est pour ça que je parlais de quel est l'endroit ? C'est peut-être pendant les déjeuners de travail ? Ou les pauses café ?

A1 – Le problème c'est que quand on essaye de parler autre, les repas ça part tout de suite sur le travail. C'est un défaut. Pour moi c'est même dérangeant, parce que c'est ma pause, là où j'ai envie de déconnecter, d'être tranquille. Et continuer de parler du travail... sauf si ce sont des trucs rigolos. Mais parler de continuer des dossiers alors que c'est un temps de pause. Et on doit respecter le temps de pause des autres.

O – Alors sur la peur du conflit, c'est paradoxal. Parce que le mot-clé qui est revenu le plus dans l'enquête c'est la « confiance ».

A2 – Qui est revenu de la part des directeurs ou des administratifs ?

O – De tous. Le mot qui revient le plus c'est le mot « confiance ».

A4 – Confiance... Manque de confiance ?

O – La confiance.

A4 – Pour dire ?

O – En général. Le mot qui est ressorti le plus de l'enquête.

A4 – Ah ! En général.

A2 – Mais peut-être qu'il n'est pas utilisé de la même façon par tout le monde. Moi je peux être mise en confiance et de la part de la direction c'est peut-être qu'ils nous font confiance. Une chose c'est qu'ils nous fassent confiance, et l'autre chose c'est d'avoir assez confiance pour leur raconter... Moi, j'ai eu deux décès très rapprochés... je leur ai dit par message.

A1 – Mais il y a aussi cet écart entre les enseignants-chercheurs et les administratifs.

O – On y revient toujours ?

A1 – On y revient. Il y a des sujets un peu fermés... secrets. Il ne faut pas tout mélanger.

A2 – Ce sont des collègues de travail...

A4 – Mais là il y a le souci de la transparence qui est clair et net. Comme si... on était redouté. Redouté au sens ... pourquoi le garder secret ? caché ? ou nous le révéler à la finalité du projet.

A2 – Oui, ça je déteste. Il n'y a pas de secrets d'état...

A1 – C'est vrai que c'est un peu étrange parce que je trouve que même au niveau de nos compétences, elles ne sont pas exploitées. Quand tu vois qu'il y a plein de projets, alors qu'il y a besoin de ta compétence, tu le vois, mais que personne ne vient te voir... On te dit « T'es l'experte sur tel sujet ». On ne vient jamais te chercher, les gens font le travail à ta place, mal fait parce qu'ils ne savent pas le faire et après ils viennent te chercher à la dernière minute « J'ai une semaine pour ça, je n'ai pas réussi donc je te contacte ». Et ça je pense que c'est une question d'ego.

A2 – ça passe par des personnes... un autre enseignant-chercheur d'une autre université avec qui je peux avoir une relation d'amitié. Mais pas avec les autres, il y a un mur.

O – ça reste cloisonné donc. Ok. Sur la question de confiance, il y aurait sans doute d'autres choses à évoquer.

A1 – Pardon, mais il y a un sujet... sur tous les mots utilisés de « confiance », de « direction », chaque personne qui a répondu n'a pas la même définition.

O – Exactement.

A1 – Donc on ne va pas dire la même chose...

O – Justement. L'objectif c'est de mener une réflexion collective mais il n'y a pas de bonne réponse. C'est le sens qu'on donne à ces mots.

A4 – Moi j'entends surtout dans « confiance » : « confier ». Confier, ça peut être le projet, confier dans les tâches, au sens premier du terme.

O – La dernière chose que je voulais savoir c'est, selon vous, qu'est-ce qui génère des tensions

dans l'équipe potentiellement ? Est-ce que l'autonomie de chacun peut générer des tensions ?

A2 – Tu parles de l'équipe administrative ?

O – Votre équipe.

A1 – Quand il y a des tensions, on sent que l'atmosphère n'est pas aussi fluide. Parce qu'il y a une charge de travail, on est noyé et on répercute.

A2 – Je trouve que ce qui nous manque et ce qui m'aide personnellement c'est d'avoir des temps en-dehors du travail. Par exemple, quand on est allé voir les comédiens à Cannes, vous avez dit des choses de moi que vous n'auriez peut-être pas osées au travail. Ce sont des choses où au travail je ne me rends pas compte mais c'est important. Et je fais beaucoup la part des choses entre le professionnel et le personnel. J'ai travaillé avec des personnes... c'étaient des boulets... et c'était mes meilleurs amis ! J'essaie de vraiment faire la part des choses. Mais c'est vraiment bien de se voir hors du cadre.

A1 – En fait, on se connaît mais à travers des missions. On ne se connaît pas tant que ça.

A2 – L'un des meilleurs amis de mon copain, au travail personne ne le supporte. Il est insupportable, c'est un maniaque et c'est un super bon copain, ça n'empêche que le week-end on se voit et on se moque ouvertement de lui et lui est conscient de ça. Le personnel manque un peu.

A3 – Mais même là nous sommes quand même privilégiées.

A1 – On a de la chance... en lien avec la confiance et l'autonomie, c'est que nos *managers* nous ont laissé la main sur les recrutements. S'il y en avait une qui disait non... tout a été validé à 100% par toute l'équipe.

A2 – Pour le bien et pour le mal aussi.

A1 – On était tous dans la même galère. Ça évite d'avoir des réflexions, des jalousies... c'était vraiment du collectif.

A2 – Il y a eu un collègue qu'on a pris et au bout d'une semaine j'ai vu que je ne pouvais pas travailler avec lui.

A1 – J'étais en congés. A2 m'a écrit et m'a dit que ce n'était pas possible. Je lui ai dit « Ok. On arrête. » S'il y a une personne qui ne peut pas travailler avec une autre, c'est pas possible. On a mis fin. Et pourtant je n'ai jamais travaillé avec cette personne. Cette confiance et cette transparence est essentielle. Si je n'avais pas pris en compte A2, je ne l'aurais pas suivie et on aurait subi une situation de quelques semaines, négative. Alors que là en faisant confiance à l'autre...

A2 – Avoir tous notre mot à dire sur les recrutements... parce que les personnes qui arrivent travaillent avec tout le monde.

A1 – Si on ne le sent pas c'est qu'il y a un truc...

A2 – Et pour ça, ils nous ont fait confiance.

A1 – Et ils continuent à le faire.

O – Je vais vous demander le mot de la fin. En quelques mots, selon vous, comment se concrétise le bien-être au travail ? C'est une synthèse de tout ce dont on a parlé. Qu'est-ce qui selon vous matérialise le bien-être au travail ?

A1 – Le respect et la tolérance de l'autre. Le respect... comprendre la personne, être à la place de l'autre, l'empathie. Être tolérant. Cette fameuse confiance. Il y a ce problème à l'université de rentrer dans des cases... qui limite notre liberté d'action.

O – Les autres ?

A4 – Je rejoins ce que dit A1 sur le respect. Il y a aussi : mettre en conformité les actions et les paroles. Quand j'entends les autres, je ne veux pas qu'écouter, je veux voir aussi les actions. Et ça vaut pour moi-même également. Je me sens mal quand je vois que je n'ai pas respecté ce que j'ai dit. Le bien-être, pour moi, c'est être plus dans l'échange, comprendre pourquoi... comprendre ce que fait la personne, pourquoi elle ne le fait pas. Dans le partage quel que soit l'aboutissement ou le rendu.

A2 – Je partage cette idée de partager plus de moments et des tâches. Même si on est chacune sur notre sphère, arriver à partager des projets communs. Avoir plus de moments...

A1 – Je pense qu'il faut se permettre et s'autoriser à demander de l'aide. Parce que ça peut aussi aider les autres. Il ne faut pas hésiter à demander de l'aide et ne pas rester et subir.

A2 – Le bien-être, c'est avoir un climat de confiance. Tolérance. Ne pas avoir la boule au ventre le matin. Et avoir des petits challenges.

A1 – Ce que je trouve dans l'équipe, qui est assez fort, entre nous en tout cas, c'est que... alors il y a une limite... quand on a de belles réussites, on les fête pas, on ne les met pas en valeur... par contre quand on est dans l'adversité, qu'on a des difficultés, on a un réel soutien et l'écoute. On peut aller frapper à n'importe quelle porte, on aura le soutien, les conseils. Chez nous, c'est une vraie force. Dans la difficulté, on est vraiment très solidaire, à l'écoute de l'autre.

O – A3, A5 ?

A5 – Je rejoins les autres : bienveillance, écoute, communication.

A3 – Moi aussi.

O – Merci à toutes.

Administratifs n°3

Entretien – Administratifs n°3 - 17/03/2023 – début à 14h14 – durée 2h04

O : Ophélie

A1 / A2 / A3 : Les trois administratifs (numérotation selon ordre de première intervention)

O - Merci d'avoir accepté cet entretien. On va commencer par des petites questions d'introduction, la première c'est... vous n'avez pas tous la même ancienneté dans l'EUR, je ne connais pas exactement vos dates d'arrivée, et donc j'ai une question pour toutes les personnes qui sont arrivées avant ou pendant la création. J'aimerais savoir comment vous avez vécu la création des EUR et la transformation des EUR.

A1 - La création en elle-même à proprement parler j'étais vraiment très très enthousiaste parce que je trouvais que c'était vraiment un modèle différenciant par rapport aux autres universités françaises et qu'effectivement ça donnait plus de clarté par rapport au niveau licence et au niveau master/doctorat. Je trouvais que la distinction des 2 était très bien ce que je regrette c'est qu'en parallèle de la création des EUR il était question de la mise en place d'un collegium pour l'ensemble des portails licence et ce collegium n'a jamais été créé... ce que je regrette énormément donc c'est vrai que si la gouvernance pouvait revenir là-dessus ce serait fantastique. Nos statuts sont figés maintenant mais c'était une excellente idée de départ, dans les toutes premières diapos d'UCA, le collegium existait encore. Et puis il y a toujours eu le problème du rattachement hiérarchique des gens du rattachement politique, donc on s'est dit « C'est trop compliqué, on remet ça sous le tapis, on met ça sous les EUR et ça ira très bien ». Sauf que les EUR... le schéma n'a pas été compris par tous, certains sont restés dans des logiques justement traditionnelles : un secteur disciplinaire, une EUR. Ce que je trouvais vraiment formidable dans cette EUR, c'est qu'on était sur trois champs disciplinaires qui jusqu'à présent étaient vraiment gérés en silo sauf que dans la réalité des faits une fois qu'on est au niveau de la recherche qu'on est au niveau de l'insertion professionnelle en fait ces 3 champs disciplinaires vont être amenés à travailler de manière très imbriquée les unes dans les autres. Donc le challenge c'était de se dire il y a le nouveau contrat quadriennal pour 2024 saisissons l'occasion pour être aussi très différenciant sur l'offre de formation. Personnellement j'étais déjà au cabinet avec la présidente auparavant le projet est réfléchi depuis 2013 2014 donc quand on était au cœur de la réflexion on comprend toute la lancée et en fait il y a eu un défaut de communication au sein de l'établissement et tout ça ça peut-être pas été suffisamment expliqué qui fait que quand on est arrivé avec les EUR ça a été trop violent pour les gens, c'est normal, c'est légitime, c'était trop violent pour eux. Donc du coup cette violence de transformation on ne l'a pas suffisamment accompagnée ce qui fait qu'en fait on a généré du rejet et ce rejet au lieu d'être par rapport à une structure il s'est personnalisé. C'est personnalisé et donc en tant qu'individu alors je parle en mon nom hein si je l'ai pas pris parce que enfin je me dis à chaque fois que je l'ai pas pris personnellement pour moi mais ça m'a quand même affecté au niveau de ma personne et je ne comprenais pas que les gens ne comprennent pas l'opportunité d'une expérience – parce que pour moi j'appelle ça une expérience – aussi transformante et te dire « Je vais être dans quelque

chose de totalement innovant »... et en fait les gens ont voulu rester sur des positions très ordinaire des positions de zone de confort « je fais mon petit cours à mes petits étudiants... même si demain ils vont travailler ensemble, je me fiche de savoir comment ils vont travailler ensemble, moi mon cours est préparé je n'ai pas à me demander... » mais c'est normal quand on a un domaine d'expertise on ne peut pas leur enlever ça. Mais nos partenaires extérieurs, eux, ce qu'ils demandent c'est plus de transversalité et nos étudiants, c'est pareil, c'est un enrichissement mutuel et ça s'ils le conçoivent dès le premier niveau de la formation... mais c'est trop fort pour pouvoir penser quelque chose d'aussi innovant. Il a fallu qu'on apprenne nous aussi, parce que je pense qu'on avait passé la sixième tout de suite... passer la 2nde.... et puis en fait de leur laisser porter le projet, ne pas le porter nous mais que ce soit eux qui soient force de proposition. Que ce soit eux qui soient innovants et même si on leur a dit, il faut qu'on le formule « Vous nous avez proposé, nous vous avons écoutés, nous échangeons... » et donc toute cette phase de discussion... Alors moi je le vois maintenant avec plus de recul parce que j'étais le nez dans le guidon avec la première chargée de mission, sur l'activité de la recherche on était à fond, en plus c'était en plein COVID, donc on a tout fait à distance. Avec notre directrice on mettait une pression énorme à la chargée de mission. Il y a un projet qui est né très récemment et d'ailleurs maintenant porté par une autre EUR mais à l'initiative c'est les échanges de la chargée de mission qui ont permis la création de ce projet. L'important c'est qu'il existe, l'important c'est que quelqu'un se le soit approprié, donc tant mieux pour cette personne, mais la chargée de mission a beaucoup contribué à la réussite de ce projet sous sa forme actuelle parce qu'au départ on nous écartait très facilement du projet et donc elle se connectait, elle faisait part les échanges à la direction à l'époque pour créer du lien et des labos. Et donc tout le monde a trouvé son intérêt et ça a pris mais ça demandait beaucoup, oui beaucoup, d'énergie tout ça... Voilà, c'était une aventure très énergivore, très stressante, et qui a épuisé plus d'une personne et qui peut encore en épuiser... on est loin d'être stabilisé. Mais c'est cette frustration de se dire qu'on a un objet exceptionnel devant nous, en tous les cas quand on le présente à l'extérieur il est perçu comme quelque chose de très innovant, et de très intéressant et en interne on essuie que des refus que des freins des bâtons dans les roues, il y a une frustration.

O - Très bien. Alors tu évoquais ce rejet, cette résistance, est-ce que maintenant avec le recul, tu as l'impression, vous avez l'impression qu'elle est encore présente ?

A1 – Elle s'atténue. Elle est encore présente, elle s'atténue à chaque départ d'un membre de l'équipe. Donc on avait une personne qui était recrutée pour le déploiement des formations en apprentissage, elle a beaucoup sollicité des responsables de formation, qui à la fin n'en pouvaient plus « Tu peux lui dire d'arrêter de m'écrire » « Ben non, c'est son job elle l'a fait » donc voilà elle a tenu bon, mais à un moment donné elle a craqué, donc comme c'était un contrat d'un an, d'un commun accord on a dit qu'on n'allait pas reconduire et puis une fois qu'elle est partie « Ah mais c'était super ce qu'elle faisait ! » « Oui mais t'as pas arrêté de critiquer » « Ah, mais il ne fallait pas le prendre comme ça... » oui enfin en attendant c'est quand même nous qui le prenons, et puis il y a d'autres aspects que la personne n'a pas pu développer, elle ne se sentait pas de repartir au combat une 2^e année pour le 2^e aspect de sa fiche de poste qu'elle n'avait pas pu développer... donc on a recruté quelqu'un d'autre, La chargée de mission, est partie donc c'était sur la recherche donc on a recruté et il fallait qu'il reprenne le flambeau et il

a apporté une vision nouvelle parce qu'en fait il y a eu plus de vacance de poste entre les chargés de mission recherche que les ingénieurs de formation L'avantage c'est que le chargé de mission est un alumni, donc il connaît bien le fonctionnement de l'université, Il était très impliqué dans certaines structures de l'université. En fait très rapidement au bout de 2/3 échanges on a compris que c'était la bonne personne pour dialoguer avec nos directeurs, une maîtrise parfaite de la gestion de projet côté « je négocie avec mon partenaire »...

O – A2, pour toi, je sais pas du coup au niveau de cette résistance, est-ce que personnellement Tu la ressens ?

A2 – Oui mais elle est normale. Ce qui est drôle à l'université c'est que on étudie des choses, des profs nous font des cours dessus mais ils ne l'appliquent pas du tout dans la réalité ça devient un peu rigolo des fois. Mon master c'était en management et innovation des territoires, et on nous apprend le processus de transformation, les problèmes qu'il peut y avoir, les tensions... En fait personne n'a envie de changer, c'est normal, il y a toujours des tensions, la personne en face trouvera toujours des moyens de ne pas se réformer. Pour A1 c'était plus simple car elle était dedans depuis 2013. C'est sûr que tu as la pleine connaissance de tout ce qui se fait et de l'autre côté en plus on est sur une filière, où c'est vraiment une marque ultra forte, voilà, c'est normal qu'ils n'aient pas envie de se réformer, de changer, de se transformer et après côté recherche je vois moins le frein, parce que déjà on a de l'argent à donner et ça aide...

A1 - C'est ce que je disais en introduction pour la recherche ils voient bien les implications les uns avec les autres, mais pour la formation on est encore loin d'arriver...

A2 – Ils n'ont pas le réflexe parce qu'il y a des projets de recherche qu'ils font entre laboratoires, mais ils ne vont pas forcément avoir le réflexe de transformer ça pour que ce soit un moment donné convertissable au sein de la formation. C'est ce pas là qu'il manque mais quand on voit les appels à projets que déposent les chercheurs j'ai plutôt espoir pour que ça ne se transforme pas aussi vite que ce qu'on voudrait mais ça va bouger.

O - C'est en cours, on va dire. Très bien. Autre question : au niveau de l'EUR, quand vous êtes arrivés sur vos postes respectifs, est-ce que vous avez été formés sur vos postes ?

A1 - Déjà j'ai commencé avec la double casquette : responsable de campus et *project manager*. Très vite, en fait, on me sollicitait essentiellement pour les aspects purement administratifs et financiers et donc du coup ce n'était pas ça, ce n'était pas le poste de *project manager*. Ce n'était pas pour gérer le quotidien. Or, comme les services de proximité n'avaient pas intégré la notion de service auprès des EUR, ça renforçait aussi le rejet. C'est à dire que à chaque fois que ça posait des questions... « C'est pas moi, c'est l'EUR ! » Moi, bêtement, comme je savais faire, puisque j'étais directrice de de campus, je mettais les équipes ou je faisais moi-même puisqu'il ne voulait pas répondre... donc à l'absence de réponse « Oh mon Dieu, je suis responsable il faut que je réponde... » Mais j'ai dit « Mais non, je suis responsable de personne, y a des DAC, et c'est là où on a décidé de séparer DAC et *project manager* mais il y a quand même eu pour notre EUR, comme on est multisites beaucoup pensaient que c'était au site porteur, hébergeur par rapport aux finances de gérer toute l'administration. La complexité a commencé à se mettre en place. C'était très très difficile, beaucoup de conflits, de conflits internes, de conflits injustes.

Je suis très mécontente de la part de certaines personnes qui ont été opportunistes sur l'opération, des personnalités qui étaient carriéristes et se sont révélées très opportunistes et n'ont pas hésité à marcher sur la tête des gens pour se faire valoir...

A2 - Mais est-ce que tu as été formée ?

A1 – Non, on n'a pas été formé. Parce qu'en fait, ce qu'on fait, l'organisation pensait qu'on était formé, pas mal de *project managers* savaient faire, sauf que nous on sait faire en tant que *project managers*, une gestion de projet je sais faire, donc tous les *project managers* on nous a insultés en disant « On va vous former à la gestion de projet », du coup on s'est réunis en privé, enfin entre nous, « Qu'es-ce qu'on fait ? On y va, on n'y va pas... » On s'est dit « On y va ! » C'est le central qui nous dit qu'on doit être formés, on a quand même été recruté sur des postes de *project managers* mais au final au bout de trois mois ils nous disent on va vous former. Former à quoi ? C'était totalement inutile... le projet, on sait le faire, sauf qu'en fait le problème ce n'était pas nous, mais l'environnement autour. Donc la question elle n'est pas basée sur... la question elle est : a-t-on formé votre environnement à votre arrivée ?

O - Le vrai problème c'est dans la diffusion de l'information, dans la sensibilisation globale.

A1 - Donc ce n'est pas nous le problème, ce n'est pas notre formation, c'est la manière dont on a été accueilli.

O - Et pour vous deux aussi ?

A3 – Moi, personnellement, je suis bien accueillie, je suis contente. La fiche de poste me correspondait les missions aussi, je me retrouve dedans, mais en termes d'accueil je suis bien.

O – ça marche, et A2 de ton côté ?

A2 – Moi je n'ai pas été formé... Non, je rigole ! Enfin pour moi former des gens à la gestion de projet pourquoi pas, surtout les *project manager*, mais c'est surtout à la gestion de projet innovant. En fait c'est là où ils auraient dû vous former, pour moi, c'était sur la partie gestion du changement Parce qu'en réalité on ne peut pas former tout le monde, tous les campus, réunir tout le monde, faire une AG, mais que vous ayez au moins le truc de vous dire « ça va être dur, ça va être compliqué, parce que oui, gérer un projet, ça demande des compétences, c'est transformateur ». Et moi, je n'ai pas forcément été formé. Je pense que j'étais... enfin en tout cas je ne sais pas ce que mais est-ce que est-ce que c'est l'équipe qui te forme ?

O - ça peut être à plusieurs niveaux.

A2 - Parce que pour moi c'est de la formation continue : j'ai une question, j'ai toujours une réponse, je trouve le contact, ça a été sur le tas et puis du coup, comme j'ai été formé à la gestion de projet finalement, entre guillemets, enfin la seule chose à laquelle tu dois te former ce sont les *soft skills*, à aller récupérer les infos, chercher, et pas laisser tomber. Mais dès que je suis arrivé en tout cas, j'avais la base de ce qu'il fallait pour que je puisse construire mon métier et orienter mon métier sur ce que j'ai envie de faire.

O - Par rapport à la question suivante, je pense qu'elle concernera peut-être un peu moins A1,

mais pour A2 et A3, est-ce que quand vous êtes arrivés, vous aviez-vous saviez ce que c'était une EUR ?

A2 - Avant d'arriver passer l'entretien ou avant d'arriver ici ?

O – Oui, avant de passer l'entretien.

A3 – Avant de passer l'entretien, c'est évident de faire des recherches avant... j'ai appris que ça avait été reconstitué depuis, mais c'est plus ou moins clair. Lors de l'entretien aussi, on m'a expliqué. Et les enjeux aussi de cette reconstruction.

O – Et toi ?

A2 - Alors moi j'étais dans une autre EUR.... donc en étant très honnête, je ne savais pas, enfin je ne savais pas ce que c'était, je ne comprenais pas ce qu'on avait... Il y a eu un changement de nom, c'est ça en fait qui m'a perdu... cet attrait... Moi je ne voulais pas de poste, si j'avais su que les EUR c'était ça, j'aurais postulé plus rapidement à l'université. Enfin pour moi, les options pour travailler c'était le central ou la scol, ce n'était pas forcément intéressant pour moi. A1 m'a contacté sur LinkedIn, elle m'a présenté le projet et donc j'ai vu là pour le coup la réforme des EUR et j'ai trouvé que c'était intéressant, et quand je suis arrivé sur le poste aussi. Mais quand j'étais étudiant...

O - Tu soulèves un problème de fond, c'est que les EUR ont beaucoup de mal à se faire à identifier par leurs propres étudiants en fait, et ça on le constate. Ce n'est pas la première EUR qui a ce problème-là.

A3 – C'est intéressant. Je pense que la nouvelle génération qui vient après... nous, on est en phase de changement donc c'est évident que c'est nouveau pour tout le monde mais je pense que pour les promotions qui vont venir par la suite ça va être une évidence.

A1 – Oui. A titre illustrant et personnel, j'y accorde tout crédit, ma fille qui a fait ça licence dans une autre université et quand elle est arrivée en master ici, elle a tout de suite eu le réflexe de dire « Je suis dans telle EUR ». ça ne lui posait pas de questions, ça vient des nouveaux étudiants, c'est-à-dire qui ne connaissaient pas l'université avant et là justement ils intègrent le vocable et les acronymes avec une facilité.

O – Ce sont ceux qui étaient dans la transition ?

A3 – Exactement, c'est la phase transitoire qui est difficile.

O - Donc aujourd'hui pour vous trois les missions des EUR vous paraissent bien définies ? C'est clair dans vos têtes ?

A1 - C'est clair dans ma tête mais effectivement en termes de communication je ne sais pas si on est encore assez clair. Tant que le grand public ne se sera pas approprié l'acronyme « école universitaire de recherche », comme ils ont pu s'approprier par le passé « faculté », « UFR »... ça passe plutôt bien même d'ailleurs, on est quand même resté très très longtemps sur le terme de faculté même quand les UFR ont été en place. Parce que, quelque part, le grand public

« EUR, faculté... » Mais il faut passer à autre chose, donc est-ce qu'on aurait dû faire... ? Le problème c'est que ce sont certaines universités de France qui se sont entre guillemets « transformées ». Donc on n'a pas pu avoir une communication comme quand on a changé le terme de faculté en UFR, c'était pour toutes les universités de France, on aurait pu faire une grande campagne comme quand France Telecom est devenu Orange... voilà, on aurait pu faire une campagne nationale, tout le monde se le serait approprié... sauf que ce n'est pas le cas.

O – Non, là c'est local.

A1 - Voilà donc ça apporte un ingrédient de confusion à notre démarche ambitieuse, parce que c'est un projet ambitieux, il faut l'accepter.

O – Et pour A2 et A3, les missions des EUR, ça vous paraît défini, pas défini ou en cours de définition ?

A2 – Les postes qu'on représente ici, je pense que c'est plutôt clair. Mais l'ingénieur de formation aurait pu dire beaucoup de choses sur ça, la difficulté qu'il a de trouver sa place, avec le CAP, avec les responsables de master, quelle est sa vraie place et quelle est sa valeur ajoutée. Moi j'ai eu plus de mal au tout début de savoir quelle était ma valeur ajoutée, de savoir quelle différence il y avait entre les laboratoires, il y a des choses qui ne se font pas dans les labos, c'est plus simple de se dire qu'on va créer une nouvelle activité. Mais du côté de de l'ingé formation, il est sur des vieilles missions, qui sont quand même de reformer les maquettes tout en apportant normalement de la plus-value de l'EUR, qui est la pluri-professionnalité, et c'est là où il échoue du coup. Il se retrouve à être ingé pédagogique un peu bizarre... après il y a aussi la chargée de communication, qui a des difficultés entre les responsabilités : la communication des campus et la communication de l'EUR, quelle est la part du campus ? quelle est la part de l'EUR ? c'est là que les missions sont pas encore forcément stabilisées.

A1 - Selon comment on se positionne encore une fois si on parle de la com qui tire la couverture à soi ? Et donc ce qui relève des prérogatives de l'EUR, comme les campus ont peur de ne pas être valorisés au travers de la com se sentent obligés de communiquer sur les activités de l'EUR, or on ne leur demande rien. Qu'ils relaient, oui... et ça devient tout d'un coup de la com campus...

O - Il y a le fait de compartimenter le portail, la licence, le master, c'est compliqué. D'un côté, il faut créer de l'articulation de la continuité et d'un autre côté on ne communique pas avec les mêmes interlocuteurs donc ça crée aussi de la confusion et ce n'est pas près de se clarifier à ce niveau-là.

A1 - Pas immédiatement. A moyen terme oui, mais pas à court terme ça c'est clair.

O – Et A3, de ton côté, les missions des EUR ?

A3 – Oui, de mon côté c'est plutôt clair... sur les missions ou sur les objectifs ?

O – Oui, sur les objectifs, par rapport aux EUR mais ça peut aussi être par rapport à ses propres missions finalement.

A3 – Oui, ça va.

O – OK, très bien. Alors l'autre question : est-ce que vous avez une expérience dans le secteur privé ?

A1 – Oui. C'est ce qui m'anime depuis... Donc attention parce que là ça va être violent : j'ai une expérience, une toute petite expérience de six ans dans le privé pour 25 ans dans le public et c'est encore celle qui est passée il y a 25 ans qui m'anime aujourd'hui. C'est vrai que j'ai toujours été dans des start-ups ou dans des structures où ça bougeait beaucoup, et je me dis que c'est obsolète tout ce que j'ai appris à cette époque là... mais non c'est encore d'actualité, et c'est encore utile de faire bouger la fonction publique à ce niveau-là.

O - Je pense que quand on a cette expérience, on se prend une bonne gifle en arrivant dans le public...

A1 – Oui.

O - C'était ça en fait la question, est ce que vous avez dans l'équipe l'occasion d'échanger sur vos expériences respectives notamment avec cette comparaison entre le privé/le public, est-ce que ça peut vous apporter quelque chose ?

A2 - Je pense qu'il ne faut pas idéaliser le privé. On a beau dire beaucoup de choses sur le privé c'est formidable, ça va vite, c'est vrai, il y a aussi des inconvénients. Pour expliquer juste, j'ai bossé dans des start-up aussi mais qui étaient des start-ups sociales donc qui avaient des relations avec des entreprises publiques et je trouvais que le public est plus reposant sur certains aspects dans le sens où il n'y a pas la pression du manager qui vient te micromanager, où tu as l'impression que si tu n'envoies pas un mail tu vas faire couler la boîte... je trouve qu'en termes de qualité de vie au travail c'est plus intéressant sur cet aspect. justement je suis venu à l'EUR parce que ça ressemblait à une start-up sans les inconvénients du côté micromanagement il y en a beaucoup qui idéalisent trop le privé en pensant que c'est formidable mais ce n'est pas que formidable. quand tu es dans de grandes entreprises il y a des gens tu ne sais pas à quoi ils servent c'est pareil à l'université quand tu es dans une start-up tu as plein de gens qui font semblant d'être compétents et en fait ils ne le sont pas alors qu'à l'université... Je trouve que c'est plus cool. Et finalement le format des EUR, en tout cas sur celle dans laquelle je suis, c'est celle qui a un bon mixte entre la qualité de vie et le côté stimulant, changement, innovant, transformateur.

A1 – Mais ça vient aussi de la personnalité, c'est à dire que quand on sait assumer entre guillemets... voilà il y a un dossier, ça plante parce que on a oublié de vérifier tel ou tel point, plutôt que d'essayer de contourner le truc : « Mea culpa, comment on fait pour s'en sortir ? » ok alors en face les gens « Tu nous sollicites, on va t'aider. » Zt après donc il y a il y a ça aussi, c'est que la manière dont on aborde les projets... A2 est aussi en toute transparence, il remet aussi un petit peu les autres aussi dans leurs responsabilités, en disant « Ok, on n'a peut-être pas vu ça, ou ça, mais en même temps vous n'aviez pas beaucoup sensibilisé à cette question-là, donc il aurait peut-être fallu nous le rappeler en temps et en heure... » Donc maintenant entre guillemets l'erreur devient collective quelque part. Et on est tous dans le même bateau donc ce

n'est pas de savoir qui a tort, qui a raison, en disant « Là on a un chercheur avec une problématique, on a un étudiant avec une problématique, qu'est ce qu'on lui donne comme réponse pour le satisfaire ? » Dès qu'on est dans l'intérêt de notre interlocuteur, des gens auprès de qui on rend notre service, un service public, tout doit se mettre en marche pour qu'on aboutisse et que tout le monde soit satisfait du service public... et c'est l'image de notre université. Comment on accompagne ? Et à partir de là, ça avance.

O – Oui, les bases sont jetées.

A1 – exactement.

O – Et A3, de ton côté est-ce que tu as une expérience du privé ?

A3 - C'est ma première expérience dans le public, j'ai déjà de l'expérience dans le privé. Je rejoins mes deux collègues. Une expérience reste une expérience que ce soit dans le privé ou dans le public. Comme le disait A1 ça dépend de la personne : Comment elle est ? son attitude ? comment elle travaille ? c'est ça la valeur ajoutée. C'est vrai que dans le privé comme le disait A2 il y a beaucoup de pression, beaucoup de stress, comme tu as dit, trop de micromanagement. c'est une bonne chose de venir avec cette culture d'entreprise privé dans le secteur public, c'est une valeur ajoutée.

O – C'est bénéfique ? D'accord. Vous parliez de management, donc vous avez déjà des notions même minimales de management ?

[Acquiescements liés aux études]

O - Vous avez plutôt des profils management déjà, ce sont des choses qui vous parlent très clairement. Alors on rentre en tout doucement dans la vie de l'équipe. Par rapport à la façon dont fonctionne votre équipe est-ce que c'est votre directrice en l'occurrence qui manage votre équipe ou est-ce qu'entre vous il y a quelqu'un qui s'occupe de réguler les tâches des uns des autres ?

A3 – Mon ressenti en une semaine c'est que c'est une seule équipe, c'est un travail d'équipe, plus qu'une hiérarchie. Je l'ai senti dès mon arrivée. Tout le monde est là pour l'autre. Parce que dans mon travail précédent il y avait vraiment cette notion de hiérarchie, il ne fallait pas faire d'erreur... dans les premiers emails que j'étais chargée de faire à l'EUR, je tenais à toujours confirmer si c'était bon avant envoi parce que j'avais cette habitude avant de faire valider avant d'envoyer, il fallait vraiment être très minutieux.

A1 - Mais viendra un jour où on enlèvera les petites roues A3... Après avec la direction, c'est ce qu'on a dit, d'être au moins en copie des mails, pas pour se positionner en supérieures hiérarchiques, certainement pas, mais faire plutôt part de mon expérience de senior... je ne veux pas qu'ils se plantent, donc pouvoir rétablir à temps si jamais...

O – Plus en soutien ?

A1 – Exactement. D'ailleurs, c'est ce qui m'a posé problème au tout début avec la première équipe, il y avait ce mauvais intitulé au niveau des postes : il y avait le *project manager* et les

assistants *project manager*, et tout de suite on percevait une hiérarchie et à chaque fois on se référait à moi, mais moi je disais « Je suis au même niveau que vous, donc posez la question à la direction, mais arrêtez de me solliciter ». Maintenant, ça y est, c'est rentré, et maintenant on est vraiment au même niveau. Et moi j'endosse juste une part de responsabilités entre guillemets dans le sens où je suis la plus ancienne donc j'ai plus d'expérience qu'eux au niveau de l'établissement, donc je viens en soutien et en accompagnement mais une fois qu'ils se sentent autonomes... par exemple il y a des réunions de A2 auxquelles je ne vais plus, parce que je n'y voyais pas de valeur ajoutée, alors après je vais revenir pour faire de la coordination des projets, mais là j'ai d'autres urgences : on n'avait pas d'assistant de direction, on n'avait pas de gestionnaire des formations en alternance, l'ingénieur de formation part... donc il y a quand même pas mal et à chaque fois je me retrouve avec des pans d'activité donc j'aimerais bien me décharger...

O – Donc c'est sur toi que ça se reporte ?

A1 – Oui. Parce que j'ai l'expérience, mais je n'aurais pas d'expérience, ce serait bien plus facile, entre guillemets, parce que personne ne pourrait prendre...

O - C'est intéressant ce que tu relèves. Justement la question qui suivait, c'était par rapport aux difficultés que vous pouvez rencontrer dans la gestion d'équipe actuelle, dans le fonctionnement actuel : qu'est-ce que qu'est-ce que vous identifiez comme difficultés ? Peut-être ça pour ta part A1, le fait que tu as cette charge supplémentaire à assumer ?

A1 – Oui, mais c'est parce qu'on n'a pas des postes suffisants.

O – Mais c'est une difficulté. Là ce sont des problèmes de recrutement en fait.

A1 - Alors en fait c'est un manque de recrutement... et un manque d'une légitimité mieux affirmée de la part de la gouvernance vis-à-vis des équipes de proximité. C'est à dire que selon les campus on va avoir plus de facilité à travailler avec les services. Certains campus, les DAC, dans les premiers temps, voulaient être en copie de tout – je dis « il » mais on ne va pas chercher à savoir de quel DAC il s'agit – le DAC demandait dans les premiers mois à être en copie de tout et puis au fil des mois on m'a dit « C'est bon je n'ai plus besoin d'être en copie » et s'il y avait un souci avec les services de proximité concernés, je m'expliquais avec le DAC. Dans d'autres campus, si ça ne passe pas par le DAC, encore aujourd'hui, je me fais tuer « Comment ça ? tu as sollicité mes services ? ». Pour moi ça ce n'est pas de la gestion de projet.

O - Là on est dans ce problème de hiérarchie, on est en plein dedans.

[A2 s'absente pour une durée indéterminée]

A1 – Donc, pour moi c'est plus un problème avec les services de proximité de légitimité. Et après ça nous retombe dessus... et pour protéger l'équipe et pour me protéger, la direction prend beaucoup de choses aussi, elle est l'interlocutrice avec les services centraux, parce que sinon elle s'apercevait que ça nous retombait dessus mais méchamment, alors qu'on y était pour rien, c'est l'organisation qui veut que ce soit comme ça...

O - C'est structurel.

A1 - Exactement c'est structurel.

O – Au niveau des difficultés, j'aurais bien aimé connaître l'avis aussi de A2.

A1 – A2, c'est pareil, c'est structurel. Les premiers temps ont été difficiles, le fait qu'il n'y ait plus le COVID ça a facilité un petit peu les choses, donc on a été rencontré les gens, on a on a été rencontré nos interlocuteurs et du coup quand on peut passer 1h, l'échange est beaucoup plus facile qu'en visio. C'est sûr. En vision on n'ose pas, ça ne se passe pas pareil. Et puis en en visio, il y a des choses, on ne pense pas à tout, alors que quand on est en présentiel on peut revenir sur ce qui s'est dit il y a 10 min avant, 1/4 d'heure avant, en visio pourquoi pas mais ce n'est pas pareil. On est allé voir nos interlocuteurs principaux, par rapport à son activité, et du coup ça facilite aussi beaucoup les échanges et aussi A2 a cette qualité de toujours avouer son inexpérience et donc il demande toujours, il précise « Est-ce que c'est bien comme ça qu'il faut faire ? » et les autres en face se retrouvent bloqués parce que s'ils ne répondent pas ce n'est pas « Je t'ai interrogé tu n'as pas répondu » ou s'ils répondent à côté de la plaque...quand même tout le monde n'a pas un esprit sain...

O - Mais ça les renvoie à leurs responsabilités.

A1 - Exactement mais ça demande beaucoup d'énergie, je pense que sa difficulté c'est de pouvoir bien identifier les différents interlocuteurs, cette difficulté à s'y retrouver : quand est-ce que j'appelle les gens du campus ? quels sont les services de proximité ? voilà toujours un petit peu ça.

O - La multiplicité des interlocuteurs est compliquée. A3, je ne te pose pas la question parce que tu es arrivée très récemment. Mais je vais en venir à un élément, même deux éléments qui sont ressortis de l'enquête. En lien avec le concept de management, le mot qui a été associé au management par les administratifs, qui est systématiquement ressorti, c'est celui de coordination donc je voulais savoir ce que vous pensez de ce mot ? Quel sens vous lui prêtez ? comment vous le matérialisez dans votre équipe ?

A1 - Pour moi c'est mon quotidien parce que d'ailleurs dans ma signature, j'ai transformé le titre de *project manager* en coordinatrice de projets. Je me suis autoproclamée coordinatrice de projets parce qu'en fait je me suis aperçue que j'étais le point d'entrée des sollicitations de mes collègues c'est à dire que quand ils ne savent pas c'est vers moi qu'ils se retournent et pareil je suis une courroie de transmission avec notre directrice : on a tel ou tel projet et donc je m'assure que la coordination entre les collègues... donc de m'assurer que tout ça ait une logique, un sens. La coordination pour maintenir le cap et le sens. Et l'interaction entre nous tous et les services, les différents services qu'ils soient en central ou sur les composantes.

O – Et A3 ?

A3 - De mon côté je pense que la coordination est au cœur de nos missions : on est tous amenés à collaborer avec plusieurs services, je pense que je serai aussi amenée à coordonner, à collaborer avec plusieurs services et entités, je trouve que c'est le cœur de nos missions.

A1 - Le terme assistante de direction, on l'emploie vraiment dans toute la noblesse du terme, c'est à dire assistance à la direction. A3 sera vraiment la porte-parole de notre direction – alors on est sur un contrat à court, on a jusqu'à fin juillet pour travailler ensemble – elle sait qu'on a la possibilité de prolonger son contrat, à elle de voir si elle souhaite travailler avec nous en fonction des opportunités qu'elle pourra avoir dans l'école par la suite.

O - Très bien et alors pour rebondir là-dessus, le même le même concept de management, pour les directeurs, les différentes directions qui ont été consultées répondent, ont toutes répondues, « direction ». Donc je voulais savoir : le terme de direction qu'est-ce que ça vous évoque ?

A1 - De la part du directeur ça me rassure, parce qu'en fait c'est quand même eux qui donnent le cap et la direction c'est pour atteindre justement un point. Donc tout dépend s'ils ont mis « direction » au pluriel ou au singulier

O – Au singulier.

A1 - Une direction, une direction c'est un cap, une direction c'est un objectif. C'est nous qui sommes maîtres de ce cap, c'est eux qui sont élus, et nous on vient en soutien, on vient en accompagnement auprès de la direction, quelque part on est tous leur assistance de direction sauf que A3 est plus assistante de direction au niveau administratif et nous sur des objets précis mais on va dans leur direction donc c'est à eux de donner la direction. Donc moi ça me rassure. Et qu'ils ne soient pas dans la coordination parce que justement ça ce n'est pas leur job.

O – Ok, très bien. Et A3 ?

A3 – Je rejoins ce qu'elle a dit. Elle a vraiment bien résumé le mot. C'est le cap, c'est celui qui chapeaute, comme elle a dit c'est rassurant.

O - Très bien. Alors on va avancer, on va plus s'interroger maintenant sur la question d'autonomie, qui a déjà été soulevée dans nos échanges. Donc dans les EUR les personnels bénéficient d'autonomie c'est quelque chose qu'ils apprécient, qui n'est pas subi, c'est quelque chose qui semble du moins inédit, je voudrais savoir comment est-ce que vous vous emparez de l'autonomie à laquelle vous avez droit ? A travers votre poste, comment êtes-vous autonome ?

A1 - Déjà par les modalités de travail. Avec la mise en place du télétravail, ça nous oblige à apprendre à être autonomes, c'est-à-dire qu'on n'a pas besoin d'être physiquement ensemble pour savoir ce qu'on a à faire, dès lors que l'on sait justement dans quelle direction on va, et comment on est managé coordonné, pour atteindre ces objectifs. Dès lors qu'on a des objectifs d'assignés on acquiert de l'autonomie. S'il n'y avait pas justement de direction... comme on n'est pas sur des opérations, je dirais, d'exécution, on est sur des opérations de conception, d'accompagnement, on n'est pas à la tâche. Donc, l'autonomie c'est à dire que si on n'emmène pas notre projet, on n'accompagne pas, on va très vite s'en apercevoir donc... après je ne veux pas dire que l'exécution empêche l'autonomie, on a des exécutants qui sont très très bons, qui savent très bien ce qu'ils ont à faire, et qu'ils le font très très bien, mais nous notre autonomie, elle est dans les missions. Il y en a qui ont besoin de savoir dans quel délai, à quelle date, est-ce qu'il y a besoin de s'en référer...

O - ça dépend des services après... Et A3 ? En une semaine, ton autonomie ?

A3 – Là je suis en phase d'intégration... Pour le moment je me réfère toujours à A1. Mais il faut être autonome c'est sûr, mais il faut savoir à quel niveau aussi. Je ne peux pas juger.

A1 - Et puis pour le moment par expérience pour voir évoluer A3, qui est je rappelle à 60%, donc on a que trois jours d'expérience avec elle aujourd'hui et elle fait déjà preuve de prise d'initiative, de proposition. Alors aujourd'hui on est par exemple on est très brouillon dans notre espace partagé, dans tous les dossiers, parce que chacun y va de sa petite originalité et elle essaie de nous remettre un petit peu une certaine logique, voilà elle classe par années, des choses donc qui sont évidentes quand on a le temps, enfin quand même ça demande du recul, mais nous on le nez dans le guidon « Allez je mets ça dans ce dossier, ça ira bien... » Maintenant je pense que très vite on va pouvoir se reposer sur elle parce qu'elle va nous démontrer une certaine expertise dans ce domaine-là et nous réorganiser un petit peu tous nos dossiers et nous faciliter... Je pense qu'avec le peu que je viens de voir avec elle, je pense que rapidement on va avoir une structuration de nos dossiers. Et donc, l'autonomie elle passe aussi par-là, l'autonomie, on l'acquiert en fonction de la confiance que la direction, que la coordination donne. A3 va prendre confiance en elle, elle va être force de proposition et on rentre dans cette logique d'équipe dont on parlait tout à l'heure, pour nous c'est essentiel. Et si la manière dont tu as ordonné les choses finalement ça ne convient pas, il faut changer, je suis sûre qu'elle va dire « OK, pas de souci je change et je vous propose, je vous fais une nouvelle proposition. » voilà on est constamment dans ces échanges-là.

O – En fait, A3, tu es en train même si tu ne t'en rends peut-être pas compte, mais tu conquières progressivement cette autonomie.

A1 - Et puis là aussi je viens de dire une chose importante, je m'en rends compte, c'est que dans notre équipe on s'autorise le droit à l'erreur. On autorise le droit à l'erreur.

O - C'est quelque chose qui est ressorti dans ce dont tu parlais, et ça c'est vraiment essentiel. Et je pense que ça fait écho à quelque chose que tu as mentionné avant et on reviendra dessus un peu plus tard c'est la confiance et ça c'est fondamental pour faire fonctionner des équipes qui se veulent autonomes. Alors toujours en écho à la question d'autonomie, est-ce que vous identifiez des limites justement à cette autonomie ? quelles sont selon vous les limites ? alors ça peut être des limites sur plusieurs plans : soit au niveau même de l'équipe, soit en dehors de l'équipe, il peut y avoir plusieurs niveaux de limite.

A1 – Moi, j'envoie une : à être trop autonome on devient invisible pour la gouvernance de l'établissement, pas la direction de notre école. Mais du coup on fait tout on fait tout tout seul on fait tout avec nos partenaires enfin il y a des choses qui tournent réseau pour laquelle nous on a tenu à ce que la com elle soit attaché à l'e sport campus que du coup on peut communiquer donc il y a quand même et du coup sur certains aspects le central peut se demander ce qu'on fait si on ne communique pas.

O - Il y a une forme d'herméticité ?

A1 – Oui. Ce serait peut-être le point, mais je dis bien « serait peut-être », la limite de

l'autonomie ce serait devenir malgré nous invisible, malgré toutes les actions que l'on mène au sein de notre de notre université, pas à l'extérieur.

O - Et des freins éventuels à l'autonomie de chacun dans l'équipe ?

A1 – Oui, trop de contrôle. L'abus de contrôle enlève l'autonomie.

O – Très bien, et A3 ?

A3 - En général, l'autonomie dépend de la hiérarchie, il y a des périmètres auxquels il ne faut pas toucher. C'est vrai qu'il faut qu'on soit polyvalent, on est dans un esprit d'équipe, mais je prends toujours le recul de mon ancienne expérience : ton périmètre c'est ton périmètre ; si tu dépasses... surtout la hiérarchie, si tu y touches, il ne faut pas : parler au nom de quelqu'un, prendre des décisions à la place d'un autre... ton autonomie s'arrête dans le périmètre de l'autre.

O - C'est très dépendant de ces notions de hiérarchie.

A3 – Mais comme disait A1, l'autonomie prend sa source dans la confiance que la direction te donne : tu te positionnes tu vois chaque entreprise chaque organisme a sa culture.

O – Très bien, merci. Alors l'autre question en fait c'était par rapport aux projets, on a pas mal parler de gestion de projet déjà. En fait, la question c'est : est-ce qu'au niveau de votre équipe, il y a des projets qu'on peut juger des projets « d'envergure » qui par exemple vont solliciter tout le monde dans l'équipe ? et dans ce cas-là, comment est-ce que vous anticipez la gestion de projet ?

A1 – Déjà, on a des réunions de service tous les lundis, et ensuite on a 2 à 3 réunions par an d'équipe. On voulait en faire une ce matin, mais on ne l'a pas suffisamment préparée, on aura une réunion c'est sûr et certain fin juin/début juillet pour planifier toute l'activité 2023-2024, et là on va mettre les grands jalons de la vie de notre EUR, et d'année en année ça va plus ou moins se répéter. On a des événements récurrents comme la remise de diplômes, on considère que c'est un projet d'envergure qui concerne toute l'équipe, on a un hackathon aujourd'hui plutôt orienté formation mais qu'on souhaite élargir à la recherche et à l'entrepreneuriat, c'est quelque chose qui va grandir qui sera peut-être accompagné d'autres micros événements et ensuite il y a notre direction qui est sur des écoles d'été, des écoles internationales, des choses d'envergure qui donnent de la visibilité à notre école, et ensuite il y a certains aspect au niveau des projets de recherche qui vont être accompagnés, pas pilotés. Toute l'EUR va accompagner une journée x ou y sur une thématique précise, un laboratoire.

O - Tu parlais de réunion de service et réunion d'équipe, il y a une différence ?

A1 – Non, je me suis trompée. C'est la même chose. Donc on se réunit tous les lundis, et puis dans ces réunions on en a 2 ou 3 dans l'année qui sont vraiment pour rebalayer le calendrier. Parce que des fois on prévoit au moins de juillet l'année dernière on avait prévu plein d'événements, hé la mise en place de toute l'offre de formation, de tout ce que ça implique, l'ingénieur de formation sur certains événements a dit qu'il se retirait parce qu'il ne pouvait pas assurer tout ça donc on les a supprimés du calendrier, et du coup un autre a dit que sur la

recherche ça marche à fond donc maintien de toutes les réunions. Donc ça c'est pour nous c'est des projets cartes d'envergure parce qu'on est sur la politique scientifique, sur les appels à projets, parce que on est sur des journées thématiques, et ça se fait tous ensemble.

O - Là il y a vraiment une anticipation, il y a vraiment une planification, il n'y a pas de mauvaise surprise, voilà les événements sont planifiés, les projets sont planifiés, oui d'accord. Hé j'imagine que ça vous allège quand même ça fait une charge mentale en moins ?

A1 - Oui justement comme on l'a très mal vécu l'année de la mise en place de de l'EUR, et l'année qui a suivi parce qu'on était quand même dans le COVID puis post COVID, donc on s'est dit plus jamais ça. Donc l'année dernière, on a fixé ce calendrier, donc c'est récent, mais ça se met en place ; on avait essayé de le mettre en place avant, on a eu la 2e période de semi-confinement, donc ça a un peu capoté, il y avait encore beaucoup de cours à distance, on n'était pas encore très présent, on n'était pas encore totalement revenu sur les campus ; donc cette année on s'est dit on ne va pas revivre ça, donc voilà on a anticipé, c'est une habitude qu'on va prendre pour les pour les années à venir.

O - et bon alors le fait que justement il manque des personnes au niveau du recrutement, donc il manque des personnes pour assurer des pôles de compétence précis, est-ce que ça peut invalider en fait cette anticipation ou pas du tout ?

A1 - Non, pas les projets que l'on a. Mais ça en écarte plein d'autres parce que voilà, moi, sur la relation entreprise d'impliquer nos partenaires dans certaines de nos réflexions, ça pourrait amoindrir certains projets.

O - A3, même si tu es arrivé récemment, est-ce que tu as une idée de tous ces projets dont s'empare l'EUR ?

A3 - Oui, dès mon arrivée, j'ai eu une présentation de l'EUR, des différents laboratoires, la direction m'a invité à lire les statuts de l'école.

O - Et le calendrier aussi ?

A3 - Là, je viens de le voir ce matin pendant la réunion d'équipe. Depuis que je suis arrivée j'ai pris connaissance des projets.

O - Là ça confirme vraiment l'accompagnement des nouvelles recrues. A1, tu voulais t'exprimer par rapport aux questions de recrutement et de projets ?

A1 - Alors, recrutement et projets, le problème c'est que c'est énormément sur ressources propres, ce n'est pas encore suffisant. Je trouve injuste la politique de l'établissement, mais ça c'est mon avis, c'est à dire qu'on nous oblige... des ressources propres on n'en dégage pas, on ne peut pas recruter, c'est le serpent qui se mord la queue.... Je souhaiterais que l'établissement face confiance aux EUR, qu'on ne nous accorde pas pour un an - parce qu'en un an on n'a pas le temps de faire quelque chose - qu'on nous accorde pour 2 ans une personne sur un poste sur le développement des ressources propres. Nous, on a l'expérience, on a le recul suffisant, donc je vois très bien là où il faudrait recruter, mais je n'ai pas les sous pour l'instant...

O - Là il y a un problème politique en fait, d'orientation politique de l'établissement, ça met en exergue finalement des manques de conciliation, de dialogue, et tu parlais de confiance à nouveau.... Une chose qui a été mise en valeur par l'enquête et qui est lié à l'autonomie, à la nouveauté des EUR, c'est la question de la surcharge de travail. Parce que ce qui a été pensé dans l'enquête de perception c'est que la principale source d'insatisfaction et ça vaut tant pour les directeurs que pour les personnels administratifs c'est la surcharge de travail. Donc on a commencé à l'évoquer, est-ce que tu peux témoigner de ce phénomène ? Est-ce que tu la vis ? Et comment tu la vis ?

A1 - je la vis au quotidien puisqu'on n'a pas le nombre de postes. Je la vis parce que les services de proximité pour certains bottent en touche, donc nous font perdre beaucoup de temps et au final reconnaissent que c'est à eux de le faire... mais en attendant on a perdu beaucoup d'énergie à le démontrer. Psychologiquement c'est extrêmement usant, toute l'équipe a vraiment été au bord du burn-out, en novembre dernier on a vécu des situations très complexes très compliquées parce qu'en fait des gens ne voulaient pas travailler pour nous pour une quelconque résistance. Là tout le monde a dit stop mais ça a généré beaucoup de conflits interpersonnels alors que c'étaient des conflits structurels et ceux qui en ont fait des conflits personnels ne se sont pas rendus compte des dégâts causés auprès des personnes concernées. Ça a été très loin. La surcharge de travail elle a été vraiment à la limite dangereuse et là encore une fois l'aveuglement la surdité de la gouvernance par rapport à ces questions ont amplifié notre réaction. Je sais que j'en veux directement à la gouvernance, je ne suis pas à me plaindre tous les jours mais simplement quand on fait une demande de poste ce n'est pas pour le plaisir d'avoir une personne en plus dans l'équipe, ce n'est pas pour le plaisir de dépenser les deniers publics ce n'est pas pour le plaisir, c'est vraiment parce qu'il y a une justification. Surtout quand on compare notre organisation avec celle d'autres EUR qui fonctionnent mieux, bien sûr, elles ont plus de moyens... et nous on a des disciplines qui ne génèrent pas de toute façon de ressources propres parce qu'on ne va pas placer un comptable, on n'a pas de comptable à placer, on n'a pas les mêmes facilités et après il y a certains partenariats au niveau de la recherche, ce n'est pas au niveau de l'école universitaire c'est le laboratoire qui va générer une recette. Le central prélève déjà sur les recettes des laboratoires, si nous en plus on se permet.... Donc il nous reste l'apprentissage ou les DU. Les DU, avec leur nouveau modèle économique, plus aucun prof ne veut en faire, et l'apprentissage si tu ne vas pas avec ta petite valise de commercial... et comme il faut aller vers des partenaires que les enseignants connaissent déjà... mais je n'ai pas le droit si je fais ça j'ai des profs qui me disent « De quel droit tu vas voir mes partenaires ? » Il faut que je fasse tout un travail en amont c'est pour ça que je voudrais recruter quelqu'un pour avoir le temps, leur expliquer la pertinence et l'opportunité, l'efficacité de cette faction et leur faire comprendre. C'est toujours pareil : explication, accompagnement, démonstration par la preuve... et tout ça on n'a pas le temps. Donc on s'épuise à faire des choses, personne ne dit rien, la gouvernance ne dit rien aux services défaillants, mais on se retrouve à faire le travail des autres et on s'épuise. Donc, ça nous revient dessus « Vous pourriez faire un effort quand même ! »... c'est vrai qu'on a tous nos sensibilités plus ou moins exacerbées, on a tous des parcours de vie différents, on traverse tous des étapes différentes. Je sais que l'année dernière quand on était tous au plus mal je prenais sur moi pour pas craquer... finalement, un jour de copil j'ai craqué... le soir même je vais chez mon médecin et je lui ai dit « Je suis très inquiète

parce que ça ne va pas du tout, mais pour autant craquer pour moi ça voulait dire avoir des envies suicidaires et je n'ai toujours pas envie de me suicider. » Il m'a dit « Tout va bien, vous êtes juste fatiguée mais tout va bien. » Je lui dis « Mais toutes les situations que je vis actuellement, je pourrais tomber dans des travers »... et ma seule réponse à ce surmenage c'était de m'effondrer en larmes en permanence et donc ça déstabilisait totalement l'équipe, parce que je n'arrivais plus à gérer ce surplus.

O - Tu as cette image aussi tu disais de celle qui a l'expérience, qui a qui a l'ancienneté, donc si la personne qui est quand même, on peut le dire je pense, le pilier de l'équipe s'effondre... je pense que derrière, tous les autres, ça doit les chambouler profondément.

A1 - Donc la surdité et l'aveuglement du central m'interpellent...

O – Je comprends. C'était la question suivante en fait, des de savoir est ce qu'il y a de la fatigue, est-ce qu'il y a du stress, du découragement parfois dans les missions, dans le travail ? La fatigue tu l'as évoquée...

A1 – On a la chance d'avoir une direction qui est très à l'écoute. Parce qu'elle a compris que ce qui allait nous sauver c'était justement le télétravail le fait d'être sur plusieurs sites ça nous arrange bien, on ne voit pas les mêmes personnes toute la semaine.

O – OK, donc ce n'est pas une contrainte de devoir se déplacer entre les sites ?

A1 - Pour nous là c'est salvateur. Quand on arrive sur Carlone, on est les plus heureux du monde, parce qu'on est on est super bien accueilli, on est impliqué dans tout, il n'y a pas une action faite par le campus Carlone à laquelle on ne soit pas associé.

O – C'est la DAC aussi.

A1 - Sur certains aspects on sent qu'il y a des tensions, on ne sait pas à quel niveau c'est piloté, par qui, parce que parfois... parce qu'on a des collègues qui ont été beaucoup beaucoup dans la résistance et en fait ouvrent seulement... on est quand même dans l'échange, dans la communication, on passe au-dessus « Vous avez fait une crasse, mais on passe au-dessus », et à chaque fois qu'ils font quelque chose de bien, on valorise, on remercie. Donc ces collègues-là ont tendance à ouvrir leurs portes davantage, et après à travailler comme on devrait travailler. Et par moment on sent qu'une voix mystérieuse leur dit « Stop, tu vas trop loin », et du coup la direction est obligée de repasser en central, ça dysfonctionne à nouveau... donc de nouveau le DGS qui donne des ordres... c'est pénible, c'est fatigant, ce n'est pas un fonctionnement normal, c'est fatigant.

O – Ok pour la fatigue. Et au niveau du stress ?

A1 - Alors le stress...

O - Est-ce que dans l'équipe toi ou d'autres personnes ressentent du stress ?

A1 – Oui, en communication justement. Le stress de quand est-ce que c'est pour le campus ? quand est-ce que c'est pour l'EUR ? Parce qu'il y a des personnes qui ont tendance à vouloir

s'approprier l'activité de l'EUR et donc de communiquer sur l'EUR et de nous court-circuiter... et donc elle a toujours beaucoup de stress : est-ce que j'ai loupé quelque chose ? est-ce que j'aurais dû réagir ? « Okay c'est fait c'est fait, on ne va pas revenir là-dessus et on va régler le problème » Il peut y avoir du stress dans ce sens-là, maintenant du stress pas trop.... parce qu'en fait c'est vraiment de la fatigue. Le stress, je l'associe un manque de confiance en soi et je pense qu'on a tous confiance en nous-mêmes : on sait tous justement où on doit aller, on connaît tous nos compétences et donc on n'a pas de stress parce que les choses sont claires... je mettrais plutôt de la fatigue.

O - Et du découragement ?

A1 - du découragement oui... alors il y a deux types : il n'y a pas de découragement en interne parce que l'équipe est très soudée, on est tous autour de notre directrice, en accompagnement de notre directrice, donc le découragement n'est pas interne, il est externe. C'est-à-dire que quand on est comme je disais tout à l'heure : l'impression de ne pas exister au niveau de la gouvernance, c'est ça qui nous décourage.

O – Et A3 ton opinion sur ces questions de fatigue, de stress voire de découragement ? Est-ce que tu identifies les circonstances ?

A3 - Je suis convaincue que l'environnement de travail... ça compte beaucoup pour moi, quand tu es dans une bonne ambiance, tu es motivé, tu ne trouves pas de découragement, tu peux donner le meilleur de toi-même si tu es bien dans ton environnement de travail.

O – Très bien. Alors l'autre question c'est : est-ce que vous arrivez à bien concilier votre vie professionnelle et votre vie privée ? A3, tu peux déjà peut-être voir un peu les contours par rapport à ton poste. Est-ce qu'il y a une bonne conciliation entre les deux ?

A1 - Alors aujourd'hui oui, hier non mais en fait il aura fallu pour moi un très gros pépin de santé pour apprendre à concilier les deux, à relativiser.

O - T'es obligé de prendre du recul à un moment donné pour prendre conscience.

A1 – Exactement, mais ma direction aussi, en disant qu'elle avait peut-être sa part de responsabilité on parlait de de la période COVID : on a mis en place ce truc, il fallait faire tout vite, en urgence, tout le temps et à un moment donné de ne pas savoir dire non - et il faut apprendre à savoir dire non – et moi ça peut être je ne le savais pas à l'époque et en fait je n'ai pas besoin de savoir dire non, j'ai simplement besoin d'exprimer mes besoins vitaux. Alors ça avait bien fonctionné pour le COVID, et là pour le télétravail du coup c'est une bonne pratique, j'avais imposé que entre midi et 14h, il n'y a pas d'échanges de mails, on me téléphone pas et on ne m'écrit pas entre midi et 2. Dans tous les cas on n'attend pas de moi une réponse entre midi et 2. Quand je suis en télétravail, donc je suis chez moi, je vais commencer à 8h00, je vais terminer jusqu'à 18h donc je fais largement mes heures mais donc quand je suis à la maison j'ai la possibilité justement de me préparer un vrai repas, équilibré, sain, de pouvoir manger posément, pas en 4e vitesse, donc j'ai besoin de ces 2h. Ensuite j'ai imposé mes heures d'activité sportive... donc je vais à la piscine et je vais à la gym mais la piscine, quand je l'ai mise en place, j'avais pu dire tous les mardis soirs, tous les vendredis soirs, je vais à la piscine donc il

faut que au plus tard je parte à 18h, donc si je veux pouvoir profiter il faut que je sois sortie du bureau à 18h, réunion ou pas réunion. Et pour le sport c'est pareil, mais pour le sport ça été plus violent parce que mes cours, j'avais certains cours qui commençaient à 17h30, donc j'étais partie à 16h30 2 jours par semaine. La salle où j'allais à fermer donc là c'est vrai que depuis le mois de novembre je n'y vais plus mais là je suis en train de chercher un petit moment, maintenant que A3 est venue comme assistante, qu'on a quelqu'un pour remplacer le collègue qui est parti, je me dis que je vais enfin de nouveau pouvoir penser à moi, c'est hyper important, c'est hyper important. Dans l'équipe c'est ce que... je veille à ça aussi, qu'ils aient leur vie privée. Sans rentrer dans l'ingérence de la vie privée, c'est vrai que lundi matin au café « Alors c'était quoi ton week-end ? » et indirectement, mais c'est une façon de leur dire « Je me préoccupe de votre bien-être, oui je veux m'assurer que vous ayez une vie ». Ce n'est pas pour savoir leur vie privée, mais je veux m'assurer que contrairement à certains collègues du central qui passent leur vie au bureau, qui répondent le soir... Nous, on a une chance extraordinaire d'avoir la direction qu'on a. Passée une certaine heure de la journée, elle n'envoie plus de message ou si elle envoie des messages ce sont des messages comment dire plus légers « Oh vous avez vu ça » donc ça ne demande pas forcément une réponse dessus, un échange alors je m'excuse du vocabulaire un peu déconnant sur un sujet et on se marre avec des trucs... donc c'est peut-être moins formel mais bon voilà on peut échanger mais c'est très exceptionnel. Les mails vraiment très pros c'est le matin à partir de 8h et après 19h00 c'est la soirée. De toute façon, que va-t-il se passer après 19h ? Les très rares fois où je vais au château, je suis allée travailler au château jeudi dernier, j'avais une réunion là-bas, je squatte le bureau d'une collègue je vais voir son chef et je lui dis « Je suis désolée, j'ai un rendez-vous téléphonique ou une visio à 17h » « Pas de souci », à 17h30 il frappe il me dit « Tu n'as pas fini ? », je dis non et il me dit « Ce n'est pas grave, je ne ferme pas à clé mais ferme la porte » et je me dis à 17h30 ils sont partis... parce qu'ils ont la pointeuse, eux, ils sont à 35h... ou alors ils récupèrent, nous on n'a pas ça...

O – Et A3, je veux bien connaître ton avis.

A3 – Oui, je trouve que c'est important de séparer vie professionnelle et vie privée.

O – En plus, tu es à temps partiel, donc il y a toujours le risque que la vie pro déborde malgré le temps partiel...

A3 - C'est vrai que quand je m'engage je m'engage trop, je garde toujours dans ma tête s'il y a une tâche incomplète et c'est vrai qu'après une rupture de de 2 jours, il me faut 2 jours pour revenir... là si je me projette j'aurais plutôt tendance à finir ce qui est à finir. Ça rentre aussi dans les compétences, les qualités personnelles à développer, c'est de pouvoir gérer les priorités, prendre des notes de ce qui est urgent, ce qu'il faut faire là pour finaliser les urgences, après ce qui va rester...

O - tu es en train de te positionner par rapport à ça mais je pense que le mi-temps pose et soulève la question...

A1 – Alors, c'est vrai que pour A3 la difficulté j'ai peur que qu'elle fasse les mauvaises choses, c'est à dire qu'on l'a intégrée dans notre adresse générique EUR-direction, et là on ne peut pas demander aux gens de ne pas envoyer de mail le mercredi et jeudi. Donc il faut qu'elle nous

fasse confiance : c'est-à-dire que si on répond à sa place ce n'est pas parce qu'elle ne répond pas, mais c'est parce qu'on est présent, on a la réponse, on va à l'essentiel. On répond mais elle sera toujours en copie, et on ne lui en voudra jamais si ce n'est pas elle qui a répondu parce que justement on n'attend pas à ce qu'elle réponde, on n'en voudra jamais là-dessus...

O - Alors une question sur laquelle je voulais venir, c'étaient les heures supplémentaires justement, parce que a priori ça existe dans l'équipe, comment est-ce que c'est géré ? est-ce que c'est géré ? et comment est-ce que c'est géré ?

A1 - Pour moi c'est mal géré c'est géré mais c'est mal géré parce qu'on est on a convenu oralement arrivé à 9h00 tu repars à 17h et la pause déjeuner tu vas aujourd'hui ça fait qu'une comme nous demi-heure donc finalement vous dire bah je profite j'ai encore 1h j'en profite pour balader dans le quartier j'avoue que comme on a tellement de choses intéressantes à part dans le quartier et que personne le fait et en même temps comme on enfin ouais bon il faudrait que donc voilà par exemple pour A2 j'avoue ne pas réaliser le nombre d'heures supplémentaires qu'elles risquent de faire quand après au télétravail c'est cette heure à dire ses heures, elle est responsable de ses heures.

O – Oui, sur place c'est différent.

A1 - Là le lundi comme elle est avec nous et le mardi matin... parce qu'on va changer nos jours de télétravail pour s'adapter justement, encore une fois, ça montre la bonne ambiance dans l'équipe donc le mardi donc là effectivement il faudra que je sois vigilante pour la pause déjeuner à ce qu'on ne fasse pas des pauses trop courtes... l'une des collègues comptabilise assez bien ses heures et régulièrement, quand elle cumule 7h, là je fais l'autorisation d'absence pour une journée.

O - D'accord c'est par autorisation d'absence ?

A1 – Je n'ai pas trouvé d'autre système, vu qu'on n'a pas de pointeuse. La confiance, toujours. Pareil, si on est sollicité pour un événement le soir, remise de diplôme c'est 23h-minuit donc tout ce qui est fait entre 18 et minuit c'est quasiment une journée. Donc que la personne puisse récupérer une journée quand elle veut dans l'année, et après on est pareil sur un contrat de confiance, c'est-à-dire que un matin on m'appelle « Je suis cloué au lit, ça ne va vraiment pas », le premier jour il y a une tolérance pour que la personne reste chez elle et donc je sais qu'elle récupèrera en heures plus tard, si elle ne récupère pas au bout d'une journée là par contre je vais lui dire « Va chez le médecin », et inversement si je l'ai sollicitée de nombreuses fois pour rester plus tard... lundi soir, un tous les 15 jours, on a notre bureau donc le bureau généralement se termine à 18h, sauf la semaine dernière vous avez terminé assez tôt finalement ; pour la prochaine, je ne sais pas on va peut-être terminer à 18h, là je me dis qu'il ne faut pas que j'oublie qu'A3 va rester 1h de plus que la normale et si un matin elle me dit « Je dois prendre rendez-vous chez le médecin, j'ai besoin d'une demi-journée » Je dirais « OK, pas de souci, tu as assuré des bureaux. »

O - C'est par compensation. D'accord, très bien.

A1 - Mais je préférerais que ce soit plus officiel pour que ce soit beaucoup plus défendable en

central.

O - Là c'est sous le manteau. Ce sont des arrangements interpersonnels, effectivement, il n'y a pas de cadrage par rapport à ça. Ok, la question suivante concernait le surmenage mais je pense qu'on y a répondu, tu as parlé de burn-out, de toute évidence c'est un risque dans l'équipe et la question c'était par rapport à ce risque-là, est-ce qu'il était présent dans l'équipe ? Je pense que là tu y as répondu, du temps que vous n'avez pas les forces nécessaires, ça sera un risque c'est comme ça que j'analyse la situation. Autre question et là aussi je pense que tu y as répondu, c'était est-ce que la direction est attentive au moral ou au bien-être de l'équipe, mais a priori il n'y a pas d'ambiguïté. Alors j'en viens à une notion – et on arrive dans la dernière partie de l'entretien – à la notion qui a été plusieurs fois mentionnée, évoquée, c'est celle de « confiance ». Dans l'enquête, la confiance est beaucoup ressortie, aussi comme mots-clés, et j'aimerais savoir : la confiance, qu'est-ce que ça vous évoque ? notamment quand on parle de gestion d'équipe, comment est-ce que mettez en place cette confiance ? Alors ça synthétise aussi des idées qui ont déjà été abordées, comment vous formuleriez cette idée de confiance ?

A1 - Je l'associerais à 2 autres termes : l'honnêteté et la transparence. La confiance c'est : « Je te confie une mission, un dossier avec une échéance ». Une fois, deux fois « Je n'ai pas pris le temps, je n'ai pas le temps »... et après qu'est-ce qu'on peut mettre en place pour que ça avance ? et « Non, non mais je vais gérer tout ça, tout ça » et ça n'avance toujours pas... voilà, la confiance commence à s'effriter. Nous, comme on a décidé de se mettre en copie systématique de tous nos messages dès que ça implique un membre de l'équipe, parce qu'on peut avoir des relations interpersonnelles, il n'y a pas besoin que toute équipe soit au courant, la confiance est aussi au travers des messages qu'on échange que l'on voit passer, ce sont des témoignages quotidiens d'actions ou de réactions que l'on peut avoir et on donne l'assurance à l'autre qu'on suit le dossier, qu'on interagit et qu'on l'alerte si quelque chose ne va pas.

O – Et A3 ?

A3 – La confiance à mon avis ça se construit à travers les différents échanges, preuves, l'autre personne prend confiance en toi ; ça ne vient pas comme ça des dès le premier jour. Moi je suis nouvelle, ils vont apprendre à me connaître, je vais apprendre à les connaître, la confiance va se construire.

O - Oui, tu es en plein dans cette étape.

A3 - Mais déjà le fait de m'intégrer, de m'accepter, je sens que l'on me fait confiance et je compte vraiment donner le meilleur de moi-même et être à la hauteur de cette confiance, qu'ils n'avaient pas tort de faire confiance.

O - Est-ce que vous pensez à titre personnel que l'autonomie, la forte autonomie des personnels puisse dégrader cette confiance ?

A1 – Non.

A3 – Moi non plus.

O - Alors j'avais une question par rapport aux tensions éventuelles dans l'équipe mais là aussi tu y as répondu c'est lié à l'environnement en fait essentiellement, donc je ne reviendrai pas là-dessus. Bon, j'en arrive à la question finale, on est vraiment dans la synthèse de tout ce sur quoi on a échangé : selon vous comment se concrétise le bien-être au travail ? C'est une grande question, qui peut demander temps de réflexion...

A1 - le bien-être au travail se traduit déjà par le fait de travailler sur des dossiers qui comptent à nos yeux, qui ont un grand intérêt et malgré tout ce qu'on vient de dire aujourd'hui dans cet entretien la complexité nourrit mon bien-être au travail, j'aime être dans la complexité, dans la résolution de problème, surtout toujours avec un objectif et je pense que c'est très important quand dans la fonction publique c'est la qualité du service rendu, pour moi c'est le leitmotiv, quand le service rendu est de qualité et à la hauteur des attentes de la personne à qui je rends service, voilà je suis bien dans mon travail. Mais le bien-être au travail passe aussi par un environnement de travail, un cadre de travail, des conditions de travail qui soient, pas forcément les plus agréables, mais les mieux perçues c'est dire que on peut être heureux dans une vieille bicoque parce que les gens qui sont à l'intérieur sont des gens chaleureux, honnêtes, transparents... j'accorde plus d'importance à ces éléments là que vivre dans des espaces super équipés si on est avec des gens qu'on n'apprécie pas, ce n'est pas la peine.

O - Donc l'humain est central.

A1 - L'humain est central pour moi. Et après évidemment la qualité des dossiers qu'on me confie, il faut qu'ils aient un intérêt certain, c'est pour ça que la complexité ne me dérange pas, dans le sens où, pour moi, ça devient quelque chose d'ambitieux, c'est à dire résoudre un problème qui pour d'autres paraîtrait insurmontable et ils partiraient tout de suite.

O – Oui, il y a un côté challenge.

A1 – Challenge, tout à fait. Donc le côté challenge, moi me plaît bien, mais ce qui est aussi sympa... c'est à dire que tous les postes que j'ai fait à l'université c'étaient des postes à plus ou moins fort challenge, une fois que j'ai senti que ça se stabilisait, je suis partie ailleurs. Donc là je stabilise aussi mon équipe et rien ne me dit que dans quelque temps je ne leur dise pas « C'est bon, vous pouvez vous débrouiller sans moi. » Et moi je vais expérimenter ailleurs.

O –A3 ?

A3 - Pour moi le bien-être au travail c'est un environnement sain. Hiérarchie qui reconnaît le travail, j'aime bien la reconnaissance, l'encouragement, l'esprit d'équipe, j'aime les relations humaines, j'aime la bonne entente, la bonne ambiance, ça c'est très important pour moi. Je le mets même avant le titre du poste, avant la rémunération, le fait de venir au travail et je suis contente de voir mon équipe, je suis en bonne entente avec elle, c'est plus important pour moi que d'aller à un travail où je suis très bien payée et j'ai hâte de quitter. L'humain est très important pour moi.

A1 – Et je rajouterai en complément et ça rejoint nos deux visions, la manière dont on est nourri aussi par notre hiérarchie qui ne souhaite pas qu'on tombe dans l'ennui.

[A2 est de retour]

O – On était sur la dernière question, j'en profite pour te la poser. On a évoqué un certain nombre de notions que sont l'autonomie notamment, on a évoqué la surcharge de travail, la notion de confiance aussi et du coup la question de synthèse c'est : selon toi, comment est-ce que le bien-être au travail se concrétise ? qu'est-ce que c'est le bien-être au travail pour toi ?

A2 - La notion de travail et la notion de bien-être ce sont étymologiquement des notions qui sont très éloignées... Alors pour moi c'est deux choses, l'impact... en fait il y a un mot : c'est l'impact. C'est-à-dire soit l'impact que tu as de façon extérieure, c'est-à-dire que t'arrives à voir que tes actions au quotidien elles aboutissent à quelque chose et que ça transforme ton environnement, ça modifie ton environnement ; et l'impact aussi à l'intérieur c'est à dire que ce que tu dis ça a une influence, ça change les idées, pour moi c'est ça le bien-être. Pour moi c'est vraiment juste qu'il y ait cette notion d'impact, d'écoute, de management ahiérarchique mais ça c'est lié à des traumas d'entreprise...

A1 – En fait, tu traduis avec tes mots, on est vraiment sur la même longueur d'onde.

A2 – Pour moi, le bien-être c'est pas... enfin, il y en a souvent qui résumant ça au baby-foot, à mettre en place des salles de travail, enfin mettre des beaux canapés, et je trouve que ce sont des bêtises parce que je préfère mettre... enfin je préfère que la personne ne passe pas son temps à faire un bon de commande pour acheter ça, et plutôt qu'elle passe son temps à discuter avec moi, à savoir comment je vais, si je vais bien, prendre un café, et je trouve que l'erreur que l'université fait de façon globale, il y avait même là en bas il y a marqué « L'université investie pour vous »... Mais je m'en fiche que tu investisses pour moi : soit tu me payes plus, soit tu m'écoutes mais pas tu m'achètes des trucs de ce genre...

A1 – Ce qui est très intéressant je trouve c'est qu'il ne nous a pas entendu et dans sa réponse il a résumé nos 2 réponses, en employant des mots différents, mais on s'est quand même bien trouvé.

O – Je vous remercie beaucoup pour cet entretien.

Résumé

« Management, autonomie et bien-être au travail dans les écoles universitaires de recherche »

Repenser l'université française équivaut à révolutionner une institution ancestrale, représentative de la fonction publique d'Etat. C'est dans une volonté de transformation de cet écosystème traditionnel et de redynamisation de ses activités que l'Université Côte d'Azur a créé en janvier 2020 les Ecoles Universitaires de Recherche (EUR). Ces composantes 2.0 constituent un modèle organisationnel expérimental qui se veut plus indépendant, plus performant et plus innovant que celui de leurs prédécesseuses. Par conséquent, toute l'organisation des équipes de pilotage de ces EUR s'avère également expérimentale. Au quotidien, les équipes opèrent une véritable remise en question des pratiques de coordination jusqu'alors en vigueur dans les services universitaires. Ainsi, elles ont conçu et continuent de développer des modes de gestion et de hiérarchisation internes inédits au sein d'un établissement supérieur. Plus précisément, les personnels des EUR bénéficient d'une autonomie inégalée dans la réalisation de leurs missions. Toutefois, une telle réorganisation, une telle évolution des conditions de travail s'accompagne de nombreux questionnements, parmi lesquels la nécessité de redéfinir le rapport des individus à la notion de bien-être, tant dans sa perception subjective, que dans sa considération objective.

Cette étude porte sur les modes de management adoptés dans les EUR de l'Université Côte d'Azur et leurs impacts sur la qualité de vie au travail des équipes. Plus particulièrement, cette étude est focalisée sur les rapports entre bien-être au travail et autonomie des personnels dans les EUR.

Mots-clés

Management – Autonomie – Bien-être – Qualité de vie au travail – Université – EUR