



SECAFI

Groupe ALPHA



Université de Lille Projet de Fusion

Pré rapport du 22 mars 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

Les services centraux

page 5

Problématiques communes aux différentes directions

page 6

Problématiques par Direction

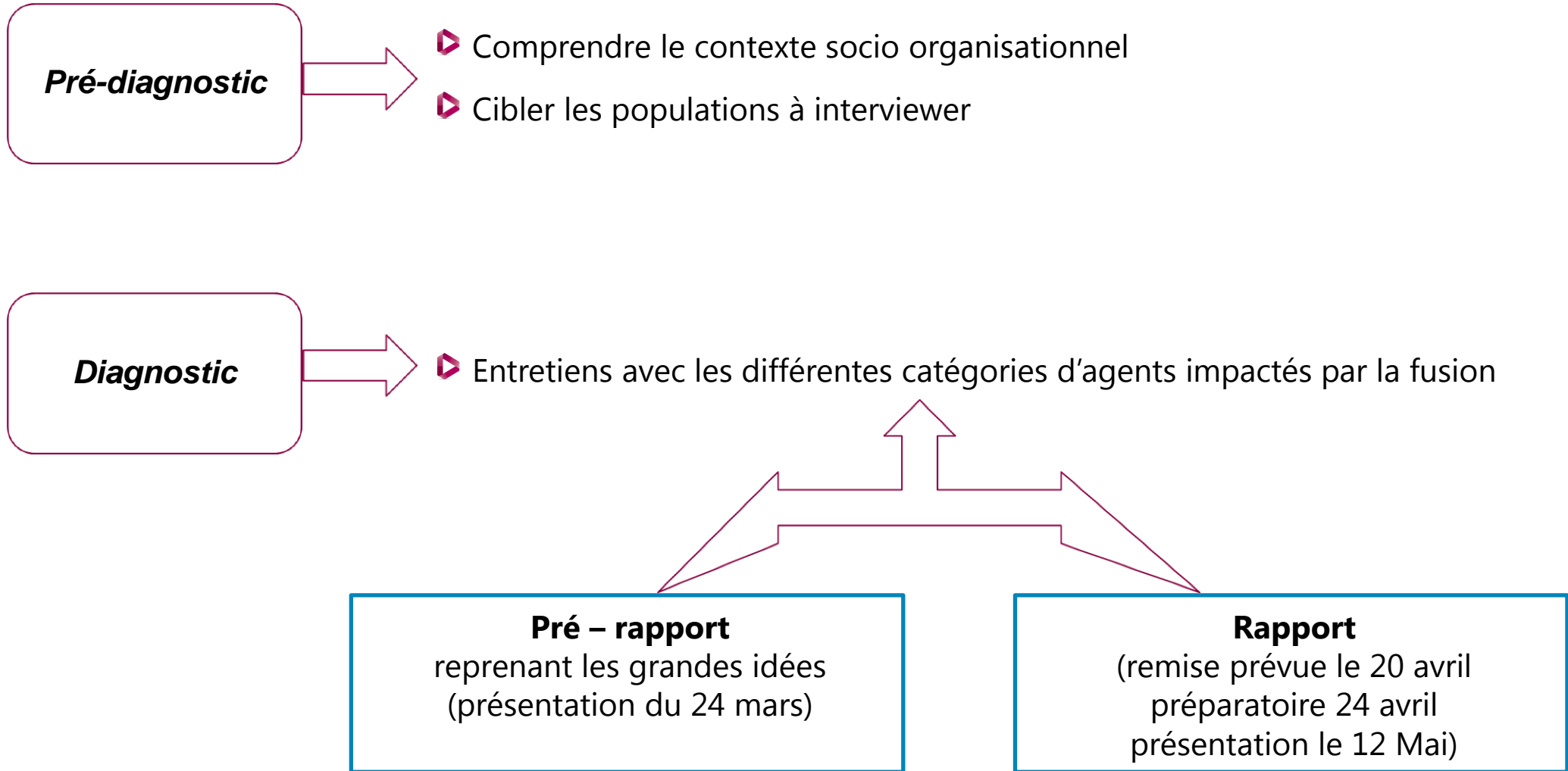
page 13

Les composantes

page 25

Conclusions

page 33



Le déroulement des entretiens

- ▶ Les entretiens collectifs et individuels **n'ont pas permis de rencontrer l'ensemble des personnes envisagées / prévues** (absence, groupe incomplet), malgré la relance de la cellule 3M.
- ▶ La représentativité dans les fonctions supports est globalement correcte. Avec par exemple :
 - ▶ RH : 22 personnes reçues soit environ 20 % de l'effectif,
 - ▶ DSI : 20 personnes reçues soit environ 15 % de l'effectif
 - ▶ Patrimoine : 19 personnes reçues soit environ 31 % de l'effectif
- ▶ C'est beaucoup moins le cas, dans les composantes où les effectifs sont beaucoup plus importants (9 administratifs, 10 biatss tk, 5 enseignants-chercheurs et 6 professeurs certifiés).
- ▶ **L'expression a été globalement bonne** (seules 2 personnes ont évoqué ouvertement le fait de ne pas vouloir s'exprimer) avec un **besoin fort d'échanger avec les collègues des autres universités**.
- ▶ Au final, mis à part dans quelques services, **nous avons recueilli suffisamment d'éléments pour poser notre diagnostic**.
 - ▶ Ces services sont : **FTLV, le juridique, l'action sociale et** (dans une moindre mesure) **les enseignants-chercheurs** concernés à moyen terme par la fusion de composantes.
 - ▶ Nous avons donc prévu des **entretiens complémentaires** (après le 20 mars) pour compléter notre compréhension de ces situations.
- ▶ À noter enfin : **quelques demandes spontanées d'agents** souhaitant être reçus par notre cabinet (auxquelles nous avons répondu favorablement).





Les services centraux





Les services centraux

Problématiques communes aux différentes directions

De la nécessité de passer à une communication opérationnelle pour donner de la visibilité aux agents

- ▶ Les personnes rencontrées évoquent de façon constante le **manque d'information sur le projet**.
 - ▶ Il y a certes eu des groupes de travail, mais ceux-ci étaient en général réservés à l'encadrement (les critères de composition n'étant pas homogènes).
 - ▶ Les réunions en amphithéâtre, indépendantes à chaque université, n'ont pas non plus permis de répondre aux questionnements des agents sur l'organisation future.
 - ▶ Des écarts sont également constatés dans la **communication faite par les managers à leurs équipes**, une partie d'entre eux ne diffusant l'information que si elle est validée.
- ▶ Il en résulte une **inquiétude** chez les agents, d'autant plus marquée que ceux-ci témoignent d'un **attachement fort à leur métier** (contenu et collectif de travail notamment) et que la question de la **spécialisation du travail** est posée.
- ▶ Le déroulé du projet peut expliquer en partie ces écarts entre communication possible et communication attendue... Mais ce point de vue est de plus en plus difficilement compris par les agents en raison des **décalages successifs du calendrier**.



Point de vigilance

- ▶ Les avancées actuelles du projet (localisation future du service et organigramme de services) ne permettent pas à l'ensemble des agents de **se situer dans l'organisation future**.
- ▶ Sont notamment concernées par cette situation, les personnes qui occupent des postes de travail spécifiques ou celles concernées par les nouvelles directions.

Préconisations

- ▶ **Préciser l'articulation entre l'organisation actuelle et l'organisation future cible**, ce qui permettra à chacun des agents de se situer « théoriquement » dans l'organisation future,
- ▶ Dans un second temps définir le **contenu** de chacun de ses postes de travail.



Une fusion qui impacte déjà la charge de travail de certaines fonctions

- ▶ Le **projet de fusion a été anticipé** sur certaines dimensions stratégiques, comme la communication ou certains outils informatiques clés. C'est le cas également sur les fonctions de préfiguration.
- ▶ Dans ces services, **la charge de travail liée à la fusion vient se rajouter à la charge de travail du quotidien**. Alors que celle-ci est souvent présentée comme tendue, avec des missions qui ne peuvent être totalement réalisées.
- ▶ Il en résulte des **situations de tension** qui sont d'autant plus difficiles à gérer par les agents qu'aucune priorité ne leur est donnée, ce qui peut les placer face à des **injonctions contradictoires**.
- ▶ Ces charges de travail supplémentaires sont à gérer la plupart du temps **sans moyen supplémentaire**, et dépendent de la **bonne volonté des collectifs de travail**.



Préconisations

- ▶ Identifier l'ensemble des fonctions intervenant dans la préparation de la fusion et **renforcer les équipes** pour faire face à cette charge de travail supplémentaire,
- ▶ A défaut, rédiger une **lettre de mission temporaire**, définissant précisément les nouveaux objectifs et nouvelles priorités des postes concernés.



Gérer les impacts sociaux des déménagements

- ▶ La réorganisation des services centraux engendrera des mouvements de personnel entre les facultés, qui peuvent avoir des **incidences sur l'équilibre vie privée vie professionnelle**.
- ▶ Parmi ceux-ci, nous citerons :
 - ▶ L'augmentation du temps de transport,
 - ▶ La charge financière supplémentaire du transport en commun,
 - ▶ La perte de service particulier (ex : pas restau U à proximité pour Lille 2, crèche à Lille 1 et 3),
 - ▶ La difficulté de stationnement (Lille 2),
 - ▶ L'organisation familiale (école des enfants / travail / domicile regroupés).
- ▶ Ces impacts peuvent être extrêmement importants pour l'équilibre de vie chez certains agents, provoquant chez eux une véritable **peur de l'avenir**.
- ▶ Pour les autres, c'est plutôt du **confort** qui en jeu, **avec l'apparition de nouvelles contraintes**.



Préconisations

- ▶ **Identifier les agents** dont la situation personnelle est extrêmement impactée par le changement de lieu de travail et mettre en place un **processus d'accompagnement** leur permettant de trouver une solution pérenne à leur situation (suivi social ou identification des postes à proximité).
- ▶ Mettre un **plan de prévention des nouvelles contraintes** : adaptation des horaires de travail, télétravail, indemnités compensatrices,...

La qualité des futurs espaces de travail

- ▶ Les mouvements de personnel induits par la réorganisation vont nécessiter de **repenser les espaces de travail**.
- ▶ Se pose donc la question des conditions matérielles de travail, de leur évolution par rapport à l'existant et de leur **adéquation aux regards des activités de travail et du confort des agents**.
- ▶ Et ce, dans un contexte où la **qualité des espaces de travail actuels** a souvent été mise en avant par les collectifs interrogés.



Préconisations

- ▶ **Identifier les besoins** spatiaux au regard des activités de travail (confidentialité, concentration, réception du public, archivage, proximité avec certains services...) et les intégrer dans la définition des espaces de travail (= > **cahier des charges d'expression de besoin**),
- ▶ Soigner l'environnement de travail, sur le plan **esthétique, acoustique, lumineux et thermique**,
- ▶ **Associer les agents** dans le processus de validation des espaces de travail,
- ▶ Eviter autant que faire se peut le recours **aux Open Space** (à défaut, prévoir des espaces de confidentialité),
- ▶ **Présenter en C.H.S.C.T le projet d'aménagement** des espaces de travail précisant les surfaces disponibles et les effectifs prévus (et organiser des visites de site).



Point de vigilance

- ▶ Il a été évoqué au cours des entretiens des **incompatibilités entre l'espace de travail prévu pour un service et le nombre d'agents** de celui-ci, des besoins non satisfaits et des craintes sur l'avancée des travaux.



La gestion de projet : un enjeu majeur (1/2)

- ▶ La fusion des 3 universités fait naître un ensemble de **sous-projets interdépendants** :
 - ▶ Harmonisation des logiciels utilisés,
 - ▶ Mise en place de déménagements et de la logistique qui leur est associée,
 - ▶ Évolution de l'organigramme,
 - ▶ Mise en place d'une cellule de reclassement...
- ▶ Dans cette perspective, **les chantiers à venir sont nombreux**. Aussi, **la gestion du projet doit être traitée avec le plus grand soin**. Or à ce jour, dans chacune des directions auditées, nous avons constaté des interrogations des agents, certes spécifiques à leur situation de travail propre, mais renvoyant à la gestion et à la conduite du projet globale.

Avis SECAFI

Nous rappellerons ici quelques **fondamentaux de la gestion de projet** :

- ▶ Mettre en place un **Comité de Pilotage** dont la mission serait de définir les orientations et de contrôler le respect de celles-ci et l'avancement du projet,
- ▶ Identifier un **chef de projet et une équipe projet** chargés de la mise en œuvre du projet,
- ▶ Définir un **calendrier global** présentant l'ensemble des projets, ainsi que **les jalons et sous projets associés**,
- ▶ Affecter des **moyens humains et financiers** nécessaires à chacun des projets et sous projets,
- ▶ Préciser l'organisation de la **conduite du changement** (temporalité des évolutions notamment.)
- ▶ Etablir un **plan de communication** du projet et former les cadres préfigurateurs à la conduite du projet et du changement.



Or, par rapport à ce cadre théorique, nous identifions d'ores et déjà **quelques lacunes** :

- ▶ **La répartition des rôles** entre l'équipe projet, le Comop, les cadres préfigurateurs et les équipes de terrain n'apparaît pas clairement,
- ▶ Le **respect du calendrier** n'apparaît pas comme un enjeu majeur, aussi le planning initial a subi des décalages successifs qui impactent fortement la confiance des équipes envers le projet,
- ▶ **Les projets à venir** n'ont pas fait l'objet d'un travail préparatoire suffisant permettant d'identifier les objectifs et les moyens associés (=> absence de visibilité pour créer des fiches de poste spécifiques),
- ▶ La **méthodologie de conduite du changement** est laissée à l'appréciation des cadres préfigurateurs.



Point de vigilance

La gestion de projet : un enjeu majeur (2/2)

Au regard de notre expérience des contextes de réorganisation, la fusion des universités présente une double particularité.

► D'une part, il existe une diversité organisationnelle. Chaque université a en effet développé des façons de faire spécifiques et déployé des missions singulières qui ne se retrouvent pas dans les autres entités.

Sur le plan global, ces écarts sont à l'origine d'une complexité organisationnelle. Et, le point de vue d'une faculté unifiée avec des procédures adaptées à la taille de celle-ci reste à construire.

► D'autre part, le principe de collégialité très présent dans le monde universitaire peut apparaître en décalage avec la rationalité d'une méthode de conduite du projet structurée.

Il y a donc ici à **créer un espace permettant d'élaborer une démarche de gestion de projet spécifique**, à la fois respectueuse des différences culturelles des 3 universités, ayant la volonté de faire participer les agents dans les évolutions à venir... tout en conservant une rigueur méthodologique.

L'enjeu est majeur puisqu'il doit permettre d'améliorer le vécu des agents et de garantir une performance organisationnelle.

Préconisations



► 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)

► 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).

► Outil 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.



Les services centraux

Problématiques par Direction

Les Finances : Agence comptable + Achats et marchés

- ▶ L'état des lieux de l'existant montre une **diversité entre les 3 universités au niveau de l'organisation, des outils et du périmètre d'activité**. C'est le cas par exemple de la répartition des rôles et de responsabilité entre les agences comptable et les DAF, ou entre les services achat marché et le patrimoine. A contrario, les agents présentent un niveau de polyvalence élevé; et ce quelle que soit l'université.
- ▶ A plusieurs niveaux, les agents et managers rencontrés évoquent des **conditions de travail détériorées** :
 - ▶ Des relations parfois complexes voire conflictuelles avec les fournisseurs et une forte répétitivité des tâches;
 - ▶ Une tension sur la charge de travail et dans certains collectifs, du fait notamment de **la mise en œuvre simultanée de projets structurants** (dématérialisation, préparation de la future architecture budgétaire) qui engendre une grande fatigue chez les agents (un cas **de burn-out** évoqué).
 - ▶ D'où une **inquiétude importante sur le niveau de charge futur induit par la fusion** opérationnelle des équipes) et leur capacité à « absorber » de nouveaux pics d'activité.
- ▶ Dans l'état actuel, le projet de réorganisation reste **peu lisible**, et suscite des questionnements spécifiques dans chacun des services autour notamment du futur **périmètre fonctionnel**, de **l'évolution des compétences** et de son accompagnement (formation) de **l'efficacité du travail** (double saisie).



Point de vigilance

Au regard de l'état des lieux de l'existant, les services financiers, compte tenu de la situation psychosociale de départ, nous semblent devoir faire l'objet d'une **attention spécifique**.



Préconisations

- Donner plus de visibilité sur le projet (périmètre, formation, efficacité de l'organisation);
- Suivre la charge de travail jusqu'à stabilisation du fonctionnement futur.

- ▶ Les **organisations RH actuelles des 3 universités diffèrent** dans le périmètre des services, ainsi que dans leurs frontières avec les composantes. Au niveau des conditions de travail, des tensions sur la charge de travail, et un manque de reconnaissance (compétences et expertises) ont été évoqués, malgré un collectif de travail soudé.
- ▶ La nouvelle organisation va induire **une grande spécialisation des équipes** (effet de masse), qui impactera les compétences et fait craindre aux équipes une perte d'intérêt (travail actuel = polyvalence).
- ▶ Cependant **l'organisation fine du travail reste à construire** : rôle et mission du référent RH de proximité, procédures de travail, chaîne de décision (craintes d'un allongement), devenir de certaines missions.
- ▶ Des craintes ont également été évoquées sur la **charge de travail future**, en lien avec l'insuffisance de moyen humain et l'articulation des pics de charge avec le déménagement.



Préconisations

- ▶ Mettre en place des groupes de travail pour définir l'organisation fine du travail,
- ▶ Benchmarker les organisations existantes (répartition référent RH et RH centrale),
- ▶ Définir le Plan de formation associé,
- ▶ Intégrer les contraintes de service dans le déménagement,
- ▶ Préserver un degré de polyvalence (GPEC),
- ▶ Valider l'adéquation charge /moyen.

- ▶ Les modèles d'organisation et périmètre en formation continue diffèrent entre les 3 Universités :
 - ▶ L1 présente 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.
 - ▶ L2 et L3 sont au contraire des organisations centralisées, dans lesquelles le service FTLV joue un rôle support aux composantes, mais ne propose pas spécifiquement de formation.
- ▶ La **situation psychosociale sur L1 est présentée comme extrêmement dégradée**, avec des réorganisations successives, impactant négativement les effectifs et la charge de travail et ayant des répercussions sur les relations interpersonnelles.
- ▶ Le modèle d'organisation futur n'est, à notre connaissance, pas encore validé, même si le système décentralisé utilisé à Lille 2 semble tenir la corde.



Point de vigilance

Au regard de ces premiers éléments (il nous reste des entretiens à mener), 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.

- ▶ Les DSI occupent un rôle majeur dans le travail **d'harmonisation des principales applications informatiques**, qui a commencé il y a plusieurs mois. Sont concernés, les Systèmes d'information :
 - ▶ **Arpège pour les RH**, avec la fusion des 3 bases de données (NB : cette migration de données personnelles et professionnelles a commencé depuis 18 mois et est dépendante du sujet organisation),
 - ▶ **SIFAC pour la gestion financière et comptable**,
 - ▶ Utilisés pour la **scolarité**, avec le passage de Raimbaud à Apogée.
- ▶ De plus, deux autres projets ont également été évoqués au cours des entretiens : la création de **l'application 3M** et l'harmonisation des systèmes documentaires (dans le cadre d'un projet national).
- ▶ Ces différents projets sont gérés en plus du travail quotidien et viennent alimenter **la charge de travail** des équipes, ce qui peut créer des situations de tension et impacter les relations inter Universités.
- ▶ A moyen terme, le travail d'harmonisation pourrait concerner plus **d'une centaine d'applications**, chaque université ayant développé des logiciels propres.

Point de vigilance

Il existe une interdépendance entre système d'information et organisation... qui, si elle n'est pas prise en compte, va fortement complexifier le travail de terrain. Avec par exemple, pour un agent « polyvalent », la nécessité de travailler sur 3 applications différentes pour les 3 universités.

Préconisations

Au regard des pratiques « habituelles » dans la gestion informatique des fusions, il serait nécessaire de réaliser une **cartographie applicative** des 3 universités, d'identifier les applications qui auront un impact sur l'organisation du travail (car prioritaires), d'établir un **planning de réalisation** et de préciser pour chacun des projets, le calendrier et le **budget en Jour Homme** à consacrer au sujet.

- ▶ Sur le plan organisationnel, les 3 universités présentent des spécificités :
 - ▶ Lille 1 possède une organisation décentralisée, avec en composantes, des personnels du **CRI**,
 - ▶ Lille 2 présente une **organisation décentralisée** (NB : des fonctions centrales pouvant venir supporter les relais locaux en cas de charge de travail importante.
 - ▶ Lille 3 possède **une DSI centralisée**, sans relai en composante.
- ▶ Cette diversité se retrouve aussi dans le fonctionnement. Par exemple, l'utilisation de ticket pour l'assistance informatique, n'est pas systématique.
- ▶ Si l'organisation future est facilement appréhendée par les agents rencontrés en raison de sa cohérence, la culture informatique (AMOA, gestion de parc...), etc, de **nombreuses interrogations demeurent** sur :
 - ▶ Le devenir des métiers hybrides (exemple : travail de développeur en composantes),
 - ▶ L'articulation entre les points de contact locaux et la DSI centrale, **avec un enjeu fort sur la charge de travail**,
 - ▶ Le niveau de **spécialisation des équipes** et ce, dans un contexte où la polyvalence est globalement perçue comme une dimension positive du travail,
 - ▶ L'industrialisation des process de travail,
 - ▶ La qualité de service rendu aux usagers.



Préconisations

- ▶ Présenter un projet de service présentant le rôle des différents services et leurs relations entre eux.
- ▶ Définir les procédures (ou mode de fonctionnement) futures.

La recherche Valorisation

- ▶ Les missions de la direction recherche Valorisation (mettre en œuvre la recherche, conseiller les équipes de recherche et valoriser ce qui a été fait) s'inscrivent dans un **contexte concurrentiel marqué** que ce soit lorsqu'il faut répondre aux appels d'offres (qu'il faut gagner) ou lorsqu'il faut gérer les budgets des chercheurs (qui peuvent passer par d'autres structures).
 - ▶ **Les déterminants de la réussite** identifiés à ce stade sont : la qualité des SI, la qualité du dialogue avec les laboratoires (proximité et compétences) la réactivité administrative et la qualité du lobbying.
 - ▶ Aussi, **la performance organisationnelle future impactera directement la performance de l'université** dans le champ de la recherche.
- ▶ Sur le plan organisationnel, les 3 universités présentent des similarités, mais avec des particularités dans le niveau de centralisation et le déploiement de certaines fonctions spécifiques.
- ▶ Sur le plan des conditions de travail, la charge de travail (pics + complexité) a été évoquée, ainsi que la nécessité d'entretenir des liens réguliers avec d'autres directions (ex : RH).

Préconisations



- ▶ Etablir un diagnostic des forces et faiblesse des 3 universités,
- ▶ Rédiger un projet permettant d'assurer une performance organisationnelle,
- ▶ Préciser et motiver le choix organisationnel retenu (centralisé vs décentralisé),
- ▶ Préciser les processus de dialogue à l'intérieur de la direction, ainsi qu'avec les composantes et autres directions,
- ▶ Préciser le devenir des services spécifiques, et notamment leur périmètre d'intervention (1 ou 3 facs),
- ▶ Mettre en place une organisation permettant de lisser la charge de travail.

Les fonctions attachées à la présidence

- ▶ Avec la fusion des 3 facultés, **l'organisation politique va évoluer**...impactant à la fois :
 - ▶ Le processus décisionnel (qui décide ? Sur quel périmètre ? Selon quel processus ?)
 - ▶ La répartition des tâches entre Président et VP (avec sans doute plus de délégation vers les VP qu'aujourd'hui et un rôle de pilotage plus grand du Président),
 - ▶ L'organisation du cabinet des Présidents, qui devra s'adapter à la taille de l'université,
 - ▶ Le contenu et l'organisation des missions, qui deviendront transversales aux 3 universités.

- ▶ Ces évolutions restent pour la plupart à construire et ne sont pas anticipées. Or, elles auront un impact sur :
 - ▶ La **performance de l'organisation**, notamment en raison de l'articulation forte qui existe entre l'administratif et le politique,
 - ▶ Les **compétences des équipes**,
 - ▶ Les collectifs de travail (quelles personnes-ressources sur quelle université ?)



Préconisations

- ▶ Anticiper les évolutions dans les champs politiques
- ▶ Préciser l'ensemble des processus décisionnels

- ▶ La diversité organisationnelle des 3 universités se caractérise par la présence à Lille 3 d'un **pôle technique**, intégrant des électriciens, des peintre et des serruriers et disposant de moyens spécifiques lui permettant de maintenir en bon état les locaux de l'université. Alors que dans les autres universités, la maintenance est réalisée par des entreprises extérieures avec des moyens financiers qui seraient moindre.
- ▶ Le projet de réorganisation pose la question du devenir des équipes de Lille 3 et du **projet organisationnel pour l'exploitation maintenance**. Plusieurs risques peuvent être envisagés à ce stade :
 - ▶ Une équipe Lille 3 sans moyen, plaçant les agents dans des situations de désœuvrement (délétère pour la santé);
 - ▶ Une équipe intervenant sur un périmètre géographique plus important;
 - ▶ Une disparité du modèle organisationnel selon les universités, créant ainsi une organisation à ou 2 ou 3 vitesses.
- ▶ Concernant les autres services de la direction du patrimoine, il a été évoqué à plusieurs reprises :
 - ▶ Des tensions autour de la **charge de travail** actuelle;
 - ▶ une inadéquation entre périmètre de la mission sur 3 universités et moyens humains alloués.



Préconisations

- Préciser le cadre et le projet organisationnel pour l'équipe technique
- Valider les moyens de la direction; les renforcer le cas échéant;

- ▶ Il existe déjà une **collaboration des services sur certains dossiers** ou projets (salon, forum...), mais avec des moyens variables selon les sites et une approche métier différenciée.
- ▶ Ce sont des **services de proximité**. Les agents du siège ont d'ailleurs apprécié leur retour au sein de la faculté de droit même si selon ces derniers :
 - ▶ La période proposée pour le déménagement a été définie sans appréciation des contraintes professionnelles du service,
 - ▶ Le motif premier ne correspond pas à cette prise en compte du besoin d'un service rapproché des usagers, mais à la localisation de la cellule 3M.
- ▶ Les agents qualifient leur métier comme relevant du champ social et le ressenti que ce n'est **pas l'étudiant qui prévaut** dans la fusion mais la communication, est partagé par la majorité d'entre eux.
- ▶ La **répartition des dossiers n'est pas encore définie, que ce soit entre les services centraux ou avec les composantes, ce qui ne permet pas d'apprécier la charge de travail à terme.**
- ▶ **La méconnaissance de l'organisation future** des services et de son propre positionnement au sein de ces derniers est anxiogène.
- ▶ Deux principaux risques sont évoqués autour de la fusion :
 - ▶ 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.



- ▶ Une **organisation très différente** selon les sites :
 - ▶ Une orientation contrôle interne, contrôle de gestion (3 personnes) sur Lille 1,
 - ▶ 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).
- ▶ 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 à l'équipe de Direction les analyses transversales pour éclairer la prise de décision.
- ▶ Ce sont des **services de création récente qui communiquent peu entre eux**, d'où un ressenti d'isolement dans ses activités propres.
- ▶ 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.
- ▶ Le **maintien d'un service d'aide au pilotage** a été validé. Il ne comprendrait plus le pilotage de la masse salariale et le chiffrage de la formation (hypothèses des agents faute d'être informés) mais recouvrira en plus la qualité (démarche, contrôle).
- ▶ Eu égard aux effectifs actuels en contrôle de gestion (1 personne) et contrôle interne (3 agents), **il sera indispensable de recruter.**

- ▶ Il s'agit du **premier 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.

- ▶ 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 se sont vus présenter l'organigramme cible. **Les choix d'organisation 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,
 - ▶ Les moyens comme la pérennité des CDD de renfort.





Les composantes

La fusion des universités et ses enjeux pour les Composantes

- ▶ **Sur le périmètre des composantes, la perspective de fusion des universités serait à appréhender sous deux principaux angles :**
 - ▶ **Plusieurs grandes ambitions stratégiques de la fusion sont affichées et viendraient impacter le champ des composantes :**
 - ▶ 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 les unités de recherches qui leur sont associées et renforcer leur attractivité, notamment à l'international,
 - ▶ Articuler la formation autour de 4 principaux secteurs d'enseignement : Disciplines juridiques, économiques 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,
 - ▶ Etc.
 - ▶ **Au moment de l'expertise, ces grandes perspectives ont, pour certaines, fait 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.



Comme nous le relevions néanmoins, les implications organisationnelles concrètes de la réorganisation sur le périmètre des Composantes restent globalement peu lisibles pour personnels rencontrés de l'université (Enseignants, BIATSS positionnés sur les activités Formation et Recherche).

La fusion des universités et ses enjeux pour les Composantes

► 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 envisagées :
 - 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 questionnement exprimé 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 peu lisible. Le pilotage du projet sur le périmètre des composantes est à la fois perçu comme « transparent » et « flou ».
- **La communication sur le projet :** hormis certains cas particuliers (faculté FST/ UFR importants dont il apparaît peu probable qu'ils soient l'objet de regroupements avec d'autres), la définition du projet apparaît à l'heure actuelle peu perceptible des personnels en UFR et Unités de recherche. Les redescentes d'information 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.

Etat de lieux, points de vue et questionnements pour les Enseignants

- ▶ **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. Pour certains, le changement serait « peu » impactant, tandis que pour d'autres, il le serait.
 - ▶ Pour cette catégorie de personnel – et compte tenu de l'état d'avancement du projet sur les Composantes, ce sont surtout des « questionnements » qui se sont exprimés.

Les questionnements posés :

- ▶ **Sur les regroupements à venir :** les regroupements d'UFR sont appréhendés par les personnels Enseignants comme une importante source d'interrogations, voire d'inquiétudes collectives, 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.
 - ▶ Certains effets induits des potentiels regroupements : crainte de perdre en visibilité en tant que « petit département plongé dans la masse » - Perte de proximité des enseignants (notamment PRAG et PRCE) avec leur direction d'UFR, souvent acteurs de leur processus d'avancement – Future structuration des enseignements au sein des composantes reconfigurées, etc.
- ▶ **Le devenir des personnels BIATSS :** il constitue un sujet d'interrogations, voire de préoccupations exprimées, pour des enseignants côtoyant régulièrement des personnels BIATSS relativement inquiets sur le projet fusion. Pour les Enseignants, les regroupements d'UFR pourraient par ailleurs induire certains mouvements de mutualisation des services administratifs pour les composantes reconfigurées, qui pourraient impacter négativement la capacité des départements à absorber leur charge d'activité administrative.
- ▶ **Le risque de perte de proximité avec les services centraux :** pour les enseignants, 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. Les enseignants rencontrés craignent par ailleurs une structuration de l'organisation par « étages » qui alimenterait les lourdeurs de fonctionnement de la future organisation.
- ▶ **D'autres questionnements :** la question de l'harmonisation de certaines primes dans la perspective de la fusion..., les conditions de travail après la fusion (travail sur un seul ou plusieurs sites ?)



Etat de lieux, points de vue et questionnements pour les personnels BIATSS Administratifs

► 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 à date 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.

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

- ▶ Comme le remarquent plusieurs de nos interviewés, le climat actuel contribuerait par ailleurs à la mise en œuvre de certaines stratégies individuelles de certains agents, leur permettant de s'inscrire dans un avenir plus lisible et « certain ».
- ▶ Pour les agents « contractuels », le climat d'incertitude actuel alimenterait des craintes relatives à des non-reconductions 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 / laboratoires / plateformes.

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

- ▶ À terme, quelle répartition des compétences administratives entre services centraux et composantes ?
- ▶ Quels impacts de l'élargissement des compétences des composantes sur la configuration des services administratifs en composantes ?
- ▶ Quelles interrelations entre « services centraux » et services administratifs des composantes, compte tenu de la perte de proximité que peut induire à court terme la réorganisation sur le champ des services centraux ?



Etat de lieux, points de vue et questionnements pour les personnels BIATSS Techniques

- ▶ **Les interrogations exprimées en entretiens 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, plateformes de recherche mutualisées), l'incapacité de cette catégorie de personnel à se projeter sur un horizon moyen-long terme a été largement exprimée.
 - ▶ Les personnels positionnés en unités de recherche / plateformes (qui ont 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.
 - ▶ Les personnels BIATSS positionnés en composantes (en soutien à la formation) expriment globalement un même niveau d'incertitudes quant aux incidences véritables de la fusion sur leurs périmètres respectifs, les mouvements de regroupements d'UFR pouvant engendrer des mouvements de mutualisation des fonctions techniques, dont les impacts restent peu lisibles actuellement pour certaines activités (reprographie, informatique, audiovisuel etc.)...
 - ▶ 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 :
 - ▶ Dans la perspective du projet de fusion, les BIATSS Techniques rencontrés remarquent globalement leur faible niveau d'association sur des changements techniques qu'ils devront pourtant être en capacité d'appréhender, peut-être à de brèves échéances...
 - ▶ 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 : « lourdeur » de la future organisation / structuration de l'organisation par « étages » / complexification du processus de gestion de commandes / fluidité des processus et des passages d'informations fragilisés.
 - ▶ Enfin, la fusion des universités reste dans une certaine mesure appréhendée par les personnels rencontrés comme un frein potentiel aux possibilités d'avancement et d'évolution professionnelle dans l'organisation future (concurrence accrue pour le passage à une catégorie professionnelle supérieure).

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 : Présidence, 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.
 - ▶ 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 :
 - ▶ Le calendrier de déploiement de la réorganisation, les modalités de définition des organisations fines des composantes, les modalités de transition 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 leur donner une meilleure visibilité sur les enjeux de la réorganisation pour le périmètre.

Nos recommandations pour le périmètre des Composantes



Préconisations

- ▶ Etablir 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 agents des composantes et Unités de recherche de recherche.
- ▶ À terme, il pourrait aussi être question de travailler à mieux rationaliser et harmoniser le contenu informationnel redescendu aux agents et IRP. Dans cette perspective, la constitution d'un document d'information unique et spécifique au périmètre des composantes et permettant d'appréhender l'ensemble des enjeux organisationnels et « conditions de travail » attachés au projet nous apparaîtrait souhaitable.
- ▶ 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.

Dans tous les cas, il s'agirait 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).



- ▶ Il serait souhaitable de formaliser un dispositif d'association des différentes catégories de personnels (Enseignants, BIATSS Administratifs et Techniques) en composantes et unités de recherche à la définition du projet de réorganisation, en y intégrant au besoin les personnels des unités de recherche hors université. Associer les personnels à la définition de la réorganisation sur leurs composantes respectives constituera en effet 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.
 - ▶ Mieux appréhender les spécificités organisationnelles / techniques / humaines des composantes, unités de recherche, plateformes à considérer avec attention dans la perspective de la réorganisation,
 - ▶ Identifier les risques organisationnels et 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.





Conclusions

Une difficulté collective à trouver du sens à la fusion

- ▶ Le sentiment collectif qui prédomine par rapport à la fusion est la **difficulté à lui trouver du sens**, dans la mesure où les bénéfices pour l'organisation, les conditions de travail ou le service aux étudiants ne sont pas perçus par les agents.

- ▶ Indépendamment, un certain nombre d'entre eux ont évoqué des **émotions négatives au regard de la gestion de la fusion** :
 - ▶ Sentiment d'**inquiétude** plus ou moins marqué, en lien avec le manque d'information, le fonctionnement futur ou la capacité de l'organisation à gérer la période transitoire. Cette situation de flou a d'ailleurs conduit certains agents à **quitter l'université**, de peur d'une dégradation trop forte du climat et des conditions de travail pendant la phase transitoire.
 - ▶ **Défiance** concernant la réelle impartialité du processus de mobilité et d'affectation des cadres,
 - ▶ **Mécontentements** par rapport aux nouvelles contraintes qui seront à gérer dans l'organisation future (ex : déplacements supplémentaires),
 - ▶ **Insatisfaction** concernant des situations individuelles ou collectives (charge de travail, difficultés managériales).

- ▶ De façon plus sporadique, des situations de **troubles psychosociaux** ont été évoquées. Elles se caractérisent par des impacts sur la santé (prise de médicaments, « burn-out ») ou des tensions fortes dans les collectifs. Elles concernent :
 - ▶ Les incidences individuelles de la fusion sur les équilibres vie privée vie professionnelle,
 - ▶ Les services Finance et FTLV.



Conclusions et perspectives

- ▶ Le projet de fusion s'inscrit dans un calendrier étendu, dont la finalité est de préparer au mieux le passage de 3 universités à 1 université.
 - ▶ Dans cette perspective, des travaux **d'harmonisation des outils informatiques** fondamentaux (RH, finance...) et de **réflexions sur les organisations** (organigrammes, groupe de travail) ont été initiés. Ils impactent d'ores et déjà le quotidien des agents et managers concernés, avec des incidences fortes sur leur charge de travail.
 - ▶ Paradoxalement, notre enquête « terrain » met en avant un **manque de visibilité des équipes** sur le projet, tant au niveau de la **cible à atteindre** (quelle organisation ? Quelles procédures ?...) que de la **méthode de conduite du changement** et de la gestion de la phase transitoire.

- ▶ De notre point de vue, **toutes ces questions opérationnelles doivent être traitées avant la fusion effective**. Et ce, d'autant plus que le projet dispose de **marges de manœuvre temporelles pour y parvenir**. Les chantiers prioritaires étant à ce stade :
 - ▶ La création d'une démarche de **conduite du projet structurée** dans les 3 thèmes principaux : le changement d'organisation, l'harmonisation des outils de travail et la gestion déménagement (dont logistique et confort),
 - ▶ La définition d'un **plan de communication** sur ces aspects,
 - ▶ La **gestion des situations psychosociales dégradées** individuelles et collectives (FTLV, finances, impact vie perso).

- ▶ A défaut d'anticipation, les risques que nous identifions sont majeurs : dysfonctionnements de l'organisation (allongement de la chaîne décisionnelle), **dégradation de l'image de l'université de Lille**, détérioration du service à l'étudiant, dégradations fortes des conditions de travail (situation de sur/sous charge) pouvant entraîner un **rejet des opérationnels pour la fusion et une perte de sens du travail**.

MERCI DE VOTRE ATTENTION

