



Université de Lille Projet de Fusion

Pré-diagnostic du 7 Février 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

- ▶ Le cabinet Secafi a été retenu pour réaliser une **analyse des impacts du projet de fusion des universités sur les conditions de travail et la santé des agents**, ainsi que sur la conduite du changement.
- ▶ La finalité de cette intervention est dans un premier temps, d'identifier si le projet à la fois au niveau de sa cible et de sa mise en œuvre, est porteur de risques (notamment psychosociaux) ou au contraire de santé. À l'issue des préconisations opérationnelles seront présentées.
- ▶ Pour atteindre cet objectif, notre méthodologie prévoyait une phase de **pré-diagnostic visant à avoir un premier niveau de compréhension du projet et permettre un ciblage plus précis des populations à interroger dans la phase de diagnostic**.
- ▶ Ce pré-diagnostic a été réalisé du 24 janvier au 02 février. Nous y avons rencontré des interlocuteurs :
 - ▶ Ayant des missions transverses : Comop, équipe projet de Monsieur Serniclay et responsable de la cellule 3M,
 - ▶ Spécialisés sur le champ de la santé au travail : équipe de prévention et médecin de prévention (L1)
 - ▶ Occupant une fonction spécifique dans chacune des universités : DGS (avec fonction de préfigurateur), RH, responsable des services financiers (ou comptable), responsable de la formation continue, directeur de composante (2).
- ▶ Enfin, les entretiens ont été réalisés par Bertrand Evain (L1), Hélène Warein (L2) et Anne Marie Penzo (L3), **l'organisation (de grande qualité)** étant assurée par Madame Roussel (équipe de Monsieur Serniclay).



Le projet	page 4
La conduite du projet	page 12
Spécificités de chaque Université	page 19
Les contextes Psycho-sociaux	page 31
Le point de vue des acteurs spécialisés	page 32
Les données collectées au cours de nos entretiens	page 42
Conclusions et perspectives	page 57



Le projet



Les origines et les objectifs de la fusion

- ▶ L'idée de la fusion des 3 universités de Lille apparaît assez lointaine, puisqu'elle a notamment été évoquée officiellement dans le plan campus de 2008. Le projet de fusion, tel qu'il se dessine aujourd'hui, semble avoir été décidé en 2013 et **initié en 2014**, avec la mise en œuvre des premiers groupes de travail techniques.
- ▶ La finalité de cette fusion semble reposer sur une volonté politique forte **d'exister sur le champ international** (la visibilité au classement de Shanghai ayant été évoquée à plusieurs reprises par nos interlocuteurs) et **développer le service à l'étudiant** (transdisciplinarité, continuité du parcours...).
- ▶ Elle semble aussi répondre à une **demande forte des pouvoirs publics**, mais fait néanmoins l'objet d'une **démarche volontaire et volontariste des 3 universités**.
- ▶ Par contre, la **recherche de gains de productivité**, en général permise par une mutualisation des moyens, n'apparaît pas immédiatement comme un objectif majeur, la fusion s'inscrivant à l'inverse dans une perspective de **fonctionnement à iso effectif**. Et si des gains à court terme étaient possibles, ils seraient investis dans la gestion de la période transitoire, habituellement consommatrice de ressources.
- ▶ Enfin, la question du **renforcement le pilotage par l'administration** a été évoquée.



Remarques SECAFI

- ▶ Quels apports de la Fusion sur le fonctionnement de l'organisation ? Sur les conditions de réalisation du travail ?
- ▶ Quels objectifs signifiants pour les acteurs de terrain ?

Le contexte de la fusion : des changements passés et à venir

En amont

- Création de la fac des sciences
- Evolution d'outils informatique
- Harmonisation des statuts
- Loi LRU
- ...

Fusion

- Création d'une seule université
- Réorganisation des services centraux (mutualisation, regroupement physique, harmonisation)
-

En aval

- Evolution de l'offre de formation
- Regroupement de composantes (32 => 20)
- Fusion des IUT
- ...



Avis SECAFI

- ▶ La définition du **périmètre du projet de réorganisation nous semble être un enjeu spécifique du projet.**
- ▶ A court terme, le projet va se traduire par une fusion juridique des universités et la mutualisation des services centraux (mutualisation des ressources, regroupement physique et harmonisation des pratiques et des outils).
- ▶ Cependant, en amont, différents projets ont été menés par les universités, parfois pour des raisons législatives, parfois **pour préparer la fusion.**
- ▶ et en aval, la mise en œuvre de différents projets sera **rendue possible par la fusion.**

Les évolutions dans les fonctions centrales et supports (1/2)

- ▶ Les différents interlocuteurs des services supports ou centraux rencontrés à ce stade (RH, formation continue et finance), font état d'un triple mouvement :
 - ▶ Une **mutualisation** des moyens des 3 universités (ex : 3 services RH => 1 seul commun aux 3 universités),
 - ▶ Un **regroupement** des équipes d'une même direction sur un même site,
 - ▶ Une **harmonisation des pratiques** entre les différents services regroupés.

- ▶ **Un organigramme** structuré en 3 niveaux (direction, service et bureau) a été créé/proposé dans la plupart des directions. Les directions orphelines identifiées à ce stade sont la formation continue et la prévention des risques professionnels.

- ▶ **Les moyens humains futurs** (c.-à-d. le nombre de postes par direction) ne sont pas connus par le terrain. Pour mémoire, d'après l'équipe projet ceux-ci seraient stables.

- ▶ La **localisation future** des directions est connue. Par exemple, le service finance sera implanté à Pont de Bois.

- ▶ Enfin, **le travail d'harmonisation des pratiques reste à faire** : identification des écarts de procédures et des outils informatiques utilisés, choix d'une procédure et d'un outil, mise en œuvre.

- ▶ De même que la **définition des espaces de travail**.



Les évolutions dans les fonctions centrales et supports (2/2)



Remarques SECAFI

▶ Quelle organisation des services centraux ?

- ▶ Monotâche vs polyvalence ?
- ▶ Quels périmètres d'interventions et d'articulation avec les composantes ?
- ▶ Experts/généralistes ?
- ▶ Quelles modalités d'intervention de premier niveau pour les services de proximité (ex : logistique) ?
- ▶ Quelles modalités de coordination et d'articulation local /central ?

▶ Quelle ergonomie des **espaces de travail**, en lien avec les déménagements ?

▶ Quelle recomposition **des collectifs de travail** ?

▶ Quels arbitrages sur le **dimensionnement des services** ?

▶ Quels effets à moyen et long terme sur les **parcours professionnels** ?

▶ Quel processus de **choix des outils informatiques** ? (Des outils informatiques peuvent être structurants des conditions de travail de demain ou, à l'inverse la disparition de certains outils « maison » impacteront les conditions de travail : contenu du travail, moyens nécessaires, organisation du travail).



Les évolutions dans les composantes (1/2)

- ▶ Les composantes regroupent des fonctions de recherche, de formation et des supports administratifs.
- ▶ Elles se caractérisent par une **grande diversité** tant sur le plan organisationnel que sur celui des effectifs :
 - ▶ Petite UFR : 30 enseignants, 300 étudiants, 5 fonctions supports,
 - ▶ Sciences sociales vs sciences « dures »
 - ▶ Polytech : + de 1 000 étudiants, 300 vacataires, 150 enseignants...
- ▶ Les composantes devraient être **peu impactées à court terme** par la fusion des 3 universités. Elles auraient à l'issue de la fusion comme interlocuteur l'université de Lille au lieu de l'université de Lille 1, 2 ou 3.
- ▶ À moyen terme, les évolutions envisagées sont le **regroupement de composantes (32 à 20)** et **l'évolution de l'offre de formation**.
- ▶ La **mutualisation des ressources enseignantes** a été également évoquée en entretien.



Remarques SECAFI

- ▶ Quel impact de la fusion sur le dialogue budgétaire ? (process, interlocuteur, arbitrage entre départements)
- ▶ Quel impact sur la charge de travail administrative des enseignants ?
- ▶ Quel impact sur la fiabilité des processus administratifs et les points de proximité ?





Remarques SECAFI

- ▶ **Mouvements de regroupements, de réorganisation de certaines composantes :**
 - ▶ Quelle est l'ampleur de ces regroupements et réorganisations au niveau des composantes ?
 - ▶ Quelle est la finalité de ces regroupements et/ou réorganisations ?
 - ▶ Quels impacts à terme sur les fonctions d'enseignants, d'enseignants-chercheurs, les fonctions administratives présentes au sein d'une composante ou d'un laboratoire ?

- ▶ **Quel niveau d'appropriation** par les composantes et laboratoires du projet de fusion ?

- ▶ **Quel Modèle d'articulation retenu entre les fonctions centrales et les fonctions de direction d'UFR ?** Quels moyens administratifs disponibles au sein des UFR et laboratoires ? **Quel niveau de délégation ?** 2 niveaux de gestion : niveau central et niveau intermédiaire (au sein des composantes).

- ▶ **Quel modèle d'organisation retenu** pour chaque composante ?

- ▶ Quelles orientations stratégiques ?

- ▶ **Quels effets induits** des réorganisations dans les fonctions centrales sur les fonctionnements des composantes et laboratoires ?



Les évolutions statutaires

- ▶ Préalablement aux évolutions organisationnelles, il a été décidé une **harmonisation par le haut des statuts**.
- ▶ Statuts qui intègrent notamment le temps de travail, le régime indemnitaire, l'ARRT ou le droit à congés.
- ▶ Ces nouveaux statuts seront adoptés le 9 février lors de la consultation des CA.



Remarques SECAFI

- ▶ L'ensemble des questions relatives au statut est-il réglé ?





La conduite du projet



Le cadre général de la conduite du changement (1/2)

- La fusion juridique des universités sera possible à l'issue du **vote des 3 Conseils d'administration des universités**. Ce vote final qui doit permettre la création de l'UL au 1^{er} janvier 2018 a été précédé d'un certain nombre de rendez-vous politiques, institutionnels et opérationnels.

Les actions menées et à venir (non exhaustif)

	Politique	Institutionnel	Opérationnel
Fait	<ul style="list-style-type: none"> • Communication descendante vers le personnel (+réunions) • Information des 3 CA • Création d'une équipe projet et une cellule 3M • Création d'un Comop • Groupes de travail stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Information des CHSCT, des comités techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Groupes de travail techniques • Élaboration des organigrammes (macro) • Procédures de saisie des vœux (3M)
À faire	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation des 3 CA indépendants 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultation des CT et CHSCT 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation opérationnelle fine (bureau, outil, process) • Affectation des agents • Espace de travail



Le cadre général de la conduite du changement (2/2)

- ▶ Ces 3 niveaux d'actions (politique, institutionnel et opérationnel) sont **interdépendants**. Par exemple, chaque organigramme doit faire l'objet d'une validation au niveau du Comop.
- ▶ **Sur le plan opérationnel, les objectifs affichés sont de préparer le plus en amont possible la mutualisation des services, d'informer aux mieux les personnels et de les faire participer à la démarche de changement.**



Avis SECAFI

- ▶ Les intentions de l'administration d'anticipation, d'information et de participation des agents nous semblent à saluer.
- ▶ Au niveau des agents, plusieurs questions se posent :
 - ▶ Quelle compréhension d'un processus qui nous apparaît **complexe** ?
 - ▶ **Quelle adhésion** de fond au projet de fusion, sachant qu'elle aura un impact direct sur la conduite du projet. La participation permettant dans un cas favorable une co-construction du projet et dans l'autre un facilitateur d'adhésion.
 - ▶ Quelles sont les **attentes en termes d'informations** des agents ?
- ▶ Se pose aussi la question de la **convergence culturelle** des 3 universités



- ▶ **Le mécanisme de réorganisation** va engendrer dans le même temps des suppressions de poste de travail dans les services supports de chacune des universités et la création du même nombre de postes dans les services centraux de l'université de Lille.
- ▶ La gestion du repositionnement des agents a été confiée à la cellule 3M, dont la mission est de **faciliter l'adéquation entre les besoins de l'organisation et les attentes des agents**.
- ▶ Sur le plan opérationnel, ont été mis en place :
 - ▶ Un **process d'émission de vœux** par les agents en fonction du métier et/ou de la localisation géographique,
 - ▶ Des **dispositifs de régulation** visant à trouver des solutions sur des points bloquants (ex : entretien avec les agents n'ayant pas trouvé de poste à l'issue de la sélection).
NB : Ces dispositifs seront validés en CA du 9 février.



Avis SECAFI

- ▶ Nous pouvons faire l'hypothèse qu'il n'y aura pas adéquation parfaite entre ressources et besoin, ce qui provoquera si elles ne sont pas régulées, des situations **d'insatisfactions individuelles** et/ou des **carences sur le plan organisationnel** (inadéquation poste / compétences).
- ▶ L'intégralité des **fiches de poste** devra être écrite au moment du lancement de la procédure 3M.

La conduite du changement en local (1/3)

- ▶ À ce stade, nous identifions sur Lille 1,2 et 3 une **homogénéité du cadre global** avec :
 - ▶ Une **centralisation** définie comme un principe structurant de la nouvelle organisation,
 - ▶ des **groupes de travail techniques et stratégiques, dont l'objectif** était l'identification d'écarts éventuels entre les 3 universités, en termes de compétence, d'organisation, et de process travail, afin de travailler à une organisation cible (A un second niveau, la rencontre des futures équipes a été évoquée).
- ▶ Parmi les écarts identifiés, nous citerons par exemple :
 - ▶ Les modèles de formation continue ne sont pas homogènes (formateur en central vs formateur dans les UFR),
 - ▶ L'organisation RH présente des spécificités sur Lille 1 (autonomie de l'IUT de Lille, intégration de services spécifiques...),
 - ▶ Le ratio effectif du service / effectif suivi au service finance est plus faible sur Lille 1,
 - ▶ Les missions des services prévention ne sont pas identiques dans chacune des universités.
- ▶ Cependant, **dans le réalisé opérationnel, des écarts sont constatés** dans chaque direction au niveau :
 - ▶ Du **projet de service** (existant ou pas, validé ou non, possible ou pas...)
 - ▶ Des **orientations organisationnelles** (validées ou pas, connues ou non, conformes ou non aux réflexions des groupes de travail),
 - ▶ De la **définition des processus de travail**, certains services ayant d'ores et déjà commencé à identifier les écarts et à faire des choix organisationnels.
- ▶ Selon les périmètres, il apparaît que **les groupes de travail sont à des niveaux d'avancement différents, en lien avec des situations spécifiques** (vacance de direction, nomination tardive du cadre préfigurateur, voire pas encore de cadre préfigurateur), co-existent ainsi des périmètres où le projet est plus ou moins avancé et mûré.



La conduite du changement en local (2/3)

- ▶ Ces différences de rythmes entre les thématiques renvoient également à :
 - ▶ **Une conduite de projet complexe, du fait de sa temporalité « pré-fusion »**, qui ne permet pas d'avoir encore une vision stabilisée de l'organigramme cible : des temps de validation et d'allers/retours longs, qui complexifient et paradoxalement opacifient un processus dont la volonté première était au contraire une transparence accrue.
 - ▶ **Deux approches « concurrentes » en termes de méthodologie de conduite du changement à l'œuvre au sein de l'Université**, entre :
 - ▶ Une méthode pro-active qui promeut l'anticipation des projets service/service, sans attendre l'organisation cible de l'Université de Lille,
 - ▶ Une méthode plus attentiste, qui prévoit de travailler en mode projet plus souple, en attendant la fusion effective pour entrer dans les sujets plus opérationnels.
- ▶ Une des conséquences de cette conduite de projet est que **certaines « avancées » majeures en termes de projets propres à « rassurer » et donner de la visibilité, ne peuvent être encore « matérialisées »**. C'est le cas de la négociation des groupes indemnitaires, qui s'est achevée sur la définition des groupes, mais non encore sur l'articulation des groupes avec les emplois-type (en l'absence d'un outil commun aux 3 Universités, cf. *supra*).
- ▶ **La conduite de projet peine également à montrer l'articulation entre le processus de fusion des Universités en tant que tel, et les processus d'éventuelle fusion des composantes :**
 - ▶ L'autonomie laissée aux composantes concerne également la conduite de projet et ce sont en l'occurrence les CI qui se prononcent sur la fusion qui leur est propre (en ce qui concerne la fusion des IUT, cf. *infra*),
 - ▶ Dans ce contexte, une **difficulté à comprendre l'articulation des calendriers** des différentes évolutions de périmètre, et la « hiérarchie des normes » associée (dans quelle mesure les éléments décidés au niveau des CA de chaque Université concernent ou non les Conseils d'Instituts).



La conduite du changement en local (3/3)



Préconisations

1. **Donner du sens au projet de fusion** en communiquant sur le projet politique (et ce d'autant plus en cas d'échec de l'IDEX) : prise de parole commune des Présidents, etc.
2. **Structurer la communication auprès des personnels sur la conduite de projet entre :**
 - ▶ **Ce qui peut (et doit) être communiqué rapidement** : sens du projet éléments d'ores et déjà négociés, principes directeurs en termes d'organisation cible (répartition des rôles et responsabilités entre le central et les composantes...) et de méthode de travail,
 - ▶ **Ce qui est encore incertain ou en cours de définition : communiquer sur cette incertitude**, en :
 - ▶ Donnant à voir une méthodologie séquencée, avec les points de jalonnements,
 - ▶ Donnant à voir l'articulation entre les différents calendriers et l'architecture globale du projet.
3. **Développer des projets de service par périmètre fonctionnel**, de façon participative, avec les personnels concernés. Ces différents projets de service constituant autant de briques contribuant à l'édification de l'Université, **dans une phase post-fusion administrative.**
4. **Structurer le dispositif d'alerte / veille / prévention** sur l'Université de Lille, indépendamment de la cellule 3M.





Spécificités de chaque Université



Synthèse 2015 des bilans du personnel (1/3)

2014 - 2015	LILLE I	LILLE II	LILLE III
Effectif total en 2015	3 020	2 212	1 452
Nombre étudiants	19 604	28 403	20 000
Nombre laboratoires	37	?	14?
% BIATSS – enseignants – enseignants chercheurs en 2015	BIATSS : 46,2% Ens – ens ch : 53,8%	BIATSS : 47% Ens – ens ch : 53%	BIATSS : 42% Ens – ens ch : 58%
Effectifs BIATSS – Enseignants – enseignants chercheurs	↗ pour tout le personnel (+2,6% <i>ens – ens ch</i> et + 4,8% BIATSS)	↗ BIATSS (+0,3%) ↘ Enseignants – enseignants chercheurs (-0,34%)	↘ BIATSS (H et F (-3,1%)) et Hommes Enseignants – enseignants chercheurs (-1,35%) ↗ Femmes Enseignants – enseignants chercheurs (+1,9%)
Répartition H – F	Ens – Ens ch : H (68%) BIATSS : F (60%)	Ens – Ens ch : H (57,1%) BIATSS : F (61,3%)	Ens – Ens ch : F (56,7%) BIATSS : F (63,9%)

Synthèse 2015 des bilans du personnel (2/3)

2014 - 2015	LILLE I	LILLE II	LILLE III
Titulaires vs Contractuels BIATSS et Ens – ens ch	↘ titulaires (-1,2% BIATSS -2% ens) et ↗ contractuels pour tout le personnel (+1,2% BIATSS +2% ens)	Ens – Ens ch : ↘ titulaires (-0,44%) et ↗ contractuels (+0,44%) BIATSS : ↗ titulaires (+5,5%) et ↘ contractuels (-5,5%)	Ens – Ens ch titulaires (+13%) et BIATSS contractuels (+5,73) : ↗ Ens – Ens ch contractuels (-13%) et BIATSS titulaires (-5,73%) : ↘
BIATSS selon les catégories et le statut	A : ↗ titulaires et contractuels (total : +6,6%) B : ↗ titulaires et ↘ contractuels (total : -5,9%) C : ↘ titulaires et contractuels (total : -0,7%)	A+, A, B, C titulaires : ↗ A+, A, B, C contractuels : ↘ Total : A+ (-0,2%), A (+1,7%), B (-1,5%), C (0%)	A (-0,3%) et B (-0,5%) : ↘ C (+0,8%) : ↗ (pas de donnée sur les titulaires et contractuels)
BIATSS selon les filières	ITRF : ↗ (+6,8%) AENES : ↘ (+8,2%) Bibliothèques : ↘ (-9,1%) Contractuels : ↗ (-2,5%)	ITRF : ↗ (+20,3%) AENES (-11,8%), Bibliothèques (-5,3%), Contractuels (-12,3%) : ↘ Médicaux-sociaux (0%)	ITRF (+3,54%), Bibliothèques (+7,3%) et Contractuels (+6,7%) : ↗ ATSS (-15%) : ↘
Effectifs enseignants – enseignants chercheurs	Enseignants titulaires (+5,1%) et contractuels (+11,1%) : ↗ Enseignants chercheurs titulaires (-1%) : ↘	Enseignants titulaires (-3,1%) et Hospitalo-Universitaire (-1,1%) : ↘ Enseignants contractuels (+2,75%) et Enseignants chercheurs titulaires (+3,6%) : ↗	Enseignants titulaires (+4,9%) : ↗ Enseignants chercheurs titulaires (-0,6%) et enseignants contractuels (-2,4%) : ↘



Synthèse 2015 des bilans du personnel (3/3)



Avis SECAFI pour Lille I

- ▶ D'après les données 2014 – 2015, le **nombre de titulaires est inférieur à moyenne nationale ainsi qu'au nombre de contractuels**. Cela peut refléter les résultats de l'enquête concernant l'insécurité socio-économique ressentie.
- ▶ Le taux d'hommes constaté est supérieur à celui des femmes. Nous supposons que cela peut-être dû aux types de filières représentées par l'Université de Lille I qui sont scientifiques.
- ▶ Egalement, nous avons noté une **augmentation des catégories A versus une diminution des catégories C** pour les BIATSS. Quels pourraient être les impacts de cette répartition du personnel qui tend vers un « système pyramidal inversé » ?
- ▶ Quels impacts d'une **diminution des AENES et des bibliothèques** sur l'intensité du travail et le collectif ?
- ▶ Quels impacts d'une diminution des enseignants - chercheurs titulaires sur l'intensité du travail et le collectif ?



Avis SECAFI pour Lille II

- ▶ Quels impacts d'une **diminution des effectifs d'enseignants – enseignants chercheurs** (d'autant plus quand ils sont enseignants et hospitalo universitaire titulaires) sur l'intensité du travail et le collectif ?
- ▶ Quels impacts d'une **diminution des AENES, bibliothèques, des médicaux sociaux et contractuels** sur l'intensité du travail et le collectif ?



Avis SECAFI pour Lille III

- ▶ La sur-représentation des femmes au sein de l'université de Lille III peut s'expliquer par les filières représentées (langues, sciences humaines et sociales...).
- ▶ Quels impacts d'une **diminution des effectifs du personnel** (hors femmes enseignantes – enseignants chercheurs) sur les exigences émotionnelles, l'intensité du travail et le collectif ?
- ▶ Quels impacts d'une **diminution du nombre de titulaires BIATSS** sur les exigences émotionnelles, l'intensité du travail et le collectif ?
- ▶ Quels impacts d'une **diminution des catégories A et B** pour les BIATSS ainsi que des ATSS ?

Lille 1 : La création de la faculté des sciences et techniques (1/2)

- ▶ L'université de Lille 1 a décidé en amont de la fusion de regrouper 6 UFR (maths, physique, biologie, chimie, Ieea et sciences de la terre) et un département Wimereux, cette nouvelle faculté comptant au final 9 départements (la mécanique et l'informatique se séparant respectivement des maths et de l'EEA).
 - ▶ Les **motivations** affichées sont la cohérence organisationnelle avec les autres universités du même domaine et la réduction du nombre de composantes, afin de faciliter le dialogue budgétaire.
 - ▶ Les bénéfices attendus sont le **développement de la transdisciplinarité** et la **création de services supports supplémentaires** pour la faculté, rendue possible par la mutualisation des moyens (ex : communication).
- ▶ Sur le **plan organisationnel**, il est envisagé de :
 - ▶ Scinder les activités de formation et de recherche (16 labos), la **coordination** étant assurée au niveau de la faculté,
 - ▶ Réduire les **fonctions administratives dans les départements** (1 agent comptable et 1 agent administratif) et de les transférer dans les fonctions centrales de la faculté.



Remarques SECAFI

- ▶ Quels impacts de la restructuration des fonctions supports sur la charge de travail des services supports et des enseignants ? (les nouveaux processus restants à construire).
- ▶ Quels impacts sur le service aux étudiants ?
- ▶ Quels impacts sur leur dialogue budgétaire ? (Changement d'interlocuteurs ? Difficultés à avoir des moyens pour les petits départements ?)
- ▶ Quels impacts de la cession des activités de recherche et de formation ?
- ▶ L'analyse fine d'un département nous semble intéressante à mener (afin de bénéficier d'une situation de référence).

Lille 1 : La création de la faculté des sciences et techniques (2/2)

- ▶ La conduite du changement a cherché à s'inscrire dans un **processus démocratique**, avec création et consultation de différentes instances : assemblée constituante de 91 personnes dont 36 suppléants, CHSCT, Conseil des UFR, comité technique, conseil académique et CA).
- ▶ Des réunions d'information ont été organisées avec le personnel, afin de répondre à leur question, elles ont abouti à l'écriture d'un **règlement intérieur**. Une cellule d'écoute a également été mise en œuvre.
- ▶ Une **équipe projet** a également été mise en place (20 personnes).
- ▶ **Au niveau du calendrier**, le projet de création de l'université a été entériné par le vote du CA du 9 décembre. Le processus de création de l'organigramme et d'affectation des agents débutera à partir du 3 février.



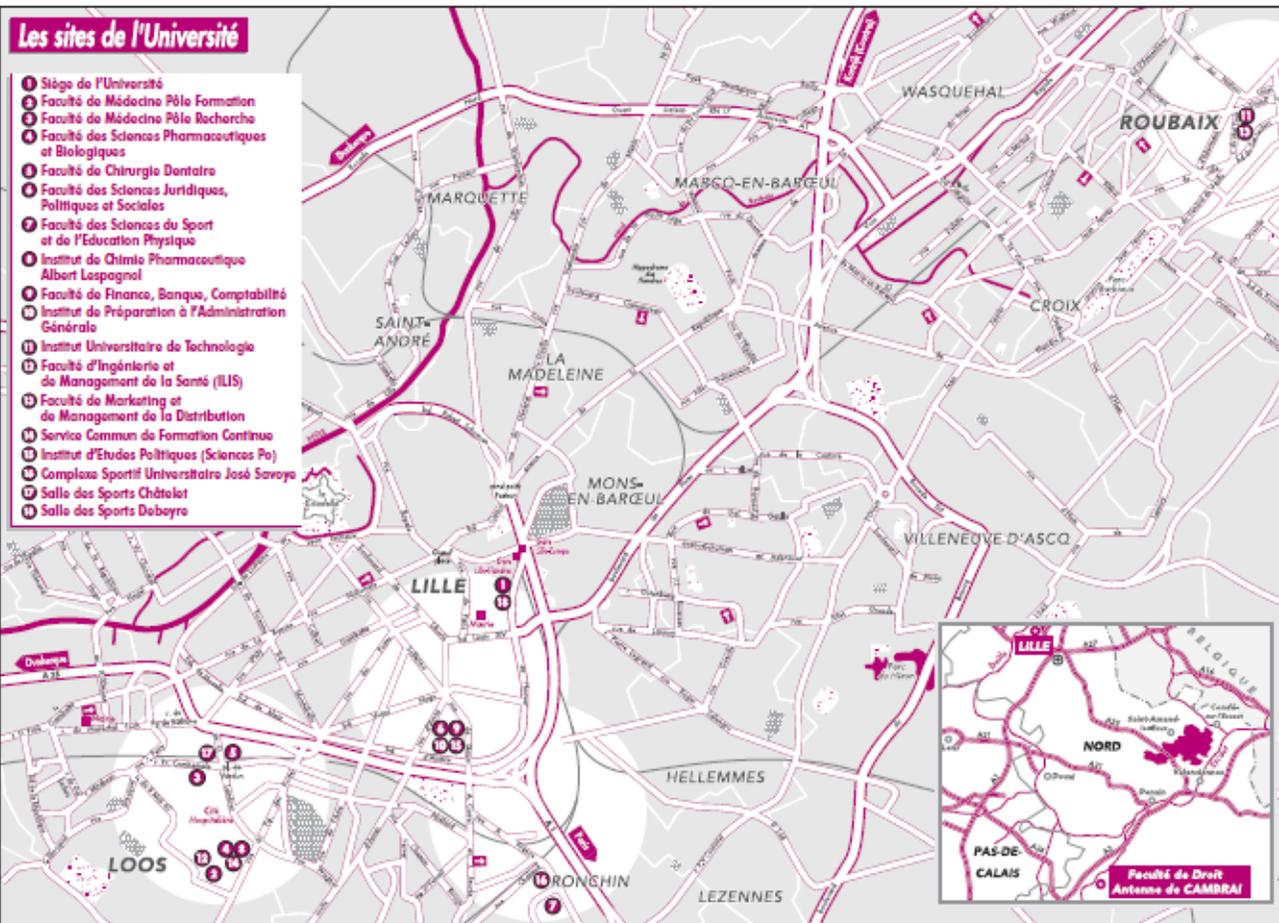
Remarques SECAFI

- ▶ Quelle compréhension du processus de fusion pour les agents ?
- ▶ Quelle opérationnalité des informations données ?
- ▶ Quelle règle d'affectation des collaborateurs sur les postes ?



Présentation et particularités de Lille 2 (1/4)

Une université dont l'environnement interne pré-fusion semble stabilisé



- ▶ L'Université de Lille 2 Droit et Santé propose des formations initiales et continues dans les domaines du Droit, de la Santé, de la Gestion et du Sport.
- ▶ L'Université accueille près de 30 000 étudiants, et emploie près de 1 200 enseignants-chercheurs et plus de 1 000 BIATSS, sur 17 sites.
- ▶ Le siège de l'Université est localisé en centre-ville de Lille. Les autres sites sont situés en centre-ville (Droit et IEP, Sport et Finance), à Roubaix (IUT C et Institut du Management de la Distribution) et à Loos (Pôle Santé).
- ▶ Sur les formations Droit, Santé et Sport, Lille 2 est en situation de quasi-monopole, étant la seule Université de Lille à proposer ces formations spécifiques.

▶ En comparaison avec Lille 1 et Lille 3, **Lille 2 n'est concernée qu'à la marge par des projets de rapprochements de composantes, l'environnement interne « pré-fusion » est donc considéré comme stabilisé.** Le seul rapprochement en cours est celui de l'IMMD (Institut du Marketing et du Management de la Distribution) et de la Faculté de Finance, Banque et Comptabilité.

Présentation et particularités de Lille 2 (2/4)

Une organisation « semi-centralisée »

- ▶ En termes **d'organisation interne**, Lille 2 présente la spécificité d'avoir développé depuis une dizaine d'années un modèle semi-centralisé, qui garantit un fort niveau d'autonomie pour les composantes :
 - ▶ En termes d'organisation administrative (importante **présence de fonctions support « décentralisées » de proximité dans les composantes**),
 - ▶ En termes **d'autonomie budgétaire** (une tradition ancienne de dialogue de gestion central / composantes),
 - ▶ Plus particulièrement, cette autonomie est prégnante sur la partie Formation Continue, avec d'importantes marges de manœuvre pédagogiques et budgétaires des composantes pour l'organisation et la gestion du financement. Cette organisation, mise en place il y a environ 7 ans, s'étant accompagnée d'un transfert des personnels vers les composantes.



Présentation et particularités de Lille 2 (3/4)

Des outils de gestion RH performants

- ▶ **La fonction RH apparaît comme globalement bien structurée et outillée au niveau de l'Université :**
 - ▶ **Mise en place d'un outil de cartographie de l'ensemble des emplois-types BIATSS**, en 3 temps entre mars 2013 et janvier 2014 :
 - ▶ Mise en place de GT métiers qui ont permis la création d'une cartographie constituée de 203 fiches emplois-types (dont près d'un tiers n'existait pas dans les référentiels précédents),
 - ▶ Cotation des emplois définis dans le cadre de la cartographie (6 critères classants notés de 1 à 9) et traduction de la notation attribuée à chaque emploi en niveau de prime pour les agents titulaires,
 - ▶ Rattachement de chaque agent titulaire à un emploi-type issu de la cartographie en janvier 2014.
 - ▶ Cet outil très complet et individualisé (203 emplois-types pour 1 050 postes) permet le déploiement d'une véritable politique de GPEC (postes à ouvrir aux concours, définition du tableau d'avancement...), et la mise en œuvre d'une poly-compétence des personnels BIATSS via la définition d'emplois « hybrides » qui n'existent pas dans le Référentiel Enseignement Supérieur.

- ▶ Le **statut des personnels BIATSS de Lille 2 semble globalement « mieux-disant »** en termes notamment de politique de prime et de temps de travail. Il semblerait que cela soit ce statut qui ait été la référence au moment de la négociation sociale dans le cadre de la fusion pour les BIATSS.

- ▶ Malgré ces outils RH qui doivent permettre une gestion performante des ressources humaines, Lille 2 souffre comme Lille 1 et Lille 3 d'un **important déficit de postes** : 484 postes non pourvus par des titulaires (pour la plupart occupés par des contractuels).



Points de vigilance

Compte tenu de ces spécificités organisationnelles et RH, plusieurs points de vigilance :

1. **Quelle organisation cible en termes de centralisation / autonomie des composantes ?** Quelle garantie sur la pérennité de cette organisation semi-centralisée : en termes d'autonomie administrative et budgétaire (et notamment quelle forme prendra le dialogue de gestion dans le cadre de la future organisation ?) S'agissant d'une université très attachée à cette organisation semi-centralisée, et dont la GRH a accompagné depuis 10 ans cette évolution organisationnelle.
2. Une « avance » de Lille 2 en termes d'outil d'analyse de compétence et de mise en œuvre de mobilités, qui a permis le **développement de la poly-compétence et la valorisation d'emplois quasi « sur-mesure »**. Dans la mesure où les autres universités ne disposent pas, semble-t-il, d'un outil d'analyse aussi précis, la cellule 3M travaillera avec un référentiel « dégradé » par rapport à celui existant à Lille 2, ce qui porte potentiellement un risque de moindre valorisation des compétences pour le personnel de Lille 2 ? voire de « décote » de certains postes ?
3. Plus généralement, la culture de la poly-compétence particulièrement développée à Lille 2 sur le personnel BIATSS risque d'être mise à mal par les **logiques de spécialisation** qui pourraient voir le jour dans le cadre de la fusion, ce qui pourrait être vécu comme un « déclassement » par les personnels concernés.
4. Un **impact important du déménagement** pour les fonctions centrales (cf. *infra*), censées rejoindre les sites de Villeneuve-d'Ascq, avec des problématiques de transport sensibles, s'agissant d'un site initial situé en centre-ville, proche des gares de Lille Flandres et Lille Europe.

Lille 3 : Une organisation à taille humaine (1/2)

▶ Effet taille préexistant :

- ▶ Proximité relationnelle y compris du centre décisionnel (et climat qualifié de « chaleureux »)
- ▶ Style de gouvernance respectant les prérogatives politiques et administratives.

▶ Points saillants en matière **d'organisation** :

- ▶ Une centralisation des fonctions administratives avec une représentation moins prégnante au sein des composantes,
- ▶ Des particularités d'organisation des composantes (service de la formation continue).

▶ Points saillants en matière **de gestion des ressources humaines** :

- ▶ **Part de catégorie A sous-dimensionnée** historiquement, mais les compétences sont détenues et un processus de revalorisation a été initié depuis un an. Ce sous-dimensionnement se traduit par
 - ▶ Une Polyvalence instituée et de la diversité au travail,
 - ▶ Des niveaux de responsabilité importants pour certains agents de catégorie B et C,
 - ▶ Mais aussi, des problématiques probables de déficit de reconnaissance.
- ▶ Une politique de « rattrapage » (salaire + poste) avec l'Opportunité de Revalorisation du Régime indemnitaire en 2016 et l'ouverture de 35 concours en 2017 pour les catégories C.
- ▶ Des **départs de cadres de haut niveau** 2016 et début 2017 (environ 5 mobilités professionnelles ou départs à la retraite), ce qui pourrait laisser présager aussi, d'autres départs possibles en fin d'année universitaire.

Lille 3 : Une organisation à taille humaine (2/2)

▶ Les avantages du site :

- ▶ Présence du CROUS importante : plusieurs points de restauration + crèche
- ▶ Un **parking en sous-sol** avec un nombre de places important et un accès facilité en transport en commun ou en voiture sur Villeneuve-d'Ascq.

▶ Sites déportés : Roubaix et Tourcoing.



Remarques SECAFI

- ▶ Quels effets de la refonte de la gouvernance UL et du changement de dimension sur la proximité relationnelle ?
- ▶ Existence de problématiques spécifiques de déficit de reconnaissance en lien avec le dépassement de fonction ?
- ▶ Quelle prise en compte des spécificités organisationnelles locales dans le processus de réorganisation ?



Les contextes Psycho-sociaux



Les contextes Psycho-sociaux

Le point de vue des acteurs spécialisés

Les ressources en prévention des risques professionnels

- ▶ **Les acteurs de prévention** des 3 universités sont sensiblement similaires :
 - ▶ Un médecin du travail,
 - ▶ Un service prévention (dont l'effectif et le périmètre varient suivant les universités),
 - ▶ Un psychologue rattaché au médecin du travail (dont la mission varie suivant les universités),
 - ▶ Une assistante sociale.

- ▶ D'autre part, chacune des universités a mis en place un **groupe de travail RPS** et un **questionnaire spécifique sur les RPS (voir résultats ci-après)**.

- ▶ Lille 3 possède également un service Qualité de vie au travail, constitué avec la présence d'une cellule d'intervention et de veille médico-sociale (en plus d'un groupe dit « RPS »).



Avis SECAFI

- ▶ Les entités spécialisées RPS pourraient servir d'appui à une démarche de prévention des risques psychosociaux associée à la mise en œuvre du projet de fusion.
- ▶ Des écarts de périmètre qu'il faudra réguler avec la fusion (ex : les activités du service L3 sont réalisées par le service patrimoine sur L1).

Les premières remontées terrain communes aux 3 universités

- ▶ **La communication sur les questions concrètes du travail futur** est jugée insuffisante par le terrain :
 - ▶ Le collectif de travail et le supérieur hiérarchique apparaissant comme des éléments essentiels,
 - ▶ De même que les aspects pratiques : lieu et horaires de travail notamment,
 - ▶ Et le **manque d'implication** du terrain dans la réorganisation.

- ▶ Certains **personnels de catégories C** effectueraient des tâches de catégorie B (notamment dans les fonctions RH et financières).

- ▶ Les **services communs** présenteraient des spécificités (autonomie, fonctionnement).

- ▶ La **mobilité géographique des agents** serait freinée par les services spécifiques des universités :
 - ▶ Lille 1 : facilités de stationnement + crèche,
 - ▶ Lille 2 (Duez) : proximité de la gare,
 - ▶ Univ de V D'Ascq : proximité des lieux d'habitation.

- ▶ **La charge de travail des cadres**, en lien avec la préparation de la fusion, a été évoquée à plusieurs reprises (travail du quotidien + préparation de la fusion).

Le Contexte psychosocial à Lille 1 selon les sources documentaires (1/2)

► De manière générale, les années 2014 et 2015 furent marquées par :

- ▶ L'arrivée d'une psychologue du travail dans l'équipe de santé au travail de Lille I mettant en place un certain nombre de mesures en lien avec les RPS (accompagnement individuel et collectif du personnel et appui à l'encadrement, analyse des perspectives de mobilité et de formation, bilans de compétences et professionnel...).
- ▶ **L'augmentation du nombre de visites médicales** (+13 %) avec des demandes en augmentation venant directement des salariés (20 %).
- ▶ La mise en place de nombreux projets relatifs aux RPS (formations, sensibilisations, conduites d'actions d'analyse du travail, groupes de travail RPS, enquête RPS (en 2013)...).

Facteurs de risques	Points clés
Intensité et complexité du travail	Rythmes de travail
	Concentrations intenses durant une longue période
	Conditions de travail
	Moyens humains et formations
	Répartition du travail
	Tâches ne relevant pas du corps de métier
Insécurité socio-économique	Perspectives de promotions
Rapports sociaux et relations au travail	Relations tendues avec certains collègues
	Reconnaissance
Conflits de valeurs	Qualité empêchée

Le Contexte psychosocial à Lille 1 selon les sources documentaires (2/2)

- ▶ Également, il est à noter que 32 % déclarent être dans un **état de stress important** (plus élevé chez les enseignants chercheurs) et 42,5 % se disent **épuisés par le travail** (53 % des enseignants chercheurs).
- ▶ Ces facteurs de risque rejoignent les demandes premières émises au psychologue du travail qui répertorie en plus : les demandes relatives à la reprise d'activité après un arrêt de travail de plusieurs mois, ou encore les événements traumatisants dans le contexte professionnel (agression interne, externe, décès d'un collègue...). Enfin, il est à noter que dans le cadre d'entretien avec le psychologue, les BIATSS sont les plus représentés en 2014 (83 %) et les ITRF suivis des enseignants-chercheurs en 2015. Environ 80 % sont des femmes et 85% des titulaires.
- ▶ Il est à noter également que la stabilité de l'emploi est ressortie comme point positif pour 84 % des répondants.

Régulations	Points clés
Contenu du travail	Contenu des tâches satisfaisant
	Épanouissement et influence positive sur la vie familiale
Collectif	Collègues jugés amicaux, compétents, aidant et ayant un intérêt pour l'autre
	Hierarchie considérée comme se souciant du bien-être de ses salariés, laissant de l'autonomie et des marges de manœuvre



Avis SECAFI

La prise en considération des différentes composantes et métiers de façons plus détaillées dans les rapports d'activité et futures enquêtes permettrait d'avoir une meilleure visibilité sur l'évolution de ceux-ci dans le temps et de prévenir les éventuels risques sur leur santé et en fonction de leur activité de travail.

Le Contexte psychosocial à Lille 2 selon les sources documentaires (1/2)

▶ De manière générale les années 2014 et 2015 furent marquées par :

- ▶ **L'augmentation du nombre de visites médicales** (médecin, infirmière, psychologue passant de 776 à 1 102) de 2010 à 2015 et de demandes venant des salariés de manière générale mais une baisse relative à ces dernières en 2015 lorsqu'elles concernent les RPS (51 à 42).
- ▶ Des **composantes majeures concernées par les RPS** (Siège : patrimoine, service technique, communication, BAIP (en moyenne plus de 15 % de ces visites concernent les RPS en 2014), Médecine : technique et scolarité (11 % en 2014), Pharmacie : scolarité (16 % en 2014), SCAPS (14 % en 2014) : piscine, Droit (6,32 % en 2014) avec toutefois une baisse en 2015 pour chacune de ces composantes, une hausse des visites et une baisse de la demande venant du salarié. Également, ces composantes sont touchées par les inaptitudes temporaires liées aux RPS mais une baisse notable de 27 à 10 a été constatée en 2015.
- ▶ Une légère baisse des risques chimiques (325 à 309) et biologiques (266 à 245) et une légère hausse des risques physiques (294 à 314 liés aux contraintes posturales en premier lieu, suivis de l'environnement de travail).
- ▶ Une **augmentation des aménagements de postes pour cause de TMS et de contraintes organisationnelles** et une légère diminution pour « cause de RPS ».
- ▶ La mise en place de nombreux projets (groupes de travail RPS, rédaction de fiches de risques professionnels, prévention des risques lors des missions internationales, intégration du service de médecine de prévention dans l'observatoire EVREST, intégration de personnel supplémentaire (infirmière, adjointe administrative), formation RPS, risque chimique INRS).

Le Contexte psychosocial à Lille 2 selon les sources documentaires (2/2)

- Les facteurs de risques résultant de **l'enquête RPS** (réalisée sur la base de **l'auto-questionnaire SUMER** qui a totalisé **30,67 % des taux de réponse** dont une majorité des SIUMPPS (60,53 %), des SCAPS (58,57 %) et des SCD (55 %) composés en majorité de BIATSS, et dont le taux de réponse des personnels BIATSS (40,99 %) est plus élevé que celui des enseignants et enseignants-chercheurs hors HU (27,68%)) sont les suivants :

Facteurs de risques	Points clés
Intensité et « charge » de travail	Quantité, cadence et morcellement du travail
	Interruption des tâches
Rapports sociaux et relations au travail	Faible soutien social
Régulations	Points clés
Contenu du travail	85 % déclarent ne pas s'interrompre pour préserver leur santé
Collectif	Soutien des collègues et de la hiérarchie d'un point de vue professionnel et émotionnel

- Les résultats de l'enquête relatifs à l'anxiété et à la dépression correspondent globalement à ceux de la population française en général (« *L'épidémiologie des troubles anxieux et dépressifs dans une population générale française* » LEPINE J. P., LELLOUCH J., LOVELL A., TEHERANI M., PARIENTE P.- *Confrontations psychiatriques*, 1994, no 35, pp. 139-161.).
- Egalement, 67,52 % déclarent n'avoir eu aucun arrêt de travail contre 11,88 % qui déclarent en avoir eu 2 ou plus. Enfin, 92,78 % des répondants déclarent n'avoir eu aucun accident de travail contre 4,21 % des agents qui déclarent en avoir eu 1.
- Enfin, notons que les motifs principaux des **inaptitudes pour RPS** répertoriées dans les rapports d'activité par le service de santé au travail concernent les **difficultés relationnelles, la surcharge de travail, l'absence d'encadrement et les problèmes de positionnement.**

Le Contexte psychosocial à Lille 3 selon les sources documentaires (1/2)

► De manière générale, les années 2014, 2015 et 2016 furent marquées par :

- ▶ Une augmentation du nombre de salariés visités par risque de S.M.R (42 à 289, due à l'inclusion du travail sur écran dans les natures de risque), du nombre de salariés soumis à un risque de maladie professionnelle indemnisable (40 à 51) et du nombre d'examens médicaux non périodiques (109 à 128).
- ▶ La diminution du nombre de jours de présence du médecin passant de 2 à 1 par semaine en 2016 en raison du manque de médecins du travail.
- ▶ La mise en place de nombreux projets relatifs aux RPS (journées de formation à la prévention des RPS, module de formation Santé Qualité de vie au Travail, module de formation Passeport Handicap, formations management, accompagnement au changement, gestion de conflits..., actions de formation dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité, groupes d'expression collective, groupe de travail pluridisciplinaire).

Facteurs de risques	Points clés
Exigences émotionnelles et intensité du travail	Demandes psychologiques relatives
Rapports sociaux et relations au travail	Soutien organisationnel
	Reconnaissance
	Poids des autorités de tutelles
Conflits de valeurs	Justice procédurale et informationnelle
Régulations	Points clés
Autonomie et marges de manœuvre	Latitude décisionnelle
Collectif	Soutien hiérarchique et des collègues
	Justice interpersonnelle au niveau de la hiérarchie et des collègues

Le Contexte psychosocial à Lille 3 selon les sources documentaires (2/2)

- Enfin, notons que « la majorité des répondants (près de $\frac{3}{4}$ des répondants) n'a recours ni aux substances médicamenteuses ni aux psychotropes. Cependant, **un répondant sur quatre a tout de même recours aux substances médicamenteuses et/ou aux substances psychoactives** », ce qui mérite une attention particulière quels que soient les métiers et sexes interrogés.



Avis SECAFI

- Comme mentionnés dans les axes résultant de l'enquête de Lille III, les points à maintenir concernent la **latitude décisionnelle, le soutien social et la justice interpersonnelle**. Les points de progrès sont relatifs au **déséquilibre vie privée / vie professionnelle, à la demande psychologique** (charges et contraintes liées au travail : quantité, qualité, temps, complexité), au sentiment d'insécurité et à la gestion des émotions, aux addictions au travail, à l'épuisement professionnel, aux conflits, discriminations, harcèlements moral et sexuel. Enfin, toujours comme résultant de l'enquête, les points d'alerte sont les suivants : soutien de l'établissement, justice procédurale et informationnelle, reconnaissance.
- L'augmentation du nombre de salariés visités pouvant être soumise à un risque de maladie professionnelle indemnisable et d'exams médicaux périodique peut être due à l'augmentation de l'effectif de 2014 à 2015 passant de 1 200 à 1 526.
- La diminution du nombre de jours de présence du médecin du travail nécessite la plus grande attention quant aux possibilités de réalisation de ses missions.



Les facteurs de risque psychosociaux identifiés par les acteurs de Santé

	Contenu	Remarques
Organisation du travail et contraintes du travail	Clarification des rôles pas toujours lisible	Qui fait quoi ? Frontière de responsabilité
	Charge de travail importante	Dont charge administrative pour les enseignants
	Environnement de travail vétuste (Labo)	
Qualité empêchée	Difficultés à réaliser l'intégralité de ces missions	Liens avec les moyens « constraints »
Rapports sociaux	Reconnaissance insuffisante	De la part du management
	Collectif de travail fragile	Tension entre les différentes strates de l'organisation
	Difficultés dans le management (dont Conflit manager / agent)	Collectif de taille importante et soutien administratif faible
	Iniquité de traitement	
Avenir et changement	Impacts immédiats de la fusion	
Régulation	Autonomie et intérêt du travail (Biats)	





Les contextes Psycho-sociaux

Les données collectées au cours de nos entretiens

Les premières remontées terrain sur Lille 1 (1/2)

- ▶ **La situation psychosociale du service formation continue** est présentée comme extrêmement dégradée en raison des réorganisations successives, du changement de SI, de l'effritement du service (départs non remplacés qui impactent la charge de travail) et des évolutions de métier subies.
- ▶ Les **services communs** présenteraient des spécificités (autonomie, fonctionnement) et les salariés qui y travaillent ne seraient pas prioritaires dans les processus de reclassement.
- ▶ Les différents interlocuteurs rencontrés mettent en avant le manque de ressource au regard des missions à accomplir. Au regard du nombre d'étudiants, **il manquerait ainsi, d'après les indicateurs ministériels, près de 400 postes.**
 - ▶ De plus, certains postes sont pourvus par des personnels contractuels, moins formés et moins stables,
 - ▶ Aussi, nous ont été évoquées, **des situations de surcharge de travail**, de difficultés à réaliser l'intégralité des missions, de recours systématique aux heures complémentaires...
- ▶ **La fusion des 3 IUT** a été évoquée à l'issue de la fusion UL, **les 3 IUT** présenteraient un niveau d'autonomie élevé, notamment en termes d'actes de gestion, dont le devenir est inconnu.
- ▶ Des **services de proximité** auraient perdu des compétences qui n'auraient pas été remplacées (ex : imprimerie).

Les premières remontées terrain sur Lille 1 (2/2)

- ▶ Inquiétudes sur le **fonctionnement de l'organisation future**, et :
 - ▶ L'articulation entre prescription centrale et réalisation opérationnelle,
 - ▶ L'impact sur la charge administrative des enseignants chercheurs,
 - ▶ Les modalités de contrôle du temps de travail.

- ▶ Identification **de points de blocage** sur l'harmonisation des universités :
 - ▶ Modalités de recrutement des enseignants chercheurs (local vs national, respect à la lettre des procédures ou non),
 - ▶ Définition des primes de recrutement (demande auprès du Conseil national des universités).

- ▶ Inquiétudes sur **l'incidence des écarts culturels sur les relations sociales** (corporatisme, poids de la discipline dans le dialogue de gestion...)

- ▶ Concernant l'affectation des agents sur les postes, **l'absence de mobilité forcée** est considérée comme théorique en raison des incidences qu'entraînerait un refus de mobilité sur l'organisation du travail et la carrière de l'agent.

Les premières remontées terrain sur Lille 2 (1/7)

Un enjeu d'adhésion et de communication

▶ Les entretiens menés font ressortir :

- ▶ Un niveau d'inquiétude abaissé pour les BIATSS suite à la négociation sur la politique de primes et le temps de travail...
 - ▶ Selon les membres de la Direction rencontrés, le personnel accepte le manque de visibilité, et l'absence de réponses apportées pour l'heure sur la plupart des sujets opérationnels.
 - ▶ **Il nous semble toutefois que le niveau d'inquiétude demeure fort, notamment sur la question du déménagement** (cf. *infra*).
- ▶ ... mais **la persistance d'une interrogation forte des personnels sur le sens du projet et la valeur ajoutée de la fusion.**
 - ▶ Sur la question du sens du projet il est à noter que la communication autour du projet de fusion s'est faite concomitamment à celle sur le dossier de candidature IDEX Université Lille Nord-Europe, qui vise à faire reconnaître le site lillois parmi les dix campus universitaires français à rayonnement mondial. Il existe donc **pour les personnels un lien fort entre la fusion et la perspective de l'IDEX**, susceptible de donner un sens et une finalité au projet. Or, le projet de fusion existe indépendamment de l'IDEX.



Des fonctions centrales potentiellement très concernées par le déménagement

- Pour les fonctions centrales, la problématique majeure est celle des **incidences du déménagement sur le site de Lille 3, qui doit accueillir la majeure partie des directions ressources**. Les inquiétudes exprimées concernant des questions d'ordre « logistique » qui n'ont pour l'heure pas encore de réponses :
- Quid de l'accès aux services supports sur certains sites ?
D'autant que les sites de Lille 2 sont déjà très « éparpillés »
 - Quid de l'accès à l'information pour les étudiants ?
 - Quid de la remontée d'information sites ► central (ex : logistique des urnes pour les élections professionnelles) ?
 - Quelle gestion des déplacements sur les différents sites ?
Quelle prise en charge des frais de déplacement notamment infra-journaliers ?
 - Quels modes de communication interne et outils associés (visio-conférence...) ?
 - Quels modes d'organisation des collectifs à distance ?
Quelles possibilités en termes de télétravail ?
 - Quel dimensionnement des parkings L1, L2 et L3 ?
 - Quel schéma directeur concernant l'aménagement des bureaux (open spaces ? ...) ?
 - Quels critères d'attribution des places en crèche L1 et L2 ? ...



Des fonctions centrales potentiellement très concernées par le déménagement



Préconisations

1. **Repenser et structurer le système de communication interne et vis-à-vis des étudiants** (canaux, modalités, mise en place d'outils permettant une remontée d'information plus fluide – vote par correspondance...)
2. **Donner rapidement une visibilité sur les dotations 2017.**
3. **Communiquer rapidement sur les éléments logistiques** (réponses si connues et/ou calendrier et méthodologie de travail) : aménagement des bureaux, gestion des déplacements, accès aux commodités de chaque site.
4. **Faire de la fusion l'occasion de tester des formes d'organisation du travail « innovantes »** (ex : télétravail) sur des périmètres pilotes, des modes d'organisation à intégrer dans le cadre des projets de service.



Un potentiel déficit en compétences, notamment pour la strate chef de service ?

- ▶ La mise en œuvre de l'organisation cible (du moins telle qu'elle est envisagée à date) fait apparaître au terme de l'étape d'identification des directeurs de service, **une plus grande difficulté à gérer la strate de chefs de service** :
 - ▶ Un effet taille critique qui transforme des compétences « individualisées » dans chaque périmètre en besoin de structuration en service,
 - ▶ La nouvelle taille de l'université fusionnée fait apparaître des besoins nouveaux et/ou plus approfondis sur certaines compétences (valorisation financière de la recherche, GPEC, communication RH, achats publics...)



Point de vigilance

Un **accompagnement managérial** conséquent est très certainement à envisager pour certaines personnes qui prendront un poste d'encadrement et/ou dont le périmètre managérial s'élargirait.

- ▶ Un marché a été lancé sur le sujet mais n'intervient-il pas un peu tard ?



Les premières remontées terrain sur Lille 2 (5/7)

Des enjeux spécifiques à la Direction Financière

- ▶ La **direction financière de Lille 2** vient par ailleurs d'achever une réorganisation liée à la séparation de l'Agence Comptable et du Service financier, en 2015-2016. Le projet de fusion intervient donc au sein d'une organisation stabilisée que très récemment, et caractérisée par ailleurs par :
- ▶ Une nomination tardive du cadre préfigurateur sur le périmètre Finance,
 - ▶ Des enjeux externes à la fusion, structurants en termes de process de travail et d'organisation : mise en œuvre du décret GBPC (gestion budgétaire et comptable publique), qui suppose notamment la refonte totale du Système d'Information comptable et budgétaire.



Point de vigilance

- ▶ Quelle capacité des équipes à « absorber » un nouveau changement, au sortir d'une précédente réorganisation ?
- ▶ Quelle capacité à mener de front la fusion et les autres projets structurants ? (Notamment changement d'outil informatique lié au décret GBPC, et ce d'autant qu'il n'y aura pas de bascule automatique vers le SI commun et qu'il faudra pour partie refaire le travail fait en 2016-2017 sur la partie GBPC).
- ▶ Quelle capacité à sourcer de nouvelles compétences ? (ex : achats publics).
- ▶ ... dans un contexte d'obligation de continuité de service au 1^{er} janvier 2018 (paies / commandes / SI).



Les premières remontées terrain sur Lille 2 (6/7)

Quelle autonomie des composantes ? Quelle gestion pour les IUT ?

- ▶ Lille 2 se caractérise par une **grande autonomie donnée aux composantes**, renforcée par la loi LRU de 2007, à Lille 2, cette autonomie est particulièrement développée **en matière de formation professionnelle continue**, la plupart des composantes étant dotées de ressources pédagogiques et administratives en matière d'organisation et de pilotage de la formation continue.
- ▶ Des inquiétudes exprimées tournent donc autour du **maintien de cette autonomie**, notamment sur la question de la gestion des ressources et la manière dont celles-ci seront attribuées/gérées dans la nouvelle entité fusionnée.
- ▶ Comme évoqué, il existe peu de projets de fusion interne à Lille 2 concernant les composantes, mais en parallèle du projet de fusion des Universités, **un projet de fusion des 3 IUT** de Lille 1, Lille 2 et Lille 3 : IUT A, B et C (IUT A : Villeneuve-d'Ascq – Lille 1, IUT B : Tourcoing - Lille 3, IUT C : Roubaix - Lille 2). Il s'agit d'un projet non encore validé, concomitant (et consécutif ?) à la fusion des Universités. Il se caractérise par la mise en œuvre d'une conduite de changement autonome (constitution de GT spécifiques préparatoires à la fusion, sur le même schéma que la fusion des Universités, calendrier de présentation et de validation en CI).
- ▶ Les conséquences de cette fusion sont potentiellement nombreuses :
 - ▶ Des **changements de rattachement hiérarchique** (ex : création d'un service recherche unique),
 - ▶ Des **spécialisations** envisagées de fonction support sur chacun des 3 sites,
 - ▶ Des **impacts « mécaniques » d'attrition pour les fonctions de direction** actuelles,
 - ▶ Comme pour la fusion des Universités, **des difficultés à staffer la strate « chef de service »** (agents de catégorie A), d'autant plus qu'il existe des **disparités de structuration d'encadrement** entre les IUT (beaucoup d'agents de catégorie A à l'IUT A – moins à l'IUT B et C).

Les premières remontées terrain sur **Lille 2** (7/7)

Quelle autonomie des composantes ? Quelle gestion pour les IUT ?



Point de vigilance

- ▶ Des questionnements / inquiétudes sur la **question de la mutualisation des ressources et les clés de répartition appliquées.**
- ▶ **Question du devenir des sites pour les IUT** : quels seront les services administratifs représentés sur chaque site ? Quelle spécialisation ? Quelle garantie de maintien des ressources de proximité ? Quelle garantie de « représentativité » des 3 IUT dans un contexte de disparité de la structure managériale ?
- ▶ **Quel accompagnement à la mise en œuvre de la spécialisation**, dans le contexte d'une organisation actuelle à Lille 2 fortement axée sur la polyvalence des personnels ?
- ▶ **Une crainte sur l'avenir de certains diplômes assez proches** (DUT Informatique à l'IUT B et DUT Statistique et Informatique décisionnelle à l'IUT C).
- ▶ **Un flou sur l'articulation du projet de fusion des IUT avec le projet de fusion des universités.** Avec, pour le personnel des composantes, une difficulté à savoir si ce qui est négocié en central concerne le périmètre des composantes, donc un manque de visibilité sur les conditions de mise en œuvre de la fusion (politique de primes, temps de travail...).

Les premières remontées terrain sur Lille 3 (1/3)

- ▶ Les questionnements peuvent s'exprimer **en lien avec le processus de sélection et de nomination** des cadres puis des chefs de service et les opportunités de promotion liées à la fusion :
 - ▶ Une difficulté à postuler sur des postes auxquels certains agents pourraient prétendre,
 - ▶ Des fonctions d'encadrement qui auraient pu poser leur candidature sur des fonctions stratégiques au sein de l'UDL sont parties. Ce qui contribue à renforcer le sentiment que les agents de SHS sont peu représentés dans les cadres « préfigurateurs ».

- ▶ Les questionnements peuvent s'exprimer en lien **avec les effets induits de la fusion sur les compétences mobilisées et l'éloignement des centres décisionnels**. Ces questionnements sont à rattacher à l'effet « taille » dans la fusion et le sentiment « d'être absorbé » par plus grand.

- ▶ et des interrogations **sur l'articulation et les périmètres de responsabilités : quelles relations et articulations** (d'autant que certains aspects sont dépendants des orientations du futur président de l'UL) :
 - ▶ Siège / site (campus)
 - ▶ Siège / composantes ?
 - ▶ Services centraux / composantes ?
 - ▶ Services communs Siège / services en relation de proximité aux usagers ?

Les premières remontées terrain sur Lille 3 (2/3)

- ▶ Le projet de fusion des trois universités se ferait à « iso-effectifs », il n'en demeure pas moins que plusieurs **postes « clés à la fusion » sont identifiés comme susceptibles d'être vacants à court terme.**
- ▶ Quelle gestion est envisagée, ou en d'autres termes **comment gérer la charge de travail supplémentaire liée à la préparation de la fusion** avec, dans certains cas, moins de ressources humaines ?



Point de vigilance

- ▶ Mise en œuvre de temps partagés sur les différents sites pour des cadres préfigureurs, voire certains chefs de service, permettant de compenser la vacance de postes.
- ▶ Mise en place de missions ponctuelles et à durée limitée dans le temps de la préparation à la fusion ouverte à des agents d'encadrement en proximité de compétences d'autres sites (voir la faisabilité ?)
- ▶ Quel dispositif de veille, d'alerte, et de soutien mis en place auprès des agents qui sont amenés à piloter, organiser, assurer la mise en œuvre et accompagner les agents (hors formation prévue à « l'accompagnement au changement ») ?
- ▶ Quelle modalité de gestion des postes occupés par des contractuels ? (donner à voir la méthode)



Les premières remontées terrain sur Lille 3 (3/3)

- ▶ **Des mouvements de regroupements, de réorganisation de certaines composantes** sont identifiés. Ils sont intégrés (ou pas ?) **comme un volet du processus de fusion.**
 - ▶ Quelle est l'ampleur de ces regroupements et réorganisations au niveau des composantes ?
 - ▶ Quelle est la finalité de ces regroupements et/ou réorganisations ?
 - ▶ Quels impacts à terme sur les fonctions d'enseignants, d'enseignants-chercheurs, les fonctions administratives présentes au sein d'une composante ou d'un laboratoire ?
- ▶ **Un vécu antérieur** dans certains cas, de recombinaison de composantes avec des phénomènes de comparaisons (certaines réorganisations antérieures ont pu laisser des traces).
- ▶ **Quel niveau d'appropriation** par les composantes et laboratoires du projet de fusion ?
- ▶ **Quel modèle d'articulation retenu entre les fonctions centrales et les fonctions de direction d'UFR ?** Quels moyens administratifs disponibles au sein des UFR et laboratoires ? **Quel niveau de délégation ?** 2 niveaux de gestion : niveau central et niveau intermédiaire (au sein des composantes).
- ▶ La perception et les conséquences d'un changement de « niveau » : UFR à Département, de Département à partie de Département, de Département à antenne : **enjeux de visibilité et de poids dans les orientations, enjeux d'identité professionnelle, mais aussi d'autonomie professionnelle.**
- ▶ **Quel modèle d'organisation retenu** pour chaque composante ?
 - ▶ Il renvoie aux orientations stratégiques et parfois à différentes conceptions de ce que devrait être l'organisation avec un consensus plus ou moins acquis.
 - ▶ Le modèle d'organisation cible est plus ou moins dominant. Certaines composantes auront une marche à franchir plus ou moins importante selon les écarts à la cible (moyens, outils, organisation, compétences).
- ▶ **Quels effets induits des réorganisations ayant cours sur les fonctions centrales et de gestion sur les fonctionnements des composantes et laboratoires ?**
- ▶ **Un sujet en soi : la constitution des pôles métiers au sein des composantes, plus ou moins avancée selon les domaines.**

Les services identifiés comme spécifiques (1/2)

Université	Services	Remarques
Lille 1	Service formation continue	Situation psychosociale dégradée
	Services Communs	Prise en compte des spécificités dans le Fonctionnement futur ?
	SAIC	Quel devenir ?
	Service universitaire pédagogique (SUP)	
	Personnels logistiques	Manutention vs vieillissement de la population
Lille 2	Service Scolarité	
	Scaps - -	RH = précaires - tensions entre les agents
	Suaps	
	Formation tout au long de la vie	Organigramme en cours de structuration, pas de visibilité encore sur l'organisation cible
	Les services centraux	La fusion va créer de nouveaux besoin en termes ce compétences et/ou de niveau de responsabilité, avec potentiellement une difficulté de mise en œuvre : RH, recherche / valorisation
	Les services présentant de forts enjeux de continuité de service	Exemple : services financiers
	Les entités concernées par des projets de fusion parallèle : IUT C	

Les services identifiés comme spécifiques (2/2)

Université	Services	Remarques
Lille 3	Les imprimeries et les choix organisationnels et/ou d'outils sur les 3 universités	Politique d'impression et choix d'outil, mais également, impact pour les autres services
	Petites unités dynamiques (CFMI : centre de formation des musiciens intervenants)	Impact du regroupement sur la qualité de service
	Les DMR	Inquiétudes marquées
	Création d'entité (en dehors du périmètre initial) – SCAS (Service commun d'action sociale),	
	FTLV (formation tout au long de la vie)	Difficulté dans la construction de l'organigramme
	LLCE (Langues, littérature, et civilisations étrangères) et LEA (Langues étrangères appliquées)	
	DAF et/ou Agence Comptable	++
??	Services Versts	Service amené à disparaître – quel devenir ?



Conclusions et perspectives



- ▶ **Processus opérationnel qui est à aujourd'hui peu lisible** (car non validé) mais qui est central :
 - ▶ Dans le vécu des agents par rapport au projet (difficultés à se projeter qui génèrent de l'inquiétude),
 - ▶ Dans notre capacité à investiguer le travail et les conditions de réalisations futures.

- ▶ **Des organisations et des projets spécifiques à chacune des directions**, sans que l'on soit en mesure à ce jour d'identifier la nature des évolutions envisagées (ex : spécialisation vs polyvalence, évolution des outils).

- ▶ **Des opportunités sur le champ santé travail** : co-construction des espaces de travail, réduction des points chauds en termes de charge de travail...

- ▶ Un rôle déterminant des **préfigureurs** dans la reconfiguration opérationnelle.

- ▶ Une triple **finalité pour la partie diagnostic** :
 - ▶ Entendre les inquiétudes des agents sur leur devenir pour conseiller la conduite de changement,
 - ▶ Faire un état des lieux des conditions de travail actuelles (en y intégrant les questions statutaires) pour permettre à minima de faire des recommandations dans la perspective du projet
 - ▶ Préciser le projet et sa conduite (lorsque cela sera **possible... L'organigramme par service n'étant validé que courant mars 2017**) pour apporter de la lisibilité au CHSCT et faire des recommandations sur la future organisation du travail.



Préconisations de niveau 1 (1/3) : Créer un dispositif spécifique de prévention des RPS pour le projet de fusion

- ▶ Un dispositif spécifique de prévention des risques psychosociaux, associé à la préparation et à la mise en œuvre du projet de fusion.
- ▶ La mise en place de la cellule 3 M, d'une fonction de médiation, et la formation à l'accompagnement au changement pour les cadres préfigurateurs qui le souhaitent constituent des **points forts mais ne peuvent suffire à la prévention des risques psychosociaux.**



Point de vigilance

- ▶ Passer d'une approche individuelle (au cas par cas) à **une approche collective** de la prévention des risques psychosociaux.
- ▶ **Un dispositif de veille, d'alerte et de traitement** doit pouvoir être pensé de manière **anticipée** et associer différents niveaux d'acteurs. Ce pourrait être, notamment, un prolongement de la cellule d'intervention et de veille médicosocial sur le périmètre de l'UDL.
- ▶ **Les acteurs de prévention « naturels » ont à connaître les changements** qui s'opèrent dans leurs nuances (techniques (évolution des outils), opérationnels (évolution des process), organisationnels (évolution des collectifs de travail), contenu du travail (latitude décisionnelle, autonomie, intérêt, diversité), pour renforcer leur compréhension des préoccupations qui pourraient être présentées.
- ▶ L'articulation entre la cellule 3M et le dispositif de prévention des risques psychosociaux doit être **anticipée et cadrée (sans confondre les 2 dispositifs).**
- ▶ Les cadres et les chefs de service sont « des pilotes de la mise en œuvre du changement ». **Ils doivent pouvoir solliciter des conseils sur le plan opérationnel, exprimer des difficultés sans a priori** – vers qui ? Vers Quelle entité ? Et manager l'évolution des compétences (agents dont le niveau d'employabilité est faible aujourd'hui, mais aussi accompagnement de l'adaptation des compétences pour d'autres).
- ▶ **Un plan d'adaptation des compétences spécifiques** à la mise en œuvre du projet articulé avec le plan de formation (recueil des besoins à faire, à quel moment ?)



Préconisations de niveau 1 (2/3) : Gérer l'incertitude en favorisant une communication opérationnelle

- ▶ L'incertitude crée du questionnement, voire des inquiétudes et peut contribuer à la détérioration de la confiance. D'autre part, le projet en tant que tel peut être générateur de tensions à certains endroits, d'autant que les agents sont particulièrement investis dans leur mission de service public.
- ▶ L'incertitude est « intrinsèque » au mode projet déployé. **Néanmoins, cela n'empêche pas de gérer l'incertitude : l'identifier et la communiquer puis donner à voir comment elle sera progressivement maîtrisée.**
- ▶ L'engagement du processus de fusion avant la fusion présente des atouts en termes de participation à la construction, mais complexifie la validation. Certains agents pourraient avoir des doutes sur la mise en œuvre réelle du projet. Il faut donc donner à voir le portage politique du projet et sa mise en œuvre opérationnelle par les fonctions d'encadrement opérationnel.
- ▶ Ce qu'on peut y perdre réellement ou de manière fantasmée est facilement identifiable par les agents, par contre, les atouts et véritables opportunités demandent à être mis en avant à chaque niveau et pour l'ensemble des agents, **il faut aider les agents à appréhender les opportunités et les atouts tout en démontrant réellement que les risques sont maîtrisés. Un discours décrivant un monde « idéal » n'est pas non plus adapté.**
- ▶ Les étapes de la mise en œuvre du projet au niveau des services demandent à être construites avec des jalons et communiquées auprès des équipes : **donner un cap et des étapes à franchir au niveau des services.**

Préconisations de niveau 1 (3/3) : Gérer l'incertitude en favorisant une communication opérationnelle

▶ **Le sens global** donné au projet – pour qu'il y ait un sens aux évolutions de sites.

▶ **L'articulation et la structuration entre l'échelon local et le niveau de l'UDL.**

- ▶ Le processus de fusion induit des choix de modèle d'organisation, que ce soit sur les services centraux, supports opérationnels, supports techniques et logistiques, au sein des composantes et dans les articulations ; d'où un impact possible sur les conditions de travail selon qu'on est plus ou moins éloigné du modèle d'organisation retenu.
- ▶ Il est donc nécessaire de clarifier ces modèles d'organisation, les articulations, et les impacts techniques, organisationnels, en termes de compétences ; ainsi que de mettre en place des mesures de prévention intégrées et de le donner à voir (des acteurs du dialogue social, des experts intervenant sur le champ de la prévention, de l'ensemble des agents).
- ▶ Les évolutions d'organisation des composantes en lien avec les regroupements envisagés, mais également leur articulation avec les fonctions centrales.

▶ **Le développement et la visibilité sur un projet de service** indispensable auquel chacun, à son niveau, pourrait contribuer. Il devrait comprendre :

- ▶ L'organisation du travail, la répartition des tâches et des missions, les processus de travail retenus en lien avec l'évolution (le cas échéant) des outils.
- ▶ Les enjeux en termes de formation pour chacun (pas seulement pour celles et ceux engagés dans une éventuelle mobilité fonctionnelle).
- ▶ L'aménagement des espaces de travail en cohérence avec les choix d'organisation retenus (non limité à une appréciation du dimensionnement de superficie selon les effectifs).
- ▶ Le dispositif de prévention des risques psychosociaux, associé à la mise en œuvre du projet de fusion.
- ▶ Un droit à l'erreur permettant d'effectuer des ajustements (techniques, organisationnels, de dimensionnement en ressources,...) le cas échéant. Cela nécessite aussi de prévoir une démarche de révision des organisations.

Ciblage des personnels (budget diag : 36 J)

Contenu	Objectifs spécifiques	Nb jours
Entretiens individuels avec les directeurs, sous directeurs et chefs de service	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre le projet de réorganisation par direction Identifier les modalités de conduite de changement 	8 J (1 J / domaine)
Entretiens collectifs inter U dans les 8 domaines fonctionnels par catégorie : B, C et contractuels	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les contextes métiers santé travail par université et par catégorie 	12 J (3 EC / domaine)
Entretiens individuels complémentaires	<ul style="list-style-type: none"> Prendre en compte les problématiques particulières de certains services 	9 J (3 par U)
Entretien collectif dans les composantes : chercheurs et enseignants chercheurs, fonctions admin, fonctions tk et biblio	<ul style="list-style-type: none"> Identifier les impacts du projet dans les composantes 	6 J (4 EC par fac)
Entretiens complémentaires avec le projet	<ul style="list-style-type: none"> Comprendre les avancées opérationnelles du projet 	1 J



Remarque SECAFI

Pas de relation hiérarchique dans les services (ex : chef de service / agent).

Le calendrier prévisionnel

Contenu	Nb jours	Dates
Entretiens individuels avec les directeurs, sous directeurs et chefs de service	8 J (1 J / domaine)	13 – 26 février (vacances scolaires)
Entretiens collectifs inter U dans les 8 domaines fonctionnels par catégorie : B, C et contractuel	12 J (3 EC / domaine)	
Entretien collectif dans les composantes : chercheurs et enseignants chercheurs, fonctions admin, fonctions tk et biblio	6 J (4 EC par fac)	27 février - 3 mars 6 - 10 mars
Entretiens individuels complémentaires	9 J - (3 par U)	
Entretiens complémentaires avec le projet	1 J	13 – 17 mars

MERCI DE VOTRE ATTENTION

