



SECAFI
Groupe ALPHA



Université de Lille Projet de Fusion

Rapport d'expertise CHSCT du 14 avril 2017

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région
Lille Nord Pas de Calais
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Nord
28, Place de la Gare
59042 Lille cedex
Tél 03 20 14 64 64

SAS au capital de 3 931 382,50 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

BORDEAUX ▶ LILLE ▶ LYON ▶ MARSEILLE ▶ METZ ▶ MONTPELLIER ▶ NANTES ▶ PARIS ▶ TOULOUSE

www.secafi.com

Synthèse

page 6

Analyse des impacts dans les Fonctions Finance et Patrimoine

page 14

Finance

page 15

Patrimoine

page 29

Analyse des impacts En Direction des ressources humaines

page 38

Les RH

page 39

La fonction d'aide sociale

page 52

Analyse des impacts dans La direction des systèmes d'informations

page 56

Analyse des impacts en Recherche Valorisation

page 69



Analyse des impacts dans les Fonctions RI et FTLV

page 80

Les Relations Internationales	page 81
La Formation continue	page 86
Le point de vue des agents en RI et Formation continue	page 92
Les services Orientation, Insertion et Observatoire (SUAIO, BAIP, OFIP / OFIVE)	page 103

Analyse des impacts dans les Fonctions rattachés au DGS

page 108

La fonction Communication	page 109
La fonction juridique	page 114
Les services d'aide au pilotage	page 119
Le cabinet	page 123
Synthèse	

Analyse des impacts dans Les autres services

page 137

La fonction culturelle

page 138

Les bibliothèques

page 142

Les entretiens complémentaires

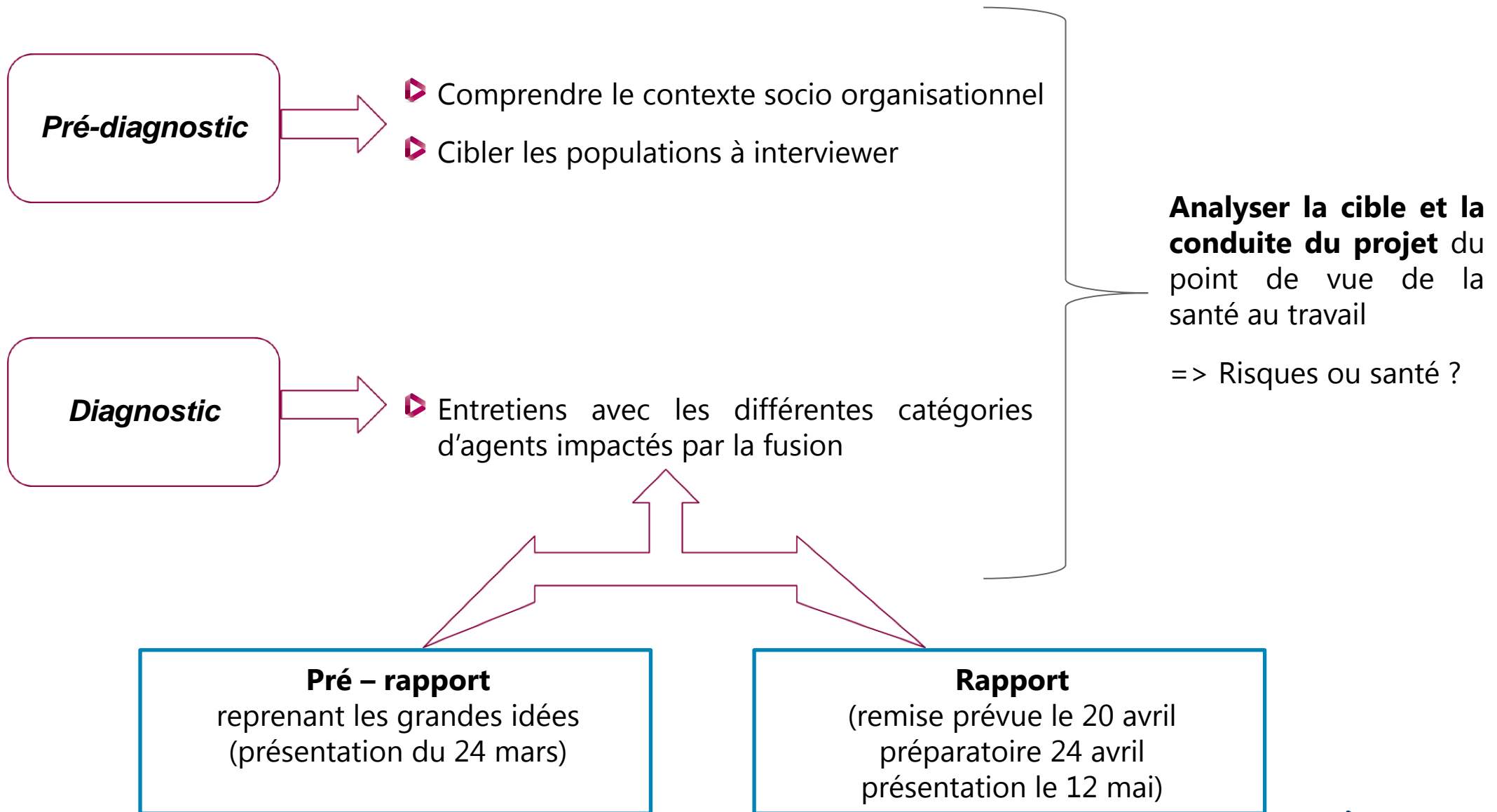
page 145

Analyse des impacts dans les Composantes

page 147



Rappel de la démarche



Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Synthèse

Le projet et sa conduite (1/2)

- ▶ Le projet de fusion est motivé par différentes ambitions : exister sur le champ international, répondre à une demande des pouvoirs publics,... Il n'appartient pas au CHSCT de se positionner sur celles-ci; son rôle étant de regarder sur les impacts du projet sur les conditions de travail.
Dans cette perspective, les **bénéfices du projet pour les agents** (amélioration des conditions de travail), **l'organisation** ou **les étudiants** ne sont pas perceptibles pour le terrain ; ce qui détériore **le sens** du projet.
- ▶ La phase de conduite du changement initiée en 2014 avance progressivement. **Les questions opérationnelles restent cependant pour la plupart à concrétiser.** C'est le cas, par exemple des espaces de travail dont les plans sont en cours d'élaboration ou des réorganisations dans les différentes directions.
- ▶ **Ces différents projets devront être présentés au CHSCT** pour information et éventuellement consultation si le projet est conséquent. Nous rappellerons à ce titre que le périmètre du CHSCT est large et touche à la fois aux risques et troubles psychosociaux, à l'organisation du travail, à la santé et à la sécurité au travail ; ainsi qu'aux conditions de travail.
- ▶ La **lisibilité du projet**, en lien avec la communication autour de celui-ci, est un point faible qui a été souligné par l'ensemble des personnes interrogées, tant dans les services centraux que dans les composantes. Cette situation ne favorise pas la **confiance en l'avenir** et en l'administration, notamment pour les **contractuels ou les personnes fragilisés.**

- ▶ **La participation des équipes** dans le projet peut permettre de fédérer autour de celui-ci. Pour y parvenir, la prise en compte du point de vue des agents doit être réelle et les objectifs de ces derniers compatibles avec ceux recherchés par l'organisation.
A ce stade, la **place des agents dans le processus de conception** n'apparaît pas clairement bien que des groupes de travail aient été mis en œuvre très tôt dans le projet et que des cadres préfigurateurs envisagent de faire de même dans les prochaines phases.

- ▶ La démarche de conduite du projet présente également la spécificité d'une **imbrication entre les dimensions politiques et opérationnelles** ; ce qui n'est pas neutre pour les conditions de travail des agents. En effet, les orientations politiques constituent un déterminant majeur de celles-ci, notamment lorsque l'intention politique est décorrélée des moyens disponibles. Aussi, il n'est pas rare dans ces contextes de voir apparaître des situations de déséquilibre autour de la charge de travail (surcharge ou sous-charge).

- ▶ Dans ce registre nous pouvons d'ores et déjà souligner que :
 - ▶ le **cadrage du projet de service a été réalisé sans référence aux moyens réels et à la faisabilité**...donnant le sentiment à certains collectifs que la fusion permettrait d'atténuer des situations de déséquilibre existant ;
 - ▶ le projet de service n'est pas toujours cohérent avec les effectifs qui lui sont attribués dans l'organigramme (tant sur le plan quantitatif que qualitatif). Aussi, des **situations de sous-effectif** sont d'ores et déjà identifiées.



Les conditions de travail actuelles

- ▶ L'état des lieux des conditions de travail fait apparaître un **attachement très fort aux métiers et à leur contenu**. Aussi, la perspective d'un développement de la spécialisation et d'une diminution de la polyvalence est vécue comme une menace.
- ▶ Des **situations de tensions psychosociales** ont été identifiées, en lien avec la charge de travail et les évolutions des métiers. Parmi celles-ci, nous citerons **les finances, la FTLV (Lille 1)** et certaines composantes (exemple sciences politiques ou **le taux d'encadrement est très bas**).
- ▶ Le **processus de reclassement** suscite quant à lui des questionnements autour de **l'équité de traitement**, notamment pour les personnels qui occupent des fonctions supérieures à leur grade officiel. Il porte en lui un processus sous-jacent de **mise en concurrence des agents**, qui pourrait avoir des répercussions sur les collectifs de travail.
- ▶ La **gestion des premiers chantiers opérationnels** est présentée négativement par le terrain : problèmes logistiques en lien avec un déménagement, absence de pilotage, organisation chaotique, tension sur la charge de travail... Ce qui ne favorise la confiance dans la gestion de projet.



Le pronostic sur les conditions de travail futures (1/2)

- ▶ Le projet de fusion est très peu avancé sur le plan opérationnel; ce qui limite notre capacité à poser un pronostic précis. C'est le cas par exemple du **confort matériel de travail** et **des espaces de travail dont les plans n'ont pas été encore diffusés**.

- ▶ L'impact immédiat le plus perceptible se situe sur **l'équilibre vie privé/vie professionnelle**, en lien avec le changement de localisation et pouvant être à l'origine de **situations de détresse individuelle**.

- ▶ Sur le plan organisationnel, quelques orientations se dessinent :
 - ▶ Le projet de réorganisation des fonctions centrales et administratives est structuré autour **de trois niveaux** : un service central de l'université de Lille, des relais locaux dans les facultés, des agents administratifs en composantes.
 - ▶ La répartition des tâches entre ces trois niveaux reste à préciser. Il apparaît cependant qu'il ne pourra y avoir à court terme une homogénéité dans les services proposés localement, faisant émerger l'idée d'une **université à plusieurs vitesses** qui pourrait avoir des impacts sur le sentiment d'équité.
 - ▶ **Le transfert des tâches vers les composantes** a également été évoqué posant la question de la charge de travail, de la répartition des tâches et la structuration des effectifs.
 - ▶ La **chaîne hiérarchique** serait allongée; ce qui pourrait avoir des incidences sur le fonctionnement quotidien;
 - ▶ **L'évolution des périmètres et l'harmonisation des pratiques** nécessiteront de faire évoluer les compétences des agents.



Le pronostic sur les conditions de travail futures (2/2)

- ▶ De notre point de vue la **performance et la fiabilité organisationnelle** sont au cœur du projet de fusion, notamment pour la période transitoire.

- ▶ En effet, d'une part les risques pour les agents et l'université sont importants:
 - ▶ Un **fonctionnement organisationnel dégradé** aurait des répercussions sur l'image de l'université et le service aux étudiants;
 - ▶ Il engendrerait « mécaniquement » des tâches **de régulation à chaud des dysfonctionnements** pour les agents ; ce qui alimenterait négativement leur charge de travail et leur perception du projet;
 - ▶ De plus, comme l'exigence de service public est très présente dans les collectifs, cette régulation se ferait par-devers « eux », avec des incidences sur leur équilibre personnel.

- ▶ Nous ne souhaitons pas être catastrophistes sur le sujet puisque d'une part il **reste des marges de manœuvre et du temps pour préparer opérationnellement la fusion** et **que d'autre part des travaux d'harmonisation** ont été lancés depuis 2014, notamment dans le domaine informatique. Par contre, il nous semble important de relever que les premiers signes ne sont pas rassurants : planning décalé, retour d'expérience négatif, absence de pilotage global,...

- ▶ **Pour les composantes, les impacts directs sont plus lointains et incertains** : mise en cohérence des politiques de recherche, regroupement des composantes, harmonisations des pratiques,;...



- ▶ Les principales préconisations ont été présentées dans le pré-diagnostic et le pré-rapport.
- ▶ Elles recouvrent 5 dimensions et sont reprises ci-après :
 - ▶ **Le pilotage du projet** : élaboration de planning, structuration d'une démarche participative, cadrage et formation des managers,...
 - ▶ **L'évolution organisationnelle** en y intégrant une phase d'accompagnement au changement pour les services faisant l'objet d'une évolution significative de leur périmètre,
 - ▶ **L'harmonisation des outils informatiques**, avec une priorité autour de la cartographie applicative;
 - ▶ La **gestion des déménagements et les espaces de travail** qui constitueront demain le lieu de travail des agents.
 - ▶ La prévention des **risques et troubles psychosociaux associés au projet**.
- ▶ Nous y ajouterons **l'amélioration du fonctionnement du CHSCT** qui nous semble perfectible. Nous regrettons par exemple que l'information consultation du CHSCT n'ait pas été structurée, comme cela est réalisé classiquement, autour **d'un document d'information consultation** présentant les éléments clés du projet et précisant le périmètre, le calendrier et les modalités de la consultation.



► **Management du projet :**

- Définir un calendrier global et en faire un enjeu majeur du projet
- Définir les rôles et missions de chacun des acteurs : Comop, équipe projet, cadres préfigurateurs, chefs de service et agents
- Etablir un plan de communication.

► **Organisation :**

- Préciser l'organisation cible et l'articulation avec l'ancienne organisation,
- Définir les objectifs et les moyens pour chacune des directions,
- Définir des indicateurs de performance pour la nouvelle organisation,
- Définir les procédures internes à chaque service, entre les services et avec les composantes,
- Préciser les modalités d'accompagnement au changement pour les personnels (formation notamment)

► **Fonctionnement du CHSCT :**

- Mettre en place un suivi dans le cadre de la fusion
- Former les membres (missions, fonctionnement, avis, connaissance des risques).

► **Déménagement** : Fournir un calendrier précisant :

- Les échéances de remise et de validation des plans,
- La liste et le planning des travaux d'aménagement à mener
- L'organisation logistique (mise en carton, mobilier de travail, déménagement temporaire.)
- Les dates de prise de possession des nouveaux locaux par les agents (déménagement effectif).

► **Outils de travail (dont informatique) :**

- Lister l'ensemble des outils impactés par la fusion,
- Définir un calendrier de réalisation,
- Définir les moyens associés à cette réalisation

► **Prévention des RPS : Mettre en place** un dispositif spécifique de prévention des risques psychosociaux, associé à la préparation et à la mise en œuvre du projet de fusion



Analyse des impacts dans les Fonctions Finance et Patrimoine



Analyse des impacts dans les Fonctions Finance et Patrimoine

Finance

Liste des entretiens réalisés

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
01/03/2017	Entretien collectif inter-U Comptabilité	6 participants
03/03/2017	Entretien collectif inter-U Achats	4 participants
03/03/2017	Entretien collectif inter-U Finances	3 participants
07/03/2017	Entretien managers Finances	4 participants
07/03/2017	Entretien managers Finances	4 participants
07/03/2017	Entretien managers Finances	3 participants
07/03/2017	Entretien managers Finances	2 participants
TOTAL		26 participants (±22% de l'effectif)

Contexte organisationnel actuel :

Une organisation des services différente d'une université à l'autre

▶ Les 3 universités ont **des organisations de services différentes** en ce qui concerne l'Agence Comptable et les services de la DAF. Ces différences de structuration de services se doublent parfois de **différences d'outils et de périmètres d'activité**. À titre d'exemple, sur les Agences Comptables et les Services Achats et Marchés :

▶ Agence comptable :

- ▶ À Lille 2, la **séparation Agence Comptable / services de la DAF** est récente (2016). Elle s'est traduite par des mutations de personnel et une réorganisation des services. À Lille 1 et Lille 3, cette séparation est plus ancienne.
- ▶ Les 3 universités utilisent **SIFAC et Chorus**. Lille 3 utilise SIFAC Démat + uniquement pour les factures auprès d'établissements publics. **Lille 2 est quant à elle passée en dématérialisation totale** depuis la rentrée 2016 (cf. *infra*). Lille 1 travaille actuellement à la dématérialisation des factures, mais à un stade moins avancé que Lille 2.
- ▶ Lille 3 et Lille 1 utilisent **Apogée** pour les inscriptions, ce qui n'est pas le cas de Lille 2.
- ▶ En termes de périmètre d'activité, la **répartition des rôles et responsabilités entre la DAF et l'Agence comptable** est là aussi différente d'une université à l'autre. Ainsi à Lille 3, les gestionnaires de la DAF mènent des opérations de pré-contrôle, ce qui n'est pas le cas à Lille 2, où tout est internalisé à l'Agence Comptable, Lille 1 se situant dans une configuration intermédiaire. De même à Lille 2, l'Agence comptable classe et suit tous les justificatifs de factures, ce qui n'est pas systématiquement le cas à Lille 1 et Lille 3 (rôle de la DAF).
- ▶ À côté de ces différences d'outils et de périmètres d'activités, le point commun aux 3 agences comptables est la **polyvalence des agents**. Ainsi, au sein des services facturiers, il n'y a pas de spécialisation par nature de factures. Il existe toutefois des liens privilégiés entre les agents du service facturier et les gestionnaires de la DAF, selon un fonctionnement en « binôme », qui permet le développement d'habitudes de travail, bénéfiques selon les agents pour la qualité de service.

▶ Service Achats et Marchés :

- ▶ **À Lille 3**, il n'existe pas de service en tant que tel, mais un responsable de pôle qui couvre à lui seul l'activité.
- ▶ **À Lille 1**, le service comprend 4 ETP et un chef de service. Les juristes sont **polyvalents** sur les types de marchés suivis.
- ▶ **À Lille 2**, le service comprend 8 ETP, avec **une forte spécialisation des gestionnaires par nature de marchés** au sein du service (recherche/fournitures et services/Travaux/Référente SIFAC)
- ▶ La répartition des rôles et responsabilités **entre les services marchés et les directions du patrimoine** diffère entre Lille 1 et Lille 2, où les équipes de la direction patrimoine n'interviennent pas du tout dans les aspects procédures de marché, ce qui est moins le cas à Lille 1.

▶ **Les services des 3 universités n'ont que peu de contacts entre eux**, à l'exception des services marchés qui travaillent déjà en commun sur des marchés mutualisés.

État des lieux des conditions de travail

Des conditions de travail détériorées dans certains services

► Comme dans d'autres fonctions, les collectifs de travail se connaissent mal entre les 3 universités. Dans certains services, cette méconnaissance peut se doubler d'une **défi**ance en fonction des **déséquilibres ressentis de représentation des collectifs par les cadres préfigurateurs et les chefs de service**. Les managers de Lille 1 et Lille 2 se sentant isolés, du fait de l'absence de cadres préfigurateurs provenant de leur université. *A contrario*, les agents de Lille 3 se disent inquiets de ne pas être suffisamment représentés au niveau des chefs de service et de bureaux. Ces perceptions créent un **sentiment de crainte pour l'avenir de leurs postes** dans la future organisation, voire de **démotivation** pour certains.

	Lille 1	Lille 2	Lille 3
Cadres préfigurateurs			2
Directeurs (hors préfigurateurs)	1	1	
Chefs de service/adjoints (hors préfigurateurs)	6	7	2
Chefs de bureau	1	2	2
TOTAL	8	10	6

► À plusieurs niveaux, les agents et managers rencontrés évoquent des **conditions de travail détériorées** :

- **Les agents des 3 agences comptables évoquent une pénibilité de leur activité**, qui se caractérise par des relations parfois complexes, voire conflictuelles avec les fournisseurs et une forte répétitivité des tâches, renforcée par le passage à la dématérialisation pour Lille 2.
- Les agents de l'Agence comptable de Lille 2 mettent en effet en avant les **nombreuses difficultés liées au passage à la dématérialisation** :
 - Le déploiement du logiciel a pour effet une **surcharge de travail et une augmentation de la charge mentale des équipes** :
 - Il met en place une **répartition des factures** à traiter, sans se soucier du « panier » en cours des agents, donc de leur charge. Le processus de dématérialisation ne permet pas la création de corbeilles thématiques par nature de factures, ni d'identifier en lecture directe les agents ayant traité les factures, ce qui a pour effet de « casser » les binômes mis en place avec les gestionnaires de la DAF.
 - Pour pallier ces difficultés, les équipes ont créé un tableau Excel de suivi, ce qui induit **un reporting supplémentaire**, donc une augmentation de la charge de travail, ce tableau de suivi étant utilisé par ailleurs par le management pour **contrôler la charge effectuée** par chaque agent.
 - Les difficultés techniques induisent des retards dans le traitement des factures, avec une **pression psychologique forte** exercée par les fournisseurs sur les équipes.



État des lieux des conditions de travail

Des conditions de travail détériorées dans certains services

- ▶ Dans ce contexte, les agents soulignent **une mauvaise répartition des niveaux de charge entre services** de l'agence comptable, qui se double d'un **manque de solidarité** entre services. À cela s'ajoute le fait que certains agents de catégorie C sont positionnés sur des postes de catégorie B, sans alignement du niveau de prime, avec un impact négatif sur l'ambiance de travail.
 - ▶ Les agents évoquent un cas d'arrêt de travail lié à une situation de **burn-out**.
 - ▶ **À Lille 1**, il est ressorti de nos entretiens que **le collectif de travail était fortement détérioré au sein des services de la DAF**, marqué par des tensions entre services (budget et services financiers centraux).
 - ▶ Dans les services achats et marchés en revanche, il semble que **les collectifs de travail soient davantage soudés**, et se caractérisent par de bonnes relations managériales dans l'ensemble, avec un niveau de charge jugé adéquat.
- ▶ Globalement, il ressort de nos entretiens que la fusion intervient à un moment où **les agents sont fatigués**, du fait de la **mise en œuvre simultanée de projets structurants**, qui interviennent en plus du travail quotidien, notamment à l'Agence comptable (projet GBPC, à moyens constants, dématérialisation, préparation de la future architecture budgétaire). D'où une **inquiétude importante sur le niveau de charge futur induit par la fusion** opérationnelle des équipes (notamment incrémentation de la nouvelle architecture budgétaire), et leur capacité à « absorber » de nouveaux pics d'activité.



Préconisations

Dans ce contexte, il nous paraît important de :

- ▶ **Prévoir une politique de prime *ad hoc*** fusion afin de reconnaître la surcharge de travail et l'engagement des agents,
- ▶ **Remonter les cas d'agents de catégorie C positionnés sur des postes de catégorie B et prévoir une stratégie RH adaptée** : politique de primes, ouverture de postes aux concours internes,
- ▶ **Analyser finement le niveau de charge** lié à la mise en œuvre de la fusion, notamment au sein de la future Agence Comptable, et **prévoir le cas échéant l'affectation de ressources supplémentaires**.

Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement

Un manque de visibilité évoqué aussi bien par les agents que par leurs managers

- ▶ Comme ailleurs, les agents et managers mettent en avant la **mauvaise communication sur le projet**, qui se caractérise notamment par :
 - ▶ **Une absence de retour auprès des agents des résultats des groupes de travail engagés**, donc une absence de visibilité sur l'organisation du travail et les outils.
 - ▶ **Le manque de réunions avec l'ensemble des agents des 3 universités**, qu'il s'agisse des agences comptables ou des directions financières.
 - ▶ **Une communication fluctuante** sur des sujets essentiels comme le déménagement et son planning, le processus d'affectation des postes des chefs de service / chefs de bureau et dans le cadre de la cellule 3M.

- ▶ Cette critique formulée sur la gestion de projet et le plan de communication associé provient **aussi bien des agents que des managers**. On observe **une double frustration**, qui tend à créer **une situation de paralysie** :
 - ▶ **Frustration des agents** qui se plaignent du **manque de communication sur l'organisation cible de la part de leurs managers**,
 - ▶ **Frustration des managers** eux-mêmes qui évoquent **un manque de visibilité**, compte tenu de l'aspect encore fluctuant de l'organigramme et du fait que ses fondements mêmes soient encore fragiles.
 - ▶ À titre d'exemple : **le bureau « engagements pluriannuels »**, qui semble faire encore l'objet de discussions politiques, à la fois dans son périmètre d'activité et son rattachement.

- ▶ Dans ce contexte, plusieurs managers rencontrés (futurs chefs de service/bureau) estiment que **les prérequis ne sont pas réunis pour avancer opérationnellement sur le contenu du travail et les procédures**. Ils évoquent notamment la difficulté pour eux de travailler à des fiches de poste sans certitude sur le périmètre futur des services.



Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement

Un manque de visibilité évoqué aussi bien par les agents que par leurs managers

- ▶ Sur l'initiative de certains chefs de service, **des groupes de travail opérationnels sont toutefois remis en place** progressivement, à ce stade, ils réunissent les managers identifiés et nommés dans la future organisation :
 - ▶ C'est le cas à **l'agence comptable**, dont la future chef de service a d'ores et déjà prévu la constitution de groupes de travail thématiques selon la structuration des services pour réfléchir à l'organisation du travail et aux process.
 - ▶ C'est également le cas de la future **Direction achats et marchés**, dans laquelle des groupes de travail par service doivent se constituer d'ici fin mars.
- ▶ Ces démarches **dépendent de l'initiative de chaque manager**, sans qu'il n'y ait de cadrage ni de méthodologie communs. Elles ne sont par ailleurs pour la plupart **pas connues des équipes**, qui ont l'impression que « rien ne se passe ».
- ▶ Dans ce contexte, agents et managers déplorent **un manque d'accompagnement individuel dans le cadre de la fusion**, dans une optique de prévention des risques psychosociaux : peu d'implication des services prévention, pas de dispositif spécifique type cellule d'écoute.



Préconisations

- ▶ **Le produit des groupes de travail antérieurs doit faire l'objet d'un retour structuré** aux participants.
- ▶ De même, il est nécessaire que **les groupes de travail en cours de constitution donnent lieu à une communication spécifique** auprès des équipes.
- ▶ **Les choix structurants critiques et déjà validés** (logiciels communs notamment) doivent être communiqués et expliqués aux agents concernés, de même que le « **reste à faire** » en matière d'évolution d'outils et de process, selon leur degré de priorité et de criticité.
- ▶ La phase opérationnelle de préparation de la fusion qui s'ouvre aujourd'hui doit s'accompagner de la définition **d'un cadre commun méthodologique à destination des chefs de service, voire d'une formation de ceux-ci au pilotage de projet**.
- ▶ Un **dispositif spécifique d'écoute des agents dans le cadre de la fusion** devrait être porté par les services de prévention au niveau de chaque université.

Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement

Des interrogations sur le processus d'affectation des postes

- ▶ **L'affectation des postes de chefs de service / chefs de bureau** a pu faire l'objet de pratiques différentes entre les services et engendrer de ce fait **des interrogations quant aux critères de choix et des frustrations**. Certains managers rencontrés font état **d'entretiens qui ont peu porté sur les compétences des agents**, avec un questionnement sur les critères de sélection finaux (grades ou compétences). À plusieurs reprises ont été évoqués des **sentiments de non-reconnaissance** de certains managers, voire de déclassement.
- ▶ En ce qui concerne les agents, et bien que la cellule 3M n'ait pas encore commencé son travail d'affectation, il est observé des **pratiques de « pré-sélection » des agents dans plusieurs services**, *via* une approche directe par les managers pour « repérer » les agents susceptibles d'occuper tel ou tel poste dans l'organisation cible (à titre d'exemple, les « référents » dans le futur service marchés ou les acheteurs, les agents de l'agence comptable qui ont été invités à se positionner sur des macro-activités).
 - ▶ Une telle méthode pousse certains agents à s'interroger sur la « **partialité** » **des chefs de service**, dans la mesure où ceux-ci connaissent avant tout les compétences de leurs équipes actuelles, elle est de ce fait **créatrice de frustrations**.
 - ▶ Elle semble par ailleurs **aller à l'encontre de la logique de la cellule 3M** :
 - ▶ Alors que l'application 3M est censée permettre la mobilité interservices (voire l'encourager, dans le cadre d'un champ des possibles ouvert par la fusion), les agents en question ont dû **se positionner sur leur périmètre d'activité actuelle**, sans connaissance des opportunités des autres services,
 - ▶ Par ailleurs, ces démarches ont été opérées **sans la garantie de confidentialité et l'anonymat** que peut porter la cellule 3M.

Dans ce contexte, agents et managers s'interrogent sur le **rôle de la cellule 3M**, perçue par beaucoup comme une « **cellule de crise** » n'ayant vocation *in fine* qu'à traiter les cas des agents en souffrance de poste.

Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement

Des interrogations sur le processus d'affectation des postes

- ▶ Les agents sont nombreux à s'interroger par ailleurs **sur la méthode et les critères de sélection** qui seront retenus par 3M :
 - ▶ Quels critères de sélection **dès lors qu'un agent ne candidate pas sur son poste d'origine**, et ceci d'autant plus que la future DAF donne lieu à des créations de postes nouveaux (acheteurs) ? **Les agents de catégorie B seront-ils prioritaires sur ceux de catégorie C**, dont certains occupent déjà un poste de catégorie B dans l'organisation actuelle ?
 - ▶ **Quelle visibilité sur la définition fine des postes** qui seront ouverts dans l'application, dans un contexte de pratiques différentes de rédaction des fiches de poste par les chefs de service (approche générique vs une approche spécialisée) ?
- ▶ Plus généralement, en ce qui concerne la cellule 3M, il ressort de nos entretiens **un niveau d'information très hétérogène** entre agents, voire managers de chaque université, et parfois même **des informations contradictoires**.



Préconisations

Il nous paraît urgent de **clarifier via une communication unique** auprès des personnels des 3 universités, le rôle et la méthode de la cellule 3M.

Au-delà de la méthode d'affectation des postes, il ressort de nos entretiens **le manque d'une stratégie RH** susceptible de **porter une harmonisation des situations** très différentes au sein des 3 universités actuelles, il conviendrait selon nous de :

- ▶ **Repérer et recenser les cas problématiques en termes de statuts individuels** des agents (agents C positionnés sur des postes de B notamment)
- ▶ **Repérer et recenser les écarts en termes de structure managériale** (proportion d'agents de catégorie A, B et C dans chaque service des 3 Universités)
- ▶ **Définir une politique adaptée en termes de réduction d'écarts** (politique indemnitaire/ouverture de postes au concours...).



Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des enjeux spécifiques à chaque service

Agence comptable

- ▶ Des groupes de travail sur l'organisation des services et l'harmonisation des méthodes de travail sont prévus, mais pour l'heure pas connus des **agents qui s'interrogent sur le périmètre futur de leurs activités.**
- ▶ Leurs interrogations portent principalement sur :
 - ▶ **La frontière entre l'activité de leur service et ceux de la DAF.**
 - ▶ **Le degré de spécialisation des postes** et les modalités d'accompagnement associées, notamment au sein du service facturier (nature de factures/séparation de l'activité factures et des états liquidatifs, déjà effective à Lille 2 mais pas à Lille 1 ni à Lille 3), mais également pour les agents des services paie/immobilisation, qui feront l'objet de deux bureaux distincts dans l'organisation future.
 - ▶ Le **calendrier et les modalités de mise en œuvre de la dématérialisation**, et ce dans un contexte de retour d'expériences en grande partie négative du projet mené par Lille 2.



Préconisations

Concernant la future agence comptable fusionnée, il nous paraît important :

- ▶ **D'établir un REX du déploiement de la dématérialisation à Lille 2** et de préciser et communiquer aux agents un calendrier et une méthode de mise en œuvre du projet pour l'université de Lille. Ce REX pouvant s'appuyer sur des Groupes de travail faisant intervenir les agents de Lille 2.
- ▶ **De prévoir une organisation des services qui préserve un niveau de polyvalence** (binôme, système de majeure/mineure).

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des enjeux spécifiques à chaque service

Services achats et marchés publics

- ▶ La future sous-direction Achats et Marchés publics ne sera **pas la simple addition des 3 services actuels**, du fait de la création d'un nouveau service achats publics et de la création de postes d'acheteurs.
- ▶ Concernant ce futur **service achats publics**, agents et managers concernés relèvent :
 - ▶ **La difficulté potentielle à gérer un nouveau service**, qui requiert des compétences nouvelles (lien avec les entreprises, aide à la définition du besoin, négociation...). À l'heure actuelle, le service serait dimensionné avec 6 acheteurs (2 acheteurs travaux, 2 acheteurs fournitures et services, 1 acheteur TIC, un acheteur recherche), alors que seuls 3 agents auraient manifesté leur intérêt.
 - ▶ **L'importance de l'anticipation de l'accompagnement en formation des futurs acheteurs**, alors même que ceux-ci ne sont pas identifiés, la cellule 3M n'ayant pas encore débuté le processus d'affectation des postes.
 - ▶ Un questionnaire spécifique sur le **gréement de ces postes en catégorie A**, potentiellement occupés à l'avenir par des agents de catégorie B voire C, ce qui risquerait de constituer un frein au bon fonctionnement du collectif.
- ▶ Concernant le futur **service marchés publics**, les agents s'interrogent :
 - ▶ Sur leur **périmètre d'activité futur sur les différents axes de marchés, en lien avec un interfaçage différent avec les directions du patrimoine** (cf. *supra*), notamment pour les gestionnaires de marchés travaux.
 - ▶ À l'heure actuelle, les agents n'ont pas de visibilité sur des réunions de travail pour partager ces différences de pratiques. Le travail en cours par les chefs de service et les cadres préfigurateurs concerne semble-t-il la structuration des services, mais pas encore les interactions avec les autres services.
 - ▶ La modification des frontières entre le service marché et la direction patrimoine pourrait par ailleurs signifier **une perte d'autonomie** pour les agents de Lille 2, qui font part d'un risque de **diminution de l'intérêt de leur travail**.
 - ▶ Sur le niveau de charge future du service, avec **l'anticipation d'un manque de gestionnaires** (estimé *a minima* à 2 ETP) notamment sur la partie fournitures et services et travaux. L'organisation cible serait stabilisée autour de 15 ETP, alors que la charge en nécessiterait plutôt 18, selon les agents et managers rencontrés. Cette cible de 18 ayant été par ailleurs communiquée initialement aux équipes.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des enjeux spécifiques à chaque service

- ▶ Dans ce contexte, les agents anticipent **une période de qualité de service dégradée** du fait de ce manque d'anticipation perçu sur la formation des acheteurs et le gréement des équipes de gestionnaires de marchés. Compte tenu du rétroplanning des procédures marchés et de la nécessité d'y intégrer la démarche achats en amont, les marchés unifiés de janvier devraient être idéalement lancés au plus tard en septembre. Les acheteurs devraient donc, dans ce calendrier optimal, pouvoir être opérationnels dès le mois d'avril. À défaut de pouvoir tenir ce planning, agents et managers mettent en avant un risque de moindre qualité des marchés (avec la nécessité de passer par le canal UGAP, jugé peu satisfaisant) et/ou un risque financier (mauvaise qualification du besoin et surdimensionnement du marché).
- ▶ Enfin, des incertitudes semblent demeurer sur la **localisation de la future direction Achats et Marchés publics**. Les dernières communications font état d'une localisation à Lille 2, à la fois loin de la future DAF (Lille 3) et de la Direction du patrimoine (Lille 1). Cette localisation est pointée comme une potentielle source de complexité d'organisation du travail pour les équipes concernées.



Préconisations

Communiquer rapidement sur le **plan RH du futur service achats publics** :

- ▶ Quelle composition de l'équipe ?
- ▶ Quelle(s) formation(s) mise en œuvre ?
- ▶ Quelle stratégie de valorisation des agents ? (demande d'ouverture de concours interne, harmonisation des régimes indemnitaires...)

Réfléchir aux **interactions futures entre le service marché et la direction du patrimoine, par la création d'un groupe de travail ad hoc** : Quelle répartition des rôles demain ? Quels moyens de communication ? Quelles procédures ?

Donner de la visibilité sur le **dimensionnement du futur service marchés publics**, et le plan d'actions RH associé (recrutements, passerelles depuis d'autres services, plan de formation...)

Evaluer les contraintes organisationnelles liées à l'implantation du service Achats et Marchés publics à Lille 2, dans une logique avantages/inconvénients.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des enjeux spécifiques à chaque service

Services budget / gestion

- ▶ Les agents des services budget et gestion rencontrés témoignent d'une **inquiétude particulière sur le niveau de charge lié à la prise en charge de la nouvelle architecture budgétaire commune** :
 - ▶ Chaque universitaire a revu en 2016 sa structure budgétaire afin de répondre aux nouvelles exigences réglementaires (GPBC), mais ce travail s'est semblé-t-il fait **sans concertation entre les 3 universités** pour harmoniser l'approche et la méthode en préparation de la fusion,
 - ▶ Par conséquent, la fusion des structures budgétaires sera synonyme d'un **nouveau travail de ressaisie pour les agents**, avec une forte **démotivation** associée.
- ▶ Une inquiétude particulière est également exprimée sur la **capacité des futurs locaux en termes d'archivage**. Il aurait été prévu de n'emporter que les « archives vivantes » sur le futur lieu de travail, or, il semble que les services financiers aient besoin d'une profondeur d'archives importante pour leur travail au quotidien.
- ▶ Les managers des services de la DAF expriment enfin une frustration sur le fait que la **fusion n'ait pas été suffisamment l'occasion, selon eux, de repenser plus radicalement l'organisation et l'efficacité des services**. Certains mettent ainsi en avant la nécessité :
 - ▶ De **renforcer de façon plus forte encore les missions de pilotage et contrôle qualité**, ainsi que l'acculturation des équipes de la DAF à ces sujets,
 - ▶ De mettre en place des **antennes de l'agence comptable en composantes**, et/ou de **définir un poste de référent administratif de 1^{er} niveau**, qui serait l'interlocuteur premier des ordonnateurs en composantes sur des thématiques relevant de la gestion financière (marchés/contrats/dépenses...). Ce type d'organisation existant déjà pour partie à Lille 1.

Préconisations

- ▶ Communiquer rapidement auprès des équipes concernées sur **l'avancée des travaux d'architecture budgétaire, et le plan de travail associé**. Prévoir le cas échéant un **renfort de ressources** pour permettre la bascule dans de bonnes conditions.
- ▶ Réfléchir à une **organisation des services en proximité** qui permette une efficacité accrue du service rendu pour les bénéficiaires : benchmarker les organisations existantes et procéder à une étude d'opportunité.
- ▶ **Renforcer les compétences de pilotage / contrôle qualité** au sein de la DAF par la mise en place d'un plan de formation adapté.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Une situation psycho-sociale difficile pour certains managers

- ▶ Il est ressorti de nos entretiens collectifs une **situation psycho-sociale dégradée pour de nombreux managers**, notamment de proximité, certains étant en situation de souffrance. Cette situation se caractérise par :
- ▶ **Une frustration sur la façon dont l'affectation des postes a été menée** (cf. *supra*), et un sentiment de **manque de reconnaissance** pour certains,
 - ▶ **Un manque de confiance** entre managers des différentes universités, avec un sentiment de « préférence » donnée aux managers de tel ou tel périmètre par les cadres préfigureurs, en fonction de leur provenance. L'absence de clarté sur les critères de sélection renforce ces sentiments de défiance,
 - ▶ Des managers en situation de désarroi, qui se sentent **peu outillés pour communiquer** auprès de leurs équipes,
 - ▶ Un sentiment que **le critère de qualité de service n'est pas prioritaire** dans la logique de constitution des organigrammes (valorisation des grades plutôt que des compétences), et que la fusion n'a pas été assez l'occasion de réfléchir à l'amélioration du service public, et à une meilleure articulation service/compétences,
 - ▶ Par conséquent un **sentiment de dévalorisation du travail**.



Préconisations

Dans ce contexte, il nous paraît nécessaire :

- ▶ **De prévoir à très court terme une formation managériale à la conduite du changement et la communication,**
- ▶ **De prévoir dans l'organisation future des espaces d'échanges de pratiques et d'expériences** sur ces sujets relatifs à la conduite du changement et au management d'équipe (type groupes de co-développement),
- ▶ D'organiser un **séminaire managérial** réunissant les encadrants de la future DAF, qui puisse permettre à chacun d'exprimer son point de vue sur la fusion opérationnelle et d'échanger sur les méthodes de déploiement.



Analyse des impacts dans les Fonctions Finance et Patrimoine

Patrimoine

Liste des entretiens réalisés

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
06/03/2017	Entretiens collectifs inter-U	9 participants
07/03/2017	Entretiens Experts	5 participants
07/03/2017	Entretiens managers	3 participants
06/04/2017	Personnels techniques	5 participants
TOTAL		22 participants (/ 61) (±30 % de l'effectif)

Les spécificités organisationnelles de Lille 1 : une dispersion géographique et une polyvalence

- ▶ La Direction du Patrimoine de Lille I est composée depuis 2015 de **trois services et d'une responsable administrative directement rattachée au Directeur** :
 - ▶ **Patrimoine Construction Études Travaux** : composé d'un chef de service, un chef de service adjoint, une secrétaire administrative et de quatre pôles : Gestion financière avec un gestionnaire et une secrétaire comptable, Gestion du Patrimoine avec un responsable et un assistant gestion de données patrimoniales et de trois dessinateurs, Opérations composé de cinq chargés d'opérations et de quatre chargés d'opérations adjoints, Courants Faibles avec un responsable, un adjoint et deux téléphonistes.
 - ▶ **Logistique Interne** : composé d'un chef de service et d'un chef de service adjoint et scindé en quatre activités : Nettoyage et entretien des locaux (1), Imprimerie et Reprographie (5), Courrier (4), Transports, déménagement, déchets (7)
 - ▶ **Technique Interne** : composé d'un chef de service, un chef de service adjoint et d'une secrétaire. Ce service est divisé en plusieurs domaines d'activités : Peinture (3), Électricité (3), Plomberie (4), Serrurerie (2), Menuiserie et agencements intérieurs (4) Magasin (1).
- ▶ Ces trois services étant localisés **dans trois bâtiments différents**.
- ▶ Ce service a connu des restrictions d'effectifs en 2006, ce qui a engendré un développement :
 - ▶ De la polyvalence des personnels techniques,
 - ▶ De la maintenance curative au profit de la maintenance préventive (ce qui a impacté négativement la qualité de travail perçue).

Les spécificités organisationnelles de Lille 2 : « délocalisation » et expertises métiers

► L'organisation de Lille II est structurée en 3 pôles :

- ▶ La **stratégie immobilière** (à moyen et long terme) qui donne lieu à la production de schémas directeurs, étude opérationnelle et élaboration d'un plan pluriannuel sur investissement,
- ▶ Le deuxième pôle « **Études et travaux** » possède des ingénieurs en charge du pilotage de travaux réalisés dans le cadre de ce plan pluriannuel sur investissement,
- ▶ Le troisième pôle quant à lui concerne **l'exploitation maintenance** qui a pour objectif de faire vivre le bâtiment (petites maintenances, voire grosses maintenances des bâtiments et conduites des installations de chauffage et contrôles techniques nécessaires).

► Les effectifs mentionnés sont à « géométrie variable » de 12 ou 13 en raison des activités non constantes (dépend de la programmation réalisée, des besoins et de la capacité à financer les travaux).

- ▶ Au niveau administratif particulièrement sont présentes deux personnes gérant la partie administrative, juridique et financière du service.
- ▶ Du côté des chargés d'opération ils sont au nombre de deux, selon l'un d'entre eux, qui travaillent en collaboration avec un dessinateur, un chef chargé des opérations, une secrétaire et le chef du service.

► La particularité de Lille II est qu'elle est **multisites**, ce qui suppose une organisation avec un siège situé en dehors des sites d'activités principales. **Des services locaux, techniques sont présents en local sous la responsabilité du Directeur des composantes où un travail de collaboration est réalisé.**

► L'autre particularité de Lille 2 se situe dans le **besoin fort d'expertise métier, notamment dans le champ de la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage**. Or, pour les personnes spécialisées dans ces domaines, les conditions proposées sont financièrement peu attractives malgré la nécessité d'un engagement professionnel fort et des enjeux financiers importants. Aussi, le recrutement d'agents qualifiés présente des difficultés.



Les spécificités organisationnelles de Lille 3 :

Des moyens conséquents pour la maintenance des bâtiments

- ▶ La Direction Patrimoine a un effectif d'environ **30 personnes** et est structurée autour de 4 pôles :
 - ▶ **Le Pôle marchés publics** où sont présents ici un responsable administratif et des marchés ayant comme équipe un gestionnaire financier et comptable et une assistante de gestion,
 - ▶ **Le Pôle Hygiène et Sécurité** comprenant un ingénieur Hygiène et Sécurité et conseiller de prévention. Ce pôle est spécifique en raison de son rattachement simultané à la Présidence et à la Direction Patrimoine ainsi que des missions de contrôle « réglementaire » qu'ils réalisent en parallèle,
 - ▶ **Le Pôle Études** où est présent un dessinateur / projeteur qui réalise des petites études et la gestion des données patrimoniales,
 - ▶ **Le Pôle technique** qui est la partie la plus importante au niveau des effectifs (une vingtaine de personnes) avec un responsable des équipes techniques et des **agents de maintenance et travaux neufs qui ont pour objectif de faire vivre les bâtiments et les infrastructures**. Il est **doté de budgets conséquents** car l'université s'est donnée pour ambition de donner un cadre agréable aux étudiants et de maintenir et valoriser les bâtiments.
- ▶ Le rôle du Directeur technique est multiple : être à l'interface de ces différents pôles, réaliser des missions d'études techniques (« chargés d'affaires »), faire le lien avec la Présidence de l'université, le DGS, les services centraux des établissements de Lille III et les composantes (notamment Directeurs d'UFR).
- ▶ Le fonctionnement quotidien diffère des autres universités et notamment de Lille II avec **l'absence de strates bien définies**. Les liens et les échanges se font de manière plus directe sans nécessité « d'escalader » la chaîne hiérarchique.
- ▶ Une autre différence notable concerne **les surfaces**. Lille III est caractérisée par une surface chaude de 140 000 m² (en partie délocalisée sur Tourcoing et Roubaix) alors que Lille I en possède 250 000 m², ce qui nécessite de fait des organisations différentes.

Des organisations différenciées qui posent la question de leur harmonisation dans le cadre de la fusion

- ▶ Le projet de réorganisation (connu des chefs de service) est structuré autour de 2 directions : la stratégie immobilière et programmation immobilière (1) et la direction des opérations de maintenance.
- ▶ Il n'en demeure pas moins qu'un certain nombre de questions opérationnelles restent en suspens sur :
 - ▶ Les attentes de l'organisation et les moyens associés (« lettre de mission »),
 - ▶ Les effectifs et les missions confiées aux équipes de proximité,
 - ▶ L'évolution des interlocuteurs clés,
 - ▶ Les budgets alloués à la maintenance,
 - ▶ La répartition des tâches dans les équipes programmation immobilière,
 - ▶ La part de sous-traitance.



Préconisations

Il conviendra de préciser l'ensemble des choix organisationnels, de les communiquer et de préciser le rôle des agents dans l'évolution de l'organisation.

Les attentes sur la conduite du projet

▶ Une seule réunion aurait été organisée dans le cadre de la fusion :

- ▶ Cette réunion a permis à certains agents d'identifier le fonctionnement des autres universités,
- ▶ Cependant, l'ensemble des agents n'a pas été associé à cette démarche, ce qui a engendré un **sentiment de mise à l'écart pour certains**,
- ▶ Par ailleurs, des **demandes de groupes de travail avaient été lancées par les agents de Lille III il y a un an sans avoir de retour les concernant.**

▶ L'attente principale des agents concerne **la mise en place de groupes de travail** afin :

- ▶ De travailler concrètement sur la fusion,
- ▶ **De permettre une construction collective de l'organisation**, dans laquelle les agents auraient un rôle actif,
- ▶ De respecter les domaines de compétences des équipes.

▶ De manière générale, **la communication dans le cadre du projet de fusion** est jugée insuffisante.



Préconisations

- ▶ Structurer et piloter une démarche de changement en précisant notamment le rôle des agents et la finalité des groupes de travail,
- ▶ Communiquer.

La question de la localisation

- ▶ Dans le cadre de la fusion, il est ainsi prévu que la DPI soit localisée à Lille I, ce qui engendrera des transferts des personnels de L3 et L2.
- ▶ Ce changement de localisation représente une problématique importante à prendre en considération en raison des contraintes qu'il peut engendrer au **niveau personnel**.
 - ▶ Cela est d'autant plus important lorsque le changement **touche un passage de Lille I ou Lille III à Lille II et vice et versa**,
 - ▶ En effet, la proximité de Lille I et Lille III amène moins de crainte si les agents sont amenés à passer de l'une à l'autre,
 - ▶ Cependant, Lille II étant localisée au centre de Lille, cela pose la question des possibilités de **places de parking** par exemple. Entre cette dernière et Lille I et Lille III, il y a environ 30 minutes de transport en commun, ce qui supposerait une organisation totalement différente, d'autant plus lorsque les agents ont des enfants, ou sont en garde alternée par exemple.
- ▶ Dans le cadre des déplacements liés à l'activité de travail, il est aussi mentionné les difficultés d'accéder à Lille II lorsque les agents sont sur les autres universités avec un temps plus important d'intervention.
- ▶ En termes de localisation dans les bâtiments particulièrement, il sera également important de prendre en considération le nombre de bureaux dans chaque université afin que le personnel puisse retrouver des conditions de travail semblables à celles d'aujourd'hui.



▶ L'organisation du temps de travail :

- ▶ Le système de badgage est obligatoire en fonction des services à Lille III, présent à Lille II et absent à Lille I.
- ▶ De manière générale, les horaires et les modalités de contrôle diffèrent en fonction des agents et des universités,
- ▶ Se posent donc la question des nouvelles modalités dans l'université de Lille.

▶ Le contenu et les conditions de travail :

- ▶ Se pose la question des procédures et des méthodes de travail qu'il va falloir mutualiser et qui interroge sur **la façon dont cette mutualisation va se réaliser,**
- ▶ Selon les échanges, le changement des méthodes de travail sous-entend la nécessité d'une **adaptation importante à laquelle il faudra se préparer.**
- ▶ **L'extension des périmètres d'activités** (même mission mais sur 3 universités) interroge sur les moyens et la charge de travail future.
- ▶ L'organisation plus grande fait craindre :
 - ▶ Une spécialisation et l'arrêt de la polyvalence,
 - ▶ Une réduction de l'autonomie et des marges de manœuvre,
 - ▶ Une déqualification des catégories C (qui ne réaliseraient plus que les tâches ingrates),
 - ▶ Un développement du travail en open space.

▶ La disparition du service de proximité et plus globalement du sens du travail fait également partie des craintes des agents.



Analyse des impacts

En Direction des ressources humaines

Analyse des impacts

En Direction des ressources humaines

Les RH

Liste des entretiens réalisés

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
28/02/2017	Entretien collectif inter-U	4 participants
28/02/2017	Entretien collectif inter-U	7 participants
01/03/2017	Entretien collectif inter-U	4 participants
09/03/2017	Entretien managers RH	4 participants
09/03/2017	Entretien managers RH	2 participants
09/03/2017	Entretien managers RH	1 participant
TOTAL		22 participants (±20% de l'effectif)

Contexte organisationnel actuel : des périmètres de services différents entre les 3 Universités

- ▶ Le **dimensionnement des équipes RH diffère selon les 3 périmètres**, avec un poids des services RH plus important à Lille 2 :
 - ▶ Lille 1 : Effectif de 49 agents, soit un ratio d'environ 1 agent RH/60 agents,
 - ▶ **Lille 2 : Effectif de 46 agents, soit un ratio d'environ 1 agent RH/50 agents,**
 - ▶ Lille 3 : Effectif de 23 agents, soit un ratio d'environ 1 agent RH/63 agents (une situation de sous-effectif par ailleurs suite au départ du DRH et de la responsable du service du développement des compétences).
- ▶ Ces différences de dimensionnement recouvrent également des **interfaçages différents avec les composantes**, avec un rôle plus ou moins accentué de ces dernières en matière RH. Toutefois, il semble que c'est également à Lille 2, qui n'est pas en configuration campus contrairement à Lille 1 et Lille 3, que la fonction RH en composante soit la plus structurée. En cumulant ces deux aspects, **Lille 2 apparaît comme mieux dimensionnée en compétences RH que Lille 1 et Lille 3.**
- ▶ Au-delà de ces aspects quantitatifs, **chaque Université a sa propre organisation des services**, et les organigrammes fonctionnels se sont pas identiques, de même que le périmètre d'activité des services. À titre d'exemple :
 - ▶ **Sur les activités recrutement et mobilité**, 3 configurations différentes coexistent :
 - ▶ Lille 1 : séparation du service recrutement/mobilité d'une part et du bureau concours ITRF d'autre part, les recrutements des enseignants chercheurs sont gérés dans une direction ad hoc,
 - ▶ Lille 2 : un service recrutement/mobilité qui gère à la fois les recrutements et les concours, et les BIATSS et enseignants chercheurs,
 - ▶ Lille 3 : le service recrutement BIATSS inclut la gestion des concours et un service recrutement enseignants chercheurs.
 - L'organisation cible prévoyant un service recrutement/mobilité gérant également les concours, mais séparé entre un bureau enseignants et un bureau BIATSS.
 - ▶ **Sur la gestion administrative et financière** :
 - ▶ À Lille 1, un service de gestion BIATSS suit les titulaires, vacataires et contractuels. Les vacances sont largement traitées au sein de chaque composante (la partie centrale ne s'occupant que de la paie).
 - ▶ À Lille 3 et Lille 2, un service spécifique gestion des vacances gère, outre la paie des vacances, la recevabilité des dossiers de vacataires.
 - ▶ **Sur la formation** : Lille 3 a un périmètre d'activité plus large que Lille 1 et Lille 2 (gestion de la logistique, des bons de commande, des ordres de mission...)
- ▶ **Les services des 3 universités n'ont que peu de contacts entre eux** et les agents ne se connaissent pas, à l'exception du service formation qui travaille déjà beaucoup en inter-Universités.

État des lieux des conditions de travail : un collectif soudé au sein de chaque université, mais un sentiment croissant de démotivation

▶ Au sein de chaque Université, **le collectif de travail apparaît soudé**, et se caractérise par de bonnes relations managériales dans l'ensemble.

▶ Toutefois, les agents et managers rencontrés mettent en avant **un sentiment de démotivation croissant**, qui prend appui sur :

- ▶ **Un processus de fusion très long** dont ils peinent à voir l'aboutissement,
- ▶ **Un niveau de charge jugé important**, notamment à Lille 3 compte tenu des départs non remplacés,
- ▶ **Un sentiment de manque de reconnaissance des expertises** de chacun dans le cadre du projet (cf. *infra*), du fait de l'absence de retour sur la production des groupes de travail,
- ▶ **Un sentiment de manque de reconnaissance des compétences** exprimé par les agents de catégorie C qui travaillent sur des postes de catégorie B (nombreux dans les services de gestion RH),
- ▶ **Une communication jugée opaque** sur les aspects opérationnels de la fusion (déménagement, outils de travail, processus d'affectation des postes, etc.).

▶ Entre les 3 universités, les collectifs de travail se connaissent mal. Dans certains services, cette méconnaissance peut se doubler d'une **défiance**, notamment « envers Lille 2 » mieux « dotée » en termes de cadres préfigureurs (cf. tableau). Les agents de Lille 1 et Lille 3 expriment le risque d'une préférence donnée aux agents de Lille 2 dans le cadre de la fusion.

▶ Cette **défiance est surtout exprimée par les agents de Lille 3**, qui exposent clairement un manque de reconnaissance de leurs compétences et une crainte pour leur avenir dans le processus d'affectation des postes. Elle nous apparaît comme une **source de stress au quotidien**.

	Lille 1	Lille 2	Lille 3
Cadres préfigureurs		3	1
Experts	2		
Chefs de service (hors ci-dessus)	3	2	1
TOTAL	5	5	2



Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement

La mise en avant d'un manque de communication structurée autour du projet

- ▶ Les agents et managers rencontrés mettent en avant **un manque de communication donc de visibilité sur la conduite de projet**, notamment sur des sujets essentiels comme le déménagement et son planning, le processus d'affectation des postes des chefs de service/chefs de bureau et dans le cadre de la cellule 3M (cf. *infra*) et les critères de choix associés. Les interrogations sont également nombreuses sur le devenir des postes de contractuels, dans un contexte de règles de renouvellement très différentes à l'heure actuelle entre les 3 universités.
- ▶ **La qualité et le style de communication semblent dépendre en grande partie du manager en place**, et de sa capacité à « sourcer » l'information, avec une certaine frilosité des cadres préfigureurs à communiquer sur des décisions non encore stabilisées.
- ▶ **Il n'y a pas eu de réunion conviant l'ensemble du personnel de la DRH des 3 Universités**, permettant une unicité de niveau d'information.
- ▶ **Les groupes de travail thématiques** par activité ont parfois permis d'avancer sur certains aspects opérationnels (effectifs cibles, procédures cibles, cartographie des compétences...), toutefois :
 - ▶ Il semble que **le produit issu de ces groupes n'ait pas été validé ni présenté aux équipes**, ce qui crée un sentiment de démotivation.
 - ▶ **Certains groupes ont plus avancé que d'autres** dans les aspects opérationnels. Certaines activités n'ont pas fait l'objet de groupes de travail spécifique (Santé : GT constitué mais jamais réuni, Retraite)
 - ▶ **La composition des groupes de travail** n'a pas fait l'objet d'une méthodologie commune et partagée.
- ▶ Les agents déplorent, dans ce contexte, **un manque d'accompagnement individuel dans le cadre de la fusion**, dans une optique de prévention des risques psychosociaux : peu d'implication des services prévention, pas de dispositif spécifique type cellule d'écoute.



Préconisations

- ▶ Il nous paraît nécessaire dans la phase qui s'ouvre de **réunir l'ensemble des personnels de la fonction RH** afin de partager le calendrier de conduite de projet, les décisions d'ores et déjà entérinées et le « reste à faire ».
- ▶ Par ailleurs, **les informations disponibles sur l'intranet devraient être diffusées en mode « push » aux agents**, ou à tout le moins faire l'objet d'une newsletter fusion régulière (mensuelle ou bi-mensuelle) renvoyant aux informations disponibles et faisant le point régulièrement sur l'avancement du calendrier.
- ▶ **Le produit des groupes de travail doit faire l'objet d'un retour structuré** aux participants.
- ▶ Un **dispositif spécifique d'écoute des agents dans le cadre de la fusion** devrait être porté par les services de prévention au niveau de chaque université.

Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement

Un processus d'affectation des postes jugé peu lisible et transparent

- ▶ L'affectation des postes de chefs de service/chefs de bureau/agents fait l'objet de **3 méthodes différentes**, les pratiques peuvent par ailleurs diverger d'une université à l'autre, voire d'un service à l'autre.
- ▶ Le process d'affectation concernant les **Nouveaux chefs de service** s'est fait **sans publication de postes** mais via une « approche directe » des cadres préfigureurs, sans cadrage méthodologique précis quant au process :
 - ▶ **La « 2^{ème} vague » publiée le 27/02 n'a concerné que les chefs de service sur la Fonction RH et non les chefs de bureau** (ce qui correspondait semble-t-il au cadrage initial donné aux cadres préfigureurs), mais ce qui n'a pas été le cas sur les autres Fonctions (la DAF par exemple a identifié dès cette étape les futurs chefs de bureau),
 - ▶ **Il n'y a pas eu d'homogénéité de la méthode concernant l'audition des agents de catégorie A non encadrants** dans l'organisation actuelle :
 - ▶ Certains ont été reçus par les préfigureurs, d'autres non,
 - ▶ Parallèlement, des modes de recrutement et d'approche plus « informels » pour certains agents de catégorie A non encadrants ont pu avoir lieu, mais ne se matérialisent pas forcément dans les listes des chefs de service publiées,
 - ▶ Une situation de concurrence, en l'absence de critère de choix partagés, entre des chefs de service actuels non retenus dans cette 2^{ème} vague, et des agents non chefs de service actuellement, mais qui peuvent être pressentis pour le devenir.
 - ▶ D'où une **opacité sur les critères de sélection finaux**.
- ▶ Cette opacité semble être valable également pour **la vague chef de bureau en ce qui concerne la DRH**, avec des craintes exprimées concernant les critères de sélection (préférence donnée à telle ou telle université selon la « provenance » du cadre préfigureur/critère de priorité pour les catégories A/au sein des catégories A, pour la filière État sur celle des ITRF...). Il semble que les fiches de postes de l'ensemble des chefs de bureau DRH seraient présentées à tous les agents de catégorie A et B. Toutefois, ceux-ci ne pourraient pas candidater sur des postes extérieurs à leur domaine, alors qu'il peut exister des porosités sur certains postes et donc des choix de mobilités (ex : pilotage de la MS – Direction financière).



Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement

Un processus d'affectation des postes jugé peu lisible et transparent

- ▶ Par ricochet, **l'inquiétude sur les critères de sélection est présente chez les agents de catégorie B et C dans le cadre de l'application 3M**, et ce d'autant plus que les situations d'agents de catégorie C positionnés sur un poste de catégorie B sont nombreuses. Là aussi, les pratiques diffèrent d'un périmètre à l'autre :
 - ▶ **Des pratiques de pré-fléchage des postes** dans certains services, via une « approche directe » des chefs de service,
 - ▶ Une **pratique de fiches de postes « génériques » dans certains services vs des fiches de postes « spécialisées »**. Les fiches de poste génériques ne permettant que peu aux agents de se projeter dans une nouvelle fonction (et ce d'autant plus dans le cas de postes actuels parfois fortement marqués par la polyvalence).
- ▶ Dans ce contexte, les agents mettent en avant :
 - ▶ **Une « promesse non tenue » dans le cadre de la fusion, celle d'ouvrir le champ des possibles en termes de postes**, et de mettre à profit la fusion pour favoriser des mobilités internes. Il semble au contraire que les agents soient fortement incités à ne candidater que sur leur poste d'origine,
 - ▶ **Une difficulté à se projeter sur un poste** sans avoir une vision globale de l'organigramme et des périmètres d'activité des services,
 - ▶ Un manque de clarté sur le fait que les **postes en composante** puissent être ouverts dans le cadre de la cellule 3M.



Préconisations

- ▶ Devant le manque d'unicité de niveau d'information concernant le processus à venir d'affectation des postes, il nous semble souhaitable d'organiser une **réunion ouverte à l'ensemble des personnels des 3 Universités, présentant la cellule 3M, ses modalités d'intervention, et les agents affectés**.
- ▶ Cette réunion d'information doit se doubler d'une **communication écrite reprenant précisément la méthode, le périmètre et le calendrier d'intervention de la cellule**.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des interrogations quant au contenu futur et à l'organisation du travail

- ▶ **Le travail sur l'analyse des écarts en termes de pratiques et outils de travail** a été partiellement réalisé dans le cadre des groupes de travail thématiques, mais **sans que celui-ci ne donne lieu à des décisions concernant des procédures communes**. Il s'agit du travail qui s'ouvre à présent pour les chefs de service nouvellement nommés. En première analyse :
- ▶ Il apparaît que tout comme les périmètres d'organisation sont différents d'une université à l'autre, **les pratiques et les process de travail** le sont également, à part sur l'activité formation où les process sont déjà largement unifiés,
 - ▶ Le travail **d'analyse d'impact sur le niveau de charge des services de la phase transitoire d'harmonisation des process et des outils n'a pas encore été mené**. Les équipes craignant parfois une forte **surcharge liée à certaines bascules** (ex : passage au logiciel de gestion unique Gisele sur l'activité gestion RH),
 - ▶ Jusqu'à présent, **les réflexions sur l'évolution des outils et process cibles**, au-delà de leur harmonisation ont été peu poussées, alors que la fusion peut être l'occasion de sécuriser et améliorer certains outils (ex : outil commun paie et gestion administrative pour éviter la double saisie, évolution des pratiques de la saisie du bilan social, mise en place de trames de contrats de travail type...)
- ▶ Dans le cadre de la fusion, les agents et managers mettent en avant une situation future généralisée à l'ensemble des services : celle d'une **spécialisation des agents sur une partie de leur activité actuelle**. Cette spécialisation permise par l'effet de taille de la future DRH est **source d'inquiétudes**, dans un contexte parfois d'importante polyvalence des agents à leur poste, valorisée comme source d'épanouissement. À titre d'exemple :
- ▶ **Les équipes de formation** sont déjà pour partie spécialisées de façon matricielle par domaine de formation et par public, mais conservent une polyvalence compte tenu de la taille des services. Demain, cette polyvalence pourrait être remise en cause,
 - ▶ La structuration de l'organigramme prévoit une spécialisation des **agents recrutement/mobilité sur la partie BIATSS et Enseignants Chercheurs**, ce qui n'est pas l'organisation actuelle de Lille 2. Les agents de Lille 2 devront donc abandonner une partie de leur activité actuelle et se spécialiser sur un public (BIATSS / EC), et/ou devront monter en compétences sur certains sujets qui ne font pas partie de leur périmètre de poste actuel (ex : gestion des concours).
 - ▶ **La création du SIUP** a pour conséquence la séparation de la gestion des retraites de la gestion des pensions.
 - ▶ **Le service pilotage masse salariale et coordination de la paie** comprendra un bureau masse salariale et un bureau paie, activités aujourd'hui suivies par les mêmes agents.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des interrogations quant au contenu futur et à l'organisation du travail

- ▶ Parallèlement à cette spécialisation, la nouvelle organisation fait apparaître **de nouvelles compétences**, ou du moins des **compétences « isolées » en tant que telles dans l'organigramme** (Gestion du comité médical, GPEC, Communication RH, Élaboration et suivi du bilan social) pour lesquels une montée en compétences des agents sera nécessaire. *A contrario*, des **compétences aujourd'hui existantes sont absentes de l'organisation cible de la DRH, ou ne sont pas identifiées** comme telles :
 - ▶ C'est le cas de la gestion du site internet DRH, géré en direct par la DRH à Lille 3. Y aura-t-il un intranet RH demain ? Par qui sera-t-il administré ?

- ▶ Cette mise en œuvre de compétences nouvelles se ferait parallèlement à iso-effectif et dépendrait donc de la **réalisation de gains de productivité**, d'où une inquiétude sur l'évolution de la charge, notamment pour les gestionnaires.
 - ▶ Il n'y a **pas de visibilité sur la manière dont le dimensionnement des équipes futures a été réalisé** (quels indicateurs de charge ? Ex : nombre de dossiers gérés par les gestionnaires)
 - ▶ Il existe par ailleurs des services où les managers anticipent **des cas de non suivi du déménagement**, notamment pour les gestionnaires RH là encore, avec des conséquences à court terme sur le niveau de charge.

- ▶ **L'allongement de la chaîne hiérarchique** consécutive à la fusion ainsi que la centralisation des services font par ailleurs craindre aux agents :
 - ▶ **Une perte d'autonomie** dans leur travail quotidien (particulièrement exprimée par les agents de Lille 3, dans un contexte de vacance de postes de direction),
 - ▶ **Une complexification de certaines procédures**, en lien avec un « circuit du parapheur » allongé,
 - ▶ **Une perte de proximité avec les agents/bénéficiaires**, donc d'intérêt du travail, s'agissant d'activités pour lesquelles l'interaction de proximité avec les agents est importante (gestion du contrat de travail, paie...).

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des interrogations quant au contenu futur et à l'organisation du travail

- ▶ Cette perte de proximité évoquée n'est pas uniquement identifiée comme une baisse de l'intérêt du travail, elle semble être susceptible de poser des **problèmes d'organisation au quotidien** pour certaines activités :
 - ▶ **Pour la formation** : comment seront organisées les formations demain ? Seront-elles dispensées pour partie en proximité ? Si oui, qui va s'occuper de la logistique (ex : ouverture et fermeture des salles, récupération des feuilles de présence...) ? De la constatation du service fait ? Y aura-t-il une logique de « spécialisation » des sites par type de formation ?
 - ▶ **Ce qui relève de « l'accueil RH » de chaque agent**. Ex : connexion à l'espace personnel RH sur l'intranet (aujourd'hui, les agents de Lille 3 bénéficient d'un accompagnement de proximité pour la 1^{ère} connexion).
- ▶ Ces problématiques d'organisation renvoient à la **notion de référent de proximité** dans les composantes et/ou sur site. La mise en place de la fusion a été accompagnée d'une promesse de « **renforcement de la fonction RH des composantes** », mais sans que cette notion n'ait donné lieu à une définition et une cible précise. Dans tous les cas, il apparaît, aux agents et managers, souhaitable de systématiser les postes de « référent RH » de 1^{er} niveau en composante, capable d'assurer une réponse de proximité sur différents sujets (formation, espace personnel, signature des contrats, accueil RH, déclaration AT, questions de 1^{er} niveau sur la paie, dossiers retraite, dépôt d'attestation...). Cette fonction existe déjà dans certaines composantes, notamment à Lille 2, mais n'est pas uniformisée ni dans le contenu de poste, ni dans le niveau de formation et d'expertise des agents.
- ▶ Enfin, le déménagement à Lille 3, au-delà des considérations liées aux contraintes individuelles, pose **certains enjeux en termes d'organisation du travail** :
 - ▶ Il est prévu que la DRH déménage « en bloc » à Lille 3, mais le **service SIUP resterait à Lille 2**, en tant que service directement rattaché à la DGS. Les agents de ce service mettent en avant toutefois le fort besoin de proximité de ce service avec les autres services de la DRH.
 - ▶ **La date choisie pour le déménagement** (non encore fixée à cette heure) pourrait correspondre à une période de pic d'activité pour certains services. Ex : pour le service recrutement/mobilité, un déménagement en novembre, soit après la période de concours BIATSS, serait préférable, alors que le service formation, qui connaît un pic d'activité pendant tout le 4^{ème} trimestre, souhaiterait un déménagement pendant l'été.



Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Des interrogations quant au contenu futur et à l'organisation du travail



Préconisations

Il nous paraît opportun de **remettre en place les GT par service** sous l'égide des nouveaux chefs de service, en mode participatif, sur la base du travail des groupes précédents et partager avec les futures équipes :

- ▶ La **méthodologie d'harmonisation des outils et process**,
- ▶ La **réflexion sur les nouveaux circuits décisionnels** (logigrammes),
- ▶ Un **calendrier opérationnel de fusion** faisant apparaître les phases de transition et l'horizon cible,
- ▶ Les **indicateurs de gestion** de charge ayant donné lieu au dimensionnement des services et qui seront retenus dans le cadre du pilotage du service,
- ▶ Les **modalités de spécialisation et/ou de montée en compétences**, avec le plan de formation associé.

Au-delà de cette approche « pré-projet de service », il nous paraît important de prévoir les **modalités de préservation d'un certain degré de polyvalence**, en prévoyant par exemple dans l'organisation des services un système de majeure/mineure en termes de compétences (qui pourrait par ailleurs être facilitateur en cas d'absence des agents).

La **réflexion sur les attributions futures des composantes en matière RH** doit être poussée et partagée avec l'ensemble des chefs de service. La création et/ou la redéfinition de postes de référents RH de proximité nous paraît une piste intéressante à plusieurs titres :

- ▶ Elle permettrait de **pallier certaines problématiques d'organisation des services**,
- ▶ Elle préserverait une **qualité de service de proximité pour les usagers** (sous réserve d'une formation ad hoc des personnels),
- ▶ Ces postes pourraient le cas échéant être **un poste d'accueil** pour les personnels de L1 et L2 non désireux de suivre dans le déménagement.

Il nous paraît donc intéressant de définir, **cartographier et « benchmarker » les pratiques d'organisation déjà existantes au sein des 3 universités** et de réfléchir à la définition d'une **fiche de poste**.

Concernant le déménagement, il conviendrait selon nous :

- ▶ D'étudier précisément l'impact du **maintien du SIUP à Lille 2** en termes d'organisation du travail,
- ▶ De **phaser le déménagement selon les nécessités de service** de chaque service.



Enjeux d'organisation et de conditions de travail

Les impacts potentiels sur le collectif de travail

- ▶ Le **sentiment exprimé de manque de reconnaissance des agents**, notamment de Lille 3, par rapport à leurs futurs collègues sera une **situation complexe à gérer par le management futur, dans le cadre de la création d'un nouveau collectif de travail.**
- ▶ La **coexistence sur des postes similaires d'agents de catégorie B et C** pourrait également constituer un frein à la constitution d'un collectif unifié.
- ▶ Dans ce contexte, les agents expriment également une **Crainte sur l'apparition de situations d'éventuelles inégalités de traitement** entre services sur les pratiques de gestion du temps de travail :
 - ▶ Le choix de badger ou de ne pas badger a été validé, mais sera-t-il libre au sein de chaque service/bureau, ou y aura-t-il une nécessité d'harmoniser les pratiques au sein d'un collectif ?
 - ▶ Quelles **harmonisations des pratiques managériales sur des sujets non prévus par les négociations**, comme la récupération des heures supplémentaires (dans un contexte de pratiques déjà très différentes aujourd'hui entre universités, voire au sein de chaque université), de pose de congés, d'autorisation d'absence pour convenance personnelle, d'horaires de prise de service dérogatoire... ?



Préconisations

A défaut de figer une règle unique qui pourrait ne pas être adaptée aux nécessités de tel ou tel service, il nous paraît nécessaire de prévoir :

- ▶ **Un espace d'échange entre managers afin d'accompagner la réflexion et l'échange sur les pratiques managériales** (type groupe de co-développement)
- ▶ **Un « guide managérial »** sur ces sujets de gestion des règles d'organisation du service au quotidien.

La prochaine campagne d'emplois pourrait être l'occasion **d'ouvrir des postes aux concours internes** afin de « régulariser » certaines situations pour les agents positionnés sur des postes ne correspondant pas à leur catégorie d'emploi.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail

L'échelon managérial en première ligne

- ▶ Les échanges avec les managers ont fait apparaître **des situations de grande inquiétude, voire de souffrance** pour certains d'entre eux :
 - ▶ **Notamment pour les cadres de proximité**, qui craignent une **perte d'autonomie** du fait de l'« empilement » des strates hiérarchiques, et ont le **sentiment d'être « mis de côté »** dans cette phase préparatoire de la fusion, après avoir été sollicités dans le cadre des groupes de travail thématiques,
 - ▶ Un sentiment renforcé par le **process à géométrie variable d'affectation des postes** (certains managers auditionnés, d'autres non, un envoi de courrier informant l'ensemble des managers RH à des entretiens à venir, mais parfois sans suite),
 - ▶ Ce **process d'audition a été générateur de frustrations** à plusieurs niveaux : des agents auditionnés sans s'être portés candidats et finalement non retenus, des agents non auditionnés sans que les critères d'audition n'aient été communiqués.
- ▶ Plus globalement, les managers évoquent le **sentiment d'un manque de marges de manœuvre sur le périmètre futur de leur direction**, compte tenu de choix politiques non encore stabilisés.
 - ▶ À titre d'exemple, le contour non stabilisé de la future sous-direction SQVT, en cas de transfert au SCAS des activités action sociale, qui ralentit la réflexion sur l'organisation future des services.
- ▶ Dans ce contexte instable et incertain, les managers (niveau chef de service notamment) se sentent **peu outillés pour communiquer auprès de leurs équipes**.



Préconisations

Dans cette **période pré-fusion**, la **formation de l'ensemble des managers** (y compris chefs de service et de bureau) **en conduite du changement et communication** nous semble devoir être renforcée.

En **période post-fusion**, il nous paraît important de **prévoir des espaces d'échanges de pratiques et d'expérience** sur ces sujets relatifs à la conduite du changement et au management d'équipe.

Analyse des impacts

En Direction des ressources humaines

La fonction d'aide sociale

Contexte organisationnel actuel : des modes de fonctionnement différents selon les sites

▶ L'organisation et le périmètre des missions prises en charge sont très différenciés :

- ▶ Le service comprend 4 personnes sur Lille 1 et 2 à date sur le site de Lille 3, car avec le départ en retraite à venir du directeur, l'effectif sera réduit à 1 agent, non compris les effectifs des assistantes sociales. Lille 2 n'a pas de service identifié en tant que tel, mais a réparti la gestion des prestations sur plusieurs directions et une association.
 - ▶ Outre les prestations communes d'action sociale interministérielle (vacances & loisirs, garde d'enfants, aide au logement...), chacun des sites propose ses propres prestations sociales mais avec une spécificité pour Lille 1 qui est la seule université à gérer des infrastructures comme une crèche et un centre de loisirs.
- ▶ Lille 1 fonctionne selon un schéma sous statut électif avec un conseil paritaire, à la différence de Lille 3 qui active une commission d'action sociale dont les membres sont choisis et non élus.
- ▶ Le SCAS de Lille 1 a la signature sur l'ensemble des prestations sociales, à la différence de Lille 3 où le paiement des prestations après leur traitement revient à la DRH.
- ▶ L'activité est en liaison directe avec les usagers et doit répondre à une demande de proximité :
- ▶ Permanences des assistantes sociales,
 - ▶ Prise en compte des structures existantes (crèche, centre de loisirs...) non déplaçables.

Les enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement : un important retard dans la communication

- ▶ **Aucun calendrier n'a été communiqué sur les informations** à venir à la suite des groupes de travail. Elles doivent être sollicitées par les agents et dépendent de la proximité de ces derniers avec les instances dirigeantes.
- ▶ Cet état de fait est facteur de stress pour les agents, mais également pour les bénéficiaires des prestations.
- ▶ Un organigramme autour de 4 pôles a été construit, mais sans autres informations depuis :
 - ▶ Enfance,
 - ▶ Prestations sociales,
 - ▶ Accueil / Permanences,
 - ▶ Assistance sociale.
- ▶ Aucune consigne n'a été donnée sur les fiches de poste.
- ▶ De plus, le service comporte des métiers très spécifiques avec le risque aggravé de perte de compétences (ex : responsable de centre de loisirs).
- ▶ La spécificité du projet de fusion des activités de l'action sociale est qu'il impacte non seulement les agents des services concernés, mais aussi les bénéficiaires des prestations fournies (crèche, centre de loisirs, restaurant...)
- ▶ Le sujet étant de fait très sensible, il a été jugé que le manque ou le retard d'informations pouvait en être l'explication.



Enjeux d'organisation et de conditions de travail : des questionnements en termes d'éthique métier

- ▶ La diversité des structures pose question sur l'unité des dispositifs. Les services de Lille 1 (centre de loisirs, crèche...) seront-ils reproduits sur les autres sites, quid de la gestion des structures existantes à terme ?
- ▶ Faute d'information, ce pourrait être un motif de refus supplémentaire de mobilité pour les agents de Lille I bénéficiaires de ces prestations.
- ▶ L'autre interrogation principale des agents porte sur la volonté politique qui pourrait être soit de conserver un SCAS « autonome », soit de créer un bureau d'action sociale qui serait rattaché à la DRH.
- ▶ En cas de **rattachement à la DRH, plusieurs risques sont exprimés** :
 - ▶ Un travail devenu plus administratif, éloigné du terrain et du champ social,
 - ▶ **Surtout une perte de confidentialité** dans la gestion des dossiers (partage de l'information, traitement non anonymisé, voire atteinte à la vie privée).
- ▶ On retrouve cette culture dans les commissions sociales, volontairement sans membre RH à Lille 1 à la différence de Lille 3.
- ▶ A noter également que l'extension des permanences sur les sites excentrés se fera à iso effectif.
- ▶ Les unités étant restreintes, les agents considèrent qu'il y a un moindre risque d'une spécialisation des tâches.





Analyse des impacts dans La direction des systèmes d'informations

Liste des entretiens réalisés

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
28/02/2017	Entretien collectif inter-U	6 participants
28/02/2017	Entretien collectif inter-U	7 participants
06/03/2017	Entretien experts	4 participants
06/03/2017	Entretien managers	3 participants
TOTAL		20 participants (±15 % de l'effectif)

Le cadre organisationnel actuel

- ▶ La fonction informatique est une direction **présente de façon différenciée dans chaque université** :
 - ▶ Elle est présente sous forme de **DSI** à Lille II et à Lille III, la gouvernance étant assurée par un directeur et un VP. À Lille I, les ressources sont regroupées dans un **CRI** (Centre de Ressources Informatiques) dirigé par un enseignant chercheur.
 - ▶ Elle appartient d'après les organigrammes aux **Services dits communs** et généraux pour Lille I et aux **services dits centraux** pour Lille III (NB : nous n'avons pu identifier la place de la DSI dans l'organigramme de Lille 2).
- ▶ Les **modèles organisationnels** sont également différents :
 - ▶ Sur L1, la plupart des collaborateurs n'appartiennent pas au CRI mais à la composante, même s'ils travaillent selon les méthodes de travail du CRI,
 - ▶ Sur L2, les personnels sont localisés dans les composantes mais tous sont affectés à la DSI,
 - ▶ Sur L3, la DSI est centralisée, seuls 2 ou 3 agents travailleraient en DSI.
- ▶ Les effectifs informatiques sont de l'ordre de :
 - ▶ Soixante pour Lille 2 et Lille 1 (y compris les effectifs du CRI),
 - ▶ 35 à 40 pour Lille 3.



Avis SECAFI

Dans le cadre de la convergence des services informatiques, il reste à **préciser les incidences de ces écarts** institutionnels et organisationnels sur le projet d'unification,

Il reste aussi à préciser le **devenir des salariés du CRI**.

- ▶ Les métiers informatiques se retrouvent principalement dans 4 branches :
 - ▶ **L'Infrastructure et réseau** avec des métiers du type administrateur système, responsable réseau dont la mission est de gérer la messagerie, le stockage partagé, les annuaires...
 - ▶ La **gestion de parcs** qui recouvre les fonctions de proximité, dont la mission est d'assister les utilisateurs dans leur quotidien,
 - ▶ **La partie logicielle** qui recouvre à la fois la définition des besoins utilisateurs (AMOA), la programmation et le paramétrage des applications.
- ▶ **D'autres métiers connexes** ont été identifiés : personnels administratifs, correspondant informatique et liberté, innovation numérique... sans que le périmètre de ceux-ci ne soit nécessairement identique.



Avis SECAFI

- ▶ Nous identifions une **polyvalence marquée** dans les métiers de l'informatique, avec des tâches qui peuvent faire référence à plusieurs domaines (ex : gestion de parc et logiciel).
- ▶ Aussi, cela génère des difficultés pour certaines personnes à se situer dans l'organisation future, et ce même si celle-ci est cohérente avec leur culture métier.

Préconisations

- ▶ Préciser l'affectation future des équipes informatiques, en particulier ceux qui occupent un poste spécifique. Par exemple, en présentant une correspondance avec les organisations actuelles et cibles.



Les projets déployés par la DSI dans le cadre de la préparation de la fusion

Projets	Objectifs	Remarques
Système	Finaliser l'infrastructure convergée : mails, annuaire, gestion des badges...	<ul style="list-style-type: none"> - Avec les équipes des 3 U - Depuis 18 mois
Réseaux	<ul style="list-style-type: none"> - Relier les trois universités vers la fibre optique - Mettre en place la messagerie UDL (réalisé mais non utilisée). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pilote : L3 - Plusieurs marchés ont été passés
Cellules métiers	Création de page professionnelle pour les enseignants chercheurs et les labos	Une réunion par semaine
Pilotage	Mettre en place des groupes fonctionnels pour créer un projet structurant	Ex de contenu : orga. du travail et accompagnement au changement
« marché »	Mise en place d'un marché subséquent UDL	
Gestion de la scolarité	Harmonisation vers Apogée (dont migration Raimbaud vers Apogée)	
RH	Fusion des bases de données RH	
SIFAC	Gestion financière et comptable	Harmonisation
SGBM	Réinformatisation des BU	Projet national



Les difficultés rencontrées dans le cadre de ses projets

- ▶ La mise en place de ces groupes de travail génère **une charge de travail supplémentaire pour les équipes qui les gèrent** (certaines équipes évoquant le doublement de leur charge).
- ▶ Ils demandent également une **coordination importante** entre les équipes des 3 U. Celle-ci est d'autant plus difficile à mettre en place que :
 - ▶ La notion de pilotage fait défaut (pas de chef de projet identifié),
 - ▶ L'engagement des équipes n'est pas nécessairement au rendez-vous (exemple pour certains groupes : sur 14 personnes prévues, 4 présentes).
- ▶ Les projets semblent être portés par la bonne volonté des équipes, sans mandat « officiel ».



Avis SECAFI

Ces modalités d'organisation sont à l'origine d'un **sentiment d'iniquité** dans certaines équipes et des **tensions dans les groupes de travail** entre les éléments moteurs (qui décident et s'impliquent) et les autres membres du groupe.

- ▶ Il a été également évoqué **l'influence des décisions politiques** sur le déroulé des projets : points de blocage, décisions prises subitement et nécessitant un changement d'orientation. C'est le cas par exemple de l'harmonisation des systèmes RH, dont les données professionnelles des agents ne peuvent être saisies tant que la structure cible n'est pas connue.

Point de vigilance



De nombreuses craintes ont été évoquées par les équipes sur l'incidence des retards de planning et attermoiement politique sur la **qualité du travail future** (réalisation de projet a minima faute de temps).

Les préconisations sur la conduite de projet informatique



Point de vigilance

Une **cartographie applicative** recensant l'ensemble des applications doit être réalisée en septembre 2017, ce qui laisse à penser que la convergence de la centaine d'applications utilisées par les 3 universités ne pourra faire l'objet d'une convergence avant la fusion.

Il conviendra de regarder les incidences organisationnelles de cette situation.



Préconisations

La mise en place d'une **structure de pilotage centrale** de l'activité informatique nous semble être une priorité à court terme.

Son rôle sera notamment :

- ▶ De lister l'ensemble des chantiers devant faire l'objet d'une convergence en lien avec la création de l'université de Lille,
- ▶ De prioriser les chantiers les plus importants,
- ▶ De définir pour chacun des projets :
 - ❖ La cible à atteindre (cahier des charges),
 - ❖ Les moyens humains (en Jours Homme) permettant la réalisation de ces projets,
 - ❖ Les budgets associés.
- ▶ D'organiser la réalisation de ces chantiers.



► Pour les gestionnaires de parcs :

- ▶ La **charge de travail** et les coups de feu présents représentent les aspects plus contraignants de l'activité (« intervention en urgence en cas de panne informatique »),
 - ▶ Cependant ces à-coups peuvent être compensés en cas de soutien du collectif de travail (L1),
 - ▶ A contrario, des situations de débordement ont été évoquées à L2, en lien avec des moyens insuffisants et un éloignement des collectifs de travail.
- ▶ Les **injonctions contradictoires** sont également évoquées, pour les organisations matricielles (séparation du hiérarchique et du fonctionnel) et pouvant générer des situations de mal-être.

► Pour les autres métiers, la **charge de travail** a été évoquée de façon quasi systématique, avec parfois des incidences sur l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Ont été aussi évoqués :

- ▶ Le manque de reconnaissance,
- ▶ Les lacunes dans l'organisation du travail ou la chaîne hiérarchique.

► Parmi les **facteurs de régulation** évoqués, nous citerons : l'utilité du métier (« rendre service à l'utilisateur »), la diversité du travail, l'autonomie, le collectif de travail et la performance technologique des équipements.



Avis et Préconisations SECAFI

- ▶ Au regard de nos entretiens, nous identifions des situations de travail « hors projet de fusion » globalement équilibrées, avec des points de satisfaction et un attachement fort au métier.
- ▶ Il conviendra de conserver cette situation avec la mise en place du projet.

- ▶ La plupart des agents interrogés (hors chefs de service) ne connaissaient pas l'existence et/ou le rôle de **la Cellule 3M**.
- ▶ La **question du grade et des fonctions** a été abordée par l'ensemble des participants comme **une problématique** déjà présente au sein des universités.
 - ▶ Effectivement, les grades se présentent comme tels :
 - ▶ Catégorie A : Ingénieur/assistant ingénieur,
 - ▶ Catégorie B : Technicien,
 - ▶ Catégorie C : Adjoint technique.
 - ▶ Or, selon nos échanges, les « **fonctions** » **ne représentent pas forcément les grades** où les agents sont employés.
 - ▶ Aussi, le processus d'affectation des agents laisse planer le doute concernant une **déqualification des agents surclassés et que des enjeux de primes ont été évoqués**.
- ▶ La question du **devenir des personnels contractuels** a également été présentée comme un sujet d'inquiétude.
- ▶ **Selon certains chefs de service**, de multiples questions se posent **sur les profils de poste** et leur évolution : « *Comment faire pour détacher le personnel des applications qu'ils avaient en charge ? Quel passage de témoins pour des personnes référentes des applications sur certains logiciels ? Comment faire le lien du jour au lendemain sur la transmission des compétences pour une personne qui était en développement par exemple et qui ne le sera plus ? Combien de temps cela va prendre et comment cela va-t-il se réaliser ?* »



La connaissance du projet par les équipes

- ▶ Il a été mentionné une évolution récente des informations relatives à la localisation : l'ensemble des services métiers qui nécessitent un travail de bureau serait localisé à Lille I dans le pool information du bâtiment 3 Administration).
- ▶ Les équipes réseaux et systèmes **seraient localisés à Lille I pour 90 % du personnel** devant travailler sur les plus importantes infrastructures. Une personne de chaque équipe réseau serait quant à elle **délocalisée et dédiée par pôle**.
- ▶ Pour la **cellule de gestion de parcs**, présente également dans le pôle infrastructure, 50 gestionnaires de parcs des trois universités sont présents actuellement en service de proximité (43 techniciens de proximité et le reste concernant l'ingénierie et les achats). Pour ce personnel, il n'est **pas prévu de changement de localisation ni de fonctions réalisées**. Leur métier serait donc peu **impacté par le projet de fusion**.
- ▶ **L'absence de mouvement géographique concerne aussi l'équipe TICE particulièrement** en raison du besoin de proximité avec les équipes pédagogiques.
- ▶ Enfin, concernant l'implantation physique retenue d'un point de vue système et réseau, il y aurait la présence de **deux data centers (centres de données) à Lille I et à Lille III**.



Avis SECAFI

- ▶ De manière générale, **le projet n'apparaît pas clairement pour les équipes**, que ce soit concernant la localisation future, les métiers impactés par le projet de fusion, les effectifs ou le contenu du travail.
- ▶ Selon certains chefs de service présents en entretien, **peu de travail a été réalisé sur les objectifs, moyens, process, outils et contenus du travail des métiers et services** dans le cadre de la future organisation.



Préconisations

Finaliser et communiquer sur le projet en DSI.

Les attentes et craintes des salariés concernant l'organisation future (1/2)

- ▶ La crainte de la **future localisation** a été principalement évoquée en raison de difficultés individuelles **de conciliation vie privée / professionnelle** : trajets plus importants, nécessité de réorganisation de la vie de famille.



Point de vigilance

Des situations de grande détresse ont été identifiées au cours des entretiens.
Il conviendra donc de les recenser par une approche globale et de mettre en place des dispositifs de régulation.

- ▶ Concernant le reste des personnels informatiques, différents points de vue ont été exprimés :
 - ▶ Certains souhaitent simplement **conserver leur métier, peu importe la localisation,**
 - ▶ D'autres sont d'accord pour une future localisation à Lille II mais pas à Lille I pour des raisons de transports, de temps mis dans ces derniers et de vétusté des bâtiments,
 - ▶ D'autres enfin sont dans l'attente de solutions pour réduire les contraintes du projet (indemnisation notamment).
- ▶ Une autre crainte identifiée concerne **les méthodes de travail et les façons de fonctionner qui diffèrent suivant les universités.** L'objectif ici est alors que chacun des personnels de la DSI des trois universités réussisse à « cohabiter » et à construire un projet commun.
- ▶ La **question de la charge de travail** a également été évoquée, en lien avec **l'adéquation moyens/missions.** Certains services sont considérés *a priori* comme sous dotés : informatique documentaire, informatique et liberté.



Les attentes et craintes des salariés concernant l'organisation future (2/2)

- ▶ Les différents agents des trois universités vont être amenés à travailler sur des logiciels, outils et matériels identiques. Il a été noté comme exemple le logiciel APOGE pour lequel Lille I n'est pas formé et pour lequel les agents sont déjà amenés à intervenir. **Or, les possibilités de formation pour les agents ne sont pas connues.**
- ▶ Des craintes ont été mentionnées quant à leur changement de localisation qui pourrait engendrer **moins de contacts humains et une perte du collectif en place.** Ce qui aurait pour conséquence un **développement du travail par mail.** Plus globalement, la question ainsi posée concerne la conservation du tissu humain de proximité propre à la fonction publique et porteuse d'un sens du travail et d'une utilité métier.
- ▶ Pour certains, le projet constitue **un moyen et un espoir de spécialisation dans leurs domaines de compétences, même si la majorité souhaite garder sa polyvalence.**
- ▶ La question du matériel présent a également été citée avec **l'espoir de garder un matériel de pointe et pour lequel les budgets n'étaient jusque-là pas restrictifs.**

- ▶ De manière générale, la fusion représente **une incertitude face à l'avenir**, que cela concerne la localisation géographique des postes, leurs contenus et leurs conditions de travail, les moyens alloués à la future DSI, les outils et process mutualisés, et le collectif de travail.

- ▶ Chacun des agents espère avoir des réponses prochainement à ses interrogations mais aussi une amélioration du fonctionnement de la qualité de service pour les usagers et de la qualité de vie au travail pour les agents.

- ▶ Se pose également la question de **phase transitoire et de son calendrier** :
 - ▶ La préparation qui doit permettre un fonctionnement des services a minima pour le 1^{er} janvier 2018,
 - ▶ L'harmonisation des pratiques qui pourrait prendre environ 5 ans d'après certains chefs de service,
 - ▶ L'optimisation permise par le retour d'expérience issue de la collaboration des différents services.

- ▶ Ainsi que la **gestion des nombreux chantiers informatiques** qui feront l'objet d'une fusion à terme.



Analyse des impacts en Recherche Valorisation



Liste des entretiens réalisés

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
02/03/2017	Entretien collectif inter-U	5 participants
06/03/2017	Entretiens Experts	3 participants
06/03/2017	Entretien managers	2 participants
TOTAL		10 participants (±40% de l'effectif)

Un cadre de fonctionnement défini par la loi de 2013.. Mais une organisation future qui reste à valider

- ▶ La recherche valorisation a pour mission principale de **mettre en œuvre la politique scientifique de recherche**. Cette mission a été définie dans la loi de 2013 et a pour finalité :
 - ▶ D'acquérir de **nouvelles connaissances** via la recherche,
 - ▶ De les **valoriser** :
 - ▶ Sur le plan économique : transferts de connaissances vers l'entreprise, « revente » de brevets, création d'entreprise spécialisée à partir de la recherche,
 - ▶ Sur le plan académique et sociétal, afin d'enrichir le patrimoine scientifique et de communiquer auprès du grand public.
- ▶ Sur le plan opérationnel, les trois universités gèrent des **missions similaires** : accompagnement des d'unités de recherche dans le montage des demandes de financement (« ingénierie et management de projet»), Juridique de la recherche, Gestion administrative de la commission recherche, Gestion administrative et financière des crédits de la recherche.
- ▶ Cependant chacune d'elles présente **des particularités de fonctionnement ou de Périmètre**. Parmi celles-ci nous citerons :
 - ▶ La délégation de signature qui existe sur Lille 1 mais pas sur Lille 2 (aussi les bons de commande doivent être validés par l'ensemble de la chaîne hiérarchique),
 - ▶ La présence dans cette direction d'un service de création d'entreprises sur Lille 1.
- ▶ **Dans ce contexte, une proposition d'organisation future a été émise, mais est en attente d'une validation par le Comop.**

Préconisations

- ▶ Identifier dans le cadre du projet les écarts entre les universités et préciser les choix d'organisation retenus (exemple : niveau de délégation)
- ▶ Préciser le calendrier de déploiement du projet.



Une direction qui s'inscrit dans un contexte concurrentiel particulier

- ▶ L'une des missions de la recherche valorisation est **d'assister les laboratoires de recherche pour maximiser leurs chances de victoire dans les appels à projets** (ce qui permettra à la faculté ou l'université de bénéficier de budgets supplémentaires, et de développer des actions de recherche). Ils sont donc, dans cette « course » au financement, directement en concurrence avec les autres universités (au même titre que les enseignants chercheurs).
- ▶ D'autre part, la gestion des fonds récupérés lors d'un appel à projets peut être confiée par le directeur de recherche à l'université de Lille... ou à un autre organisme (ex Inserm), ce qui place aussi **l'université en concurrence avec d'autres organismes de gestion.**
- ▶ Au regard, de cette exigence de performance, **les déterminants de la réussite** se situeraient au niveau de la réactivité administrative, la performance des systèmes d'information, la proximité avec les laboratoires, la communication avec les VP. Chacune des universités présente des atouts et des faiblesses spécifiques.



Préconisations

- ▶ Il conviendra de préciser dans l'organisation future, les moyens déployés pour limiter les points faibles des organisations actuelles et pour conserver leurs points forts.
- ▶ L'enjeu n'est pas seulement ici la performance de l'organisation, mais la capacité de la future organisation de Lille à exister dans les appels à projets internationaux

Les enjeux de l'ingénierie de la recherche

- ▶ L'une des fonctions de la recherche valorisation est **d'assister les directeurs de recherche** dans :
 - ▶ **La détection des projets** intéressants (c'est-à-dire distinguer les projets où une victoire est possible et ceux où elle l'est moins),
 - ▶ **L'orientation stratégique** à mettre en place dans la réponse pour maximiser les chances de victoire,
 - ▶ Le **montage technique du dossier**, dont la complexité administrative et financière a augmenté ces dernières années, en raison d'exigences plus fortes des financeurs.
- ▶ Les **activités de lobbying vers les décideurs** (notamment commission européenne) occupent une place importante car elles permettent de faire émerger des appels à projets sur lesquels l'Université de Lille est en avance sur ses concurrents. Elles n'ont cependant pas été développées par les 3 universités.
- ▶ Sur le plan opérationnel, l'activité de montage des projets nécessite des **compétences spécifiques dans les différentes thématiques** (droit, santé, sciences humaines et sociales, sciences « dures »), afin de pouvoir dialoguer en interne avec les laboratoires et valoriser leurs réponses.
- ▶ Elle nécessite également une **proximité avec les laboratoires**. Aussi, Lille 2 a mis en place des experts à l'intérieur des laboratoires pour travailler sur le montage des projets.



Préconisations

- ▶ Chaque université a développé des organisations spécifiques pour l'ingénierie de la recherche (notamment dans les activités de proximité et de lobbying).
- ▶ Il conviendra donc de préciser dans le cadre de la nouvelle organisation le modèle retenu.

Des métiers où l'interaction interne et externe est importante

Métiers	Interlocuteurs internes et externes
Gestion administrative de la formation en charge des thèses et des HDR L3	Service inscriptions, les laboratoires, l'agent sur le même poste à Lille I, les études doctorales SESAM et des Sciences Pour l'Ingénieur à Lille I, l'ANRT et le SCD.
Gestion administrative de la formation en charge des thèses et des HDR L1	ED, la bibliothèque, le SDC, les relations internationales (surtout lorsqu'il s'agit de cotutelle).
Responsable administrative du pôle Edition	Les enseignants et les services d'imprimerie.
Agent en charge de la gestion administrative de la Recherche	Le service thèse et HDR, service ingénierie de projet, des juristes, le SAIC, le CREINNOV etc..
Gérante des indicateurs de la Recherche	Les organismes de recherche, les enquêtes du ministère, etc.



Préconisations

Dans le cadre de la réorganisation, les points de contact internes et externes devront être identifiés pour permettre une continuité de service.

▶ **Le périmètre d'activité** des personnes rencontrées est extrêmement large, avec pour la plupart une dizaine de tâches à réaliser. Par exemple, l'Agent en charge de la gestion administrative de la Recherche effectue les missions suivantes :

- ▶ Porte d'entrée DIRVED : informer les usagers, les orienter au sein des différents services, apporter les premiers éléments de réponse,
- ▶ Gestion des missions : déplacement et remboursement des frais, réactivité pour les trajets,
- ▶ AAP Externe (appel à projets externes) : manifestations scientifiques Région, transmission, passage en commission de recherche,
- ▶ AAP Interne : réception des dossiers, vérification des budgets, tableau synthétique pour la Direction et les conseillers, lien cellule budget pour l'affectation des crédits, délai souvent court pour la saisie et la préparation des documents, à l'échelle UDL, augmentation par 3 avec actuellement déjà 3 AAP UDL,
- ▶ Commission Recherche : préparation des documents, transmission, prise de notes pour le relevé de décisions, lorsque la commission est rapprochée alors les délais sont courts pour les relevés,
- ▶ Gestion de convention : MEL subvention pour des projets recherche et allocations de thèse, difficulté à récupérer les justificatifs (plusieurs acteurs, responsable scientifique...),
- ▶ Agenda : VP Recherche (organisation des réunions, prise de RV, déplacements internationaux et nationaux),
- ▶ Logistique : organisation des réunions DIRVED et Directeurs d'Unités,
- ▶ RNSR (Répertoire National des Structures de Recherche) : saisir au fur et à mesure des changements,
- ▶ Gestion des crédits : Incubateur CREINNOV qui est un service aux enseignants chercheurs qui souhaitent créer des entreprises.



Préconisations

Dans le cadre du projet de réorganisation, un recensement fin des activités devra être mené pour favoriser la continuité de service.

Des écarts d'outils et de fonctionnement entre les 3 universités

- ▶ À fonction identique, les salariés des 3 universités n'effectuent pas le même travail quotidien, que ce soit au niveau du process, des outils ou du nombre de dossiers.

	Agent A	Agent B
Outils	<ul style="list-style-type: none">- APOGEE- AJIT (études doctorales)- SIFAC- STEPSTAR	<ul style="list-style-type: none">- ARPEGE
Nombre de dossiers	60 à 65 par an	300 par an
Process	Gestion complète des dossiers	Gestion partielle des dossiers (une partie étant confiée aux directeurs).



Préconisations

- ▶ Le regroupement des fonctions du service devra se faire de pair avec une harmonisation des pratiques : contenu du travail, charge de travail, outils utilisés.
- ▶ Dans le cas contraire, le risque est de voir apparaître un **fonctionnement à 3 vitesses** (chaque université conservant ses modes de fonctionnement actuels), ce qui aurait des incidences néfastes sur les collectifs de travail.
- ▶ Des actions **d'accompagnement et de formation sur les nouveaux outils** doivent être mises en place.

Les conditions de travail actuelles

▶ Les contraintes :

- ▶ **La charge de travail** a été citée par la plupart des personnes rencontrées en raison :
 - ▶ De la multiplication par trois des appels à projets,
 - ▶ D'une nouvelle tâche : l'établissement des conventions de reversement,
 - ▶ Des pics d'activité entre septembre et novembre qui génèrent des heures supplémentaires, parfois jusque 19h30,
 - ▶ Les pics en cas de réponse urgente à un projet (correction + envoi au Président)
- ▶ La **gestion des congés** a été mentionnée comme compliquée en raison de la particularité des postes qui ne peuvent être repris entièrement par un collègue.

▶ Les facteurs de régulation :

- ▶ La **diversité des tâches** pour l'ensemble des agents, ainsi que **l'autonomie et le relationnel**.
- ▶ **L'environnement de travail** avec des bureaux bien aménagés et où les agents ne sont que deux par bureau, au maximum.
- ▶ Le **collectif** en place et l'entraide entre collègues.



Préconisations

Dans le cadre de la réorganisation post fusion, il conviendra donc de mettre en place un cadre organisationnel permettant à la fois une meilleure régulation de la charge de travail et une conservation des facteurs de régulation actuels (diversité des tâches, bureau, environnement de travail...).

Le niveau d'information et de participation des agents

- ▶ Pour les différents agents, les informations relatives à la future organisation UDL sont **floues**, d'autant plus pour les contractuels.
 - ▶ **Aucune participation à des groupes de travail** n'a eu lieu. Selon les agents, **seuls les responsables de services** étaient invités. **Seules les assemblées générales** ont permis d'avoir quelques informations, sans pour autant que les agents ne puissent avoir de réponses à leurs questions.
 - ▶ Pour un des agents présents, son départ à **la retraite** est prévu dans un an, mais il ne sait pas si son **poste sera remplacé ou non**.
- ▶ Lors de l'entretien, il a toutefois été mentionné **qu'une réunion regroupant les trois directions des trois universités aurait lieu le 16 mars** avec la présence des cadres préfigureurs devant présenter l'organigramme, le nom des chefs ayant été dit la veille de l'entretien. L'objectif ici est également de **créer des fiches de postes, sans nom associé**, pour lesquelles il faudra postuler avec une inquiétude **toutefois sur le nombre de postes par rapport aux effectifs**.
- ▶ Les informations dont ont connaissance les agents présents concernent une éventuelle future **localisation à Lille I de la Direction de la Recherche**.



Avis SECAFI

- ▶ Le fait de ne pas avoir d'information augmente les inquiétudes et laisse place à l'imagination de chacun concernant son futur poste.
- ▶ Globalement, les questions qui se sont posées sont : « *Où va-t-on aller, dans quel service, avec qui ? Quelles sont les tâches qui vont être données ?* »
- ▶ Il conviendra donc d'apporter des réponses aux agents le plus rapidement possible.

▶ La localisation :

- ▶ Les locaux actuels convenant à chacun, une crainte **concernant les futurs bureaux à Lille I** est donc présente.
- ▶ La question du déménagement a été posée : **quels seront les moyens techniques et logistiques par rapport à ça ? Ainsi que le calendrier.** Le risque étant pour les agents d'avoir à gérer une charge supplémentaire dans une période chargée, avec de surcroît des contraintes de temps.
- ▶ Enfin, pour le personnel de Lille III, **le changement de site vers Lille I ne pose pas de problème** selon les agents en raison de la distance assez courte entre les deux universités.

▶ Le collectif de travail : la crainte de perdre ses collègues actuels est un point qui a été mentionné durant les entretiens avec l'incertitude sur le fonctionnement du futur collectif de travail.

▶ Les conditions et le contenu du travail :

- ▶ De manière générale, les agents ont peur d'une **certaine spécialisation de leur métier avec une restriction des tâches** à chaque agent qui sera en poste. Cela sous-entendrait un travail moins diversifié que celui réalisé actuellement, ce qui engendrerait une certaine **frustration et de l'ennui dans leur métier.**
- ▶ Également, concernant le service des publications de Lille III, il représente **le seul service de ce type dans les trois universités.** La question de son devenir s'est donc posée avec toutefois des publications propres à Lille III pour lesquelles **il est important de garder les compétences et le service tel qu'il est actuellement.**
- ▶ **L'environnement de travail actuel** de chacun est apprécié avec des bureaux de deux personnes maximum et un collectif soudé. La fusion des trois services pourrait, selon les agents, **amener à travailler en collectif plus important** et dans un cadre différent comme dans **des open spaces par exemple**, ce qui nécessiterait un temps d'adaptation important.
- ▶ Enfin, la question **de l'autonomie** présente dans le travail et du **responsable hiérarchique** se pose avec une crainte de diminution des **marges de manœuvre** présentes actuellement pour chacun.





Analyse des impacts dans les Fonctions RI et FTLV



Analyse des impacts dans les Fonctions RI et FTLV

Les Relations Internationales

Liste des entretiens réalisés

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
06/03/2017	Entretiens collectifs inter-U	4 participants
07/03/2017	Entretiens managers	3 participants
06/04/2017	Entretien cadre préfigurateur	1 participant
TOTAL		8 participants (/30) (26 % de l'effectif)



Avis SECAFI

- ▶ Nous avons rencontré le cadre préfigurateur des relations internationales au début du mois d'avril, alors que **le principe de la fusion avait été voté par les trois conseils d'administration** (ce qui n'était pas le cas pour les autres entretiens dans les autres directions).
- ▶ Ce qui nous a permis de faire un **point d'avancée à date du projet**.

État des lieux de l'organisation actuelle

- ▶ Le cœur de métier des relations internationales est la **gestion des mobilités entrantes et sortantes** (avec notamment le programme Érasmus). Cette mission est commune aux trois universités. Elle présente toutefois des déclinaisons différentes suivant les universités, ce qui a une incidence sur le contenu du travail des agents.
- ▶ Les RI réalisent en parallèle des **missions annexes qui sont spécifiques à chacune des universités** et dépendent de leurs orientations politiques. Ainsi par exemple, Lille 1 travaille beaucoup avec la recherche.
- ▶ Leur structuration n'est pas non plus homogène :
 - ▶ L2 est organisée autour d'un service central appuyé par des antennes dans les composantes,
 - ▶ L3 dispose quant à elle d'un service commun et laisse la relation de proximité aux composantes (mais sans relais),
 - ▶ L1 est en cours de mutation vers le modèle L2 (les processus sont en cours de finalisation).
- ▶ Une partie de l'activité des RI peut être prise en charge par la Vie Étudiante ou par la recherche (inscriptions individuelles à Lille 1 et Lille 2 par exemple).



Avis SECAFI

Les agents rencontrés ne possédaient aucune information sur l'organisation future, ni même sur la ré-organisation en cours à Lille 1.

L'organisation future : un modèle mixte proche de celui de L2

- ▶ Le modèle organisationnel retenu est un modèle mixte dans lequel est recherchée une répartition des rôles entre :
 - ▶ Des services centraux qui assureront un rôle de pilotage et de coordination,
 - ▶ Des relais dans les facultés (guichets d'accueil) qui seront garants de la relation de proximité.
- ▶ **Ce modèle en partie décentralisée** est cohérent avec celui qui existe dans l'université de Lille 2 et celui en construction sur Lille 1.
 - ▶ Par contre, l'application telle que de ce modèle, aurait conduit à la disparition du service de proximité à Lille 3.
 - ▶ Aussi, il a été décidé « en dernier ressort » de **retirer 2 personnes de l'effectif central pour les laisser sur L3.**



Avis SECAFI

- ▶ L'évolution de la distribution des effectifs entre le local et le central est réalisée sans retravailler les missions des deux services centraux concernées par une réduction des moyens, ce qui pose la question de la **charge de travail** pour ses collaborateurs et de la **capacité du service** à assumer sa mission.
- ▶ Se pose également la question de **l'équité dans les composants** qui ne se verraient pas doter d'effectifs pour la réalisation des missions de RI.



Point de vigilance

La mise en place de guichets d'accueil pour les étudiants nécessiterait une dizaine de poste.

Or l'organigramme n'en prévoit que 3.



Préconisations

Mettre en cohérence les missions et orientations avec les moyens du service

L'état d'avancée du projet au 6 avril 2017

Etat des lieux	
Fait	<ul style="list-style-type: none">• Organigramme de la direction• Organigramme des services de la direction• Nomination d'un cadre préfigurateur• Effectifs de la direction (dernière évolution survenue le 5 avril 2017)• Répartition des missions entre le central et les composantes• Missions des différents services centraux
A faire	<ul style="list-style-type: none">• Finaliser les fiches de poste (tâche prioritaire)• Déménager• Préciser les procédures internes : qui fait quoi de façon fine dans les composantes et entre les composantes et le central – Nombre : 20• Impliquer les agents des composantes et du service central dans le projet de réorganisation• Valider les implantations géographique : siège pour la stratégie et cité scientifique pour le reste du service• Définir les procédures avec les autres services• Définir la délégation de signature• Réaliser l'unité budgétaire• Harmoniser : exemple charte Erasmus



Préconisations

- ▶ Lister le « reste à faire »,
- ▶ Fixer un calendrier de réalisation ,
- ▶ Le mettre en œuvre avant la fusion effective pour limiter les perturbations en phase transitoire,
- ▶ Préciser le cadre du management participatif, et former les managers sur ce sujet.



Avis SECAFI

Nous constatons une **avancée du projet depuis la validation de la fusion par les conseils d'administration** des trois universités, avec notamment la validation des organigrammes et des effectifs.

Le projet reste cependant peu lisible : le reste à faire n'ayant fait l'objet d'aucune planification visible par le terrain.

Aussi, nous identifions un risque au niveau de la phase transitoire, notamment si les missions des agents ne peuvent être réalisées dans des conditions convenables ou si elles mettent en péril la réalisation d'une prestation de services (exemple : paiement d'une bourse à un étudiant).



Avis SECAFI

Nous identifions un **enjeu d'adhésion des équipes**, en lien avec la **déclinaison du processus participatif**.

Le rôle des agents dans celui-ci reste cependant à préciser.

L'objectif ici est de se prémunir d'une participation fictive dont les impacts seraient encore plus délétères qu'une absence de participation.

Analyse des impacts dans les Fonctions RI et FTLV

La Formation continue

Liste des entretiens réalisés

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
Prediag	Entretiens Managers L1,2 et 3	3 participants
28/02/2017	Entretiens collectifs inter-U	3 participants
01/03/2017	Entretiens collectifs inter-U	4 participants
01/03/2017	Entretiens individuels	1 participant
29/03/2017	Entretiens individuels complémentaires	3 participants
TOTAL		14 participants (/ 87) (±16 % de l'effectif)



Point de vigilance

- La réalisation du diagnostic sur la FTLV présente un contexte spécifique:
- Le modèle de gouvernance et le cadre préfigurateur n'étaient pas connus;
 - L'échantillon de 11 agents interviewés ne comportait que 2 personnes de Lille 1 (alors même que la situation psychosociale avait été identifiée comme dégradée lors du pré-diagnostic);
 - L'organigramme général de cette direction est complexe avec plus de 15 services recensés et ne permet pas une approche macro organisationnelle.



Remarques SECAFI

- Les effectifs annoncés dans le document « mobilité théorique » ne sont pas cohérents avec ceux évoqués dans les entretiens par les managers locaux.
- Lille 1 comptabiliserait notamment 90 agents soit davantage de l'ensemble de la FTLV.



Lille 1 : Un contexte psychosocial dégradé

- ▶ Les modèles d'organisation de L1 présentent un modèle centralisé, avec la **présence de formateurs dans le service FTLV** et une **activité globale allant de la définition à la réalisation des formations**.
- ▶ Elle propose également des formations spécifiques : DU traitement de l'illettrisme.
- ▶ La **situation psychosociale sur L1 est présentée comme extrêmement dégradée**, en lien avec des réorganisations successives (fusion du CUEP et de SUDES), des départs non remplacés. Ces évolutions ont impacté négativement les effectifs (qui sont passés de 120 à 90 en 2 ans) et la charge de travail et ont eu des répercussions négatives sur les relations interpersonnelles. Des tensions avec le management ont été évoquées.
- ▶ Autres particularités, le service héberge le CEFA et ses 40 enseignants chercheurs, ainsi que la présence de BIATSS chargés d'enseignants.



Point de vigilance

Au regard de ces éléments nous identifions un **vrai risque dans le service formation de Lille 1**, qui sera soumis à une mutation majeure de son activité, alors qu'il est d'ores et déjà dans une situation psychosociale dégradée.

Il conviendra donc, pour la gestion de projet, d'y apporter une réponse appropriée.



Préconisations

- Préciser l'accompagnement au changement qui sera déployé sur L1;
- Préciser le devenir des formateurs.



Un modèle Mixte ayant fait l'objet d'une réorganisation il y a 7 ans

▶ **Le Service commun** est positionné comme un **prestataire de service interne** :

- ▶ Ses missions sont d'assister les composantes dans différents domaines : juridique, veille, administratif, Gestion des contrats de pro;
- ▶ Il organise aussi des formations transversales pour les composantes;
- ▶ Il Intervient parfois sur des aspects pédagogiques, pour répondre aux AO sur des formations et en appui sur l'ingénierie pédagogique (ex VAE).

▶ **Les composantes sont autonomes dans leur gestion** :

- ▶ Elles peuvent utiliser ou non le service commun.
- ▶ Il y a donc une diversité dans les approches des composantes : certaines gèrent parfois en totalité les aspects juridiques, administratifs, pédagogiques.

▶ **Cette direction a fait l'objet d'une réorganisation il y a 7 ans** :

- ▶ Auparavant, tout était centralisé dans le service commun.
- ▶ La gestion de la formation continue était partagée entre les composantes (pédagogie) et le suivi des factures (service commun)
- ▶ Elle a engendré des mouvements de personnels vers les composantes.



Lille 3 : Des spécificités à prendre en compte

- ▶ Le service de Lille 3 est composé de 2 services qui devraient à terme fusionner : la formation continue et **le SUBAC**; ce dernier gérant en propre ses formateurs.
- ▶ Le service de Lille 3 porte également des formations (**Diplômes universitaires**).



Préconisations

- Préciser le devenir du SUBAC et de ses enseignants;
- Préciser le devenir des diplômes universitaires.

Un futur peu lisible à ce stade

- ▶ Le devenir de la formation continue est entouré d'un certain flou : le choix du cadre préfigurateur et l'organigramme n'ayant pas encore abouti.

- ▶ Le modèle retenu devrait être celui de Lille 2 .

- ▶ Il reste cependant à préciser :
 - ▶ La répartition des tâches entre le central et le local;
 - ▶ Le devenir des formateurs affectés en central;
 - ▶ Les outils qui seront utilisés;
 - ▶ La gestion des budgets;
 - ▶ Le devenir des formations gérées par les services centraux (et notamment les formations en deçà du bac).



Préconisations

- Présenter le projet de service

Analyse des impacts dans les Fonctions RI et FTLV

Le point de vue des agents en RI et Formation continue

État des lieux de l'organisation et des conditions de travail

Latitudo décisionnelle

- ▶ Les salariés travaillent avec une forte autonomie à laquelle ils sont particulièrement attachés et ce à tous les niveaux hiérarchiques.
 - ▶ Parfois, l'autonomie se transforme en isolement ou en manque de soutien.
- ▶ Les délégations à l'encadrement sont variables d'une Université à l'autre. Cela génère des interrogations sur les délégations dans l'organisation future.

Système de veille et d'alerte

- ▶ Le recours en cas de difficultés consiste à prévenir sa hiérarchie directe.
- ▶ Le système de veille et d'alerte semble bien fonctionner en dehors des questions de charge de travail.
- ▶ Il existe cependant un fort sentiment de ne pas être écouté par la hiérarchie supérieure.



Préconisations

Il est souhaitable de systématiser les retours vers les personnels des décisions prises, ou pas, suite à des remontées terrain. Cela permet aux personnes de savoir que leurs problèmes sont connus et pris en considération, même si aucune solution n'y est apportée. Dans ce dernier cas, il faut évidemment expliquer pourquoi.

État des lieux de l'organisation et des conditions de travail

Charge mentale

- ▶ La charge de travail est généralement considérée comme importante (voire trop lourde) avec de fréquentes interruptions de tâches par des demandes urgentes. Il est difficile de planifier son activité et il est nécessaire de bien gérer les priorités. Les horaires peuvent être assez variables selon l'urgence des dossiers.
 - ▶ Le présentéisme est fréquent.
 - ▶ Des crises de larmes ont été évoquées, résultantes de la charge de travail et de la dégradation des relations avec les étudiants du fait de cette charge de travail.
- ▶ Les changements de Vice-Présidents demandent une capacité d'adaptation. Chacun a sa propre façon de travailler, ses propres demandes et exigences.
- ▶ Une activité contrainte par des délais et des deadlines qui ne sont pas maîtrisables.



Avis SECAFI

La fusion des trois universités doit être l'occasion d'évaluer la charge de travail des différents services et de repenser la répartition de cette charge.

État des lieux de l'organisation et des conditions de travail

Soutien social professionnel

- ▶ Les relations hiérarchiques sont bonnes, même si parfois le supérieur n'est pas toujours disponible pour aider dans les situations complexes.
- ▶ L'ambiance de travail est bonne, voire très bonne. Il y a de l'entraide entre collègues quand cela est possible.
- ▶ Par contre, il semble qu'il y ait relativement peu de relations entre les différents services qui tendent à vivre un peu repliés sur eux-mêmes.
 - ▶ Si l'éloignement géographique augmente, les contacts risquent de diminuer.
- ▶ Les relations avec la hiérarchie supérieure sont très variables : proximité, distance et tensions selon les situations.
- ▶ Les salariés sont très investis dans leur travail, mais la reconnaissance par l'université ne leur semble pas à la hauteur de leurs efforts.
 - ▶ Ils trouvent leur reconnaissance professionnelle dans les interactions avec les étudiants.



Point de vigilance

L'ambiance de travail et l'entraide au sein des services sont des facteurs de régulation importants qui seront déstabilisés par la recomposition des équipes.

Connaissance du projet

- ▶ Les salariés font part du peu d'informations dont ils disposent. Certains savent où ils vont être amenés à travailler, mais d'autres pas. Ils ne savent pas toujours si leur poste existera encore après la fusion.
 - ▶ Les personnes travaillant avec un cadre préfigurateur sont un peu mieux informées.
- ▶ Des informations sont disponibles sur l'intranet, mais les salariés soulignent la difficulté de les trouver et le manque d'explications pour accompagner ces documents.
- ▶ Les organisations syndicales sont parfois le principal vecteur d'information, ce que les salariés ne trouvent pas normal.
- ▶ Les informations données sont toujours présentées comme pouvant évoluer, générant ainsi une certaine incertitude et un flou sur l'avenir.
- ▶ Pour les salariés, la fusion va arriver très, voire trop vite. Les choses sont encore floues. Ils s'étonnent qu'après quatre à cinq ans sans grandes évolutions, le projet s'accélère.
- ▶ La méconnaissance du projet, du fait d'un manque d'information, est génératrice d'angoisse pour de nombreuses personnes.

Préconisations



Il est important de communiquer les organigrammes des futurs services en les expliquant pour permettre aux personnels de se positionner sur les postes en toute connaissance de cause.

Points de blocage

- ▶ L'harmonisation des outils peut constituer un nœud de difficultés. Chaque université a sa propre utilisation des outils, même lorsqu'ils sont communs. Ces différences sont la conséquence de contraintes différentes selon les universités.
- ▶ Les salariés sont inquiets de la cellule 3M. Ils redoutent de devoir se positionner dans des délais courts avec une information insuffisante. Avec trois (ou quatre) choix de postes possibles, ils craignent de ne pas retrouver leur poste actuel. Il y a des interrogations sur les critères qui seront utilisés pour attribuer les postes. Y aura-t-il une possibilité de recours si le poste attribué ne convient pas ? Certains se sont étonnés de ne pas avoir été sollicités pour la réalisation des fiches de postes qui seront proposées.
- ▶ La légitimité des cadres préfigurateurs est questionnée : sur quels critères ont-ils été choisis ?
- ▶ Il y a un sentiment que les cadres ont choisi les missions sur lesquelles ils allaient être après la fusion, mais que pour le reste du personnel, il n'y aurait pas vraiment de choix possible. De nombreuses personnes pensent que les postes sont déjà attribués malgré la cellule 3M.
- ▶ Le projet, dans la mesure où il implique peu le personnel, n'est pas fédérateur. La plupart des salariés ne voient pas ce qu'il va apporter de positif. Ils ne sont pas pour autant opposés à la fusion, mais n'ont pas le sentiment d'être moteurs du projet.
 - ▶ Il manque un projet à même de mobiliser le personnel. Quel est l'intérêt du projet pour les étudiants ?
- ▶ Les processus de décisions leur semblent lourds. Tout doit être validé par le politique qui tarde à trancher. Des groupes de travail ont fonctionné, mais leur activité s'est tarie dans l'attente de ces décisions. Certains groupes de travail ont vu leurs préconisations ignorées.





Point de vigilance

Le sentiment que le projet se réalise sans le personnel concerné est très présent et tend à générer de la défiance vis-à-vis de l'encadrement préfigurateur.

Cela renforce le discours de non-reconnaissance du travail réalisé, déjà très présent, qui tend à démotiver les personnes.



Préconisations

La cellule 3M doit travailler avec la plus grande transparence possible.

Les choix qui seront réalisés devront être expliqués et justifiés auprès des personnes concernées.

Craintes et attentes sur l'avenir des postes

- ▶ Il y a une forte inquiétude des contractuels sur le renouvellement de leur contrat après la fusion. Beaucoup sont inquiets de passer après les titulaires dans l'affectation des postes.
- ▶ Les personnes qui occupent deux fonctions se posent des questions sur leur avenir.
- ▶ Les salariés sont inquiets des effets possibles des économies d'échelle qui seront réalisées lors de la fusion.
- ▶ Les personnes dont le poste, voire le département, est supprimé sont inquiètes. D'autres pensent que leurs fonctions seront inchangées.
- ▶ La fusion constitue pour certains une opportunité de mobilité ou de prise de responsabilités.
- ▶ Une partie du personnel qui occupe un poste de catégorie supérieure à la sienne (personne de catégorie B dans un poste de catégorie A par exemple) craint de devoir prendre un poste correspondant à leur catégorie et de vivre ainsi une forme de déclassement.
- ▶ Il a souvent été évoqué des mobilités internes ou externes anticipant les évolutions liées à la fusion. Des comportements envers les futurs responsables présumés ont pu aussi évoluer (« *Des gens viennent me flatter.* »).

Point de vigilance



Le manque de visibilité sur les futurs services et les futurs postes tend à produire des représentations négatives et, dans une moindre mesure positives, mais toutes aussi peu construites sur des faits tangibles.

Craintes sur les changements de sites

- ▶ Des inquiétudes sur l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle en cas de changement de site.
- ▶ Il y a aussi des inquiétudes sur une moins grande proximité géographique entre certains services qui doivent communiquer entre eux. Il est difficile d'envisager des ordres de mission pour ces échanges.
- ▶ Les personnes se questionnent sur la configuration de leurs futurs locaux. Vont-elles garder un open space, ou au contraire, leurs bureaux individuels ?
- ▶ Les salariés se demandent comment seront gérés les déplacements entre les différents sites.
- ▶ Les délais de validations seront-ils rallongés, ce qui peut poser des difficultés en cas d'urgence ?
- ▶ Les avantages divers, comme l'accès à une salle de sport, des chèques cadeaux ou la piscine gratuite, seront-ils conservés ?



Point de vigilance

Les changements de site peuvent avoir des répercussions importantes sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle du personnel, mais aussi de leur famille, ce qui peut générer un mal-être significatif.

Craintes sur le contenu du travail

- ▶ Les salariés craignent de perdre leur polyvalence. Elle a souvent été difficile à acquérir, mais constitue un point fort de l'intérêt des postes dans la mesure où elle induit une diversité d'activité. Ils ont également peur de s'enfermer dans un domaine et de se fermer ainsi des perspectives d'évolution professionnelle.
- ▶ Certains anticipent une perte d'autonomie du fait d'un travail plus morcelé et une perte de la vision d'ensemble des dossiers. Une crainte d'une augmentation des tâches administratives liée à ce morcellement s'exprime également : plus de services plus spécialisés qui auront besoin de communications formalisées.
- ▶ Les personnes présentes depuis longtemps et qui ont accompagné la création et le développement de leur activité, craignent que ce qu'elles ont construit pendant des années disparaisse avec la fusion.
- ▶ Certains anticipent une hausse de leur charge de travail, ce qui les inquiète au vu de la charge de travail déjà trop importante.
- ▶ Le discours sur la montée en expertise grâce à la fusion passe mal. Les salariés estiment déjà être experts des domaines dans lesquels ils interviennent.



Point de vigilance

Une plus grande spécialisation des tâches peut entraîner un sentiment de perte de compétences chez un grand nombre de personnes.

Craintes et attentes sur les fusions de services

- ▶ Si la taille des services devait augmenter, certains craignent la formation de clans.
- ▶ Certains craignent une perte de proximité avec leur chef de service.
- ▶ Des services peu dotés en personnel ont du mal à toucher les étudiants concernés par leur activité. Le personnel se demande si, avec la fusion, ils auront plus de moyens pour le faire.
- ▶ Il y a de fortes incertitudes sur la composition des équipes futures (collègues, hiérarchie).

Remarques SECAFI



Pour une partie du personnel des RI, la fusion des trois universités permettra une meilleure compréhension des partenaires étrangers. Aujourd'hui, nombre de ces partenaires ne comprennent pas comment fonctionnent les universités, certains imaginant que les numéros correspondent à un classement.



Préconisations

En termes de conduite du changement, plusieurs points peuvent être améliorés :

- ▶ Une meilleure information du personnel sur les enjeux et l'intérêt de la fusion,
- ▶ Une meilleure information sur l'organisation cible,
- ▶ Une plus grande transparence des processus de changement et des processus de décision,
- ▶ Enfin, pour rendre le personnel acteur de la fusion, il doit être largement associé à la démarche. Il doit pouvoir s'exprimer et éventuellement faire évoluer le projet en fonction des impératifs et des contraintes du terrain.

Analyse des impacts dans les Fonctions RI et FTLV

Les services Orientation, Insertion et Observatoire (SUAIO, BAIP,
OFIP / OFIVE)

Contexte organisationnel actuel : des services aux champs d'intervention parallèles

▶ SUIAO :

- ▶ Lille 2 : 5 agents plus 2 conseillers d'orientation mis à disposition par le rectorat.
- ▶ Mission identique à celui d'un CIO universitaire mais sur un public élargi.

▶ BAIP :

- ▶ Lille 1 : 7 personnes dont 1 responsable et 4 chargés d'insertion.
- ▶ Missions de construction de modules d'insertion en lien avec les responsables de formation en étant au plus près des pratiques de recrutement (aides à la rédaction de CV, de lettres de motivation, valorisation des compétences, mise en situation d'entretiens, outils de personnalité), d'animation pédagogique auprès des étudiants, de coordination des stages.

▶ OFIP / OFIVE :

- ▶ Lille 3 : 4 personnes dont un absent. Un titulaire devrait être recruté d'ici la fusion.
- ▶ Mission d'enquête sur l'insertion professionnelle des étudiants, évaluation des enseignements par les étudiants.

Etat des lieux des conditions de travail : des tensions croissantes

- ▶ Il y a déjà des **dossiers en commun et des échanges de bonnes pratiques, mais chaque site est autonome dans ses activités.**
- ▶ Les métiers de l'orientation et de l'insertion sont présentés comme deux mondes à part. Des exemples de précédentes fusions n'ont pas toujours été concluants
- ▶ Au sein même des services de l'orientation, les approches métiers sont considérées comme différentes du fait :
 - ▶ De moyens humains et financiers non homogènes,
 - ▶ De l'impact de l'organisation des Universités (établissements décentralisés sur Lille 2 vs mode Campus sur Lille 1 et Lille 3, poids de composantes sur Lille 2) sur les modalités d'exercice du travail,
 - ▶ Des besoins dissemblables des usagers (filieres à concours ou non, attractives ou non...).
- ▶ Les agents définissent leur métier comme **valorisant et se sentent engagés socialement.**
- ▶ Aussi, le ressenti que **ce n'est pas l'étudiant qui prévaut dans la fusion** mais la communication est partagée par la majorité d'entre eux. Ils expriment également un **manque de reconnaissance** dans leur travail qui serait considéré comme non prioritaire.
- ▶ À ce titre, des **tensions ont parfois pu exister entre ces 2 services** (ex : la charte graphique de l'Université de Lille non finalisée sur les documents d'orientation présentés en salons étudiants).
- ▶ **Les managers font part de multiples injonctions** de faire, sans priorisation, de nombreuses réunions ne permettant plus de temps « creux » pour innover, améliorer de façon continue la qualité des prestations, le tout avec la hausse du nombre de déplacements entre les sites.

Enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement : des enseignements à tirer sur les premiers déménagements

- ▶ Le **SUIAO de Lille 2 a déménagé du siège à la faculté de droit le 17 janvier** de cette année afin de libérer de l'espace pour la cellule 3 M.
- ▶ L'information sur le déménagement a été donnée juste avant la période estivale, période de pleine activité (information, réorientation des étudiants) pour une effectivité à la rentrée de septembre, signe selon les agents d'une méconnaissance de leurs missions, voire d'un désintérêt.
- ▶ **L'installation a été décalée de plusieurs mois faute de surface adéquate** sur le site d'accueil, certains bureaux n'étant pas libérés.
- ▶ Le **service a été privé de téléphone et d'informatique** pendant plusieurs jours.
- ▶ Seul intérêt pour les agents : être de **nouveau au contact des étudiants**, ce qui n'était pas le cas au siège.
- ▶ Les agents des observatoires, quant à eux, ne sont pas officiellement informés de leur future affectation.



Avis et préconisations SECAFI

- ▶ La gestion de ce **déménagement a été très mal perçue par les agents.**
- ▶ Ce service est un des premiers à avoir été concerné et pourrait permettre un **retour d'expérience sur les modalités d'organisation** de l'ensemble des mobilités géographiques à venir.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail : la crainte d'un éventuel rapprochement des missions d'orientation, insertion, observatoire de l'employabilité

- ▶ Le **partage des dossiers n'est pas encore défini** que ce soit entre les services centraux ou avec les composantes :
 - ▶ À titre d'exemple, le dispositif APB (admission post bac) relève de la scolarité à Lille 2 et des SUAIO à Lille 1 et 3. Il en est de même de la rédaction des fiches diplômes.
 - ▶ Les projets PEC (Portefeuille d'expériences et de compétences) et PPE (projet professionnel à l'étudiant) relèvent du SUAIO à Lille 1 et Lille 2 et du BAIP sur Lille 3.
- ▶ La **charge de travail à terme** est donc difficile à apprécier.
- ▶ La **méconnaissance de l'organisation future des services et de son propre positionnement au sein de ces derniers est anxiogène**. Le process et le calendrier définis par la cellule 3M obligent à se positionner sans connaissance de son futur poste.
- ▶ **À quel niveau se fera la mutualisation** ? Les SUAIO et BAIP pourraient-t-ils être regroupés sachant que les métiers de l'orientation, de l'insertion et de l'aide à l'entrepreneuriat ne mobilisent pas les mêmes compétences ?
- ▶ La spécificité des postes des Observatoires (enquêtes téléphoniques) fait craindre à certains agents, du fait du regroupement, d'exercer demain leur activité sous un mode Open Space avec les impacts éventuels sur l'environnement et l'ambiance de travail.
- ▶ Deux autres principaux risques sont également évoqués :
 - ▶ La mise en concurrence des agents dans le futur organigramme,
 - ▶ La spécialisation des tâches alors que les agents sont aujourd'hui autonomes dans la gestion de leur dossier.



Analyse des impacts dans les Fonctions rattachés au DGS



Analyse des impacts dans les Fonctions rattachés au DGS

La fonction Communication

Contexte organisationnel actuel : un mode de fonctionnement déjà mutualisé

► Composition des services :

- ▶ L1 : 1 responsable de service, 1 assistante, 3 chargées de communication et 2 graphistes rattachés à la Direction Générale des Services,
- ▶ L3 : 1 directrice, 1 assistante, 1 chargé de communication interne et 2 graphistes rattachés à la Direction Générale des Services dont une personne en longue maladie et qui ne sera pas remplacée après la fusion,
- ▶ L2 : 1 responsable, 1 photographe, 3 graphistes et 4 chargés de communication,
- ▶ Des **contrats courts** (3 à Lille 3 et 2 à Lille 1) viennent renforcer les services.

► Des doutes sont émis sur la **pérennité de ces contrats de renfort** post fusion et des impacts potentiels sur la charge de travail à terme.

► Il s'agit du **1^{er} service à avoir travaillé sur la réorganisation dès 2015** ce qui a permis aux agents d'agir en commun assez tôt sur certaines activités :

- ▶ Mutualisation de l'organisation et de la participation aux salons (environ 10 par an),
- ▶ Coopération sur l'événementiel,
- ▶ Charte graphique commune.

► Pour autant, les sites conservent encore aujourd'hui leurs propres missions **sans qu'une stratégie globale de communication** ne soit initiée par les VP et déployée par les équipes, ce qu'elles regrettent.

Préconisations

Préciser le devenir des contrats courts de renfort.



État des lieux des conditions de travail : une coopération contrainte

- ▶ Cette **coopération « anticipée »** durant cette période transitoire a pu créer de nouvelles contraintes :
 - ▶ Augmentation de la charge de travail,
 - ▶ Multiplication des déplacements,
 - ▶ Structuration budgétaire commune non finalisée,
 - ▶ Procédure de validation alourdie.
- ▶ Les agents font part de métiers nécessitant une veille permanente, potentiellement génératrice de stress, en tant que garants de l'image des sites.
- ▶ Les spécificités métiers (chargé de communication, infographiste, photographe) réduisent les possibilités de polyvalence et donc de remplacement.
- ▶ Les horaires peuvent être décalés avec travail le week-end (événementiel, salons) ou tard le soir. Cela pose d'ailleurs problème avec le statut de fonctionnaire et le droit à la déconnexion.
- ▶ Les définitions de poste ne correspondent pas à la réalité dans la mesure où il y a des tâches logistiques et de manutention sachant que cela est d'autant plus contraignant sur Lille 2 avec l'éclatement des sites.

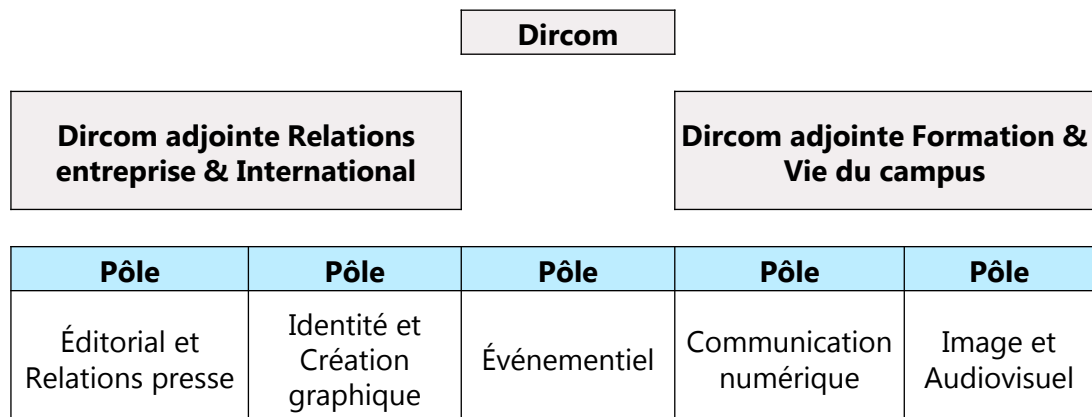


Préconisations

- ▶ Mettre en œuvre un retour d'expérience pour ce service en avance de phase sur la réorganisation.
- ▶ Définir un plan d'amélioration des conditions de travail dans le cadre de la fusion.

Enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement : un début de communication autour du projet

▶ Les trois services communication ont été réunis le 3 mars avec la présentation d'un organigramme cible :



▶ Le **process et le calendrier défini par la cellule 3M** ont également été explicités :

- ▶ Du 3 au 28 avril, visibilité sur les postes ouverts,
- ▶ Du 2 au 15 mai, dépôt des candidatures par la formulation de 4 vœux maximum (simples et élargis au lieu ou à la fonction),
- ▶ À partir du 16 mai, traitement des informations.

▶ Mais **des questions restent sans réponse** :

- ▶ Si mon nouveau poste ne me satisfait pas, est-ce qu'il me sera possible de solliciter une mutation dans le cadre de la politique générale de mobilité ?
- ▶ Comment seront désignés les responsables de pôle ? À travers le process de la cellule 3M ou par entretien ?
- ▶ Combien de temps va durer le traitement des informations ? Quand aurons-nous des réponses suite à nos vœux ?

Enjeux d'organisation et de conditions de travail : spécialisation vs polyvalence

- ▶ L'ensemble des services serait **regroupé sur Lille 2** avec des impacts possibles sur les temps de déplacement.
- ▶ Des agents se demandent si certains pôles ne pourraient pas être **délocalisés faute de surface au siège**.
- ▶ Dans tous les cas, les personnels déjà en place sur le site d'accueil devront eux aussi quitter les locaux actuels.
- ▶ Les choix d'organisation cible envisagés sont orientés vers **une spécialisation des tâches avec les craintes associées** sur :
 - ▶ La perte d'intérêt et de sens dans le travail compte tenu d'un contenu qui pourrait devenir trop restrictif,
 - ▶ Les possibilités de développement personnel et professionnel,
 - ▶ Un mode d'animation du collectif modifié.
- ▶ Des doutes persistent sur :
 - ▶ **L'organisation de proximité,**
 - ▶ La **répartition des missions entre la direction du siège et les composantes** (ex : les laboratoires qui ont des compétences en communication),
 - ▶ Le niveau de validation du siège (ex : la communication presse qui nécessite une information de la direction centrale).



Préconisations

- ▶ Préciser l'organisation future
- ▶ Mettre en place une GPEC pour conserver un certain degré de polyvalence

Analyse des impacts dans les Fonctions rattachés au DGS

La fonction juridique

Contexte organisationnel actuel : des services à faible effectif et multiples missions

▶ Un poids des services homogène :

- ▶ Lille 1 : le service est composé d'un directeur et de 3 personnes au bureau des affaires générales et institutionnelles,
- ▶ Lille 2 : le service est composé d'une directrice et de 2 assistants juridiques,
- ▶ Lille 3 : le service est composé d'un responsable et son adjointe plus une assistante.

▶ Les missions sont globalement identiques selon les différents sites :

- ▶ Les procédures disciplinaires,
- ▶ Le suivi des dossiers contentieux,
- ▶ La veille et le conseil juridiques,
- ▶ L'expertise et le visa des conventions (hors recherche sur Lille 2),
- ▶ La gestion des instances à savoir les affaires institutionnelles.

▶ Les affaires institutionnelles recouvrent des activités spécifiques :

- ▶ Préparation des conseils (conseil d'administration une fois par mois, conseil académique trois fois par an, conseil des sports trois fois par an en moyenne), des commissions (de la formation et de la vie universitaire, de la recherche) et suivi :
 - ▶ Envoi des convocations, préparation des documents et constitution des dossiers,
 - ▶ Organisation de la bonne tenue des instances,
 - ▶ Transmission des délibérations et des votes, affichage réglementaire.
- ▶ Relecture des statuts et règlements intérieurs des universités et des composantes,
- ▶ Organisations et déroulement des élections.

État des lieux des conditions de travail : une charge de travail qui peut difficilement être anticipée

- ▶ **La charge de travail est considérée comme importante** et ce d'autant plus que celle-ci ne peut être lissée car en partie dépendante de sollicitations non prévisibles.
- ▶ Elle dépend également de calendriers préfixes telle l'organisation des élections.
- ▶ **Des missions peuvent être chronophages.** Il en est ainsi des **sections disciplinaires** : les deux instances disciplinaires (usagers et enseignants chercheurs/enseignants) fonctionnent comme de « véritables » juridictions avec une phase d'instruction et une phase de jugement. Lille 2 doit gérer une vingtaine de cas par an.
- ▶ Concernant la **gestion des conventions**, le service de Lille 3 centralise l'ensemble de ces dernières (RH, Culture...), ce qui n'est pas le cas pour les autres sites où le service juridique effectue exclusivement un travail de vérification/validation et non de rédaction. Une centralisation avec le choix d'une rédaction de l'ensemble des conventions centralisées nécessiterait de recruter. À l'inverse, si ce n'est pas le cas, Lille 3 risquerait de perdre en compétences.
- ▶ À noter que **2 mobilités ont déjà été vécues sur Lille 1 et Lille 2** et que ces 2 postes vacants ont été pourvus. Les services n'ont donc pas été mis sous tension à cette occasion même si les remplacements n'ont pas été poste à poste et que les tâches ont été réorganisées selon les agents.



Préconisations

- ▶ Préciser l'organisation de la gestion des conventions dans l'organisation future.
- ▶ Définir les modalités de régulation de la charge de travail dans l'organisation future.

Enjeux en termes de gestion de projet et de conduite du changement : des niveaux d'informations différenciés

- ▶ Des groupes de travail entre directeurs se sont tenus en 2016 sans poursuite des échanges en 2017.
- ▶ La désignation des responsables du prochain service de l'Université de Lille n'est pas finalisée.
- ▶ **De futures réunions d'échanges avec les agents devraient être programmées.**
- ▶ Cela est d'autant plus indispensable que l'organisation des élections de l'Université de Lille en fin d'année nécessite que les équipes soient rassemblées au minimum 3 mois avant, soit dans l'idéal avant l'été, or il n'y a **pas de calendrier défini** à date.
- ▶ Il est fait le constat que **les écarts entre les missions des services seraient peu contraignants dans le cadre de la future fusion** de par :
 - ▶ Le traitement des procédures disciplinaires qui est homogène,
 - ▶ La volumétrie des contentieux qui est différenciée mais se résout par le recours à l'externalisation,
 - ▶ L'intervention dans les affaires institutionnelles qui est plus ou moins importante (participation aux instances, rédaction des procès verbaux...) sachant que dans tous les cas, il y aura malgré tout des tâches de vérification juridique.
- ▶ Il reste le **traitement des conventions** qui dépend de la politique de chaque site (rédaction ou non).



Préconisations

Préciser le calendrier de rencontre des agents.

Enjeux d'organisation et de conditions de travail : des incertitudes sur le futur collectif de travail

- ▶ **L'organisation cible prévoit la séparation des affaires juridiques et des affaires institutionnelles,** avec la création de spécialités.
- ▶ Les agents sont **diversement informés de la future répartition des tâches.**
- ▶ Ils doivent pour autant se positionner dès à présent dans le cadre du processus 3M.
- ▶ Comme déjà mentionné, il a été jugé qu'un service juridique ne peut anticiper, planifier sa propre activité, celle-ci étant dépendante du nombre de demandes.
- ▶ Il serait donc difficile d'évaluer *a priori* le poids des tâches de chacun, notamment sur le volume des procédures disciplinaires, des contentieux, des sollicitations en termes de conseil et assistance.
- ▶ Simultanément, des agents pourraient ne pas accepter une mobilité géographique ou aspirer à d'autres fonctions.
- ▶ De fait, la charge de travail ne pourra être mesurée qu'une fois connus les effectifs à terme.
- ▶ Dans cette hypothèse, se posera alors la question de recrutements externes et de la rapidité de leur mise en œuvre faute de profils en interne eu égard à la spécificité des métiers.



Préconisations

- ▶ Articuler les missions avec les effectifs
- ▶ Préciser les bases de la définition des effectifs

Analyse des impacts dans les Fonctions rattachés au DGS

Les services d'aide au pilotage

Contexte organisationnel actuel : des champs de pilotage spécifiques à chaque site

▶ Une **organisation des services, très différente selon les Universités** :

- ▶ Une orientation contrôle interne, contrôle de gestion et comptabilité analytique (3 personnes) sur Lille 1 avec un rattachement au pôle Finances, même si les tableaux de bord indicateurs ne sont pas que financiers.
- ▶ Un service comprenant des champs supplémentaires sur Lille 3 comme le pilotage de la masse salariale et le chiffrage de l'offre de formation (7 personnes) avec un rattachement à la DGS.
- ▶ Lille 2 n'a pas de service d'aide au pilotage en tant que tel.

▶ De fait, il y a peu voire pas d'interactions entre les services de Lille 1 et Lille 3 et au sein même de Lille 3, les compétences étant différentes.

▶ Ce sont des **services de création récente qui communiquent peu entre eux** d'où un ressenti d'isolement dans le travail.

État des lieux des conditions de travail : un service au carrefour des entités

- ▶ La spécificité de l'aide au pilotage est d'être à la frontière d'autres services (Finances, RH, patrimoine...) avec pour mission de :
 - ▶ Collecter des données, des informations et les fiabiliser,
 - ▶ Élaborer des indicateurs financiers ou autres,
 - ▶ Le tout afin de fournir aux équipes de Direction les analyses transversales pour éclairer la prise de décision.

- ▶ Cette particularité conduit à **une soumission plus accrue du service à l'arbitrage de la gouvernance.**

- ▶ D'ailleurs, comme le nom du service l'indique, il s'agit d'aide au pilotage et non de participation à celui-ci avec des retours sur la prise de décision, ce qui peut provoquer parfois **un sentiment de manque de sens dans le travail.**

- ▶ Les composantes, services communs et services centraux qui participent à l'élaboration des indicateurs ont des sources de transmission des données différenciées, **les outils, logiciels utilisés ne sont pas les mêmes** (ex : les logiciels de paie), **ce qui multiplie les risques et peut accentuer la charge mentale des agents.**

Enjeux d'organisation et de conditions de travail : des incertitudes quant à au contenu du futur service

- ▶ **Le travail sur l'analyse des écarts en termes de pratiques et outils de travail** a été partiellement réalisé dans le cadre des groupes de travail thématiques, mais **sans que celui-ci donne lieu à des décisions concernant des procédures communes.**
- ▶ La question a pu se poser du maintien ou non d'un service d'aide au pilotage, ce qui a été une source d'inquiétude.
- ▶ Mais le choix du maintien d'un service d'aide au pilotage refondu a été fait. Il ne comprendrait plus le pilotage de la masse salariale qui serait rattachée au service RH et le chiffrage de la formation (hypothèses des agents faute d'être informés) mais intégrerait des process qualité.
- ▶ Dans le futur organigramme, deux sous-directions seraient créées :
 - ▶ Contrôle interne, comptable et financier,
 - ▶ Contrôle qualité.
- ▶ Dans la mesure où il n'y a pas de service qualité en tant que tel au sein des différentes Universités, tout sera à construire.
- ▶ L'organisation de la sous-direction qualité reste à définir. Contrôle qualité et maîtrise des risques ou démarche qualité et amélioration continue ? Les profils dépendront largement de ces précisions.
- ▶ Eu égard aux effectifs actuels en contrôle de gestion (1 personne) et contrôle interne (3 agents), il sera indispensable de recruter.

Analyse des impacts dans les Fonctions rattachés au DGS

Le cabinet

Une organisation spécifique des cabinets des trois présidents d'université

- ▶ La gouvernance politique des universités est assurée dans chacune d'elles par un président et une quinzaine de vices présidents, qui sont élus par les agents et les enseignants.
- ▶ Leur rôle est de définir les orientations politiques dans les différents domaines de la faculté (exemple : la recherche) et de représenter l'université tant en interne qu'en externe.
- ▶ Le président est assisté dans son quotidien par un cabinet. Les missions, les effectifs et l'organisation sont définis par chaque président à l'issue de son élection.
- ▶ Aussi, chacun des trois cabinets a une organisation spécifique.

Lille 1	Lille 2	Lille 3
- 1 chef de cabinet	- 1 directrice de cabinet	- 1 directrice de cabinet
- 1 assistante attitrée au président	- 1 assistante attitrée au président	- 1 assistante attitrée au président
- 1 assistante gérant l'agenda des VP	- 1 chauffeur	- 1 chauffeur
- 1 chauffeur		

- ▶ Leur similitude concerne la présence d'une assistante attitrée du président dans chacune des universités qui représentent les interlocutrices privilégiées dans le cadre des relations avec les présidents.
- ▶ Elles ont pour missions l'accueil physique et téléphonique du cabinet et la gestion générale de l'organisation des Présidents (réunions, rendez-vous, déplacements, événements...).
- ▶ Elles sont amenées à travailler en lien avec une multitude d'acteurs (président, chauffeur, vice-présidents, DGS, chef de cabinet, autres assistantes des présidents et DGS, Préfet, ministères, entreprises et partenaires extérieures etc..

Une organisation spécifique des cabinets des trois présidents d'université

- ▶ Concernant les effectifs, chaque assistante du Président de chaque université est seule sur son poste de travail. Au total trois assistantes du Président sont donc présentes sur les trois universités. Pour Lille I et Lille III bien que les assistantes du Président soient seules sur leur poste, elles travaillent en relation avec une autre personne présente sur le poste de secrétariat des Vices-Présidents (une pour chaque université).
- ▶ Actuellement, chaque assistante des présidents possède un grade différent (A, B et C) avec des fonctions se rejoignant dans le cadre de l'exercice de leur activité, bien que quelques outils diffèrent en fonction des universités (logiciels comptable et de paiement des vacataires ainsi qu'une messagerie présidence pour Lille III notamment).



Points de vigilance

La fusion des universités va entraîner mécaniquement la disparition de deux postes de chauffeur ; ce qui peut engendrer une forte inquiétude dans cette population (NB : que nous n'avons pas eu l'occasion d'approcher). Aussi, il conviendrait le plus en amont possible d'anticiper leur reclassement.

Egalement, une vigilance est à avoir sur le devenir des postes d'assistantes des présidents. Actuellement trois à des grades et statuts différents, la question du nombre d'assistantes futures du président est à anticiper afin d'organiser au mieux les différentes missions de manière collaborative mais aussi d'anticiper éventuellement leur reclassement.



Un intérêt fort du travail malgré des contraintes marquées de l'activité

- ▶ Le quotidien des agents des cabinets est constitué d'un ensemble de tâches variées : gestion de l'agenda et de l'administratif, organisation de réunions, déplacements, rendez-vous et événements, rédaction de notes et comptes rendus...
- ▶ Aussi, le contenu de travail est présenté comme extrêmement riche à plusieurs niveaux : relations interpersonnelles avec les membres de la gouvernance de la faculté, traitement de données intellectuellement riches et variées, activités diversifiées, utilité de la fonction...
- ▶ Concernant l'environnement de travail et le collectif présent, ils représentent un point positif en raison de l'entraide entre collègues, du matériel à disposition, de la luminosité des bureaux, de la proximité de ceux-ci avec les présidents mais également d'avantages sociaux (cinéma, salle de sport etc.) présents dans certains établissements.
- ▶ La communication réalisée autour des possibilités de formations et des métiers présents au sein des établissements permet au personnel d'envisager des perspectives d'évolutions futures.
- ▶ Les principales contraintes se situent quant à elles au niveau :
 - ▶ De la charge de travail et de sa variabilité, ne permettant pas toujours d'atteindre le niveau de qualité escomptée par les agents. Celle-ci l'étant d'autant plus depuis le projet de fusion avec la multiplication des rendez-vous ;
 - ▶ Des contraintes temporelles à respecter (ex : organisation d'événements, de déplacements, de rendez-vous etc.) ;
 - ▶ Du stress présent induit par la charge de travail, les missions et les relations interpersonnelles ;
 - ▶ De l'organisation temporelle du travail, notamment en raison de l'absence de marge de manœuvre sur l'agenda pour les interlocuteurs avec lesquels le cabinet traite (exemple : organisation d'une réunion) mais aussi ayant un impact sur les prises de congés en fonction des agendas des présidents ;
 - ▶ Des passages importants autour de certains bureaux en raison de leur activité d'accueil qui peuvent tout de même générer du bruit et des difficultés de concentration ;
 - ▶ Du manque de restauration à proximité de l'université de Lille II pouvant être considéré comme une contrainte.

Un intérêt fort du travail malgré des contraintes marquées de l'activité



Avis SECAFI

- ▶ L'engagement individuel est important mais n'est pas appréhendé comme un élément négatif de l'activité de travail, ce qui laisse à penser qu'il existe, dans le modèle de Karasek, un équilibre entre l'effort fourni et la récompense obtenue.
- ▶ Le contenu du travail et l'environnement dans lequel est positionné le personnel sont considérés comme des ressources actuelles qui permettent de réaliser les missions confiées. Une attention particulière à celles-ci (ex : diversité des tâches actuelles, collectif soudé, matériel adapté, proximité des bureaux...) est à porter afin de reproduire au possible ces schémas actuels.
- ▶ L'absence de points de restauration à proximité du siège de l'université de Lille II représente un axe d'amélioration. Des repas pris au sein des bureaux en parallèle de l'activité réalisée peut avoir pour conséquence des pauses déjeuners rapides ne permettant de périodes de récupération suffisantes
- ▶ Dans le cadre de la future organisation, une anticipation des effectifs et des locaux permettra de travailler sur les éventuelles contraintes de bruit que les passages peuvent générer.



Points de vigilance

La charge de travail présente au sein des différents cabinets est considérée comme importante et en augmentation depuis le projet de fusion (d'autant plus depuis le mois de janvier 2017). Dans ce cadre, une attention particulière est à porter sur l'évolution de cette charge, ses causes, mais aussi sur l'impact du projet de fusion sur la charge future (à partir de janvier 2018).

Une organisation future qui reste à construire

- ▶ La définition des missions et des moyens alloués au cabinet de la future université de Lille sera à la charge du prochain président, qui sera élu en fin d'année 2017.
- ▶ Aussi, elle n'est à ce jour pas traitée par l'organisation.



Avis SECAFI

- ▶ L'organisation des 3 cabinets s'inscrit dans une histoire : chaque président s'appuyant sur l'organisation précédente pour construire sa propre organisation de cabinet.
- ▶ Dans la future organisation, cette base de travail n'existera plus. Aussi, il sera nécessaire de bâtir une nouvelle organisation et de nouvelles façons de travail dans un nouveau cadre institutionnel. Il faudra donc redéfinir :
 - ▶ Les nouvelles missions du cabinet, dans un contexte où l'effet de taille conduira sans aucun doute la Présidence à un rôle de pilotage ;
 - ▶ Les moyens humains permettant au cabinet de fonctionner dans un environnement trois fois plus grand ;
 - ▶ Les niveaux de délégations des VP (et plus globalement, l'articulation entre les doyens, les VP et le président).
- ▶ Les enjeux se situant au niveau de la charge de travail des équipes de cabinet et de la performance organisationnelle ; le risque étant de créer à ce niveau un goulot d'étranglement qui entraverait le fonctionnement de l'organisation (exemple : retard dans une signature d'une candidature à un appel à projet).
- ▶ Se pose également la question des savoir faire spécifiques utilisés dans chacune des universités en raison notamment des écarts culturels qui existent entre elles.

Une organisation future qui reste à construire



Préconisations

1. L'organisation future de la gouvernance politique et du cabinet mériterait d'être anticipée. Un séminaire collectif pourrait être organisé pour ébaucher une première vision de l'organisation. Elle permettrait un gain de temps pour le futur président de l'université.
2. Quel que soit le niveau d'anticipation retenu, il sera nécessaire d'adapter les moyens du cabinet à la taille et sans aucun doute d'affecter des moyens aux VP pour les soutenir (en lien avec l'évolution de la délégation de pouvoir).

Assistante sociale et assistante du DGS

- ▶ La gouvernance opérationnelle des universités est réalisée dans chacune d'elles par un Directeur Général des Services qui a pour fonction d'assurer la direction, l'organisation et le fonctionnement des services administratifs, financiers et techniques.
- ▶ Il est assisté au quotidien par une assistante administrative qui a pour mission l'accueil physique et téléphonique ainsi que la gestion générale de la partie administrative.
- ▶ Les assistantes sociales quant à elles possèdent des rattachements différents en fonction des universités : à la DGS pour Lille III et au service commun d'actions sociales à Lille I par exemple. Elles ont pour missions l'accompagnement social de l'ensemble des personnels BIATSS et Enseignants – Enseignants chercheurs et la participation à l'amélioration des conditions de travail du personnel...
- ▶ Le quotidien de l'assistante sociale et de l'assistante du DGS est marqué par un ensemble de tâches variées à réaliser dans un environnement de travail adapté comprenant les moyens matériels nécessaires.
- ▶ Le collectif de travail, le management, l'écoute du N+1 et la latitude présente pour travailler représentent des points positifs ayant un impact sur la qualité de vie au travail. A ces points positifs, nous pouvons ajouter : la dimension de transversalité présente à Lille III, la proximité des établissements, la dimension de veille médico-sociale et la mutualisation des actions collectives réalisées par les différentes AS.

Assistante sociale et assistante du DGS

- ▶ Les principales craintes remontées en entretien, à la fois les concernant mais également relatives au personnel de manière général en raison du niveau de connaissance qu'ont les assistantes sociales sur celles-ci, se situent quant à elles au niveau :
 - ▶ De l'éventuelle évolution de la charge de travail avec la fusion ;
 - ▶ De la localisation des futurs postes pouvant avoir un impact sur la vie privée (ex : familles monoparentales et systèmes de garde, frais engendrés, déplacements plus ou moins importants) ;
 - ▶ De la perte de la proximité pour les fonctions travaillant de façon transversale et de la peur du cloisonnement de celles-ci dans certains services, ce qui aurait pour conséquence une moindre visibilité et des difficultés pour répondre aux missions de service public ;
 - ▶ De la reconstruction des relations entre collègues et des compétences à acquérir sur les fonctions de chacun ;
 - ▶ De l'adaptation des postes de travail pour le personnel ayant des problèmes de santé et de l'anticipation de celle-ci afin d'éviter un bouleversement de leurs repères et de leurs fonctions.

Analyse des impacts dans les Fonctions rattachés au DGS

Synthèse

Synthèse sur la conduite du projet (1/2)

- ▶ Les agents rencontrés sont unanimes pour évoquer un sentiment de **manque d'informations depuis le début du processus** et notamment une communication insuffisante sur les productions qui ont été effectuées par les groupes de travail sur l'organisation.
- ▶ Les agents qui y ont participé doutent même de la prise en compte de celles-ci par la hiérarchie.
- ▶ Finalement, beaucoup se demandent à quoi aura réellement servi le temps de construction de la future organisation avec la perception d'une lenteur de mise en place, avec une situation intermédiaire comportant du flou, créant une impatience forte quant à la connaissance précise de la nouvelle organisation.
- ▶ Nombreux sont ceux qui indiquent percevoir que l'organisation projetée a été réfléchi en termes de personnes (managers, préfigurateurs) et non en termes de compétences, de connaissances des activités et des besoins et que « l'organigramme politique » a contraint l'organigramme opérationnel dans sa construction.
- ▶ Une partie des agents estime que les disparités, y compris culturelles, entre les sites et les effets que celles-ci peuvent avoir sur la collaboration des équipes, sont sous-estimées.

Synthèse sur la conduite du projet (2/2)

- ▶ La cellule 3M laisse les agents perplexes :
 - ▶ Certains déclarent ne pas être informés des modalités de son fonctionnement,
 - ▶ D'autres émettent des avis assez négatifs sur la mise en œuvre du dispositif.

- ▶ Le fait de devoir se positionner sans connaître l'organisation cible de son service combiné à une inconnue sur le lieu de travail est le principal motif d'incompréhension et de craintes pouvant amener certains agents à envisager de postuler dès à présent sur des postes ouverts au sein des composantes.

- ▶ Le mode de « sélection » des souhaits et donc d'affectation des postes est également interrogé.

- ▶ L'émission des vœux est présentée comme une 1^{ère} étape d'une démarche de positionnement ou repositionnement professionnel mais les agents disent ne pas savoir si un accompagnement est prévu par la suite et si oui, ne pas connaître son contenu notamment pour les cas qui pourraient se révéler « litigieux ».

- ▶ Une majorité d'agents considère que le référentiel des emplois types de la recherche et de l'enseignement supérieur ne reflète pas la réalité des tâches accomplies avec le risque d'un positionnement imposé sur un travail prescrit et non réel.

- ▶ Afin d'éviter cet écueil, les managers ont été invités à retravailler les fiches emplois d'ici l'ouverture des postes mais la plupart se sont plaints des délais pour ce faire et du calendrier imposé.



Et ses conséquences sur les conditions de travail (1/2)

- ▶ Les choix d'organisation envisagés ou proposés aux agents sont orientés vers **une spécialisation des tâches**.
- ▶ Cette orientation, aux dires des managers, est imposée par la taille des services concernés mais la majorité des agents estime qu'il y a un vrai risque de perte d'intérêt dans leur poste compte tenu d'un contenu qui pourrait devenir trop restrictif.
- ▶ Ces choix sont vécus comme une régression dans le travail avec la perception que les volontés d'évolutions professionnelles individuelles seront entravées.
- ▶ La **perte probable de la dimension de polyvalence et d'une certaine autonomie** dans la conduite de leur activité, induit pour les agents :
 - ▶ Une perte de sens dans leur travail,
 - ▶ Une perte d'intérêt et de possibilités de développement personnel et professionnel.
- ▶ Ce sentiment est objectivement alimenté par le fait que les **agents disposent aujourd'hui de marges de manœuvre** en lien avec un management de proximité et un management décisionnaire sur site.
- ▶ La qualité des ambiances de travail, les relations aux collègues ainsi que le soutien du manager de proximité constituent généralement le principal facteur de régulation des tensions. Or, ce projet va recomposer les collectifs : des équipes élargies et parfois éclatées, des lignes managériales renouvelées et souvent allongées, des modes de management et d'animation qui changent (nouveau manager avec d'autres pratiques, échanges internes complexifiés, ...).

Et ses conséquences sur les conditions de travail (2/2)

- ▶ Des managers ont pu se trouver dans la même situation que les agents, à savoir sans information ne permettant pas de répondre aux questions de ces derniers avec de fait un ressenti de perte de crédibilité.

- ▶ Cette **absence d'information partagée** a eu et a encore des conséquences néfastes en matière de rumeurs avec développement de craintes ou fantasmes, justifiés ou injustifiés.

- ▶ Les managers évoquent également de nouvelles contraintes à venir ou tout du moins, un travail qui sera différent à terme :
 - ▶ La distance avec une disponibilité « physique » moindre,
 - ▶ L'augmentation de la ligne hiérarchique avec potentiellement une diminution de la fluidité des décisions et des actions,
 - ▶ Le risque de réduction de l'autonomie et des marges de manœuvre,
 - ▶ L'évolution du système de décision,
 - ▶ La nécessité de gérer des agents qu'ils ne connaissent pas,
 - ▶ Des craintes sur la continuité de service pendant cette phase de déploiement.





Analyse des impacts dans Les autres services



Analyse des impacts dans

Les autres services

La fonction culturelle



Contexte organisationnel actuel : des échanges inter universités qui se construisent

- ▶ Les missions de Lille 1 (13 agents) sont orientées sur la mise en débat de questions de sociétés autour de :
 - ▶ Conférences
 - ▶ Expositions
 - ▶ Spectacles vivants
- ▶ S'y ajoutent des activités de :
 - ▶ Valorisation de la culture et du patrimoine scientifique
 - ▶ Publication, éditions de productions culturelles
 - ▶ Soutien aux initiatives étudiantes
- ▶ Les activités culturelles de Lille 2 (6 agents) et Lille 3 (5 agents) sont plus axées sur l'offre d'ateliers de pratique artistique sans oublier le déploiement de résidences d'artistes
- ▶ Les modes de relations entre les services culturels et de communication varient selon les Universités, avec plus d'autonomie sur Lille 1 que Lille 2 et Lille 3
- ▶ Le service culturel de l'Université de Lille 2 est depuis peu rattaché à la DGS et non plus au service de la Vie Etudiante, symbole pour les agents concernés d'une reconnaissance propre
- ▶ Il reste le rattachement de la valorisation du patrimoine scientifique : culture ou recherche scientifique sachant que la 2^{ème} option est majoritaire dans les autres universités de France ?



Etat des lieux des conditions de travail : une distorsion entre engagement et reconnaissance

- ▶ Les agents font état à la fois d'un travail soutenu au quotidien avec des perturbations régulières et de périodes de forts pics d'activité notamment à la rentrée scolaire avec les programmations culturelles à établir en septembre
- ▶ De fait, la charge de travail ne peut être anticipée et régulée
- ▶ L'attachement aux métiers et la confiance mutuelle, l'entraide entre les agents permet selon eux d'y remédier
- ▶ Une autre contrainte est celle du temps financier qui n'est pas en adéquation avec celle du temps culturel
- ▶ Les agents doivent ainsi porter seuls les contraintes des marchés publics face à des prestataires privés qui méconnaissent les rythmes des périodes d'engagement budgétaire
- ▶ Parallèlement, les montants des dotations (DRAC..) sont en baisse
- ▶ Les agents de Lille 3 expriment un manque de reconnaissance et de légitimité du service culturel. Les enseignements en Sciences Humaines de cette Université vs Scientifiques et techniques des autres sites seraient une source d'explication mais obligent malgré tout les équipes concernées à des négociations permanentes avec les composantes, notamment sur le partage des équipements

Enjeux d'organisation et de conditions de travail : une distorsion entre moyens et missions

- ▶ Les agents des différentes universités n'ont pas connaissance de l'organisation du futur service culturel unifié qui sera proposé
- ▶ Ils ont engagé de leur propre initiative des réunions d'échanges afin d'établir une cartographie des activités de chacun, et ce d'autant plus faute de cadre préfigurateur
- ▶ Ils redoutent une logique gestionnaire, comptable à l'encontre d'un esprit de service public, d'innovation
- ▶ Mais ils reconnaissent des opportunités :
 - ▶ Multiplicité et meilleure visibilité sur les actions déployées auprès de publics interne et externe élargis
 - ▶ Mutualisation des moyens
- ▶ Des enjeux :
 - ▶ Que « l'entre deux » continue d'être opérationnel et de fonctionner au service des usagers
 - ▶ De respecter l'héritage culturel des différents sites
- ▶ Des risques :
 - ▶ Sur les composantes qui n'ont pas de logistique culturelle en tant que telle ou sous utilisent certains équipements qui doivent être partagés
 - ▶ Du fait d'une ligne politique peu claire basée sur des conflits d'idées qui deviennent des conflits de personnes

Analyse des impacts dans

Les autres services

Les bibliothèques

Les personnels de bibliothèque (1/2)

- ▶ Les personnels des bibliothèques disposent d'un **statut particulier** puisqu'ils dépendent du ministère. Aussi, ils ont souvent le sentiment de ne pas être considérés par le management comme des agents de l'université ; ce qui donne une **résonance particulière aux points de tension qu'ils évoquent**.
- ▶ Parmi ceux-ci, nous citerons :
 - ▶ les réorganisations « non digérées » à Lille 2 et Lille 3 (« *il n'y a que les cadres qui s'y retrouvent* ») ;
 - ▶ les contraintes de disponibilité, en lien avec les horaires d'ouverture de la bibliothèque (travail le samedi, 8 h 30 => 19 H) ;
 - ▶ les conditions matérielles de travail (Lille 3) ;
 - ▶ les difficultés de validation des heures supplémentaires.
- ▶ Dans le cadre de la fusion, les agents des bibliothèques regrettent **l'absence de communication** autour du projet : cible, motivations, bénéfices ; ce qu'ils trouvent **anxiogène**.
- ▶ Par rapport à leur situation spécifique, **leur questionnement est alimenté par les écarts qui existent entre les facultés** :
 - ▶ le badgeage sera-t-il généralisé ?
 - ▶ les primes seront-elles harmonisées vers le haut ?
 - ▶ les horaires de travail évolueront-ils ?
 - ▶ le nombre de jours de congé sera-t-il modifié ?



▶ Le **fonctionnement global** est également questionné :

- ▶ un étudiant de Lille 2 pourra-t-il par exemple emprunter un livre à la bibliothèque de Lille 1 ou 3 ?
- ▶ le budget sera-t-il mutualisé ?

▶ Enfin, des **inquiétudes fortes ont été exprimées concernant les avancements et les promotions** qui sont gérées nationalement. Aujourd'hui, dans chaque université, une personne chaque année peut prétendre à bénéficier d'une promotion ; ce qui fait trois pour l'ensemble des universités de Lille. Dans le fonctionnement futur, une seule personne pourrait prétendre à cette promotion.



Préconisations

- Préciser le fonctionnement futur.

Analyse des impacts dans

Les autres services

Les entretiens complémentaires

- ▶ Plusieurs personnels des différentes universités ont souhaité être entendus. L'objectif pour eux était de faire entendre leurs voix et de se sentir acteur dans le cadre du projet de fusion mais également de pouvoir être écoutés sur différents aspects qui leur semblaient indispensables à aborder.
- ▶ Les différents points ressortis concernant sont :
 - ▶ La question de **l'organisation générale et du futur organigramme** avec :
 - ▶ Un positionnement de certaines directions pouvant avoir un impact sur leur visibilité et la réalisation de missions transversales;
 - ▶ L'impression d'une **multiplication des « strates »** et l'appréhension quant aux **délais de traitement des informations**, de la remontée des informations et de la mise en actions de celles-ci.
 - ▶ Une **sous-représentation des cadres d'emplois de catégorie A à Lille III** comparativement aux autres universités avec un total de 3 cadres préfigurateurs à Lille III contre 22 à Lille I et II.
 - ▶ Le sentiment d'un **manque de cadrage des directions** et d'un **manque d'informations sur l'état d'avancement des projets** internes au service et à l'anticipation de ceux-ci dans le cadre de la fusion. Paradoxalement à cela a été évoquée la remise en question de propositions abordées par certaines équipes ainsi que l'impression d'une méconnaissance des dysfonctionnements de terrain. Ceci a été abordé comme allant vers un manque de reconnaissance du personnel et du sens du travail qui lui est conféré.
 - ▶ La gestion des emplois et des compétences dans le cadre de :
 - ▶ La Cellule 3M avec le ressenti d'une **mise en concurrence du personnel inter-directions et inter-universités**. Plus précisément, il est ressorti un sentiment d'inégalité et la non prise en considération des compétences et des souhaits d'évolution professionnelle.
 - ▶ **L'accompagnement du personnel en situation de mal-être** au travail et lié à leur volonté de mobilité interne ou de reprise de poste.
 - ▶ La formation tout au long de la vie avec **l'importance de l'accompagnement** et du suivi du personnel dans leurs souhaits d'évolutions de carrière mais également en cas de changements de postes.
 - ▶ L'importance du **rôle que doit tenir la gouvernance dans le cadre de l'instauration d'un climat de confiance** où chacun des personnels à sa place au sein du projet de fusion.



Analyse des impacts dans les Composantes

Les personnels des Composantes rencontrés en entretien

Dates entretiens	Thématique	Nb participants
28/02/2017	Entretiens collectif Enseignants Chercheurs L1	2 participants sur 10 invités
28/02/2017	Entretiens collectif Enseignants Chercheurs L2	1 participant sur 8 invités
03/03/2017	Entretiens collectif Enseignants Chercheurs L3	1 participant sur 8 invités
03/03/2017	Entretiens collectif BIATSS Administratifs L1	3 participants sur 8 invités
06/03/2017	Entretiens collectif BIATSS Administratifs L2	4 participants sur 8 invités
06/03/2017	Entretiens collectif BIATSS Administratifs L3	3 participants sur 8 invités
07/03/2017	Entretiens collectif BIATSS Technique L1	6 participants sur 8 invités
07/03/2017	Entretiens collectif BIATSS Technique L2	4 participants sur 8 invités
08/03/2017	Entretiens collectif BIATSS Technique L3	3 participants sur 8 invités
16/03/2017	Entretiens Enseignants PRAG/PRCE	7 participants
03/04/2017	Entretiens individuels et collectifs Enseignants–Chercheurs	7 participants (2 entretiens collectifs, 3 entretiens individuels)
TOTAL		41 participants



Structuration des activités Recherche et Enseignements des Universités

Lille 1 - Sciences et Technologies

L'organisation actuelle de l'université intègre :

- ▶ 8 unités de formation et de recherche officiant sur des champs disciplinaires diversifiés : Biologie, Chimie, IEEA, Géographie et Aménagement, Mathématiques, Physiques, Sciences de la terre, Faculté des sciences économiques et sociales.
- ▶ 2 écoles d'ingénieurs : Polytech'Lille et Télécom Lille 1
- ▶ 2 instituts : Institut d'Administration des entreprises et IUT A
- ▶ 2 Départements : Station Marine de Wimereux et SEFA (Sciences de l'Education et de la Formation des Adultes).
- ▶ L'université compte actuellement sur son périmètre environ 35 unités de recherche labélisées UMR (label CNRS) et EA (label Ministère) réparties sur huit grandes thématiques de recherche (Sciences et Technologie de l'information et de la communication, Chimie, Biologie, Sciences Sociales). Ces unités intègrent des personnels Chercheurs, Enseignants Chercheurs et BIATSS.
- ▶ Les quelques 20 000 étudiants de l'université de Lille 1 se positionnent pour leur majeure partie sur les champs disciplinaires des « Sciences et Technologies » (environ 60 % de la population étudiante) et des « Sciences économiques » (environ 30 % de la population étudiante). Les « sciences humaines et sociales » intègrent quant à elles quelque 10 % des étudiants de l'université de Lille 1.
- ▶ L'université de Lille 1 comptabiliserait environ 1 582 Enseignants (dont 1 000 Enseignants-Chercheurs) et 1 301 personnels BIATSS.



Remarque

- ▶ Dans la perspective du projet de fusion, et dans une optique de mise en cohérence organisationnelle avec les autres universités de même domaine, l'université de Lille 1 décide de regrouper 6 UFR (maths, physique, biologie, chimie, IEEA et sciences de la terre) et un département de Wimereux au sein d'une faculté « Science et technologie » FST.
 - La nouvelle entité compterait in fine 9 départements : Dans ce cadre, le département Informatique se sépare du département Electronique, Electrotechnique, Automatique (EEA). La Mécanique se sépare également des Mathématiques.
 - Les structures de Recherche (laboratoires) se séparent sur le plan organisationnel, du champ Formation, avec une coordination des structures de recherches réalisée au niveau de la Faculté.

Parmi les principaux déterminants affichés de ce changement :

- ▶ Une mise en cohérence organisationnelle avec les autres universités du même domaine,
- ▶ Une réduction du nombre de composantes, devant permettre de faciliter le dialogue budgétaire,
- ▶ La volonté de développer la transdisciplinarité,
- ▶ La création de services supports supplémentaires pour la faculté, rendue possible par la mutualisation des moyens (ex : communication).

Structuration des activités Recherche et Enseignements des Universités

Lille 2 – Droit et Santé

L'organisation actuelle de l'université intègre :

- ▶ 8 Unités de Formation et de Recherche, placées pour la plupart sous la dénomination de « faculté » : Médecine, Science Pharmaceutique et Biologique, Chirurgie dentaire, Sciences juridiques, Politiques et Sociales, Sciences du Sport et de l'éducation physique, etc.
- ▶ Plusieurs Instituts, dont un Institut d'Études Politique, un IUT.
- ▶ 2 Écoles doctorales.
- ▶ L'université intègre sur son périmètre environ 67 équipes de recherche réparties au sein de 33 unités de recherche labélisées équipes d'accueil, unités mixtes (CNRS, INSERM) ou fédératives. Ces équipes intègrent des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des BIATSS impliqués dans la recherche.
- ▶ L'université de Lille 2 comptabiliserait plus de 28 000 étudiants, environ 1 131 Enseignants (dont 654 Enseignants-Chercheurs) et 992 personnels BIATSS.

Lille 3 – Sciences Humaines et Sociales

L'organisation actuelle de l'université intègre :

- ▶ 7 Unités de Formation et de Recherche : UFR DECCID (Culture, INFOCOM, Sciences de l'éducation, SID, Sociologie et Développement social), UFR Humanités (Arts, Langues et Cultures Antiques, Lettres modernes, Philosophie, etc.), UFR Langues Étrangères Appliquées (LEA), UFR Langues LLCE, UFR Psychologie, UFR Sciences Historiques, Artistiques et Politiques, UFR MIME (Mathématiques, Informatiques, Management, Économie).
- ▶ Deux Instituts, dont un Centre de Formation des Musiciens Intervenants (CFMI) et un IUT.
- ▶ Une école doctorale.
- ▶ L'université compte actuellement sur son périmètre 14 laboratoires UMR (label CNRS) et EA (label Ministère), répartis sur six grandes thématiques de recherche en Sciences Humaines et Sociales (Marché et Organisation - Normes, Institution et Comportement Sociaux - Esprit Humain, langages éducation - Langues, textes, arts et cultures - Mondes anciens et contemporains) et Sciences pour l'Ingénieur (laboratoire CRISTAL). Ces unités intègrent des personnels Chercheurs, Enseignants-Chercheurs et BIATSS.
- ▶ L'université de Lille 3 comptabiliserait plus de 20 000 étudiants (19 837 inscriptions en 2013-2014), environ 795 Enseignants (dont 509 Enseignants-Chercheurs) et 582 personnels BIATSS.

Le cadre organisationnel des Composantes

▶ L'Unité de Formation et de Recherche (UFR) : Une entité alliant Enseignement et Recherche

- ▶ Dans sa vocation classique, l'organisation des UFR intègre ce double objectif :
 - ▶ de formation aux publics étudiants,
 - ▶ de recherche sur leurs champs disciplinaires respectifs.
- ▶ Ces unités correspondent alors à un projet éducatif et à un programme de recherche mis en œuvre par des enseignants, des chercheurs et enseignants-chercheurs, relevant d'un ou de plusieurs champs disciplinaires.
- ▶ Dans cette perspective, les UFR associent usuellement des départements de formation ainsi que des laboratoires de recherche, pour lesquels officient directement des personnels Enseignants-Chercheurs (normalement rattachés à un laboratoire de recherche et à un domaine de formation).

▶ Sur les trois universités de Lille, remarquons que les UFR peuvent faire l'objet d'une structuration très différenciée, pouvant intégrer selon les cas :

- ▶ Un champ disciplinaire spécifique : Faculté de Médecine, Faculté de Chirurgie Dentaire, UFR Psychologie, etc.,
- ▶ Ou plusieurs champs disciplinaires relativement distincts, décomposés en départements :
 - ▶ UFR DECCID : Culture, Sciences de l'information et du document, Science de l'éducation, Sociologie,
 - ▶ Faculté des Sciences et Technologies : Chimie, informatique, Mathématiques etc.
 - ▶ UFR Humanités : Arts, Lettres, Philosophie, Sciences du langage.

Le cadre organisationnel des Composantes

▶ Comme nous pouvons le relever au travers des organigrammes des différentes universités, les UFR se structurent autour d'un cadre organisationnel relativement classique, intégrant en son sein deux grandes typologies de personnels :

- ▶ Des personnels composés d'enseignants titulaires ou non titulaires, en charge d'assurer la formation auprès du public étudiant,
- ▶ Des personnels en charge d'assurer des missions d'ordre administratif et technique, localisés sur le périmètre de l'UFR, composés de BIATSS Administratifs et Techniques venant souvent en soutien à l'activité de formation (gestionnaires pédagogiques, informatique et audiovisuel etc.).
- ▶ Pour assurer son activité, l'UFR interagit avec les fonctions centrales transverses de l'université (ou Services communs) : Vie Etudiante, Services informatiques, RH, Services Financiers, documentation, etc.
- ▶ Le pilotage global de l'activité de l'UFR est assuré par un(e) Directeur(trice) d'UFR (ou Doyen de faculté), en lien avec un Conseil d'UFR au sein duquel sont représentés les personnels Enseignants et BIATSS de l'unité et en charge de prendre les grandes décisions qui concernent l'unité de formation et de recherche.

▶ Les UFR des trois universités se caractérisent par des niveaux de complexité organisationnelle très différenciés, notamment fonction :

- ▶ Du nombre de départements de formation/recherche qui composent l'UFR,
- ▶ Du volume d'étudiants (plus ou moins important) pris en charge sur le périmètre de l'UFR :
 - ▶ 10 400 étudiants en faculté de Médecine (Lille 2), 1 670 étudiants en Faculté de Pharmacie (Lille 2), 7 000 étudiants en faculté de Droit (Lille 2), près de 4 000 Etudiants sur l'UFR des Humanités (Lille 3), 7 300 étudiants à la Faculté des Sciences et Technologie (Lille 1), un peu plus de 500 étudiants sur l'UFR MIME (Lille 3) et Géographie (Lille 1).
- ▶ Du caractère « dérogatoire » de certaines UFR : cas des facultés de médecine par exemple, dont les structures sont établies avec les Centres Hospitaliers et Universitaires qui leur correspondent,
- ▶ Des effectifs enseignants et BIATSS respectifs à chaque UFR, plus ou moins importants en fonction des entités,
- ▶ Des typologies de disciplines assurées au niveau de l'UFR, certains d'entre eux mobilisant des moyens techniques ou humains (administratifs et techniques) plus importants que d'autres.

La fusion des universités et ses enjeux pour les Composantes

▶ Sur le périmètre des composantes, la perspective de fusion des universités serait d'abord à appréhender au travers des grandes perspectives et ambitions affichées dans le cadre du projet :

- ▶ Ces ambitions et perspectives stratégiques sont définies dans les grands documents « fondateurs » du projet de l'Université de Lille (notamment dans le document « Projet d'établissement 2015-2019 – Orientation stratégique : base de dialogue »).
- ▶ Comme explicitée dans ces documents, la fusion des universités doit constituer un levier pour les composantes et les unités de recherches qui leur sont associées pour :
 - ▶ Renforcer les coopérations entre disciplines et unités de recherche et favoriser les synergies entre domaines scientifiques.
 - ▶ Créer des pôles de recherche recentrés autour de domaines scientifiques d'excellence : Science du vivant, Science de la matière et de l'environnement, Science pour l'ingénieur...
 - ▶ Rationaliser l'accompagnement et le pilotage des pôles de recherche et des unités de recherche qui leur sont associés et renforcer leur attractivité, notamment à l'international.
 - ▶ Articuler la formation autour de quatre principaux secteurs d'enseignements : disciplines Juridiques, Economiques et de Gestion/Lettres et Sciences Humaines et Sociales/Sciences et Technologies/disciplines de Santé.
 - ▶ Favoriser/préserver l'articulation entre les dimensions Formation et Recherche.
 - ▶ Favoriser la cohérence des offres de formations de l'université de Lille, leur lisibilité, leur attractivité.
 - ▶ « Réinventer » le modèle de formation « dans son essence pédagogique », etc.

▶ Au moment de l'expertise, ces grandes perspectives ont, pour certaines, été l'objet de certaines déclinaisons opérationnelles. Tout du moins, plusieurs changements auraient d'ores et déjà été amorcés (ou pourraient l'être dans un futur proche) :

- ▶ Signature unique Université de Lille,
- ▶ Gestion unifiée des laboratoires de recherche communs aux trois universités, concernant les dotations,
- ▶ Lancement d'appel à projet de recherche commun Université de Lille-CNRS,
- ▶ Signature d'un accord-cadre pour les plateformes Biologie et Santé.
- ▶ Etc.

La fusion des universités et ses enjeux pour les Composantes

► **Sur le périmètre des composantes et des unités de recherche qui leur sont associées, le projet de fusion des universités est porteur d'implications organisationnelles extrêmement importantes et « très concrètes », mais qui pour l'heure restent peu lisibles des personnels rencontrés :**

- **Les « regroupements » de composantes - devant se caractériser par le passage de 32 à une vingtaine de composantes réparties au sein de 4 grands secteurs - sont appréhendés comme l'un des enjeux majeurs du projet de fusion, porteuses d'implications nombreuses pour les différentes catégories de personnel positionnées en composantes.**
- Dans l'optique de fusion des universités, plusieurs perspectives de regroupements d'UFR seraient envisagées : Composantes de sciences économiques et sociales Lille 1 et Lille 3 (dont une partie de l'UFR MIME sur Lille 3), composantes de Sociologie Lille 1 et Lille 3, composantes LEA et LLCE de Lille 3, fusion des IUT A, B et C des trois universités, IMMD/Faculté de Finance, Banque, Comptabilité de Lille 2, les composantes de Langues des trois universités (LANSAD).

► **Au moment de l'expertise, remarquons qu'un certain nombre de changements associés à cette perspective de regrouper des composantes ont été initiés :**

- **Parmi le plus caractéristique de ces changements récents, le regroupement de plusieurs UFR des domaines Sciences et Technologie de Lille 1 et la création de la faculté FST :** 6 UFR (maths, physique, biologie, chimie, IEEA et sciences de la terre) et un département Wimereux sont ainsi regroupés, avec des déclinaisons organisationnelles et « concrètes » en cours de mise en œuvre (notamment pour les personnels BIATSS et la structuration des services administratifs de la nouvelle composante).
- **D'autres perspectives de regroupements seraient en cours de discussions entre UFR :** Les IUT, le périmètre des Sciences Économiques et Sociales, le périmètre des Langues, les UFR IMMD et FFBC.
- En anticipation du projet de fusion, **des changements de dénomination de certaines UFR, devenues « Facultés », auraient également été initiés récemment,** l'intitulé disposant d'un poids symbolique plus fort et pouvant disposer d'une plus grande lisibilité vers l'extérieur (pour exemples cités, l'UFR des Humanités, l'UFR de Sciences Historiques, Artistiques, et politique de Lille 3).
- Mais comme remarqué lors de nos entretiens, **relevons aussi que d'autres types de mouvements auraient été opérés dans la perspective du projet de fusion des universités, au travers par exemple du regroupement sur un même site géographique (et locaux) de départements appartenant à deux universités différentes :**
 - Le regroupement sur un même site de Roubaix de l'UFR de LEA de Lille 3 avec l'IMMD caractérise ce type de changement « concret » et qui a des implications sur les conditions de travail des personnels (mutualisation de certaines ressources « technique » : informatique, audiovisuel...)

La fusion des universités et ses enjeux pour les Composantes

- Comme relevé dans le cadre de nos entretiens avec les Enseignants et BIATSS de Composantes, les implications concrètes de la fusion des universités sur le périmètre des composantes resteraient pour l'heure, et deux ans après le démarrage du processus de fusion, l'objet d'une indétermination relativement importante. Les questionnements exprimés par les interlocuteurs rencontrés Enseignants et BIATSS dans la perspective de la fusion des universités sont nombreux et viennent entretenir pour les personnels un faisceau d'incertitudes :
- ▶ **Des incertitudes de « court terme » sur le projet : elles sont associées à la restructuration des services centraux.**
 - Sur un horizon « court terme », quelles compétences associerait-on aux « services centraux » d'une part, aux Composantes d'autre part ? Comment les interrelations entre les Composantes et les Services Centraux évolueraient-elles à court terme, une fois les changements amorcés sur le périmètre des services centraux ? (notamment avec les entités de support à la recherche, la Scolarité, etc.)
 - ▶ **Des incertitudes sur le déploiement à « moyen/long terme » du projet : elles sont notamment à associer à la perspective des regroupements des composantes envisagés :**
 - Quels regroupements de composantes pourraient devenir effectifs ? Sur quelle temporalité et sur la base de quel calendrier ? Quels impacts sur l'organisation des composantes regroupées et les conditions de travail des différentes catégories de personnels qui les composent attacherait-on à ces regroupements ?
 - Comment se traduirait opérationnellement l'élargissement du périmètre de gestion des composantes (associés à la gestion d'un volume d'étudiants et de formation élargi par rapport à actuellement) ? Par un transfert de nouvelles compétences aux composantes (décentralisation) ? Par la délocalisation de certains services centraux à proximité des composantes (et une tendance à la déconcentration) ? Des renforts d'effectifs vers les composantes seraient-ils envisagés et dans quelle mesure ?
- Ce faisceau de questionnements exprimés par les différentes catégories de personnels des Composantes sur les enjeux « concrets » de la fusion des universités est à associer à deux éléments constitutifs de la gestion de projet pour les UFR, les unités de recherches et leurs personnels :
- ▶ **La question du pilotage du projet sur les composantes :** pour les différentes catégories de personnels rencontrées en composante, le pilotage global du projet de fusion sur le périmètre des UFR/Unités de recherche apparaît relativement peu lisible, à la fois perçu comme :
 - ▶ « Transparent » : des conseils d'UFR s'organisent pour échanger sur de probables regroupements, des rencontres entre Directeurs d'UFR seraient organisées, des assemblées générales de personnels seraient parfois tenues au niveau de certaines composantes sur le sujet de la fusion...

La fusion des universités et ses enjeux pour les Composantes

- ▶ Mais aussi, relativement « flou » pour certains de nos interviewés : les instances de prises de décision sur les enjeux de la fusion pour les composantes apparaissent peu perceptibles pour les personnels, venant alimenter les interrogations des personnels, les « rumeurs » sur d'éventuels regroupements... ou « refus » de composantes de se regrouper avec tel ou tel autre UFR...



Point de vigilance

▶ La question du pilotage du projet pour les composantes peut apparaître assez centrale et devra être considérée avec attention dans la perspective de mise en œuvre du projet :

- ▶ Les questionnements exprimés par les personnels rencontrés autour de « l'arbitrage » et de la « prise de décision » sur certains regroupements de composantes sont nombreux, compte tenu des enjeux multiples associés à certains regroupements d'UFR: enjeux organisationnels, enjeux de moyens (humains et financiers), enjeux de formation, « concurrences » entre disciplines.
- ▶ Sur certains regroupements - dont les incidences organisationnelles sont importantes - la question de l' « arbitrage » sur les choix qui seront *in fine* opérés (« *au final, qui déciderait?* ») est posée par les personnels rencontrés.


▶ La question de la communication sur le projet de réorganisation :

- ▶ Hormis certains cas, la définition du projet apparaît à l'heure actuelle peu perceptible des personnels en UFR et Unités de recherche.
 - Les redescentes d'informations sur le projet pour les composantes sont pour partie faites d'hypothèses, de « rumeurs », de déduction par rapport à ce qui a déjà été fait ailleurs.
 - Des relais d'informations existent - portails internet, réunions d'information organisées par les partenaires sociaux, par les présidents d'université, etc. - mais sont souvent perçus comme fortement orientés sur le projet des « services centraux » et donc insuffisamment précis sur le champ des composantes : « *Les informations qui nous sont données sont génériques et certaines, peu compréhensibles (...) Depuis que l'on est passé sur du pratico-pratique, on a plus de visibilité sur l'avancée du projet, surtout sur les composantes...* »

État des lieux, points de vue et questionnements pour les Enseignants

La situation de travail des personnels Enseignants :

- ▶ **La situation de travail des personnels Enseignants-Chercheurs se caractérise au travers d'une répartition de l'activité entre Enseignements et travaux de Recherche, sur la base d'une clé de répartition « théorique » à 50 % Enseignement / 50 % Recherche.**
 - ▶ Le volume d'heures de cours d'un Enseignant-Chercheur fait l'objet de certaines variabilités, dépendantes de facteurs divers et variés : Un quota d'heures d'enseignement est prédéfini pour les enseignants (192 heures au statut). Ce quota peut faire l'objet de fluctuations, fonction de la typologie des cours délivrés (cours magistraux/TD...), des responsabilités attachées à l'E/C (dont certaines donnent droit à « décharge » (responsabilités administratives, etc.), de la structuration des maquettes de formations (amenant des enseignants à délivrer plus de cours que d'autres), etc.
 - ▶ L'activité des E/C est en théorie partagée à mi-temps avec des activités de recherche : les E/C sont normalement associés à des unités de recherche (laboratoires EA, UMR, etc.) et partagent leur temps entre travaux de recherche et des activités connexes : réponses à des appels à projets, travaux de recherche, publications, accompagnement de doctorants, participation à des séminaires de recherche et conférences, etc.
- ▶ La situation de travail des enseignants PRAG/PRCE/Contractuels (CDD ou CDI) est principalement orientée sur l'activité d'enseignement aux étudiants, sur le périmètre de l'UFR auquel ils sont attachés ou pour plusieurs UFR. Les PRAG/PRCE sont missionnés à la réalisation d'un quota d'heures d'enseignements beaucoup plus important que les E/C, à hauteur de 384 heures dans l'année.

- 
- ▶ **Les déséquilibres de la charge de travail constituent l'un des principaux facteurs de tension mis en avant par les enseignants rencontrés, avec notamment une tendance à l'accroissement de certaines activités connexes à leurs activités principales :**
 - ▶ **Pour des E/C rencontrés**, la récurrence des appels à projets auxquels il s'agit de répondre pour obtenir des financements est appréhendée « négativement » par plusieurs de nos interviewés.
 - ▶ **Pour les enseignants**, et particulièrement les Responsables de formation, une tendance à l'accroissement des tâches à caractère administratif est évoquée comme ayant des implications importantes sur la charge de travail, notamment dans des contextes de « sous effectifs » de personnels BIATSS au niveau de la Composante et des reports de charge sur les personnels enseignants que ces situations peuvent impliquer (en cas de non-remplacement effectif).
 - ▶ Une problématique de « sous-effectifs » d'Enseignants au sein de certaines Composantes (peu d'ouvertures de postes, difficultés à trouver des vacataires, volume d'étudiants important) est également mise en avant par certains de nos interviewés, qui évoquent le fait de ne pas être suffisants en nombre pour répondre à la charge d'activité d'enseignements sur l'UFR/département.

État des lieux, points de vue et questionnements pour les Enseignants



- ▶ Les tensions sur les effectifs d'Enseignants ont été particulièrement mises en avant sur certains départements d'enseignement. C'est le cas au niveau de la section de Sciences Politiques de l'université de Lille 2 : sur cette entité, une évolution importante du volume d'étudiants pris en charge depuis quelques années engendre d'importantes tensions exprimées sur la charge de travail des personnels Enseignants Chercheurs qui n'ont vu leur effectif que faiblement évoluer. Ainsi, sur l'entité, la capacité des personnels enseignants à répondre à une charge d'activité qualifiée d' « importante », voire « excessive » (s'accompagnant de la nécessité de travailler le soir, les week-ends, sur des amplitudes horaires importantes) constitue un élément de tension auquel une vigilance particulière devra être portée par le CHSCT.

Les points de vue et les questionnements exprimés en entretiens sur le projet de Fusion des Universités

- ▶ **De manière générale, un manque de lisibilité sur les changements opérationnels associés au projet de réorganisation sur le périmètre des composantes s'est exprimé parmi nos interviewés Enseignants, pour lesquels les niveaux d'appréhension des incidences de la réorganisation sont différenciés.** De manière générale, il peut sembler que les Enseignants ne se sentent pas « concernés » par le projet de la même manière, car probablement pas impactés de la même manière (individuellement et collectivement). Pour certains, le changement est perçu comme « peu » impactant et assez « neutre » de leur point de vue, tandis que pour d'autres, il le serait.

Les questionnements posés :

- ▶ **Les regroupements à venir : les regroupements d'UFR sont appréhendés par les personnels Enseignants comme une source d'interrogations relativement importantes, qui s'expriment vers différents champs :**
 - ▶ **La fragilisation de certains collectifs d'E/C que peuvent induire les réflexions entreprises sur des regroupements d'UFR :** cette fragilisation est associée aux « tensions » qui auraient pris place dans la perspective de certaines fusions d'UFR, aux disciplines, aux approches théoriques, pédagogiques, culturelles souvent complémentaires, mais parfois aussi, concurrentes. Ces tensions sont entre autres exemples - largement perceptibles sur le périmètre des Sciences Humaines et sociales (Économie, Gestion, Sociologie, Langues...).



Un objectif majeur de la conduite des projets de regroupements serait alors de définir d'ores et déjà les modalités de régulation des « divergences » qui peuvent apparaître dans le cadre des regroupements envisagés.



État des lieux, points de vue et questionnements pour les Enseignants

- ▶ **Pour les UFR les plus « petits », leur rattachement aux côtés de départements beaucoup plus imposants peut être appréhendé avec « appréhension » :** appréhension de perdre en visibilité en tant que « *petit département plongé dans la masse* », de ne plus disposer de la représentation suffisante pour peser sur les décisions au sein de la nouvelle configuration de composante.

- ▶ Ces interrogations s'expriment particulièrement parmi les enseignants de petits UFR, dont les disciplines diversifiées pourraient se voir re-dispersées au sein de plusieurs autres composantes de l'université.



Pour certaines composantes, le manque de visibilité sur ce champ apparaît particulièrement important et devra faire l'objet d'une vigilance particulière : le cas particulier du Service de formation Permanente de Lille 1, dont les enseignants ne savent pas (au moment de nos entretiens) quels seraient leurs positionnements dans la future organisation, nous est cité en exemple.

- ▶ **La perte de proximité des enseignants avec les Directions d'UFR serait aussi un effet induit par les regroupements. Cet effet est appréhendé « négativement » par certains enseignants** (notamment PRAG/PRCE), qui craignent de perdre en proximité avec les Directeurs d'UFR, souvent acteurs de leur processus d'avancement.

- ▶ **La structuration des enseignements au sein des composantes reconfigurées reste, pour les Enseignants rencontrés, le plus souvent à l'état de questionnement :**

- ▶ Selon plusieurs enseignants interviewés, la refonte des maquettes de formation (refondues tous les 4 ans) n'est pas encore à l'ordre du jour (plutôt en 2019-2020).
- ▶ Si l'objectif de mise en cohérence des formations et de leurs contenus existe dans la perspective de regroupements d'UFR, les impacts du projet sur cet enjeu important restent l'objet d'interrogations dont les réponses apparaissent encore suspendues :
 - Quelle harmonisation de l'offre de formations sur les « nouvelles » composantes ? Selon quelles modalités ? Existerait-il un cadrage entre les trois universités sur ce sujet (nombre d'UE limité sur les maquettes de licence) ? Dans quelle mesure prendrait-on en considération les spécificités des disciplines ?
- ▶ La perspective d'un partage du service d'enseignement entre plusieurs composantes/départements de formation est également interrogée, notamment du point de vue de ses incidences sur les conditions de travail. Des enseignants se questionnent notamment sur la structuration future de leur activité d'enseignements dont le périmètre se trouverait élargi aux trois universités : le cas de la fusion des UFR de Langues pour « non spécialistes » est l'objet d'interrogations pour certains enseignants rencontrés.
- ▶ Aussi, des enseignants contractuels s'interrogent sur la place qu'ils pourraient avoir dans la perspective de fusion de composantes, qui selon eux pourrait impacter les effectifs de cette catégorie de personnel dans l'organisation future.



État des lieux, points de vue et questionnements pour les Enseignants

► Le devenir des personnels BIATSS dans la perspective de la réorganisation :

- ▶ Il constitue un sujet d'interrogations, voire de préoccupations exprimées par certains de nos interviewés, côtoyant régulièrement des personnels BIATSS incertains quant aux impacts concrets de la fusion des universités sur leur champ d'activité.
- ▶ Pour des Enseignants rencontrés, les regroupements d'UFR pourraient induire certains mouvements de mutualisation des ressources BIATSS pour les composantes reconfigurées, qui pourraient selon eux impacter « négativement » la capacité des départements à absorber leur charge d'activité administrative.
 - ▶ Certains enseignants, positionnés sur des UFR ayant déjà été reconfigurés par le passé, évoquent une perte potentielle de ressources humaines administratives et techniques (et des compétences qui leur sont associées) qui pourra avoir des incidences sur le bon fonctionnement de leur département, et peut-être, sur la charge de travail des personnels enseignants.
 - ▶ Les mouvements de mutualisation des ressources administratives induiraient également une perte de proximité qui selon certains de nos interviewés Enseignants n'ira pas dans le sens d'une optimisation des fonctionnements de l'organisation.

► Le risque de perte de proximité avec les services centraux :

- ▶ Pour les enseignants rencontrés, et notamment les Responsables de formation, l'enjeu de reconstitution des réseaux avec certains services centraux (la DRH pour la gestion du personnel, les services de soutien à la Recherche, etc.) demeurera nécessaire, mais probablement complexe dans sa mise en œuvre.
 - ▶ Comme évoqué par certains de nos interlocuteurs, le dimensionnement futur de l'organisation de l'Université de Lille serait tel qu'il vient entretenir une crainte relativement à une structuration de l'organisation future par « étages », nécessitant des « points de passage » obligatoires plus importants qu'actuellement pour disposer d'une réponse à une demande. Le risque exprimé par nos interviewés est donc à associer à un potentiel ralentissement dans les délais de réponses à une demande et à une perte d'efficacité.

► La question des perspectives d'avancement des personnels Enseignants au sein de l'Université de Lille :

- ▶ Les possibilités d'avancement dans la future organisation apparaissent comme une source d'interrogations pour certains enseignants rencontrés, qui craignent une mise en concurrence accrue sur les postes au sein d'une université et de composantes où les enseignants seront beaucoup plus nombreux à se positionner à un niveau supérieur : « *Au niveau des avancements, ça va être compliqué de voir les différences, de distinguer un enseignant d'un autre...* »

État des lieux, points de vue et questionnements pour les Enseignants

- ▶ **La question de l'harmonisation de certaines primes dans la perspective de la fusion** : elle apparaît également comme un sujet de questionnement des Enseignants, qui disposeraient pour l'heure de peu de visibilité sur l'aspect d'harmonisation des critères de délivrances de certaines primes (ces critères seraient actuellement différents d'une université à l'autre : exemple de la « prime d'encadrement doctoral »).
- ▶ **Les conditions de travail après la fusion** : certains enseignants expriment en effet des interrogations quant aux modalités d'exercice de leur activité de travail dans la future organisation.
 - ▶ Là où un enseignant ne délivre ses cours que sur un seul site, serait-il amené, dans l'organisation future, à délivrer des cours sur plusieurs sites ? Les enseignants-chercheurs seraient-ils amenés à enseigner dans d'autres départements/composantes pour réaliser leur quota d'heures théoriques d'enseignements ? Etc.

Les opportunités de la fusion mise en avant par les personnels enseignants :

- ▶ Certains de nos interviewés Enseignants évoquent un effet positif du projet de fusion pour le public étudiant, pour lequel la construction de passerelles et de parcours peut-être plus individualisés serait plus aisée. D'autres remarquent une probable harmonisation de certaines règles entre les universités, qui pour eux pourrait s'avérer favorable :
 - ▶ Pour les PRAG/PRCE, le nombre d'heures complémentaires maximum entre universités n'est pas harmonisé entre Lille 1 et 2 et Lille 3, « *cela pourrait avoir un effet positif pour ceux qui souhaiteraient faire plus que 96h complémentaires...* »,
 - ▶ Pour les PRAG/PRCE, l'harmonisation du nombre maximum d'étudiants définis pour les cours en Travaux dirigés.
- ▶ Mais un élément remarquable des entretiens que nous avons menés auprès des personnels Enseignants se rapporte malgré tout à la faible expression par les Enseignants rencontrés d'« opportunités » et « points positifs » à rattacher au projet de fusion des universités, en considérant la faiblesse de l'échantillon des personnels rencontrés en Composantes en rapport à la population totale.
 - ▶ Dans le meilleur des cas, certains de nos interviewés disent « attendre de voir » ce que le projet pourra apporter de « mieux ». Mais dans certaines Composantes au sein desquelles des processus de regroupements ont été amorcés, des enseignants rencontrés expriment finalement leur manque de visibilité sur les perspectives d'améliorations associées à ces projets de regroupements, du point de vue de l'organisation du travail, de l'offre de formations, des moyens de l'activité et des conditions de travail.
- ▶ Au travers des entretiens réalisés, le projet de fusion des universités (et ses implications organisationnelles) reste le plus souvent perçu comme déterminé par une « contrainte » (« *On fusionne les universités pour obtenir l'IDEX et le classement de Shanghai* » / « *On regroupe les UFR parce qu'on est trop petit pour peser* »), plus que par un objectif fédérateur et vecteur d'amélioration des conditions de travail et de l'offre de service aux usagers Étudiants. Cette tendance, exprimée par plusieurs enseignants, ne favoriserait donc pas une adhésion pleine et entière au changement impulsé par le projet.

État des lieux, points de vue et questionnements pour les BIATSS Administratifs

La situation de travail des personnels BIATSS Administratifs

- ▶ Les personnels BIATSS Administratifs sont rattachés directement aux UFR et prennent en charge l'ensemble des missions administratives nécessaires au bon fonctionnement des unités de recherche et d'enseignements : finances, communication, logistique, gestion de commande, gestion pédagogique, etc.
 - ▶ Selon les configurations organisationnelles de l'UFR (à la plus ou moins grande complexité), les BIATSS Administratifs peuvent être rattachés à un laboratoire, à un service transverse à plusieurs départements d'un UFR (Faculté avec des pôles finance, communication, etc.), ou à un département d'enseignement (secrétariats pédagogiques).
 - ▶ Les activités de travail des personnels BIATSS administratifs sont diversifiées, se caractérisant par la réalisation de missions spécialisées sur un champ spécifique (les finances par exemple), ou par le traitement de diverses missions/tâches de travail traduisant une polyvalence de l'activité.



Point de vigilance

- ▶ Les facteurs de tensions associés à l'activité de travail des personnels BIATSS rencontrés sont le plus fréquemment rattachés à des situations de déséquilibres de la charge de travail. La perception des personnels de disposer d'une charge de travail importante est mise en avant par les personnels interviewés :
 - ▶ La gestion des remplacements des agents absents est évoquée par certains de nos interlocuteurs comme une difficulté, venant entretenir les tensions sur la charge de travail pour l'agent amené à se réappropriier les tâches de son collègue absent. Plusieurs jours, voire semaines, peuvent être nécessaires pour qu'une absence pour raison de maladie soit effectivement comblée. Certaines « vacances » de poste (faisant suite par exemple à un départ en retraite) peuvent prendre plusieurs mois avant d'être comblées.
 - ▶ Des agents expriment le ressenti de disposer de missions qui, depuis plusieurs années, se surajoutent à leur activité de travail de base. Certains de nos interlocuteurs soulignent le fait que leur métier se transforme peu à peu depuis quelques années, mais sans que cela ne soit « reconnu » par l'organisation : « *Depuis que je suis arrivé, je trouve que le métier change, qu'on nous demande de faire de plus en plus de choses. Cela permet de monter en compétences, sauf que derrière, c'est peu reconnu. L'évolution est compliquée...* »
- ▶ Aussi, les tensions relatives à la question de la « reconnaissance du travail » sont plusieurs fois mises en avant par les personnels rencontrés, soulignant certaines difficultés qu'il peut y avoir pour eux à évoluer professionnellement et ainsi, à être « reconnus ».
- ▶ Au sein de certaines universités, et dans le contexte actuel de réorganisation et de fusion, une problématique de manque de transparence des critères d'évolutions professionnelles est mise en avant par certains de nos interviewés, qui alimenterait un climat de « suspicion » sur ce champ (perception qu'il existe des « parachutages » au sein des organisations). Comme l'évoquent certains de nos interlocuteurs, le « copinage » (qualification reprise lors de nos interviews) constituerait selon eux un levier pour évoluer professionnellement.



État des lieux, points de vue et questionnements pour les BIATSS Administratifs

Les points de vue et les questionnements exprimés en entretiens sur le projet de Fusion des Universités

► Pour les personnels BIATSS Administratifs, le projet de fusion des universités alimente un climat d'incertitude relativement important, entretenu par :

- Un relatif manque de lisibilité des personnels BIATSS sur les contours de la réorganisation sur le périmètre de leurs composantes, et notamment, sur les regroupements d'UFR qui pourraient s'opérer à des horizons temporels qui pour eux apparaissent encore imprécis. Les inquiétudes exprimées par cette catégorie de personnel sont à associer très directement à des regroupements d'UFR qui seraient accompagnés de mouvements de mutualisation de services et fonctions administratives au sein de la composante reconfigurée.
- Certains regroupements d'UFR, actuellement en cours de mise en œuvre, sont pris en « référence » et entretiennent les interrogations et inquiétudes des personnels administratifs de certaines composantes :
 - Sur le périmètre de l'université de Lille 1, le regroupement de plusieurs UFR au sein de la faculté des Sciences et Technologies s'accompagnerait d'une reconfiguration des services administratifs associés à chaque département (ancien UFR),
 - Cette reconfiguration se traduirait au travers d'un redimensionnement des effectifs administratifs associés à chaque département de formation (2 BIATSS Administratif par composantes) et de la mise en place de pôles administratifs transversaux aux différents départements de la faculté. Cette reconfiguration s'accompagnerait pour certains personnels concernés de changements d'affectations, notamment pour des Responsables Administratifs actuellement rattachés à un UFR, et qui se trouveraient repositionnés sur des pôles administratifs spécialisés de la faculté des Sciences et Technologies.



Point de vigilance

- Les inquiétudes mises en avant par les BIATSS rencontrés (administratifs et techniques) sur le changement engagé à la faculté ST sont à associer à :
- Une absence de lisibilité des personnels sur des changements de postes qui seraient opérés à court terme, ainsi que sur les modalités d'accompagnement de ces repositionnements : au moment de nos entretiens, les personnels administratifs potentiellement impactés par ce changement ne savent pas où ils seraient repositionnés dans le cadre de la réorganisation.
 - Pour eux, les modalités concrètes de ces repositionnements sont « floues » et la transparence des critères de ces repositionnements est interrogée : *« On a beau choisir plusieurs postes, sur quels critères vont-ils se baser pour nous placer sur un nouveau poste ? (...) Dans la perspective de la réorganisation, la transparence des critères sur la base desquels les agents seraient réaffectés sur un nouveau poste, constitue une attente importante des personnels rencontrés.*
 - Pour les responsables de services Administratifs, la potentialité de se trouver « rétrogradés » sur un poste de niveau « inférieur » est également perçue négativement.

État des lieux, points de vue et questionnements pour les BIATSS Administratifs



Point de vigilance (suite)

- ▶ Des questionnements sont également évoqués concernant l'hypothèse d'une « non-adaptation » de l'agent à son nouveau poste de travail, notamment pour les agents « anciens », qui peuvent craindre de devoir s'approprier de nouvelles compétences et apprentissages : « *Si le poste m'intéresse mais que je n'ai pas les compétences pour l'occuper, comment cela se passe-t-il ? On y reste ? On change ?* »
- ▶ La crainte des agents de voir leurs situations de travail fortement reconfigurées est également mise en avant : pour certains personnels interviewés, la perte en « polyvalence » sur le nouveau poste - associée à des repositionnements sur des pôles administratifs au sein desquels le travail se trouverait « spécialisé » et « répétitif » sur un champ spécifique - est appréhendée négativement.
- ▶ Le manque de lisibilité sur les conditions de travail dans l'organisation future : spécialisation ou polyvalence ? Repositionnement dans des nouveaux locaux ou non ? Impacts sur la charge de travail des redimensionnements des effectifs administratifs associés aux départements : « *Le nombre de secrétaires pour chaque département sera-t-il suffisant ?* »

▶ Un manque de lisibilité assez « généralisé » sur les implications concrètes de la fusion des universités sur les personnels BIATSS Administratifs rencontrés en Composantes entretiendrait pour cette catégorie de personnel un climat qualifié par plusieurs de nos interlocuteurs de relativement « anxieux » :

- ▶ Comme le remarquent plusieurs de nos interviewés, le climat actuel contribuerait à la mise en œuvre de certaines stratégies individuelles de certains agents, leur permettant de s'inscrire dans un avenir plus lisible et « certain » :
 - ▶ Au sein de certaines composantes (probablement amenées à être reconfigurées sur un horizon plus ou moins court), les choix individuels de certains agents de prendre l'initiative d'un changement d'affectation se seraient opérés ces derniers mois de manière répétée, jusqu'à reconfigurer significativement les effectifs administratifs de certaines composantes (affectées par plusieurs départs d'agent titulaires, remplacés par des contractuels).
- ▶ Pour les agents « contractuels », le climat d'incertitude actuel alimenterait des craintes relatives à des non-renouvellements de leurs contrats de travail et donc à l'avenir de leur emploi à court moyen terme.
- ▶ Des incertitudes s'expriment tout autant pour les agents administratifs positionnés en unités de recherche, pour lesquels un manque de visibilité s'exprime particulièrement dans le contexte de réorganisation actuel, pouvant amener à des mutualisations de services / laboratoires / axes de recherches.

État des lieux, points de vue et questionnements pour les BIATSS Administratifs

► Les changements organisationnels affectant le périmètre des services centraux constituent pour les personnels BIATSS de Composantes l'objet de multiples interrogations :

- La répartition des compétences administratives entre services centraux et composantes est peu lisible pour les personnels rencontrés, qui s'interrogent sur l'élargissement des compétences au niveau des composantes sur certains champs (notamment sur le champ de la scolarité et de prise en charge des inscriptions administratives des étudiants dans l'organisation future : en central ? par les composantes ?)
- Aussi, l'élargissement des compétences des composantes pourrait induire une reconfiguration des services administratifs des composantes qui reste peu lisible pour les personnels rencontrés.
 - L'organisation future des composantes aux compétences élargies pourrait, selon certains de nos interlocuteurs, favoriser certaines formes de « déclassement » des personnels administratifs actuellement positionnés en composantes, qui associent ce risque à l'arrivée de personnels mieux « gradés » (venu notamment des services du « siège ») sur les postes à responsabilités des composantes...
- La problématique de perte de proximité avec certains services centraux est appréhendée négativement par les personnels rencontrés, qui expriment des risques en termes de perte d'efficacité organisationnelle :
 - Les réseaux seront à reconstituer, les processus d'interrelations entre le siège et les composantes à redéfinir, les modes opératoires administratifs seront à harmoniser (procédures, outils, etc.), mais selon des modalités et un calendrier qui ici encore, manquent de lisibilité pour les personnels.

► Relevons enfin qu'une dotation en effectifs BIATSS différente actuellement entre les universités (certaines étant mieux dotées que d'autres) interroge certains personnels rencontrés quant aux potentiels redéploiements d'effectifs qui pourraient accompagner le projet de fusion, certains interviewés craignant à terme des mobilités « contraintes » visant à recréer un « équilibre » des effectifs entre les périmètres les mieux dotés et les moins bien dotés aujourd'hui.

► Les opportunités de la fusion mises en avant par les personnels BIATSS Administratifs :

- Certaines harmonisations statutaires des personnels BIATSS entre les trois universités sont perçues positivement par les personnels rencontrés, dans la mesure où elles engendrent une amélioration : temps de travail, congés, primes.
- Nos interviewés évoquent un effet positif du projet de fusion pour le public étudiant, pour lequel la construction de passerelles et de parcours, peut-être plus individualisés, serait plus aisée à l'avenir.

État des lieux, points de vue et questionnements pour les BIATSS Techniques

La situation de travail des personnels BIATSS Techniques

- ▶ Cette catégorie professionnelle recouvre plus spécifiquement le statut des Ingénieurs de Recherche et de Formation (ITRF), se structurant autour de différents grades - Ingénieurs de Recherche, des Ingénieurs d'Études, des Assistants de Recherche, des Techniciens, des Adjoints Techniques - répartis sur les différentes catégories de la fonction publique.
 - ▶ Les activités de travail associées à cette catégorie de personnel sont extrêmement diversifiées et se caractérisent au travers des compétences techniques dont disposent ces agents, qui viennent en soutien aux activités de formation et de recherche sur leurs champs de compétences spécialisés : informatique, mécanique, électronique, techniques de laboratoires, logistique, reprographie, etc.,
 - ▶ Les BIATSS Techniques peuvent être, selon les cas, rattachés à des unités de recherche, de formation (par exemple en soutien aux TP), ou à des plateformes de recherche transverses. Leur activité de travail peut dans certains cas se répartir sur plusieurs entités, pour lesquelles les agents peuvent intervenir.



Point de vigilance

- ▶ Les facteurs de tensions exprimés par les personnels BIATSS rencontrés lors de nos entretiens sont variés :
 - ▶ Ils peuvent être associés à des tensions sur la charge de travail : les difficultés en matière de « gestion des priorités » sont évoquées par certains de nos interviewés, qui expriment certains conflits de priorités existants avec les personnels Enseignants–Chercheurs avec lesquels ils interagissent dans le cadre de l'activité. Les demandes effectuées en « dernière minute » et manquant d'anticipation nous sont citées en exemple, comme ayant des incidences sur la charge de travail de l'agent amené à devoir gérer son activité dans l'urgence.
 - ▶ Certains de nos interviewés évoquent la multiplicité des missions sur lesquelles ils se positionnent, alimentant une charge de travail qualifiée d'importante, voire de parfois « excessive ».
 - ▶ Dans certains cas, des problématiques de management de l'activité des personnels BIATSS Techniques sont mises en avant, certains de nos interviewés questionnant la capacité de leur supérieur hiérarchique à appréhender réellement les contours de leur activité, à réguler leur charge d'activité et à leur venir en soutien : « *Certains responsables de service ne connaissent pas grand-chose de ce que l'on fait... Si certains arrivent à s'impliquer, ce n'est pas le cas de tous et on gère parfois un peu tout seul...* » Certains agents, positionnés sur plusieurs entités à la fois expriment la complexité liée au fait de disposer de plusieurs responsables hiérarchiques fonctionnels.
 - ▶ Un ressenti de manque de « reconnaissance du travail » est exprimé par certains collectifs rencontrés, des agents exprimant le ressenti d'être insuffisamment « considérés » au sein de leur entité d'appartenance.
- ▶ Évidemment, les vécus de l'activité de travail exposés par nos interviewés répondent à une grande diversité. L'autonomie dans le cadre de l'activité de travail ainsi que l'intérêt porté pour le travail (dans le cadre duquel des compétences techniques parfois « pointues » sont développées) sont aussi des facteurs de régulation « positifs » exprimés par les agents rencontrés.

État des lieux, points de vue et questionnements pour les BIATSS Techniques

Les points de vue et les questionnements exprimés en entretiens sur le projet de Fusion des Universités :

- ▶ Les interrogations exprimées en entretien par les personnels BIATSS Techniques se rattachent assez significativement au devenir des unités de recherche dans la perspective de fusion des trois universités. Les personnels BIATSS Techniques étant assez significativement représentés au sein de ces unités (laboratoires, plateforme de recherche mutualisée), l'incapacité de cette catégorie de personnel à se projeter sur un horizon moyen long terme a été largement exprimée.
 - ▶ Remarquons que **les personnels positionnés en unités de recherche/plateformes (ayant souvent vécu certains changements importants par le passé ayant eu des implications sur leurs conditions de travail : fusion de laboratoires/passage d'EA à UMR, etc.) expriment globalement un ressenti d'être à la « marge » d'une fusion des universités dont ils ne visualisent pas actuellement les implications concrètes sur leur activité** : *« On a le sentiment que quelque chose se met en place mais sans nous en tant que laboratoire... On n'a pas véritablement d'existence. On voit des choses mais on n'a pas l'impression d'en faire partie... »*
 - ▶ Dans quelle mesure les laboratoires seraient-ils amenés à fusionner et à suivre des mouvements similaires à ceux des composantes ?
 - ▶ Comment les stratégies portées par le projet de fusion des universités impacteraient opérationnellement le périmètre de la Recherche ? Des questionnements sont alors mis en avant par les personnels rencontrés autour de la préservation (ou non) des liens entre les périmètres Enseignements/Recherche, autour des enjeux de développement de l'excellence scientifique universitaire sur certains périmètres de recherche (peut-être au détriment de secteurs moins importants ou directement porteurs) et de ses incidences sur les moyens pour assurer les activités (moyens techniques, humains, financiers), etc.
 - ▶ Aussi, relevons que les personnels positionnés en UMR soulignent par ailleurs une insuffisante association des personnels des Unités de recherche appartenant aux instituts de recherche (personnels CNRS, etc.), qui demeurent dans une certaine mesure concernés par le projet de fusion, mais vers lesquels peu de redescendentes d'informations et communication seraient établies.
 - ▶ **Les personnels BIATSS positionnés en composantes (en soutien à la formation) expriment globalement un même niveau d'incertitude quant aux incidences véritables de la fusion sur leurs périmètres respectifs**, les mouvements de regroupements d'UFR pouvant engendrer des mouvements de mutualisation des BIATSS Techniques aux impacts peu lisibles actuellement sur certaines activités (reprographie, informatique, audiovisuel, logistique, etc.)...

- Certains BIATSS rencontrés ont été récemment impactés par certains mouvements de regroupements/mutualisation, dont ils ont pu évoquer certains contours « positifs » : élargissement du périmètre de l'activité et des missions/découvertes de secteurs différents...
- ... mais aussi « négatifs » : élargissement de la charge d'activité insuffisamment anticipée - faible association des agents aux processus de changements techniques ayant engendré des difficultés techniques complexes à résoudre - différences de fonctionnement et de « langage » avec les autres entités fusionnées (*« la communication a pris du temps à se construire... »*) - flottement des responsabilités hiérarchiques (passage d'un à deux responsables hiérarchiques...)

État des lieux, points de vue et questionnements pour les BIATSS Techniques

- ▶ **Certains changements « techniques » qui pourraient accompagner le processus de fusion des universités – notamment sur des champs « informatiques » et d’harmonisation des SI et outils informatiques – sont l’objet d’interrogations.** Les BIATSS Techniques rencontrés remarquent leur faible niveau d’association sur des changements techniques qu’ils devront pourtant être en capacité d’appréhender peut-être à brève échéance...
 - ▶ Sur le périmètre de Lille 1, le devenir des outils informatiques « spécifiques » à l’université à ses différentes entités est questionné dans la perspective de la fusion et de l’harmonisation des SI qui pourrait l’accompagner.
- ▶ **La problématique de perte de proximité avec certains services centraux est appréhendée négativement par les personnels rencontrés, qui expriment des risques en termes de perte d’efficacité organisationnelle :**
 - ▶ Les personnels de certaines entités expriment des interrogations quant à une potentielle « lourdeur » de la future organisation et à une structuration de l’organisation par « étages » qui pourrait ne pas favoriser la bonne fluidité des processus et des passages d’informations.
 - ▶ Certaines « craintes » s’expriment par exemple sur le processus de gestion des commandes, les personnels de certaines entités craignant de perdre en souplesse de fonctionnement sur ce champ : des délais de réponses rallongés, une multiplication des points de passages obligatoires pour signatures, etc.
 - ▶ La perte de proximité avec certaines entités du siège (service support à la Recherche, Finances) pourrait impacter la fluidité des processus et des passages d’informations, ce que peuvent appréhender des unités de recherche et « plateforme » qui selon nos interviewés, « fonctionnent bien » actuellement et dont les spécificités devront être considérées avec attention.
- ▶ **Comme l’évoquent plusieurs de nos interviewés, la fusion des universités reste dans une certaine mesure appréhendée comme un frein potentiel aux possibilités d’avancements et d’évolution professionnelle dans l’organisation future,** en ce sens que la concurrence pour le passage à une catégorie supérieure serait accrue dans l’organisation future. Comme le remarque l’un de nos interlocuteurs, « *Demain, on serait noyé dans la masse... Comment faire sortir un dossier du lot pour évoluer ?* »

- ▶ **Les opportunités de la fusion mises en avant par les personnels BIATSS Techniques :**
 - ▶ Certaines harmonisations statutaires des personnels BIATSS entre les trois universités sont perçues positivement par les personnels rencontrés, dans la mesure où elles engendrent une amélioration : temps de travail, congés, primes.
 - ▶ Certains personnels rencontrés évoquent des possibilités de mutations qui à terme, pourraient être plus aisées qu’actuellement, soulignant la possibilité de pouvoir découvrir d’autres champs.

Nos recommandations pour le périmètre des Composantes



Préconisations

Un enjeu à court terme de la gestion de projet sera de notre point de vue d'offrir une plus grande lisibilité aux personnels sur le projet de fusion des universités et ses impacts sur le périmètre des composantes et unités de recherche.

- ▶ Donner de la visibilité sur les instances de pilotage et de décision sur le projet de réorganisation : Il s'agira selon nous de rendre mieux discernable pour les personnels :
 - ▶ Le rôle de chacune des parties prenantes à la gestion de projet sur les composantes : Président, VP, CA, DGS, Directeurs et Conseils d'UFR/Laboratoires,
 - ▶ Le « qui fait quoi ? » et le « qui décide de quoi ? » dans le cadre de cette gestion de projet pour les composantes,
 - ▶ La mise en place d'une véritable instance de pilotage du projet de réorganisation (équipe projet) sur le périmètre particulier des composantes constituerait une bonne pratique (si elle n'existe pas). Une telle instance aurait en charge d'appréhender les enjeux organisationnels, techniques, humains, santé au travail (prévention des risques), communication sur le projet réorganisation.
- ▶ Des enjeux de fond de la réorganisation sur le périmètre des composantes restent de notre point de vue à clarifier et devront faire l'objet de communications périodiques et formalisées aux personnels des composantes et à l'instance du CHSCT :
 - ▶ Le calendrier de déploiement de la réorganisation, les modalités de définition des organisations fines des composantes, les modalités de transitions vers les organisations cibles, la répartition des rôles et responsabilités entre Composantes et service du siège, les modalités d'accompagnement du changement : (formations, accompagnement à la mobilité, critères d'affectation sur un nouveau poste, etc.).
- ▶ Sur le périmètre des Composantes, la communication sur le projet est qualifiée de très disparate (nombreux relais d'informations), pas toujours « compréhensible » des personnels et relativement « imprécise ».
 - ▶ Un recentrage de la communication sur les aspects importants de la réorganisation pour les composantes constituera un enjeu de prévention des risques psychosociaux. Selon nous, il s'agira donc de déployer à court terme une communication sur le projet de réorganisation des composantes et unités de recherche, qui puisse donner aux personnels et à leurs représentants au CHSCT une meilleure visibilité sur les enjeux de la réorganisation.

Nos recommandations pour le périmètre des Composantes



Préconisations (suite)

- ▶ Établir rapidement une cartographie des changements associés à la réorganisation sur les composantes à des horizons court/moyen/long terme pourrait d'ores et déjà permettre d'offrir plus de visibilité sur les changements à venir aux personnels des composantes et Unités de recherche.
 - ▶ À terme, il pourrait aussi être question de travailler à mieux rationaliser et harmoniser le contenu informationnel redescendu aux personnels et à l'instance du CHSCT. Dans cette perspective, la constitution d'un document d'information unique et spécifique au périmètre des composantes - permettant d'appréhender l'ensemble des enjeux organisationnels et conditions de travail attachés au projet - nous apparaîtrait souhaitable.
 - ▶ Il serait souhaitable qu'un document unique et spécifique soit communiqué aux CHSCT concernant chaque projet de fusion de composantes, en y intégrant a minima les quelques éléments suivants :
 - Le cadre de l'organisation future,
 - Les évolutions organisationnelles envisagées et leurs impacts sur les métiers, les effectifs de l'entité et les conditions de travail,
 - Les modalités de transition vers l'organisation future,
 - Les mesures de prévention des risques associés au changement.
 - ▶ Il pourra également s'agir de développer un dispositif permettant aux agents de poser des questions sur la réorganisation, auxquelles leur seraient apportées des réponses appropriées et partagées à l'ensemble des personnels.
 - ▶ Il s'agira également de veiller à ce que cette communication intéresse l'ensemble des personnels concernés par le projet : agents titulaires, contractuels et personnels d'instituts de recherche (hors université).
- ▶ Dans l'année qui suivra la mise en œuvre du projet de réorganisation - et en lien avec le service de santé au travail et les CHSCT - élaborer une cartographie des risques psychosociaux en présence sur le périmètre des Composantes :
 - ▶ En identifiant les facteurs de risque prédominants sur chacune des entités (tensions sur les effectifs, sur la charge de travail, sur les collectifs de travail, etc.),
 - ▶ Et afin d'y apporter les mesures de régulation appropriées (en termes de régulation de la charge de travail, de reconnaissance du travail, d'accompagnement humain du changement, de formation des encadrants à la prévention des risques psychosociaux par exemple...).

Nos recommandations pour le périmètre des Composantes



Préconisations (suite)

- ▶ Formaliser un dispositif d'association des différentes catégories de personnels (Enseignants, BIATSS Administratifs et Techniques) en composantes et unités de recherche à la phase de définition du projet pour les composantes au niveau des organisations fines, en y intégrant au besoin les personnels des unités de recherche hors université.
 - ▶ Associer les personnels des composantes à la définition de la réorganisation sur leurs composantes respectives constituera un moyen intéressant qui contribuerait à :
 - ▶ Identifier les opportunités et freins à la mise en œuvre du changement à impulser sur les champs organisationnels, techniques, conditions de travail, etc.,
 - ▶ Identifier les spécificités organisationnelles/techniques/humaines des composantes, unités de recherche, plateforme à considérer avec attention dans la perspective de la réorganisation,
 - ▶ Identifier les risques organisationnels et les conditions de travail associés à la réorganisation,
 - ▶ Apporter des mesures de prévention des risques,
 - ▶ Identifier des axes d'amélioration des conditions de travail dans la perspective du projet,
 - ▶ Favoriser le rôle de partie prenante des agents aux changements qui les concernent très directement.



<p>Pilotage du projet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Donner de la visibilité aux CHSCT et aux personnels sur le rôle de chacune des parties prenantes à la gestion de projet sur les composantes : Président, VP, CA, DGS, Directeurs et Conseils d'UFR/Laboratoires. • Le cas échéant, mettre en place une véritable instance de pilotage du projet de réorganisation (équipe projet) sur le périmètre particulier des composantes, en charge d'appréhender les enjeux organisationnels, techniques, humains, santé au travail (prévention des risques), communication sur le projet réorganisation.
<p>Définition du projet / communication aux CHSCT</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier et communiquer périodiquement aux CHSCT aux personnels des composantes et à l'instance du CHSCT des points importants de la définition du projet : le calendrier de déploiement de la réorganisation, les modalités de définition des organisations fines des composantes, les modalités de transitions vers les organisation cibles, la répartition des rôles et responsabilités entre Composantes et service du siège, les modalités d'accompagnement du changement. • Etablir rapidement une cartographie des changements associés à la réorganisation sur les composantes à des horizons court/moyen/long terme. • Communiquer aux CHSCT un document unique et spécifique concernant chaque projet de fusion de composantes, en y intégrant a minima les quelques éléments suivants : <ol style="list-style-type: none"> 1. Le cadre de l'organisation future, 2. Les évolutions organisationnelles envisagées et leurs impacts sur les métiers, les effectifs de l'entité et les conditions de travail, 3. Les modalités de transition vers l'organisation future, 4. Les mesures de prévention des risques associés au changement. • Formaliser un dispositif d'association des différentes catégories de personnels (Enseignants, BIATSS Administratifs et Techniques) en composantes et unités de recherche à la phase de définition du projet pour les composantes au niveau des organisations fines.
<p>Prévention des risques psychosociaux</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dans l'année qui suivra la mise en œuvre du projet de réorganisation - et en lien avec le service de santé au travail et les CHSCT - élaborer une cartographie des risques psychosociaux en présence sur le périmètre des Composantes, visant à déterminer les risques prédominants pour chaque composante et les mesures correctives / préventives de ces risques.

MERCI DE VOTRE ATTENTION

