



**HAL**  
open science

# Recruter en CDI dans les universités françaises : le fruit défendu ?

Romain Pierronnet

► **To cite this version:**

Romain Pierronnet. Recruter en CDI dans les universités françaises : le fruit défendu ?. Territoires intelligents et management public durable, Association Internationale de Recherche en Management Public, May 2019, Paris, France. hal-02139531

**HAL Id: hal-02139531**

**<https://hal.science/hal-02139531v1>**

Submitted on 23 Mar 2021

**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.

# Recruter en CDI dans les universités françaises : le fruit défendu ?

Romain Pierronnet<sup>1</sup>

## Recruiting public servants using contracts in French universities: a forbidden fruit?

### Résumé :

Dans la fonction publique française, la coexistence d'emplois titulaires et contractuels constitue un objet récurrent de débat. Tandis que des voix proposent de convertir l'emploi titulaire en CDD et CDI, nous proposons de nous intéresser, dans une démarche exploratoire, aux pratiques d'organisations publiques où les possibilités de recours à ces emplois ont été assouplies depuis 10 ans : les universités. En nous basant sur la théorie de la justice organisationnelle, nous proposons d'identifier trois éléments de tension suscitées par le développement de l'emploi contractuel dans les organisations publiques.

### Mots clés :

Management public, CDI, CDD, fonctionnaires, universités

### Abstract:

In French civil service, permanent and contractual jobs are coexisting and, then, frequently producing debates. While some propose to convert functionaries' jobs positions into fixed-term and permanent contracts, we propose to focus, in an exploratory way, on the practices of using permanent contracts within universities, a type of public organizations where this possibility has been softened over the past 10 years. Using organizational justice theory, we propose to identify three tensions created by the development of contract employment in public organizations

### Keywords:

Public management, permanent contracts, fixed term contracts, public servants, universities

---

<sup>1</sup> Chercheur associé, Institut de Recherche en Gestion – Université Paris-Est Créteil – [romain.pierronnet@u-pec.fr](mailto:romain.pierronnet@u-pec.fr) – Consultant et chercheur, Adoc Métis

## INTRODUCTION

La fonction publique française est caractérisée par la coexistence de deux populations (Rouban, 2014), notamment par les fonctionnaires, personnels titulaires recrutés par voie de concours et insérés dans des filières et corps dotés de règles spécifiques de gestion. S’y ajoute un ensemble d’agents contractuels, de droit public ou parfois privé, à durée déterminée (CDD) ou indéterminée (CDI), qui représentaient 17,6% de l’ensemble des personnels des trois fonctions publique (d’État, hospitalière, territoriale) en 2016 (DGAFP, 2018, 90). En outre, entre 2006 et 2016, le nombre d’agents contractuels a cru de 2,1%, c’est-à-dire plus rapidement que la globalité de l’emploi public (+ 0,3%).

Plus récemment, l’adoption durant l’été 2019 de la loi « de transformation de la fonction publique »<sup>2</sup> « étend significativement les possibilités de recruter des agents contractuels au sein de la fonction publique d’État, tout en maintenant le principe selon lequel les emplois permanents de l’État sont occupés par des fonctionnaire ». Aussi, ces nouvelles mesures sont *a priori* de nature à conforter l’accroissement de la part des agents contractuels parmi les personnels des services publics.

Or, parmi les opérateurs publics, les universités occupent une place singulière. En effet, la loi relative aux « Libertés et Responsabilités des Universités » (LRU) de 2007 entendait conforter leur autonomie, notamment en assouplissant les modalités de recours à l’emploi non titulaire (IGAENR, 2016), que ce soit par la voie du CDD ou du CDI, qu’il s’agisse d’enseignants-chercheurs ou de personnels des Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens et Santé-Social (BIATSS). Ainsi, ces mesures antérieures font des universités un terrain de recherche intéressant afin de discuter de leurs conséquences concrètes, plus de douze ans après la loi LRU. Ce faisant, le recours à l’emploi contractuel dans les universités françaises est susceptible d’éclairer la mise en œuvre des réformes plus récentes et plus globales dans l’ensemble de la fonction publique.

Dans cet article, nous proposons de discuter de la manière dont les établissements se sont saisis de la facilitation du recours à l’emploi contractuel : quel bilan en tirer et quels facteurs explicatifs mobiliser ? Nous présenterons tout d’abord le contexte dans lequel s’est développé le recours à l’emploi contractuel dans les universités françaises, ainsi que les modalités afférentes. Puis, en mobilisant le matériau collecté dans deux universités, nous nous intéresserons aux déterminants et discours locaux relatifs à l’emploi contractuel. Sur un mode exploratoire et monographique, il s’agira ainsi de faire émerger les déterminants de l’appropriation de ces nouvelles possibilités au sein des universités. Nous proposerons ensuite d’en rendre compte au prisme de la notion de justice organisationnelle, ce qui nous permettra de discuter des conséquences managériales de ces transformations au sein des organisations publiques. Ainsi, au-delà d’un état des lieux empirique relatif au développement de l’emploi contractuel dans les universités, nous proposerons ainsi une mise en perspective des enjeux et obstacles afférents dans le secteur public.

## 1 DEVELOPPER L’AUTONOMIE DES UNIVERSITES PAR L’EMPLOI CONTRACTUEL, OU L’INVERSE ?

### 1.1 Le recours au contrat dans le secteur public : une arlésienne

Il importe en premier lieu de rappeler un principe cardinal de la fonction publique française : « *sauf dérogation prévue par une disposition législative, les emplois civils permanents de l’État [sont occupés] par des fonctionnaires [...] dans les conditions prévues par leur statut* »<sup>3</sup>. Il fait écho à l’histoire de la Fonction Publique de l’État (FPE), issue de l’Ancien Régime puis restructurée au moment de la Révolution autour de principes fondamentaux (Rouban, 2009a, 2009b) comme

---

<sup>2</sup> Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

<sup>3</sup> Article 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires.

l'égalité d'accès devant l'emploi public, le recrutement par concours et la séparation entre grade et emploi.

Pour autant, un nombre conséquent d'emplois publics sont pourvus par des personnels contractuels, conduisant à une « distinction faite entre les « vrais » fonctionnaires assez protégés et les « employés » ou les auxiliaires, placés dans une situation contractuelle et précaire » (Rouban, 2014, 18). Le recours à l'emploi contractuel demeure encadré et limité à des cas identifiés par la loi et la réglementation, par exemple selon qu'il s'agit de répondre à un besoin permanent ou temporaire, en fonction du motif de la vacance de l'emploi, suscitant en outre des modalités différentes (CDI ou CDD de durées différentes selon les cas).

#### Cas et modalités de recours à l'emploi contractuel dans la fonction publique de l'État en 2013

Type de besoin	Nature du besoin	Durée du contrat de droit public
<b>Cas d'un contrat pour répondre à un besoin permanent</b>		
<b>Besoin permanent à temps complet</b>	Emplois des catégories A, B, C lorsqu'il n'existe pas de corps de fonctionnaires	CDD de 3 ans au maximum, renouvelable dans la limite de six ans puis CDI (article 6 bis loi n° 84-16) ou CDI (à titre expérimental jusqu'au 13 mars 2016 - article 36 loi du 12 mars 2012)
	Emplois du niveau de la catégorie A, lorsque la nature des fonctions ou les besoins du service le justifient.	CDD 3 ans, renouvelable dans la limite de six ans puis CDI sauf hypothèse de portabilité de CDI en application de l'article 6 ter
<b>Besoin permanent à temps incomplet</b>	Emplois de tous niveaux lorsque les caractéristiques du poste imposent une quotité de temps de travail inférieure ou égale à 70% (pas de plancher)	CDI ou CDD d'au maximum 3 ans, renouvelable dans la limite de six ans, puis CDI
<b>Cas d'un contrat pour répondre à des besoins temporaires</b>		
<b>Remplacement momentané d'un agent</b>	Remplacement de tout agent (même contractuel) pour des motifs exposés limitativement par la loi.	CDD conclu et renouvelable dans la limite de la durée de l'absence de l'agent à remplacer.
<b>Pourvoi temporaire d'une vacance d'emploi</b>	Lorsque l'emploi vacant ne peut être pourvu immédiatement par un titulaire, dans l'attente de son recrutement et pour les besoins de continuité du service.	CDD conclu pour la durée de la vacance prévisionnelle dans la limite d'un an renouvelable, dans la limite de deux ans.
<b>Accroissement temporaire d'activité</b>	Prise en charge à titre temporaire d'une activité inhabituelle par l'administration par rapport à son activité normale	12 mois sur 18 mois consécutifs
<b>Besoin occasionnel</b>		
<b>Besoin saisonnier</b>	Activités liées à la saison	6 mois sur 12 mois consécutifs

Tableau 1 - Source : circulaire du 22 juillet 2013 (cas de recours au contrat dans la fonction publique de l'État)

En 2016, la part des agents contractuels dans la FPE s'élevait à 16,4%, avec une plus forte proportion de femmes (67% à comparer aux 64,3% de l'ensemble des fonctionnaires). De plus, la part de l'emploi contractuel a globalement cru de 2,4% en moyenne depuis 2006 (DGAFP, 2018, 90) et ce

malgré une succession de plans destinés à réduire la précarité dans le secteur public, dont le plus récent est incarné par la « loi Sauvadet »<sup>4</sup>.

La question de la place des personnels contractuels constitue ainsi un enjeu politique ancien, objet de résistances des organisations politiques et syndicales (Rouban, 2009c ; Siwek-Pouydesseau, 2009) : tandis que les uns y voient une opportunité de gestion plus souple des effectifs, d'autres pointent leur utilisation en tant que « *variable d'ajustement* » (Desbarats et Kopel, 2005), en particulier dans un contexte où le nombre de fonctionnaires constitue un sujet de débat récurrent (Rouban, 2011 ; Ruiz, 2010). La coexistence de ces deux familles d'agents prolonge en outre une pratique ancienne, au travers d'une « *distinction faite entre les « vrais » fonctionnaires assez protégés et les « employés » ou les auxiliaires, placés dans une situation contractuelle et précaire* » (Rouban, 2014, 18).

## 1.2 La loi LRU : un besoin pragmatique, un bilan en demi-teinte

Les universités françaises constituent un exemple récent permettant d'observer le développement de l'emploi contractuel. En effet, depuis la loi LRU de 2007, les universités peuvent « *recruter, pour une durée déterminée ou indéterminée, des agents contractuels [...] pour occuper des fonctions techniques ou administratives correspondant à des emplois de catégorie A [ou pour assurer] des fonctions d'enseignement, de recherche ou d'enseignement et de recherche* »<sup>5</sup>. Les objectifs poursuivis par les réformateurs étaient de trois ordres : rendre les établissements plus attractifs en leur permettant d'aller au-delà des grilles de rémunération de la fonction publique, ainsi que de « *faciliter [...] les recrutements des responsables des nouveaux services induits par la mise en place des RCE et autoriser une utilisation plus réactive des emplois disponibles [et de trouver] des spécialistes et de recruter des compétences notamment pour les nouveaux métiers n'ayant pas d'existence dans la fonction publique* » (IGAENR, 2016). L'adoption de la loi a fait l'objet de nombreux débats (Bonnamy, 2014), assortis de prises de positions syndicales spécifiques au thème de l'emploi contractuel, le syndicat SNESUP y voyant par exemple « *clairement une volonté de multiplier les contractuels dans tout le secteur public [...] pour aboutir à un véritable statut bis* »<sup>6</sup>.

Cependant, deux constats numériques invitent à discuter davantage des effets réels de ces mesures. Tout d'abord, en 2017-2018, l'emploi contractuel représentait 34,7% (MESRI, 2019) des personnels, de tous métiers (enseignants-chercheurs, doctorants, vacataires, personnels BIATSS ...), soit plus du double du taux dans l'ensemble de la FPE. Peut-on attribuer ce résultat aux possibilités nouvelles offertes par la loi LRU ? Rien n'est moins sûr, dans la mesure où ces 34,7% apparaissent en retrait des 35,7% de 2012-2013 (MENESR, 2014), date à laquelle toutes les universités disposaient des Responsabilités et Compétences Élargies (RCE) prévues par la loi LRU. Ainsi, sur les cinq dernières années pour lesquelles les chiffres sont disponibles, l'emploi contractuel n'a pas progressé en proportion dans les universités, ce qui invite à discuter du rôle réel de la loi.

De plus, l'Inspection Générale de l'Administration, de l'Éducation Nationale et de la Recherche (IGAENR) relève une « *présence numériquement faible mais parfois stratégique dans les établissements d'enseignement supérieur des contractuels relevant de l'article L. 954-3 du code de l'éducation [...] Loin d'être massive et encore moins sur le point de supplanter les procédures classiques de recrutement comme avaient pu le redouter certains parlementaires lors de l'adoption de la loi LRU, le dispositif a indiscutablement démontré son utilité et fait l'objet fait l'objet d'un usage assumé par les établissements* » (IGAENR, 2016, 47). Ainsi, pour l'IGAENR, les effets de la loi LRU

---

<sup>4</sup> Loi n°2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique

<sup>5</sup> Article 18 de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités

<sup>6</sup> Source : <https://www.snesup.fr/fiche-lru-n-12-recrutement-de-contractuels> (consulté le 10 octobre 2019)

résident moins dans un développement en volume de l'emploi contractuel, mais plutôt au plan qualitatif, vis-à-vis des emplois pour lesquels ces nouvelles dispositions ont été mobilisées.

Pour autant, la facilitation du recours à l'emploi contractuel n'est pas sans interroger les canons habituels de la gestion publique à la française, par exemple en terme de justice organisationnelle (Côme et Rouet, 2017) entre personnels de statuts différents : titulaires, CDD, CDI. Il importe par conséquent d'appréhender les orientations et les comportements des acteurs locaux qui ont structuré les choix des établissements vis-à-vis des possibilités élargies ouvertes par la loi LRU en la matière. Ces orientations politiques sont-elles homogènes, ou des nuances existent-elles entre des établissements dotés d'une autonomie renforcée ? Se sont-ils dotés de politiques spécifiques relatives au recrutement et à la gestion de personnels contractuels ? Dans l'affirmative, quels en sont les axes distinctifs et quels en sont les effets ?

### **1.3 Méthodologie et données mobilisées**

Nous proposons, au travers d'une démarche exploratoire et qualitative, de traiter de ces questions en mobilisant le matériau de recherche collecté dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat. Les données collectées ont permis la réalisation d'une étude cas multiple (Yin, 1984) destinée à comparer les discours et pratiques entre plusieurs terrains de recherche : Univ A et Univ B. Toutes deux sont des universités de province, pluridisciplinaires (ce qui permet de réduire l'influence de paramètres disciplinaires liés aux pratiques d'enseignement et de recherche, caractérisées par des taux d'encadrement structurellement différents).

Univ A présente pour spécificité d'être issue de la fusion de plusieurs établissements, raison pour laquelle elle avait été sélectionnée de sorte à pouvoir éventuellement y observer des dynamiques spécifiques liées à la nécessité de réinventer et de renégocier une politique de ressources humaines dans le cadre d'un processus de fusion. Univ B a quant à elle été choisie par comparaison avec Univ A sur la base de leurs bilans sociaux respectifs, dans la mesure où ils rendaient compte de structures d'emplois qui laissaient présumer d'orientations différentes : partant de ce constat, il s'agissait de vérifier dans quelle mesure il était imputable à des choix délibérés plutôt qu'à d'autres paramètres, à commencer par l'histoire et la trajectoire des deux établissements. Enfin, compte-tenu en particulier du faible nombre de travaux antérieurs relatifs à la gestion des personnels BIATSS (Bartoli et Juban, 2013), c'est à la gestion de ces derniers que nous avons choisi de nous intéresser.

Dans chacun de ces établissements, des entretiens semi-directifs (soixante au total) ont été réalisés à tous les niveaux : du Directeur Général des Services (DGS) jusqu'aux agents en poste dans les services. Dans chacune des deux universités, nous avons notamment enquêté dans leur service de la communication, en proximité de la présidence, ainsi que dans deux services de scolarité situés dans des composantes de formation (Unités de Formation et de Recherche). Il s'agissait ainsi de prendre en compte les différences de perception des agents selon leur positionnement dans l'organisation, entre centre et périphérie (Chatelain-Ponroy *et al.*, 2013). Outre les deux DRH, nous avons également rencontré des membres des commissions paritaires, chargées d'étudier les décisions de Gestion des Ressources Humaines (GRH) individuelles, comme les promotions ou les titularisations : les Commissions Paritaires d'Établissement (CPE) concernent les agents titulaires, tandis que les Commissions Consultatives Paritaires des Agents Non Titulaires (CCPANT) traitent des dossiers des personnels contractuels. L'ensemble des entretiens ont fait l'objet d'un codage dont les catégories ont été définies « *a prio-steriori* » (Allard-Poesi, 2003).

Enfin, ces entretiens ont été complétés par la collecte de documents, dont en particulier les règlements de gestion élaborés par les deux universités, afin de décrire et réguler leurs pratiques de GRH à destination des agents contractuels.

## 2 DEUX POLITIQUES DE GESTION DES CONTRACTUELS DIFFERENTES

Il importe tout d'abord de présenter l'état de l'emploi contractuel des personnels BIATSS dans les deux établissements étudiés, avant de tenter d'expliquer leur situation en nous intéressant à leurs politiques. En effet, au-delà d'effectifs différents, la comparaison globale des personnels BIATSS (Encadré 1) invite à considérer les deux universités comme relativement proche de la moyenne nationale en termes de proportion vis-à-vis de l'ensemble de leurs personnels, en dépit d'une part légèrement plus faible à Univ B (3 points d'écart) qu'à Univ A. Les deux structures d'emplois, analysées au prisme de leurs catégories afin de tenir compte des dispositions issues de la loi LRU pour la catégorie A, sont en outre quasiment identiques.

S'agissant plus particulièrement de la part des agents contractuels, les deux universités se situent sous la moyenne nationale (41%), avec une part de 35% à Univ B et même de 32% à Univ A. Toutefois, les deux établissements se distinguent encore davantage en considérant les types de contrat : la part des CDD à Univ A (63%) apparaît bien plus faible qu'à Univ B (84%), ce qui coïncide avec une part de CDI plus élevée à Univ A (34) qu'à Univ B (16%) et que la moyenne nationale (17%). Univ A se singularise donc à la fois d'Univ B et de la situation nationale, en témoignant à la fois d'une part d'agents contractuels plus faible, mais aussi d'une proportion de CDI deux fois plus élevés.

### Caractéristiques des universités étudiées comparées au niveau national

Caractéristiques	Univ A (2015)	Univ B (2015)	National (universités - 2014-2015)
Personnels BIATSS (hors contrats étudiants)	2941	1028	80 624
% BIATSS / Personnels (hors contrats étudiants)	46 %	42 %	47%
% des catégories A/B/C	31% / 24% / 44%	31% / 23% / 45%	32% / 22% / 46%
BIATSS : % des non titulaires	32%	35%	41%
% des CDD parmi les non titulaires	63%	84%	83%
% des CDI parmi les non titulaires	34%	16%	17%

Encadré 1 - Sources : bilans sociaux 2015 des établissements et bilan social ministériel 2014-2015

### 2.1 A Univ A : « à travail égal, salaire égal »

Un an après sa création, Univ A s'est trouvée confrontée à la nécessité d'harmoniser la gestion de ses personnels contractuels, issue jusqu'alors de la juxtaposition des pratiques des anciens établissements. Le document a été conçu en vertu de trois principes : primes identiques entre contractuels et titulaires, mise en place d'un avancement d'échelon pour les contractuels, auquel s'ajoute enfin la possibilité d'avancement de grade pour les CDD pérennes et les CDI.

Ces orientations témoignent d'une volonté d'égalité de traitement entre contractuel et titulaires, objet de débats lors du Conseil d'Administration (CA) chargé d'adopter le règlement :

*« Pour certaines [organisations syndicales], le régime et les règles doivent être les mêmes pour les contractuels que pour les titulaires ; pour d'autres, certaines différences doivent être maintenues pour que le statut du fonctionariat soit préservé et qu'il soit plus attractif que des postes de contractuels. Le Président trouve que le texte proposé offre une position d'équilibre entre les différents points de vue des syndicats et qu'il représente la synthèse de ce qui est acceptable par les uns et par les autres. »<sup>7</sup>*

Cette recherche d'égalité conduit à organiser un processus de gestion calqué sur celui des titulaires, conduisant à la normalisation des rémunérations des agents contractuels, au moyen d'une grille, par souci pragmatique :

<sup>7</sup> Extrait du procès-verbal de la réunion

*« Ce qu'ils voulaient tous, c'était que nous soyons tous dans le règlement de gestion parce que c'était beaucoup plus facile dans la gestion de paies plutôt que d'avoir des salaires différents pour chaque contractuel. » Membre CCPANT A*

Le passage d'une gestion « individualisante » à une gestion normée et « objectivante » (Nizet et Pichault, 2000) exclue du même coup la possibilité de négociations locales :

*« À partir de ce moment-là, je ne pouvais plus négocier mon salaire tous les deux ans. J'ai la même grille maintenant que le titulaire. » Membre CCPANT A*

En outre, le rôle de la CCPANT devint similaire à celui de la CPE pour les titulaires, dès lors que les procédures de promotion sont identiques :

*« La CCPANT a les mêmes prérogatives que la Commission Paritaire d'Établissement, en termes de promotion et d'avancement [...] puisque ça a été une décision d'établissement que de [proposer] des carrières ou des évolutions de carrière pour nos contractuels » Membre CPE A*

Pour autant, un tel règlement de gestion conduit à un coût substantiel pour l'établissement, faisant douter de sa pérennité :

*« Notre politique contractuelle est très favorable. Je ne suis pas certain que nous réussions à la maintenir compte tenu des contraintes de masse salariale » DGS A*

Ce même DGS relève pour autant que les personnels contractuels présentent néanmoins, globalement, l'avantage de coûter moins cher à l'université ;

*« Les contractuels nous coûtent moins cher. Même si je les paye pareil en termes de charge, ils me coûtent nettement moins cher. C'est pour ça qu'aujourd'hui si on regarde certaines universités, nous nous avons un taux de contractuels de l'ordre de 33 %, mais certaines universités sont aux alentours de 45 %. Et honnêtement, nous avons intérêt à le faire de la même façon que j'ai intérêt à recourir à des vacataires ou à des heures complémentaires. Dans tous les cas de figure, le coût de revient chargé reste inférieur. C'est pour ça que certaines universités font peu d'efforts pour mettre du titulaire. Si on regarde les universités nouvelles [...] elles ont des taux de contractuels qui sont bien au-dessus des nôtres. » DGS A*

Enfin, le règlement d'Univ A conduit à rendre les concours et l'emploi titulaires moins attractifs :

*« Je pense aussi qu'il y a eu certaines interprétations juridiques qui n'étaient pas bonne et n'étaient pas favorables à l'emploi titulaire [...] Nous avons un règlement de gestion qui fait qu'on facilite le recrutement de contractuels [...] mais en fait on passe très rapidement sur un CDI et en plus on fait du déroulement de carrière pour quasiment l'ensemble des agents » DRH A*

Le DRH d'Univ A a de plus témoigné du comportement stratégique des composantes, qui jouent avec les règles de gestion de sorte à susciter le passage en CDI de leurs CDD :

*« Je pense que là nous avons franchi le Rubicon [parce que] dans la loi les temps incomplets inférieurs à 70 %, on peut leur proposer directement des CDI [...] Mais qu'est-ce qu'on a fait très rapidement, [les composantes nous ont] dit « ah mais oui, moi il est à 80 %, il est à 90 % ». Ça a permis de passer un certain nombre de personnes directement en CDI. Donc on a construit une machine à CDI et en plus juridiquement on n'est pas bon. Ça a été utilisé pour des gens qui ne sont pas à 70 %, qui sont à 80, 90, 100 %. Tout ça mis bout à bout, avec la cerise sur le gâteau constitue l'avancement de carrière pour quasiment l'ensemble des contractuels... Quand bien même il y aurait une politique forte de lutte contre la précarité, comme par exemple avec Sauvadet ou des concours ou de l'intégration directe, le problème c'est que maintenant au-delà même de la volonté de l'université, les agents n'ont aucun intérêt à passer titulaire. Ils déroulent leurs carrières en tant que contractuels » DRH A*



En effet, couplé à un règlement de gestion favorable, le CDI est perçu comme aussi protecteur qu'un emploi titulaire :

*« Dans la fonction publique j'ai rarement vu des licenciements de CDI. Ça signifie qu'à partir du moment où tu as un CDI dans la fonction publique, ta vie ou ta carrière est tracée » DGS A*

Les témoignages de la direction d'Univ A concordent ainsi avec la part importante de CDI qui la caractérise : elle résulte d'une politique d'établissement favorable à la fois en raison d'un recours plus systématique au CDI, en partie issue du comportement stratégique de certains acteurs, mais aussi d'un règlement de gestion qui réduit l'attractivité des démarches de titularisation.

## **2.2 A Univ B, un attachement plus marqué à la primauté de l'emploi titulaire**

Univ B dispose également d'un texte dédié à la gestion des contractuels :

*« C'est un peu la retranscription des textes qui régissent les agents non titulaires dans l'administration [...] Ça va quand même plus loin, il y a des grilles qui ont été fixées. Maintenant c'est assez stabilisé et pérennisé. Je sais que maintenant je suis à tel échelon, je sais que dans trois ans je serai à tel ou tel échelon. Il n'y a pas d'incertitude. Il y a une progression qui est plus ou moins similaire à celle des titulaires » Membre CCPANT B*

Toutefois, alors qu'Univ A avait calqué l'avancement sur celui des titulaires, la consultation des grilles d'Univ B témoigne d'écarts indiciaires avec les titulaires. De plus, si ces grilles ont bien été élaborées, leur application apparaît suspendue dans les faits, en raison notamment d'une alternance politique dans l'établissement :

*« C'est l'exécutif précédent qui l'a fait passer, mais c'est la nouvelle équipe qui m'a dit qu'elle n'était pas opposable. » Membre CCPANT B*

De plus, l'établissement ayant rencontré des difficultés financières, sa politique s'en trouve d'autant plus contrainte et a été dès lors prioritairement tournée vers la titularisation des contractuels, comme levier pour les préserver au sein de l'établissement :

*« Ouvrir beaucoup de postes au concours, ou des postes de titulaires. Diminuer le nombre de contractuels en fait, c'est ça l'idée » DRH B*

*« Faire le choix de garder les gens, c'était déjà un acte fort en assumant une erreur de gestion [...] Maintenant, améliorer la situation des contractuels, c'est ce qu'on va essayer de faire. Pour le moment on était focalisé sur le fait de garder tout le monde. On verra après pour améliorer la situation » DGS B*

En dépit de ce contexte de tension budgétaire, Univ B se montre ouverte sur le principe au recours à l'emploi contractuel :

*« Lancer un recrutement de contractuel c'est souvent plus facile, alors que pour ouvrir un concours il faut un an. Si vous vous retrouvez avec un poste vacant que vous n'avez pas anticipé, vous avez deux solutions. La BIEP<sup>8</sup> et vous mettez une petite annonce et vous pouvez dire que c'est réservé aux fonctionnaires ou non. Mais si par exemple vous cherchez un ingénieur informaticien c'est tentant de mettre un titulaire ou contractuel. Si c'est pour faire du développement, ça m'est assez indifférent le statut de la personne » DGS B*

Le cas particulier du recours au CDI apparaît cependant comme un chantier en devenir :

*« Mis à part CDIs<sup>er</sup> des agents en CDD qui réglementairement devaient l'être, ça fait partie des choses qu'on va faire. Pour le moment on a surtout veillé à maintenir l'emploi contractuel » DGS B*

---

<sup>8</sup> Bourse Interministérielle à l'Emploi Public

La position d'Univ B sur le CDI est donc plus prudente qu'Univ A, y compris à l'égard de la pérennité de ces contrats en comparaison de l'emploi titulaire :

*« On peut me dire aujourd'hui que comme je suis en CDI j'ai la sécurité de l'emploi. Mais il y a aussi des agents en CDI dans l'établissement qui ont été licenciés. Mais pour un titulaire, il y a quand même une sécurité bien plus appuyée. Après, effectivement je ne vois pas l'établissement licencier un agent sans motif. Mais un motif, ça se fabrique. Vous savez, une erreur, si on fait une erreur vous pourriez me dire que j'ai fait une faute grave. Si j'étais titulaire, est-ce qu'on pourrait me licencier parce que j'ai fait une erreur dans un de mes dossiers ? Ce n'est pas si simple »* Membre CCPANT B

Les témoignages collectés à Univ B sont cohérents avec les données relatives à ses emplois contractuels : le CDI y est moins développé qu'à Univ A, notamment parce que l'emploi titulaire apparaît davantage privilégié à Univ B.

### **3 LES EFFETS AMBIGUS DE L'EMPLOI CONTRACTUEL DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

Les deux politiques de ressources humaines présentées précédemment témoignent d'orientations distinctes, mais aussi de certains points communs. Pour en rendre compte, nous proposons de les lire au prisme de la justice organisationnelle.

#### **3.1 Le cadre de la justice organisationnelle**

La justice organisationnelle (Greenberg, 1990) se prête bien à la caractérisation des transformations vécues par les personnels universitaires. En effet, comme le relèvent T. Côme et G. Rouet (2017), la réforme des universités contribue à réorienter les paradigmes gestionnaires qui contribuent à produire un sentiment de justice organisationnelle, dans ses trois composantes :

- interactionnelle, issue des relations entre les individus et leur organisation, déterminée par quatre critères : la justification des décisions, la justesse, le respect et l'honnêteté dans la relation entre le sujet et le décideur ou son relai (Bies et Moag, 1986) ;
- procédurale, résultat de la perception de l'équité des processus de production des décisions (Gilliland, 1993) ;
- distributive, déterminée par la répartition des ressources de l'organisation, selon des principes (Deutsch, 1975) qui peuvent être fondés sur l'équité (au regard de la contribution des individus à la performance des organisations), la recherche d'égalité (afin de préserver la cohésion du collectif), ou des besoins (accord collectif sur la satisfaction ponctuelle des besoins de ses membres).

Ce faisant, le sentiment de justice constitue l'un des déterminants du comportement des salariés, plus particulièrement de l'adhésion des parties prenantes au changement organisationnel (Fall et Roussel, 2017), s'agissant par exemple de leur satisfaction au travail, de leur engagement, de leurs perspectives professionnelles ou encore de leurs performances.

#### **3.2 À Univ A, une politique d'égalité de traitement en tension**

Comme nous l'avons vu, Univ A a adopté un règlement de gestion fondé sur le principe d'égalité de traitement, assortie d'une pratique fréquente de recours au CDI, au risque de réduire l'attractivité des concours de la fonction publique. L'analyse des témoignages des personnels d'Univ A permet d'en extraire plusieurs éléments de caractérisation du sentiment de justice organisationnelle, résumés dans le tableau ci-après (Tableau 2) et illustrés à l'aide de verbatims parmi les plus significatifs.

En matière de justice procédurale, la gestion des agents contractuels d'Univ A apparaît ambiguë. Tout d'abord, les témoignages des agents montrent que ces derniers maîtrisent les dispositions nationales qui régissent le renouvellement des CDD ou le passage en CDI. Ils ignorent néanmoins selon quels processus ces décisions sont prises à l'intérieur de l'établissement, qui décide et sur quelle base. Certains d'entre eux font ainsi un usage stratégique des dispositions nationales, de sorte à anticiper les démarches nécessaires à la sécurisation de leur carrière, en interpellant voire en s'opposant à leur DRH.

Si ce constat renvoie en outre à la dimension informationnelle de la justice interactionnelle, cette dernière se caractérise également par la manifestation d'identités professionnelles et d'aspirations distinctes entre titulaires et contractuels. Parmi ces derniers, les agents en CDI confirment leur sentiment de bénéficier d'un statut équivalent à celui des titulaires, tout en leur reprochant la sécurité de l'emploi dont ils ne bénéficient pas à la même hauteur.

Enfin, si comme nous l'avons vu la justice distributive apparaît inspirée d'une recherche d'égalité avec les titulaires, cette conception est néanmoins mise en tension avec une approche qui relèverait davantage d'une recherche d'équité. En effet, plusieurs agents ont regretté de ne plus pouvoir négocier leur rémunération, suite à la normalisation de leur traitement selon des grilles calquées sur les personnels titulaires. De plus, les demandes d'avancement des agents sont appréciées au prisme de leurs démarches (formations, candidatures) en vue d'obtenir un concours de titularisation, y compris pour les CDI, l'établissement souhaitant par ce biais inciter ses personnels contractuels à s'engager dans cette voie. Cette conception heurte d'autres critères, comme l'appréciation individuelle des personnels par leur responsable, fréquemment inspirés par les expériences antérieures des contractuels dans le secteur.

### Synthèse des caractéristiques de la justice organisationnelle perçue par les personnels contractuels à Univ A

Composante judiciaire	Caractérisation	Exemples de verbatims (Univ A)
Procédurale	Maîtrise par les agents de la réglementation nationale, mais flou sur les niveaux de décision, leur mise en œuvre et leur respect au sein de l'établissement.  Recherche de normalisation de la gestion des contractuels.	« [Rires] Je suis passé en CDI le 1 <sup>er</sup> septembre [avant de recevoir] mon contrat de travail fin octobre. »  « Je sais que nous sommes dans un monde au sein duquel il faut savoir entrer dans des procédures [Voyant] la date arriver, je fais plusieurs fois remonter ce problème à la direction, mais il ne se passe rien [...] J'ai fait un peu ma tête de mule dans la procédure parce que je trouvais que c'était une aberration que je refusais d'accepter. »
Interactionnelle	Construction d'une identité propre aux contractuels, notamment aux CDI  Faible rôle assigné aux managers	« Le statut, elle nous fait bien sentir, que « oui bon ça va les fonctionnaires ». Qu'on est hyper chanceux quoi. »  « Je me dis que plus tard si j'étais fonctionnaire ça serait fini quoi [...] C'est pour ça, même si j'étais titulaire, l'avantage de pouvoir te casser un an et dire que je suis en disponibilité, je ne trouve pas ça honnête. »
Distributive	Conçue sur la recherche d'égalité, en tension avec la recherche individuelle d'équité	« Passer le concours, c'est ce que les titulaires estiment comme la seule possibilité de promotion, parce que pour eux la promotion c'est ça. Et puis après, c'est la pérennité de l'emploi. Ils me disent « oui mais tu n'es qu'en CDI ». Je leur réponds « oui mais vous savez j'ai bossé pendant 10 ans dans le privé avant, et avoir un CDI dans le privé on était déjà super content ». On n'a pas la même pression qu'un titulaire qui s'est une fois qu'il a son concours qu'il est serein pour 40 ans. Nous, avoir un CDI on est déjà super content. »

Tableau 2 – Source : verbatims collectés auprès des agents d'Univ A

Le sentiment de justice organisationnelle à Univ A apparaît hybride : la recherche d'égalité se trouve mise en tension avec des conceptions managériales issues du secteur privé, et se trouve finalement en partie institutionnalisée par la stabilisation d'agents en CDI qui développent une identité professionnelle spécifique dans l'établissement.

### **3.3 A Univ B, les effets de la tension budgétaire**

Contrainte par une situation budgétaire tendue, Univ B a adopté une politique de l'emploi contractuel moins avantageuse pour ces derniers en comparaison de celle d'Univ A. Cette différence conduit-elle à un sentiment différent de justice organisationnelle ?

S'agissant tout d'abord de la justice procédurale, les témoignages collectés à Univ B sont également marqués par des incertitudes et un certain flou vis-à-vis des modes de prise de décision, mais surtout par des récits faisant état de recrutements jugés abusifs et/ou arbitraires. Ce constat invite à relever que la tension budgétaire de l'établissement met davantage en relief les décisions de recrutement ou de pérennisation des emplois, notamment lorsque ceux-ci sont en proximité fonctionnelle avec la Présidence.

La justice interactionnelle est quant à elle marquée par le rôle prêté aux chefs de service dans les décisions relatives aux contrats des agents : si les agents ignorent l'impact réel, ils n'en attendent pas moins de leur responsable une attitude de soutien et de défense de leur carrière vis-à-vis de la direction de l'établissement. À l'inverse, les agents attendent l'intervention des chefs de service lorsqu'ils estiment nécessaire de ne pas renouveler un contrat.

Enfin, la justice distributive apparaît marquée moins par une recherche d'égalité que par une approche fondée sur les besoins. En effet, la forte rotation des agents, associée à la tension budgétaire, rend nécessaire que l'établissement parvienne à stabiliser ses personnels et leurs compétences. En particulier, les rares propositions de CDI sont alors motivées à la fois par cette nécessité, mais aussi par la prise en compte des enjeux issus de l'activité de l'établissement.

#### **Synthèse des caractéristiques de la justice organisationnelle perçue par les personnels contractuels à Univ B**

Composante judiciaire	Caractérisation	Exemples de verbatims (Univ B)
Procédurale	Maitrise par les agents floue, assortie de soupçons de décisions arbitraires, en contexte de tension budgétaire.  Recours privilégié au concours.	« L'ancien président qui est parti a fait le choix d'offrir des CDI et des CDD à son équipe proche, la veille de son départ. Et ils ont re-signé tous les contrats. Ça se sait. Et c'est notre rôle en tant que chef de service de monter au créneau et de dire que nous ne sommes pas d'accord. »  « Pour avoir un CDI ici c'est très dur, donc je vous avoue que je n'ai pas forcément l'optique d'y rester des années [...] Par rapport aux demandes d'augmentation ou aux demandes de CDI, on sait déjà et c'est déjà clair que ce n'est pas dans la politique du président. »  « Je crois qu'en théorie, le CDI c'est en attendant d'avoir le concours. »
Interactionnelle	Rôle important prêté aux chefs de service ou approprié par eux	« Nous avons détecté qu'il y avait un problème, que le problème ne venait pas du service, qu'il venait d'elle et de son comportement, et que pour moi il était nécessaire, pour le service hein, qu'elle aille exercer ses fonctions ailleurs. »  « Je n'ai aucune carte en main pour leur permettre... Par exemple, quand ils me disent qu'ils veulent être en CDD de trois ans, je le note dans mon évaluation [...] Mais derrière ce n'est pas suivi. »
Distributive	Inspirée par la conjonction des besoins de l'établissement et des personnels	« Je voudrais réussir à stabiliser mes agents, ça fait partie de mes projets professionnels que de stabiliser mes agents. »  « On m'a confirmé que mon poste était pérenne [...] donc de toute façon le CDD serait reconduit puisque c'est un poste important. »

Tableau 3 - Source : verbatims collectés auprès des agents d'Univ B

Les personnels d'Univ B témoignent ainsi d'un sentiment de justice organisationnelle fortement influencé par la situation budgétaire de leur université, qui rend leurs perspectives plus incertaines et les amène à mobiliser leurs responsables hiérarchiques comme ressource à l'appui de leurs aspirations.

### 3.4 Deux orientations distinctes, marquées par la permanence des conceptions historiques de la GRH publique à la française

Comme nous l'avons vu, en miroir de modes de gestion des agents contractuels différents, leurs personnels témoignent de sentiments de justice organisationnelle également différents.

Au-delà de telles différences, ces constats nous amènent cependant à relever que ces orientations ont été développées dans les deux cas dans une perspective bureaucratique, certes dictée par la réglementation nationale, mais aussi par son appréciation et son interprétation locale. Ainsi, les deux politiques s'attachent par exemple à l'intention de préserver la primauté de l'emploi titulaire, en référence à l'esprit de la loi.

En outre, si la politique « d'égalité » d'Univ A est celle qui va le plus loin en faveur des agents contractuels en dehors de la voie de la titularisation, cette politique n'en demeure pas moins inspirée par les pratiques de gestion des agents titulaires : assimilation à des corps de la fonction publique, recours à des grilles, fonctionnement de la CCPANT calqué sur celui de la CPE. Ainsi, la recherche d'égalité d'Univ A a conduit cette dernière à normaliser la gestion de ses agents contractuels, au point de créer une catégorie d'agents en CDI parallèle aux agents titulaires, avec des droits voisins, suscitant alors un sentiment de justice organisationnelle ambigu. En effet, l'alignement de la gestion de ces agents sur celle des titulaires implique de renoncer à des pratiques de gestion développées notamment à l'échelle des laboratoires et des composantes en fonction de leurs ressources propres disponibles.

Dans le cas d'Univ B, c'est la contrainte budgétaire qui conduit mécaniquement la direction à recentrer ses orientations vers l'emploi titulaire et les règles étatiques : dans ce contexte, le cadre

statutaire est également perçu comme un moyen de conserver les agents et leurs compétences de manière sécurisée. Par conséquent, le rôle de la CCPANT s'en trouve réduit en comparaison de celui identifié à Univ A.

Finalement, la comparaison des sentiments de justice organisationnelle des deux établissements invite à identifier trois points d'attention.

Tout d'abord, le développement de l'emploi contractuel questionne le rapport entretenu avec les règles au sein d'un univers bureaucratique (Weber, 1921) : jusqu'où les établissements peuvent-ils aller dans le recours à l'emploi contractuel, sachant que la loi préserve comme référence normative la primauté de l'emploi titulaire ? Cette question se décline par ailleurs à l'intérieur des établissements : comment adopter des règles de gestion conforme à l'idéal bureaucratique, destinées à produire des décisions transparentes et motivées (« rationnelles-légales ») ? Une telle question apparaît cohérente avec l'étymologie de « l'autonomie » voulue pour les universités : « être capable de se gouverner selon ses propres règles »<sup>9</sup>.

De plus, recourir à l'emploi contractuel pose la question du rôle des managers à cet égard : sont-ils associés et/ou décideurs vis-à-vis des processus de recrutement, d'avancement, de renouvellement/CDIsation/titularisation ? La réponse à cette question traduit un paradigme de GRH spécifique, dans un contexte de méfiance à l'égard de l'intervention des responsables hiérarchiques dans les carrières de leurs agents (Pierronnet, 2019).

Enfin, le choix de mobiliser l'emploi contractuel plutôt que titulaire n'est pas qu'une affaire de principe politique : c'est aussi le reflet de situations budgétaires différentes dans les établissements. En effet, conférer aux établissements la faculté de recruter plus facilement des agents contractuels ne présume pas des moyens dont ils disposent pour ce faire (qui leurs sont conférés par l'État ou mobilisés dans leur environnement), en particulier s'agissant des questions d'équilibre ainsi suscitées dans les organisations : la question politique de la régulation se pose alors, entre une démarche d'égalité de traitement (Univ A) et un recentrage sur les agents titulaires en situation financière dégradée (Univ B).

#### Enjeux structurants des composantes de la justice organisationnelle dans les universités étudiées

Composante judiciaire	Caractérisation Univ A	Caractérisation Univ B	Points d'attention
Procédurale	Maîtrise par les agents de la réglementation nationale, mais flou sur les niveaux de décision, leur mise en œuvre et leur respect au sein de l'établissement  Recherche de normalisation de la gestion des contractuels.	Maitrise par les agents floue, assortie de soupçons de décisions arbitraires, en contexte de tension budgétaire.  Recours privilégié au concours.	Rôle structurant de la maîtrise du cadre réglementaire, en contexte bureaucratique.
Interactionnelle	Construction d'une identité propre aux contractuels, notamment aux CDI  Faible rôle assigné aux managers	Rôle important prêté aux chefs de service ou approprié par eux	Rôle prêté au manager vis-à-vis des perspectives offertes aux agents, lié au niveau de déterminisme des règles de gestion.
Distributive	Conçue sur la recherche d'égalité, en tension avec la recherche individuelle d'équité	Inspirée par la conjonction des besoins de l'établissement et des personnels	Rôle de la contingence : influence des moyens disponibles, à relie aux équilibres socio-politiques internes.

Tableau 4

<sup>9</sup> Source : www.cnrtl.fr – Consulté le 12 juin 2019

## CONCLUSION

Les établissements étudiés témoignent d'orientations politiques différentes vis-à-vis de leurs personnels contractuels.

À Univ A, la politique résulte d'une recherche d'égalité entre titulaires et contractuels, avec une gestion inspirée de celle des titulaires, ce qui n'est pas sans susciter un coût issu des mesures en faveur des carrières des contractuels. Cet alignement s'opère dans le cadre d'une normalisation de la gestion de ces agents, par référence aux normes et pratiques initialement destinées aux titulaires. Univ B présente quant à elle une politique plus prudente, du fait d'un contexte budgétaire qui amène à tenter de préserver l'emploi contractuel plutôt qu'à prendre des mesures en faveur des carrières de ces personnels en tant que contractuels : la préservation de l'emploi contractuel consiste en réalité à titulariser ces agents afin de les sécuriser dans l'établissement.

Si les établissements témoignent de deux orientations politiques différentes, leur étude comparée révèle trois tensions suscitées : le rapport aux règles (jusqu'où aller localement dans un univers qui demeure normé nationalement et compte-tenu de la recherche d'égalité de traitement ?), le rôle qui en découle pour les managers (faut-il les associer aux décisions de gestion relative à ces agents ?), et l'influence cognitive de la question des moyens (s'ils sont sous tension, ne vaut-il pas mieux créer le moins de différences possibles ? Si des moyens sont disponibles, selon quels principes les répartir ?).

Ces trois tensions invitent à discuter de plusieurs des déterminants susceptibles d'expliquer la relative stabilité de la part de l'emploi contractuel dans ces deux universités. Tout d'abord, nous avons vu que les acteurs deux universités étudiées témoignent d'un réflexe cognitif de nature juridique, en les conduisant à maintenir la référence à l'emploi titulaire, principe que la loi l'été 2019 ne remet pas en cause dans l'absolu. De plus, cette norme se trouve confortée par la tension budgétaire de l'opérateur public concerné : lorsque ses ressources diminuent, tout se passe comme si Univ B repliait sa politique de ressources humaines sur l'emploi titulaire. Cette attitude amène à rappeler que si l'autonomie des universités, telle que développée par loi LRU en 2007, se focalisait sur le transfert de la gestion de compétences nouvelles, la réforme ne présupait pas de la question des moyens, de leur volume comme de leurs sources, dont les établissements disposent pour décider et animer leurs propres politiques. Ainsi et enfin, Univ A invite à relever qu'en dehors d'un contexte budgétaire tendu, la préférence de l'établissement peut être donnée à la recherche d'égalité dans les choix de gestion de ses personnels contractuels, ce qui conduit à reproduire les mécanismes de gestion des agents titulaires plutôt qu'à en adopter de nouveaux.

Compte-tenu du caractère exploratoire de cette recherche, c'est bien sûr là sa principale limite : si une étude centrée sur deux établissements ne peut revendiquer de portée généralisante, elle n'en reste pas moins riche en enseignements. Pour autant, ces résultats invitent à considérer que de même que l'on « *ne change pas la société par décret* » (Crozier, 1982), il importe de se demander s'il suffit de légiférer pour faire évoluer les pratiques de GRH issues des canons historiques de la fonction publique. Alors que les pouvoirs publics préparent la mise en œuvre de la loi « de transformation de la fonction publique », cette recherche exploratoire invite à souligner que le statut de l'agent public ne constitue pas le seul déterminant de son management : le rapport aux règles, la place accordée aux managers et les moyens disponibles décrivent un système qui semble en partie structurer la capacité des organisations étudiées à développer des politiques et pratiques spécifiques vis-à-vis du recours à l'emploi contractuel.

Ainsi, l'actualité récente propose à titre d'illustration de remarquer que la loi de l'été 2019 entreprend de réformer plus globalement la GRH publique, notamment en réduisant le rôle des commissions paritaires, « *en supprimant [leur] avis préalable [...] sur les questions liées aux mutations et aux mobilités dans la fonction publique d'État et sur les questions liées à l'avancement et la promotion dans les trois versants de la fonction publique [...] pour déconcentrer les décisions individuelles au plus près du terrain et doter les managers des leviers de ressources humaines*

nécessaires à leur action »<sup>10</sup>. Aussi, nos résultats invitent à s'intéresser de manière plus approfondie aux enjeux et questionnements soulevés par les dernières réformes vis-à-vis du développement de l'emploi contractuel dans le secteur public, au travers d'autres recherches, afin d'appréhender dans quelle mesure ces réformes réinterrogent dans les faits et de manière cohérente (Pichault, 2007), le système ici décrit.

## BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, Florence (2003), « Coder les données », in *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions Management et Société, p. 245-290.

Bartoli, Annie ; Juban, Jean-Yves (2013), « Le management des personnels administratifs et techniques à l'université : le défi d'une sortie de l'ombre », *Colloque de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines - AGRH*.

Bies, R.J. ; Moag, J.S. (1986), « Interactional justice: Communication criteria for fairness », in SHEPPARD B. (dir.), *Research on negotiation in organizations*, JAI Press, Greenwich, p. 43-55.

Bonnamy, Damienne (2014), « La réforme universitaire devant le parlement », in *Réformes d'hier et réformes d'aujourd'hui : l'enseignement supérieur recomposé*, Presses universitaires de Rennes, p. 101-118.

Chatelain-Ponroy, Stéphanie ; Mignot-Gérard, Stéphanie ; Musselin, Christine ; Sponem, Samuel (2013), « De l'opposition « politiques/administratifs » au clivage « centre/périphérie » : les divergences de perception des outils de mesure dans les universités », *Politiques et management public*, vol. 30, n° 4, p. 495-518.

Côme, Thierry ; Rouet, Gilles (2017), « Statuts des personnels, gouvernance et justice organisationnelle : le cas des universités françaises », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 28, p. 77-89.

Crozier, Michel (1982), *On ne change pas la société par décret*, Paris, Le Livre de poche.

Desbarats, Isabelle ; Kopel, Sandrine (2005), « Les agents contractuels de la fonction publique territoriale française », *Revue française d'administration publique*, vol. no115, n° 3, p. 481-493.

Deutsch, Morton (1975), « Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice? », *Journal of Social Issues*, vol. 31, n° 3, p. 137-149.

DGAFP (2018), « Rapport annuel sur l'état de la fonction publique - Politiques et pratiques de ressources humaines - Faits et chiffres. », Rapport de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

Fall, Amar ; Roussel, Patrice (2017), « L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail », *@GRH*, n° 25, p. 35-60.

Gilliland, Stephen W. (1993), « The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 18, n° 4, p. 694-734.

Greenberg, Jerald (1990), « Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow », *Journal of Management*, vol. 16, n° 2, p. 399-432.

IGAENR (2016), « État des lieux des contractuels recrutés en application de l'article L. 954-3 du code de l'éducation », 2016-036, Paris, IGAENR.

MENESR (2014), « Bilan social 2012 - 2013 : les personnels de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche », Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

MESRI (2019), « Bilan social 2017 - 2018 : les personnels de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche », Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

---

<sup>10</sup> Extrait de l'exposé des motifs, consulté le 28 avril 2019



- Nizet, Jean ; Pichault, François (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, Paris, Seuil.
- Pichault, François (2007), « Les tentatives de modernisation des services publics via la GRH : une perspective contextualiste », in *La GRH publique en questions : une perspective internationale*, Paris, L'Harmattan (RECEMAP), p. 207-222.
- Pierronnet, Romain (2019), « Quel usage de l'entretien professionnel dans la gestion du personnel administratif des universités ? », *Revue française d'administration publique*, vol. N° 169, n° 1, p. 169-184.
- Rouban, Luc (2009a), *La fonction publique*, 3e édition, Paris, La Découverte.
- Rouban, Luc (2009b), « L'univers axiologique des fonctionnaires », *Revue française d'administration publique*, n° 132, p. 771-788.
- Rouban, Luc (2009c), « Le statut des fonctionnaires comme enjeu socio-historique », *Revue française d'administration publique*, vol. n° 132, n° 4, p. 673-687.
- Rouban, Luc (2011), « Le nombre des fonctionnaires : le débat autour du fonctionnarisme (1877-1914) », *Revue française d'administration publique*, vol. 135, n° 3, p. 583-599.
- Rouban, Luc (2014), *La fonction publique en débat*, La documentation française (Les études de la documentation française).
- Ruiz, Émilien (2010), « Compter : l'invention de la statistique des fonctionnaires en France (1890–1930) », *Sociologie du Travail*, vol. 52, n° 2, p. 212-233.
- Siwek-Pouydesseau, Jeanne (2009), « Les syndicats de la fonction publique et les réformes managériales depuis 2002 », *Revue française d'administration publique*, vol. n° 132, n° 4, p. 745-756.
- Weber, Max (1921), *Economie et société, tome 1 - Les catégories de la sociologie*, Paris, Pocket (Agora).
- Yin, Robert K. (1984), *Case study research: design and methods*, Sage Publications.