



# UNE PROMOTION LOCALE NON TRANSPARENTE ET NON MÉRITOCRATIQUE QUI IMPACTE NÉGATIVEMENT LA MOTIVATION DES PERSONNELS

## Enquête du SNALC - novembre 2022

Par Philippe JOURDAN, Professeur des universités, IAE Gustave Eiffel  
& Jean-Claude PACITTO, Maître de conférences HDR, IUT-TC de Créteil

### 1. CONTEXTE

L'étude sur la politique de promotion locale de l'université Paris-Est Créteil a été menée entre le 29/10/2022 et le 30/11/2022. Le questionnaire en ligne a été adressé à l'ensemble des personnels de l'université. 233 réponses ont été enregistrées sur 2240 inscrits dans la base de sondage, soit un taux de réponse de 10.4%. La base de sondage comprend l'ensemble des composantes à l'exception des UFR santé et l'ensemble des personnels des composantes concernées ayant plus de deux ans d'ancienneté. Les données ont été redressées sur les statuts et les composantes, sur la base des effectifs inscrits dans le dernier rapport social de l'UPEC (2021).



### 2. CARACTÉRISTIQUES DE L'ÉCHANTILLON

La population des répondants à l'enquête a une ancienneté de 16,8 ans dans la profession, et a effectué l'essentiel sinon l'intégralité de sa carrière à l'UPEC. On est donc en présence d'une population éligible à une ou plusieurs promotions, et donc en mesure d'évaluer les processus de promotion pour ce qui la concerne.



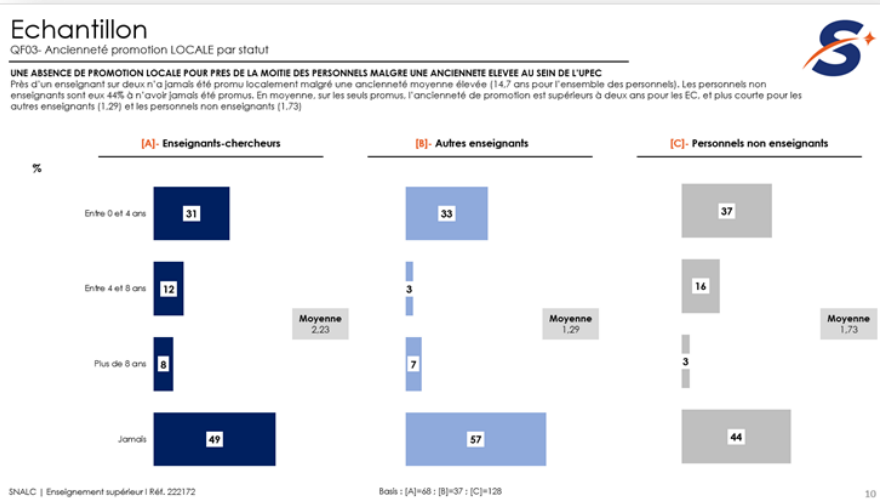
### 3. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

#### 3.1. Une absence de promotion pour la grande majorité

Près d'un enseignant sur deux n'a jamais reçu de promotion locale, un peu moins pour les personnels non-enseignants (44%) : ils sont 49% des enseignants-chercheurs et 57% des enseignants ayant un autre statut (2<sup>nd</sup> degré, PAST, ATER, ECC). Cette absence de promotion tout au long de la carrière est très fortement dénoncée dans les réponses aux questions ouvertes, les personnels s'interrogeant sur le pourquoi de telles situations. Elle est à mettre en regard d'une ancienneté moyenne élevée au sein de l'UPEC (14,7 ans).

#### 3.2. Une gestion administrative des promotions perfectible

Premier enseignement : la gestion administrative (information sur les campagnes de promotion, sur les dates de dépôt des dossiers, sur les process à suivre) est dans l'ensemble mieux évaluée que la gestion RH proprement dite (évaluation et décision). Pour autant, si les personnels s'estiment plutôt bien informés sur les démarches à suivre, ils sont tout de même 25% à s'estimer pas du tout ou pas informés, et 51% à penser de même s'agissant des processus d'évaluation interne (Présidence, CAC, RH, instances consultatives, composantes, etc.).

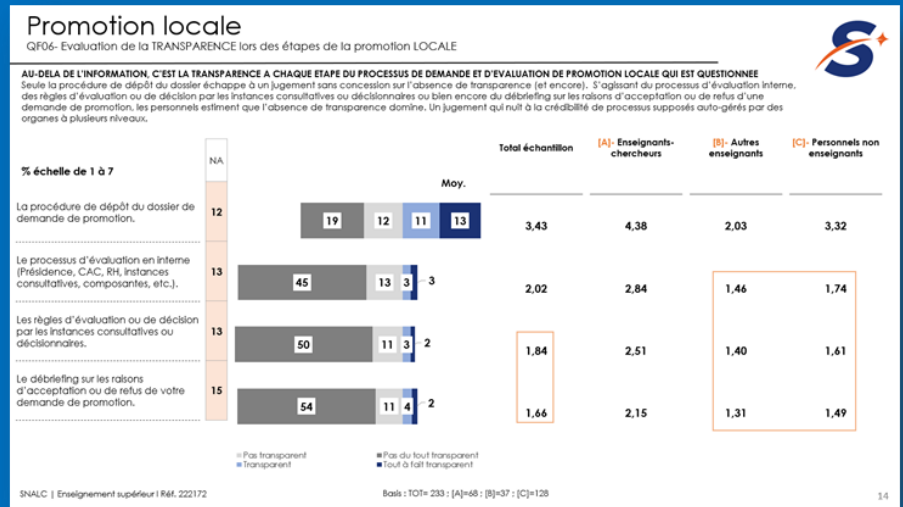


#### 3.3. Une gestion des promotions locales peu voire pas du tout transparente

Si les personnels jugent plutôt transparentes les procédures relatives au dépôt des dossiers et les processus d'évaluation en amont de la promotion, ils sont beaucoup plus sévères lorsqu'il s'agit d'évaluer la phase aval (évaluation, décision et débriefing des personnels) : 45% jugent les procédures d'évaluation interne opaques, 50% dénoncent la même opacité dans les règles d'évaluation appliquée et 54% pointent le manque de transparence qu'entraîne l'absence de débriefing. Ce sont donc avant tout les raisons de la promotion et de la non-promotion qui sont jugées peu voire pas du tout transparentes, car peu sinon pas du tout explicitées pour une majorité des personnels.



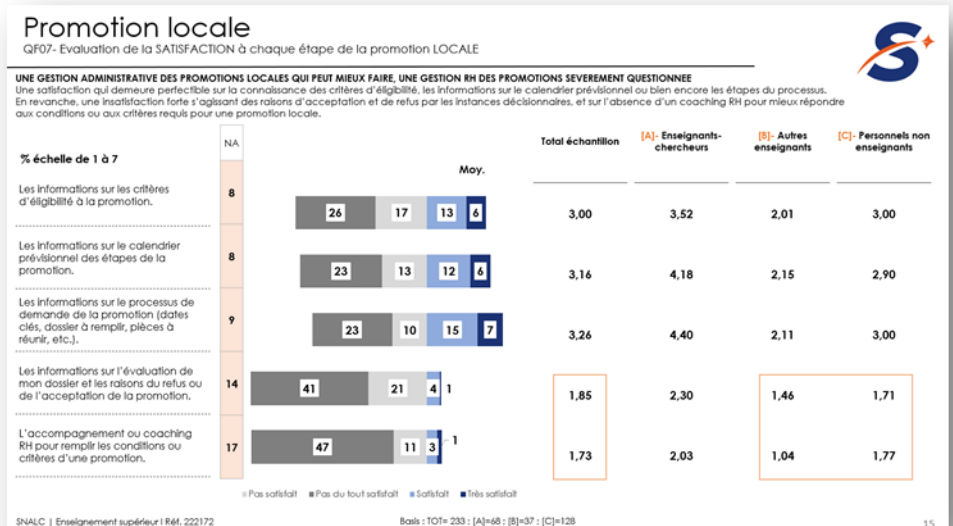
À l'inverse, ceux qui estiment que les processus d'évaluation par les instances consultatives ou décisionnaires, et les règles appliquées sont transparentes sont une infime minorité : 6% s'agissant des processus, 5% s'agissant des règles ou critères de la décision, et 6% s'agissant du débriefing sur les raisons d'acceptation ou de refus de la demande de promotion.



### 3.4. Une insatisfaction prononcée et fortement impactée par le manque de transparence

Ce manque de transparence interroge les personnels de l'université Paris-Est Créteil, et n'est pas sans impacter lourdement le jugement global qu'ils portent sur la politique de promotion locale dans son ensemble. Sur une échelle de 1 (pas du tout satisfait) à 7 (très satisfait), les moyennes observées sont toutes inférieures à 3,50 au total de l'échantillon : 3,00 sur l'information sur les critères d'éligibilité, 3,16 sur l'information sur le calendrier prévisionnel des étapes de la promotion, 3,26 sur l'information sur le processus de demande de la promotion (dates clés, dossier à remplir, pièces à fournir, etc.), 1,85 sur l'information sur l'évaluation de mon dossier et les raisons du refus ou de l'acceptation de la promotion, 1,73 sur l'accompagnement ou coaching RH pour remplir les conditions ou critères d'une promotion.

calendrier prévisionnel des étapes, 3,26 sur l'information sur le processus à suivre (dates clés, dossier à remplir, pièces à fournir, etc.), et surtout 1,85 et 1,73 sur l'information sur l'évaluation de la demande proprement dite, et un éventuel accompagnement ou coaching pour remplir les critères d'une promotion. Ces scores sont encore plus sévères chez les enseignants autres que les EC et les personnels non enseignants.





### 3.5. La méritocratie pourtant au cœur des valeurs universitaires fortement questionnée

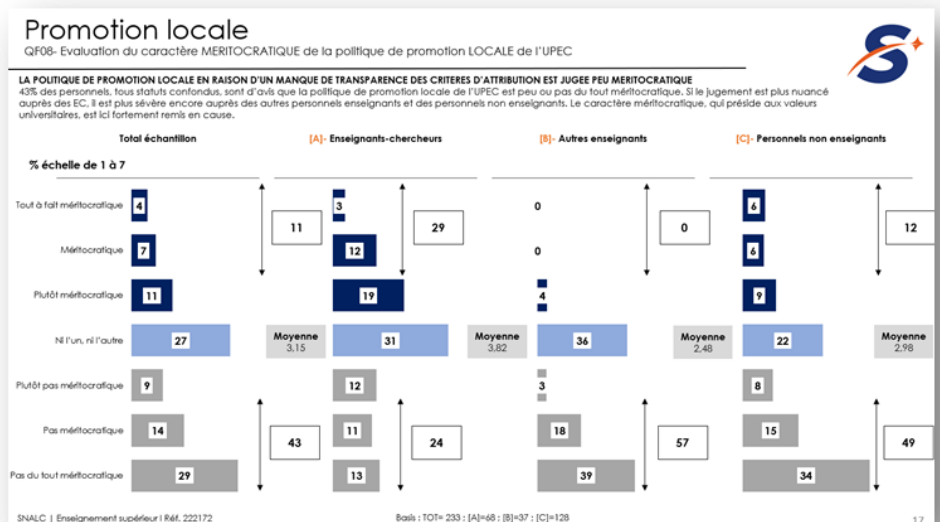
On ne sera pas surpris dès lors que pour **43%** des personnels de l'université la **politique de promotion** est jugée **non méritocratique**, un jugement plus sévère encore auprès des enseignants hors EC et des personnels non enseignants (respectivement **57%** et **49%**). Dans les verbatims relatifs à ces questions, on se rend compte que c'est le **fondement même du sens que chacun donne à l'engagement au travail** qui est remis en cause et beaucoup de répondants pensent que la mise en œuvre de stratégies relationnelles serait plus efficace qu'un investissement prolongé dans leur travail. Il s'ensuit une **démotivation** et une **frustration** reflétées dans des expériences personnelles assez douloureuses.

Au défaut de transparence et de méritocratie, dénoncé par une forte majorité, se surajoute un autre problème : celui de **l'insuffisance des promotions proposées**. Or la rareté de la ressource, que renforce l'opacité des stratégies pour l'obtenir favorisent les « *insiders* » : Pour **41%** des personnels interrogés, l'opacité relève



d'une **stratégie intentionnelle** et d'une logique de **favoritisme** des proches ou des courtisans, voire les deux à la fois. Cette logique dénoncée par tous, l'est plus encore par les personnels non enseignants. A contrario, seuls **9 %** estiment que l'opacité n'est pas intentionnelle et ne

favorise pas quelques « *happy few* » au détriment de tous les autres. Pour finir **23%** des répondants sont d'avis que la promotion est « *d'abord utilisée par la Présidence de l'UPEC comme un instrument de pouvoir* » et ils ne sont que **11%** à penser le contraire.



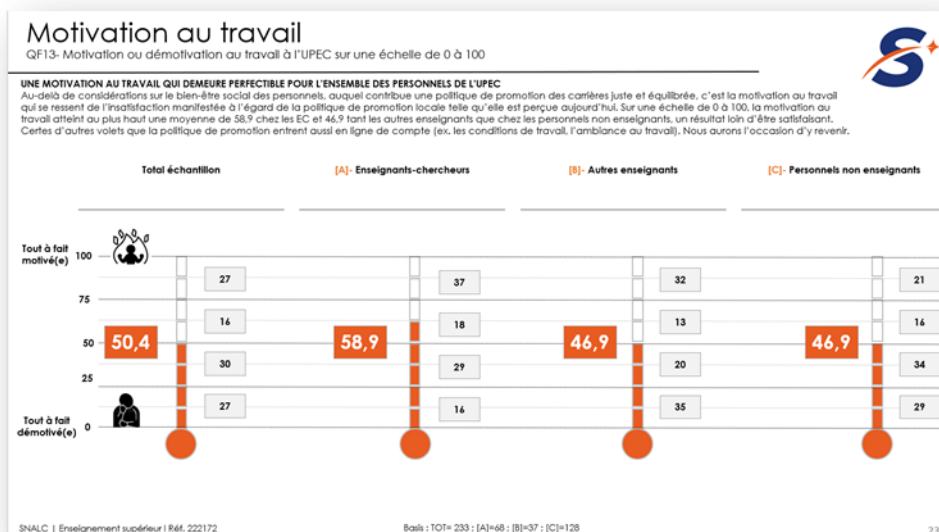




### 3.6. Une confiance et une motivation en berne

Fort logiquement, le manque de promotion et la suspicion à l'égard de la politique de promotion locale de l'UPEC impactent la motivation au travail : 38% des personnels établissent un lien direct entre l'absence de promotion, dans le contexte précité, et leur démotivation au travail.

Toutes aussi dramatiques sont les conséquences de cette opacité puisqu'elle installe un climat de défiance très préoccupant : ils ne sont au fond que 4% à faire tout à fait confiance ou confiance aux organismes en charge de la politique de promotion locale à l'UPEC, contre 38% qui pensent le contraire.



Un jugement à nouveau plus sévère de la part des enseignants hors EC (44% de défiance) et des personnels non enseignants (46% de défiance).



S'agissant de la motivation au travail, celle-ci demeure très perfectible : sur une échelle de 0 (« tout à fait démotivé ») à 100 (« tout à fait motivé »), le score moyen sur l'ensemble des personnels est de 50,4 seulement, de 58,9 auprès des enseignants-chercheurs, de 46,9 auprès des autres enseignants et des personnels non enseignants. La faiblesse de ces scores interroge alors que la gestion locale des carrières est censée être un facteur de motivation pour l'ensemble des personnels,



La transparence, la méritocratie et une politique d'accompagnement ciblée doivent être au cœur des politiques de promotion locale, et ce afin de maintenir une motivation au travail de l'ensemble des personnels de notre université. Les résultats de notre premier baromètre consacré à la promotion locale nous interpellent et nous obligent. Nous jugeons nécessaire d'enclencher un processus de concertation, en vue de mettre en œuvre des actions concrètes pour les personnels. Sans diagnostic, pas d'améliorations possibles, et chacun doit ici prendre ses responsabilités. Plus d'actions concrètes et moins de slogans seraient déjà un préalable nécessaire. De notre côté, nous nous engageons à rééditer notre mesure sur ce sujet et d'autres pour sensibiliser l'ensemble des acteurs concernés.

RENDEZ-VOUS PROCHAINEMENT EN AMPHI POUR UNE PRESENTATION DETAILLEE DES RESULTATS ET REpondre A L'ENSEMBLE DE VOS QUESTIONS. VENEZ NOMBREUX !

#### 4. LES AUTEURS DE L'ÉTUDE



Philippe **JOURDAN** est professeur des universités. Il est enseignant-chercheur à l'IAE Gustave Eiffel depuis 2011, délégué syndical SNALC, élu à la CFVU et au CaC restreint. Pour le contacter : [philippe.jourdan@u-pec.fr](mailto:philippe.jourdan@u-pec.fr)



Jean-Claude **PACITTO** est Maître de conférences HDR. Il est enseignant-chercheur à l'IUT-TC de Créteil, délégué syndical SNALC. Pour le contacter : [pacitto@u-pec.fr](mailto:pacitto@u-pec.fr)