



*CHSCT Central Université Paris Saclay*

**Projet « Création et mise en place  
de l'Université Paris Saclay »**

**RAPPORT D'EXPERTISE**

---

9 avril 2021

AUTEURES : Camille BOISSEROLLES  
Camille GASNIER

Sous la direction de : Anne KERUEL

## SOMMAIRE

<b>I. INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>4</b>
I.1. Comment lire ce rapport ? .....	4
I.2. Rappel de la demande .....	4
I.3. Méthodologie d'intervention .....	6
I.4. Les limites de l'étude .....	9
<b>II. UN PROJET REVENDIQUE COMME LE PROTOTYPE DU NOUVEAU MODELE D'ENSEIGNEMENT ET DE DE RECHERCHE.....</b>	<b>11</b>
II.1. L'ESR : un monde en profondes réformes dans un contexte de contraintes budgétaires .....	11
II.1.1. <i>Un nombre d'étudiants en augmentation mais des moyens qui diminuent.....</i>	<i>11</i>
II.1.2. <i>Le regroupement d'universités comme une des clés de réforme .....</i>	<i>13</i>
II.2. La création de l'Université Paris Saclay : un projet exemplaire ? .....	16
II.2.1. <i>Un projet inscrit dans un temps long.....</i>	<i>16</i>
II.2.2. <i>Un projet ambitieux en matière de recherche et de formation... ..</i>	<i>18</i>
II.2.3. <i>...malgré la faiblesse relative des moyens .....</i>	<i>23</i>
II.3. Notre compréhension des enjeux de santé au travail : problématique de l'étude .....	24
<b>III. LA CONDUITE DE PROJET : UNE TRANSFORMATION POLITIQUE INSUFFISAMMENT ANCREE DANS L'OPERATIONNEL.....</b>	<b>26</b>
III.1. Une vaste campagne de communication mais déconnectée des réalités du travail .....	26
III.2. Une première fusion actée mais qui reste à mettre en œuvre en pratique .....	30
III.2.1. <i>Un long et complexe travail de préparation du projet.....</i>	<i>30</i>
III.2.2. <i>...aux résultats nuancés : retour sur les groupes de travail et les réunions de préfiguration .....</i>	<i>32</i>
III.2.3. <i>Des structures et des procédures de travail non stabilisées.....</i>	<i>35</i>
III.3. La prochaine fusion de 2025 : des inquiétudes multiples sur la conduite de projet et sur les futures modalités de fonctionnement .....	38

<b>IV. UN PROJET QUI RISQUE D'AMPLIFIER LES DIFFICULTES ET LES DIVISIONS EXISTANTES .....</b>	<b>43</b>
IV.1. Le climat psychosocial : un état des lieux inquiétant.....	43
IV.2. Les risques du projet en matière d'enseignement et de recherche .....	49
IV.2.1. Les risques d'une mise en compétition pour l'allocation des moyens .....	49
IV.2.2. Sélection et transformation pédagogique à l'Université.....	57
IV.2.3. Une gestionnarisation de l'Université ? La question de la transformation de ses missions .....	65
IV.3. Les risques du projet en matière d'organisation des services administratifs.....	69
IV.3.1. Des services supports déjà en tension avant la mise en œuvre du projet .....	69
IV.3.2. Des fonctions administratives qui pèsent faiblement dans les décisions politiques.....	75
IV.3.3. La désorganisation générée par l'absence de cadre en matière de mutualisation .....	79
<b>V. SYNTHÈSE.....</b>	<b>83</b>
<b>VI. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>87</b>
<b>VII.ANNEXES .....</b>	<b>93</b>
VII.1. Liste des acronymes utilisés .....	93
VII.2. Bibliographie.....	95
VII.3. Mini-questionnaire sur la création et la mise en place de l'Université Paris Saclay.....	96
VII.4. Tris à plat du mini-questionnaire .....	103

## I. INTRODUCTION GENERALE

### I.1. Comment lire ce rapport ?

La tonalité d'un rapport d'expertise sur les risques professionnels peut paraître très négative aux pilotes du projet, qui peuvent vivre l'expertise comme le dénigrement d'un travail dans lequel ils se sont investis avec beaucoup d'énergie et de conviction.

Cette appréhension peut être dissipée en rappelant l'objectif de l'expertise : **elle n'a pas pour objectif de juger du bien-fondé d'un projet ni de la qualité du travail de ses pilotes, mais de mettre au jour les risques dont le projet est porteur.** Elle vient ainsi éclairer le CHSCT chargé de se prononcer sur le projet en fonction d'intérêts très spécifiques : l'hygiène, la santé et les conditions de travail.

### I.2. Rappel de la demande

La mise en place de l'Université de Paris-Saclay au 1<sup>er</sup> janvier 2020, qui a fusionné la ComUE Paris Saclay et l'Université Paris Sud, est le résultat d'un processus amorcé depuis 2007 et dont le terme est projeté en 2025 avec l'intégration des Universités Membres Associés que sont l'Université Evry Val d'Essonne et l'Université Versailles Saint-Quentin.

Ce projet, majeur, a ainsi conduit les représentants du personnel du CHSCT de l'Université de Paris-Sud à demander à plusieurs reprises (17/12/2018, 05/07/2019 et 13/05/2020), la mise en place d'une expertise, dans le cadre de l'article 55 du décret 82-453 du 28 mai 1982, afin d'en évaluer plus précisément les impacts en termes de conditions de travail et de risques psychosociaux pour l'ensemble des personnels.

Pour la Direction, ce projet répond à un triple objectif :

- Atteindre une taille critique permettant à l'Université d'être visible au niveau international dans un contexte de compétitivité accrue ;
- Transformer l'Université et son offre de formation en créant des passerelles entre la recherche, l'enseignement universitaire et les Grandes Ecoles ;
- Renforcer son ancrage territorial dans le bassin sud de l'Essonne et des Yvelines.

La prochaine fusion avec l'Université d'Evry et de Versailles Saint Quentin laisse entrevoir à la Direction une opportunité de « *changer les pratiques* » en repensant l'articulation des services administratifs entre les établissements composantes et les services centraux bien qu'elle ait conscience des « *risques* » du principe de subsidiarité au regard de « *l'histoire et des usages de Paris Sud* ».

Pour les représentants du personnel, ce projet soulève de nombreuses questions, sans réponses. Le fonctionnement opérationnel et la structuration des nouveaux objets pédagogiques tels que les Graduate School et l'École de 1<sup>er</sup> cycle universitaire restent très opaques. Les projets immobiliers et la taille du périmètre de l'Université Paris Saclay à l'horizon 2025, leur font craindre un allongement des temps de déplacement pour les enseignants-chercheurs qui enseignent parfois à plusieurs dizaines de kilomètres de leur laboratoire de recherche. Enfin, les représentants du personnel au CHSCT nous ont alerté sur la situation psychosociale des services centraux, et particulièrement aux postes de Direction, dont une partie serait vacante suite à des situations qualifiées « d'épuisement professionnel ». Pour les représentants du personnel, ces arrêts maladie sont directement imputables au projet Paris Saclay qui a généré un surcroît de travail important pour les dirigeants des services centraux.

La mission d'expertise doit permettre :

- D'éclairer le CHSCT sur les choix, les enjeux et les conséquences du projet « création et mise en place de l'Université Paris Saclay » en termes d'organisation, de conditions de travail, d'hygiène, de santé et de sécurité des agents impactés par le projet ;
- D'apprécier l'exposition des personnels aux risques psychosociaux ;
- De préconiser des pistes d'action permettant à l'établissement d'élaborer un plan de prévention regroupant des actions dans les trois champs de la prévention (primaire, secondaire, tertiaire) ;
- D'identifier les points fédérateurs pouvant contribuer à la qualité de vie au travail.

### 1.3. Méthodologie d'intervention

Pour mener à bien la mission d'expertise et répondre à la demande des représentants du personnel au CHSCT, le cabinet DEGEST s'est appuyé sur la méthodologie d'intervention pour laquelle il a été agréé par le Ministère du Travail. Elle vise à évaluer les enjeux et conséquences du projet sur l'organisation du travail, la santé, la sécurité et les conditions de travail des salariés concernés.

L'étude se propose d'intégrer le point de vue du travail réel et de ses déterminants afin d'identifier les conséquences du projet sur les conditions de travail des agents concernés et de dégager des pistes de recommandations susceptibles de nourrir la réflexion des partenaires sociaux.

Dans le cadre de sa démarche, le cabinet DEGEST a articulé son intervention autour de trois types d'analyse :

- une analyse du projet et de sa conduite, à partir des documents relatifs au projet, fournis par la Direction de l'Université et d'entretiens réalisés avec les porteurs du projet ;
- une analyse des données sociotechniques à partir des documents qui nous ont été transmis ;

- une analyse des situations de travail à travers un mini-questionnaire et des entretiens individuels et collectifs réalisés auprès des agents du périmètre employeur.

Au vu de l'ampleur du projet, de ses problématiques, du périmètre concerné (10 composantes universitaires et l'ensemble des services centraux) et du temps imparti pour réaliser cette mission, nous avons concentré nos entretiens sur les services centraux et deux composantes : l'IUT de Sceaux et l'UFR de Sciences. Cependant, nous nous sommes appliqués à soulever des analyses et des problématiques suffisamment générales pour qu'elles soient considérées comme transverses à l'ensemble des agents de l'Université.

À chaque niveau de l'intervention, les consultants ont pris soin d'explicitier les objectifs, le contexte de l'expertise et les principes méthodologiques et déontologiques qui président habituellement à la réalisation de leurs interventions (confidentialité, anonymat et volontariat).

	Direction	Acteurs de la prévention (CHSCT, médecins du travail, préventeur, etc.)	Services Centraux	UFR des Sciences	IUT de Sceaux
<b>Entretiens stratégiques</b>	4	7			
<b>Entretiens individuels Enseignants/chercheurs</b>				9	8
<b>Entretiens individuels BIATSS</b>			13	8	8
<b>Entretiens collectifs BIATSS</b>			2	1	1

Au final, nous avons réalisé 61 entretiens répartis comme suit :

- 11 entretiens stratégiques avec les membres de la Direction, les représentants du personnel au CHSCT et des services de prévention/santé au travail au lieu de 4 entretiens prévus initialement ;
- 46 entretiens individuels contre 42 prévus initialement (un volant de 6 entretiens non-prédéfinis était toutefois prévu) ;
- 4 entretiens collectifs, comme prévu.

La crise sanitaire de la Covid 19 nous a également contraints à réaliser un certain nombre d'entretiens à distance, dont le décompte est le suivant :

Direction	
Entretiens présentiels	22
Entretiens distanciels	39
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>

Nous tenons à remercier ici l'ensemble de nos interlocuteurs, notamment les personnes avec lesquelles nous avons réalisé des entretiens et celles qui nous les ont organisés, pour leur accueil, leur disponibilité et leur coopération tout au long de notre intervention.

Nous avons également administré un mini-questionnaire (cf. Annexe VII.3) à tous les agents ayant participé à un entretien individuel ou collectif. Ce questionnaire, volontairement court, avait pour objectif de s'assurer que les items principaux avaient été traités, d'opérer une synthèse réflexive des échanges durant l'entretien et de s'exprimer aussi à titre purement individuel pour les personnels ayant participé aux entretiens collectifs.

Le **taux de réponse à ce questionnaire est de 100%** (soit 68 répondants), ce qui nous semble être révélateur à la fois du climat de confiance qui s'est installé entre les consultants et les agents lors des entretiens menés au préalable mais aussi de la volonté des agents de témoigner de leur situation de travail.

Enfin, nous avons organisé deux points d'étape avec le Comité de suivi de l'expertise (composé de représentants du personnel au CHSCT, de médecins du travail, de préventeurs et de membres de la Direction). Ces temps d'échange d'une demi-journée chacun, nous ont permis de dresser un bilan des entretiens individuels et collectifs réalisés, de faire du transfert pédagogique (présentation sur la notion et les moyens de prévention de l'épuisement professionnel) et de débattre sur les premiers résultats de nos analyses. Nous remercions vivement toutes les personnes qui ont participé à ces réunions.

## 1.4. Les limites de l'étude

Nous avons toutefois rencontré certaines difficultés qui constituent autant de limites à notre étude :

- Du fait du changement de logiciel, nous ne disposons pas des données d'effectifs des années 2019 et 2020. Les extractions du fichier du personnel qui nous ont été envoyées sont celles correspondant aux années 2017 et 2018. Il nous a donc été impossible de réaliser une analyse des évolutions récentes des effectifs, ce qui aurait été pourtant précieux au regard des problématiques de sous-effectif et de gestion RH que nous soulevons dans le rapport d'expertise.
- De même, les données de santé au travail qui nous ont été transmises sont très parcellaires. En effet, les données d'absentéisme reçues ne recensent que les absences pour accidents du travail et accidents de trajet et pour

formation. Nous n'avons pas de données d'absentéisme fiables en lien avec les arrêts maladie (1 seul arrêt maladie en 2019). De plus, nous n'avons pas d'extraction des absences pour formation pour l'année 2020 mais seulement pour les années 2019 et 2018. Là encore, ce manque de données est regrettable car nous aurions pu mener une analyse quantitative et sociale des indicateurs de santé au travail afin d'objectiver un certain nombre de situations de souffrance au travail qui nous ont été relatées.

- La taille importante du périmètre de l'expertise, les contraintes de coûts et de délai se sont révélées particulièrement inadaptées au format du projet qui concerne plus de 4300 agents, 11 composantes universitaires dont 5 UFR et 3 IUT, et l'ensemble des services centraux. Les métiers sont nombreux et variés, les pratiques et les processus se sont révélés très différents d'une composante à l'autre ou encore d'un service à l'autre : nous avons donc dû faire un certain nombre de renoncements au niveau du périmètre et du nombre d'entretiens (malgré des entretiens supplémentaires réalisés) mais aussi au niveau des problématiques investiguées, afin de centrer notre analyse sur les enjeux principaux et transverses.
- Enfin, des documents nous ont été transmis assez tardivement par la Direction, pendant notre période d'écriture du rapport d'expertise. Nous les avons mobilisés autant que possible mais nous en aurions certainement fait un usage plus complet s'ils nous avaient été envoyés plus tôt.

## II. UN PROJET REVENDIQUÉ COMME LE PROTOTYPE DU NOUVEAU MODÈLE D'ENSEIGNEMENT ET DE RECHERCHE

### II.1. L'ESR : un monde en profondes réformes dans un contexte de contraintes budgétaires

#### II.1.1. Un nombre d'étudiants en augmentation mais des moyens qui diminuent

Les rapports officiels sur l'Enseignement Supérieur et la Recherche soulignent les contraintes grandissantes du secteur.

En ce qui concerne l'enseignement d'abord, on assiste à un **double mouvement d'augmentation du nombre d'étudiants accueillis en même temps que de diminution des moyens alloués aux universités** : depuis 2014, la dépense moyenne par étudiant s'est réduite de 5% alors même que le nombre d'étudiants progressait de 8%<sup>1</sup>. La diminution des moyens alloués au secteur affecte d'abord le nombre de postes d'enseignants à l'université. L'effectif total des enseignants du supérieur a augmenté de 14 % au cours des vingt dernières années, l'essentiel de cette croissance se concentrant entre 1998 et 2008. Les effectifs se sont ensuite stabilisés à partir de la fin des années 2000 (- 0,1 % ces dix dernières années)<sup>2</sup>, alors même que le nombre d'étudiants continuait à progresser fortement, notamment en 2018 avec l'impact du boom démographique survenu en l'an 2000<sup>3</sup>. Dans les faits, l'augmentation du nombre d'étudiants est ainsi principalement compensée par l'emploi de vacataires (+29% d'enseignants non permanents entre 1999 et 2019)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Rapport « L'Etat de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France », 2020, Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, page 4

<sup>2</sup> Ibid, page 18

<sup>3</sup> Ibid, page 4

<sup>4</sup> Ibid, page 18

Par ailleurs, les **fonctions administratives** au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont également touchées par cette **double tendance de diminutions des effectifs en même temps que de précarisation des personnels**. Les agents de soutien assurant des fonctions de personnels des bibliothèques, ingénieurs administratifs, techniques et sociaux et de santé (BIATSS) sont au nombre de 80 000 en 2018, dont un quart sont des agents contractuels opérant sur des missions permanentes<sup>5</sup>. La filière des ASS (agents administratifs et de santé) est particulièrement touchée par les diminutions d'effectifs, avec une réduction de - 23,5% des effectifs entre 2009 et 2017<sup>6</sup>. **Les fonctions administratives au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche sont donc fortement carencées.**

De même, selon un rapport du Sénat, « *l'effort de recherche de la France n'a pas évolué depuis plus de trente ans* »<sup>7</sup>. La dépense intérieure de R&D oscille depuis les années 1990 autour de 2,25 % du PIB (depuis 2017 il se situe même plutôt autour de 2,21%), loin de l'objectif collectivement fixé en Europe dès le début des années 2000 : parvenir à 3 % du PIB. Pourtant, l'Allemagne dépasse les 3 % du PIB comme la Suède, la Finlande, la Suisse, et l'Autriche en Europe. La France est seulement le 13e pays du monde sur cet indicateur<sup>8</sup>. Dès lors, si la France fait toujours partie des pays le plus intensifs en recherche, « *sa position s'érode parmi ceux-ci* »<sup>9</sup>. **La France enregistre en effet un recul de ses activités de recherche.** En matière d'excellence scientifique (évaluée par la part des publications les plus citées au monde), entre 2005 et 2017 la France est dégradée du 5<sup>e</sup> au 8<sup>e</sup> rang mondial<sup>10</sup>. De manière générale sur cette période, la France est un des pays à enregistrer le plus fort recul de sa part de publications au niveau mondial (2,8% des publications scientifiques de diffusion internationale sont françaises) face à la montée en puissance de la Chine (20% des publications au niveau mondial), de l'Inde (3,8%) et de la Corée du Sud (2,9%)<sup>11</sup>.

<sup>5</sup> Rapport « L'Etat de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France », 2020, Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, page 20

<sup>6</sup> Rapport « L'Etat de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France », 2018, Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, page 20

<sup>7</sup> Avis du Sénat n°141 présenté par J-P Moga le 21 novembre 2019 sur le Projet de loi de finances pour 2020 : Recherche et enseignement supérieur, page 15

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Rapport « La position scientifique de la France dans le monde et en Europe, 2005-2018 », 2021, Observatoire des Sciences et Techniques, Hcéres, Paris, page 5

<sup>10</sup> Ibid, page 15

<sup>11</sup> Ibid, page 13

Dès lors, la Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation faisant le constat d'un « *désinvestissement chronique depuis 30 ans* »<sup>12</sup>, la Loi de Programmation Pluriannuelle de la Recherche (dite LPPR) a été proposée et adoptée à l'Assemblée Nationale fin septembre 2020. Cette loi prévoit notamment l'investissement de 25 milliards d'euros supplémentaires sur dix ans pour atteindre 25 milliards d'euros de budget annuel dédié à la recherche.

Cette loi a fait l'objet d'un important mouvement de contestation au sein des universités. Les personnels dénonçaient la **poursuite d'une politique de précarisation des emplois au détriment de créations de postes d'enseignants-chercheurs titulaires** (avec les « CDI de mission » permettant de recruter des enseignants-chercheurs sur le temps d'un projet mais pour une durée de six ans maximum, ou encore les « *tenure track* », des recrutements en CDD de trois à six ans avec une éventuelle titularisation à la fin). Était également déplorée **l'augmentation des financements sur projets au détriment des financements pérennes** (avec l'augmentation du budget de l'Agence Nationale de la recherche, dont le rôle est de lancer des appels à projets, et l'objectif d'un taux de succès de 30% des projets déposés).

### II.1.2. Le regroupement d'universités comme une des clés de réforme

Dans ce contexte de contraction des moyens alors que les besoins augmentent, une des clés de réforme envisagée par les gouvernements depuis 2007 est le regroupement des universités. La loi Goulard de 2006 initie ce mouvement par la création des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), des instances de mutualisation des missions stratégiques des universités<sup>13</sup>, et les rapprochements sont encore encouragés par les appels à projets de l'opération campus en 2008. Jusqu'à 26 PRES sont créés sous le quinquennat de Nicolas Sarkozy. Le gouvernement suivant poursuit cette ambition et souhaite transformer les PRES en grandes universités de taille régionale<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Rapport « L'Etat de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France », 2020, Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, page 3

<sup>13</sup> Guiselin, Emmanuel-Pie. « Les regroupements d'établissements dans l'enseignement supérieur et la recherche : enjeux politiques et cadrage juridique », *Revue française d'administration publique*, vol. 169, no. 1, 2019, pp. 37-50.

<sup>14</sup> Ibid

Finalement, en 2013, la Loi Fioraso impose à tout établissement dépendant du Ministère de l'ESR de relever d'un regroupement territorial choisi parmi l'une des formules identifiées : communautés d'universités et d'établissements (ComUE), association ou fusion.

Ces regroupements sont encouragés par des financements incitatifs provenant des Programmes d'Investissements d'Avenir successifs, à travers en particulier les initiatives d'excellence (Idex) et les initiatives science innovation territoires économie (I-site). Cette politique de promotion des Programmes d'Investissements d'Avenir (PIA) s'avère déterminante dans le choix de fusionner pour les établissements, qui doivent dès lors s'organiser pour répondre aux exigences du jury international en matière de gouvernance<sup>15</sup>. Le regroupement devient finalement une opportunité pour obtenir des financements.

Deux grands types d'arguments sont avancés pour justifier ces regroupements<sup>16</sup> :

- **Les regroupements permettraient la coopération et la coordination des actions en matière d'enseignement et de recherche, tout en développant une politique de site en lien avec les acteurs socio-économiques du territoire.** L'idée est d'abord que le regroupement des universités, des écoles et des organismes de recherche doit permettre la rationalisation de l'offre de formation et la détermination de politiques communes. Le rattachement au territoire est par ailleurs mis en avant depuis les Assises de l'ESR de 2012 avec le concept d'« *écosystèmes de la connaissance* » qui traduit la volonté de « *faciliter la coopération entre le monde académique et les acteurs économiques* », de « *faciliter la valorisation et le transfert technologique afin de générer des créations d'emplois* »<sup>17</sup>. Enfin, de manière sous-jacente, **l'argument de la rationalisation économique sous-tend également ces regroupements** dans la mesure où ils doivent permettre de faire des économies par la mise en commun des compétences et la mutualisation des moyens. Ce volet trouve un écho sensible dans la mesure où l'injonction à se regrouper intervient en parallèle de la mise en œuvre de la loi relative

<sup>15</sup> Rapport « Premier Bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017 » Tome 1, Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale et de la Recherche, Mars 2019

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Berger, Vincent, Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche, rapport au Président de la République, 2012

aux responsabilités des universités (dite loi LRU), qui prévoit que toutes les universités accèdent à l'autonomie en matière budgétaire, et qui leur confie notamment la gestion de leur masse salariale.

- **Les regroupements permettraient d'être « plus forts », « plus visibles, « plus lisibles » sur la scène européenne et internationale**, avec pour effets attendus une **plus grande attractivité des meilleurs étudiants** nationaux et internationaux, mais aussi une **plus grande capacité à affronter la concurrence dans le cadre de la politique des appels à projets**. La compétitivité internationale comme les classements internationaux constituent des facteurs incitatifs de regroupement<sup>18</sup>, notamment parce que les critères de classement sont fréquemment obtenus par comptage (5 des 6 critères du classement de Shanghai) ce qui favorise les établissements de grande taille. La rhétorique de la logique de compétition internationale se développe et participe à créer un contexte favorable à la réforme. Sous le quinquennat de N. Sarkozy et après, les acteurs politiques se saisissent du classement de Shanghai et de ce qui est présenté comme une contre-performance française, pour finalement faire du classement un outil de justification et de légitimation des projets de réformes de l'enseignement supérieur<sup>19</sup>.

Car en effet, au-delà des classements internationaux, les réformes du monde universitaire depuis quinze ans s'inscrivent plus globalement dans le tournant gestionnaire pris par le service public sous le coup du **Nouveau Management Public**. Celui-ci, et les réformes qu'il soutient dans les pays de l'OCDE depuis les années 1990, prêchent pour une plus grande responsabilisation des acteurs sur les résultats, pour le passage à une « logique client » (et non plus d'utilisateur), pour le développement d'une gestion centrée sur l'utilisation efficiente des ressources et l'atteinte d'objectifs, et pour le recours à l'utilisation de mécanismes de marché au sein de l'organisation tels que la compétition. Les universités, comme les autres institutions publiques, doivent transformer leur gestion et leur modèle selon ces principes : la création de Paris Saclay est ainsi une réponse au nouveau modèle attendu.

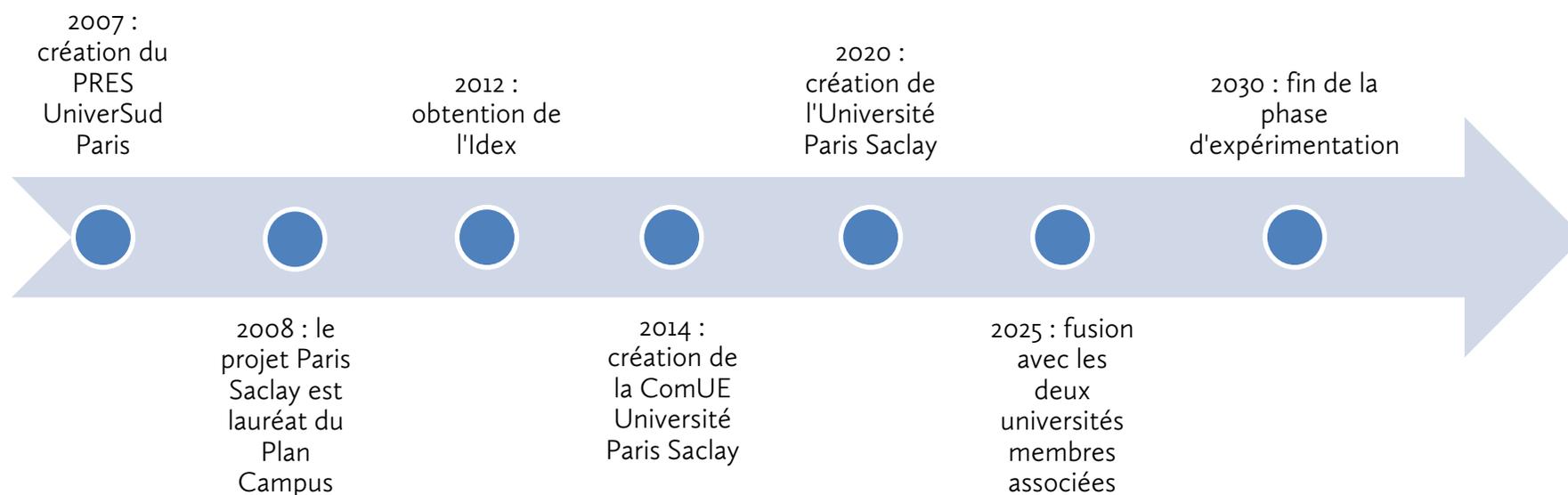
<sup>18</sup> Sursock, Andrée, «Table ronde du 10 novembre 2017 : Les systèmes de regroupement universitaire à la recherche d'un modèle ? », in Aubin et Guiselin (dir.) (2018), p. 259-260

<sup>19</sup> Barats, Christine. Médiatisation et usages socio-discursifs du « classement de Shanghai ». *Revue française d'administration publique*, ENA, 2019, N°169 (1)

## II.2. La création de l'Université Paris Saclay : un projet exemplaire ?

### II.2.1. Un projet inscrit dans un temps long

Comme en témoigne la chronologie ci-dessous, le rapprochement des membres de l'Université Paris Saclay est le produit d'un travail de près de quinze ans qui a été soutenu par les différents dispositifs financiers incitatifs. Ce travail d'échelonne sur un temps long et n'est pas encore terminé : il s'étendra jusqu'à 2030 (fin de l'expérimentation), avec le jalon intermédiaire important de l'intégration des deux universités membres associées (l'Université de Versailles Saint Quentin et l'Université d'Evry Val d'Essonne) en 2025.



La mise en place de l'Université Paris Saclay au 1<sup>er</sup> janvier 2020 résulte de la fusion de la ComUE Paris Saclay et de l'Université Paris Sud.

Cette nouvelle Université Paris Saclay se caractérise notamment par :

- La diversité des statuts de ses différentes composantes :
  - Des composantes universitaires : UFR Sciences, UFR Médecine, UFR Pharmacie, UFR Droit Eco Gestion, IUT d'Orsay, IUT de Cachan, IUT de Sceaux, UFR STAPS, Observatoire des Sciences de l'Univers, Polytech Paris Saclay ;
  - Des établissements composantes conservant leur personnalité morale et juridique : CentraleSupélec, AgroParisTech, Ecole normale supérieure Paris-Saclay et Institut d'optique graduate school ;
  - Des universités membres associées : Université Evry Val d'Essonne et Université Versailles Saint Quentin ;
  - Des organismes nationaux de recherche : CEA, CNRS, INRAE, INRIA, INSERM et ONERA.
- La taille de son périmètre :
  - Les services communs et centraux ainsi que les 10 composantes universitaires (qui constituent le « périmètre employeur ») représentent au total plus de 4400 agents (dont 1500 BIATSS), regroupant près de 80 UMR et accueillant 31 000 étudiants.
  - Son périmètre complet représente 275 laboratoires de recherche, 48 000 étudiants, 9 000 chercheurs et enseignants-chercheurs et 11 000 personnels techniques et administratifs.

## II.2.2. Un projet ambitieux en matière de recherche et de formation...

La création de l'Université Paris Saclay s'inscrit dans ce contexte de réforme et est une réponse au nouveau modèle attendu des universités. Ce nouveau modèle est décrit dans les documents projets relatifs à la création de l'Université Paris Saclay : il s'agit d'une université animée d'une ambition internationale forte et regroupant suffisamment d'établissements pour atteindre une masse critique visible, tournée vers la production de recherche d'excellence, plus ouverte sur la société civile et notamment vers les acteurs économiques, et qui en son sein met en œuvre de nouvelles méthodes de gestion dites rationnelles visant une utilisation plus efficiente des ressources et l'atteinte d'objectifs de performance prédéfinis.

Dans les documents projets, l'Université se présente comme une organisation dont la transformation est nécessaire pour répondre à son contexte et aux besoins de ses parties prenantes. Les origines du projet sont en effet présentées comme étant liées à la fois à un contexte de compétition nationale et internationale accrue, mais aussi d'évolutions des demandes de la société civile (« *une demande sociale plus explicite pour une recherche et une formation tenant compte des grands enjeux socio-économiques* »<sup>20</sup>) comme des étudiants (« *une population étudiante plus mobile et plus en attente d'une individualisation des parcours de formation* »<sup>21</sup>). Le système universitaire français est ensuite présenté comme « *peu adapté pour faire face à ces nouveaux enjeux* »<sup>22</sup> (fragmentation des institutions et des missions), éloigné du nouveau modèle attendu des universités au niveau international : celui d'une université « *humaniste, généraliste et omni-disciplinaire (...) conduisant à l'insertion professionnelle des étudiants, adossée à un cluster d'entreprises* »<sup>23</sup>. A contrario, la future université est présentée comme rassemblant de nombreux atouts pour répondre à ce nouveau modèle en regroupant les acteurs du site<sup>24</sup> : d'abord « *un potentiel exceptionnel de recherche, formation et innovation,*

---

<sup>20</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 4

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Ibid

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> Ibid

avec près de 15% de l'ESR public français, alliant universités, grandes écoles et organismes »<sup>25</sup> ; ensuite la présence d'établissements parmi les mieux classés et les plus performants ; et enfin des liens déjà tissés avec les acteurs du territoire.

Le projet de création de cette Université s'inscrit donc dans une « double ambition » :

« Construire une **université de recherche** – l'Université Paris Saclay - qui porte les missions et stratégies de chacun de ses établissements fondateurs, et les dote de la visibilité d'une marque puissante (objectif top 20 ARWU) et de la lisibilité d'un modèle international reconnaissable.

Proposer un **premier cycle rénové et exigeant** – l'Ecole Universitaire de premier cycle Paris-Saclay – ouvert à la diversité des aspirations étudiantes, conforme à la mission de service public et connecté à l'université de recherche. »<sup>26</sup>

Les documents précisent les ambitions de la nouvelle Université :

- **En matière de formation**, le projet de création de l'Université Paris Saclay prévoit de décomposer le premier cycle en deux entités : d'une part la création d'une Ecole Universitaire de Premier Cycle et d'autre part la création de licences sélectives.
- **L'Ecole Universitaire de Premier Cycle** sera dédiée à l'accueil post-bac des étudiants selon les critères nationaux et portera les formations à but de professionnalisation jusqu'à Bac +3 ainsi que des Licences générales. Elle se caractérisera par :
  - Une adaptation de la formation et des rythmes aux niveaux et aux aspirations des étudiants
  - La notion de contrat réciproque (dans la poursuite du dispositif de la Loi ORE « Oui si »)
  - Une forte innovation pédagogique
  - Une accréditation dédiée pour délivrer les diplômes en son nom propre

---

<sup>25</sup> Ibid

<sup>26</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 5

- **Le cycle de licences sélectives** a pour ambition d'attirer les meilleurs étudiants ayant un projet de poursuite d'études longues (Bac +5 à Bac +8) et se caractérisera par :
  - Une sélection des étudiants selon des prérequis précis
  - Des modules pour construire un cursus universitaire long
  - De manière approfondie par rapport aux autres formations : une expérience de l'interdisciplinarité et une ouverture sur la recherche, sur l'entreprise et sur l'international
  - La délivrance du diplôme de Licence Université Paris Saclay

Par ailleurs, le deuxième et le troisième cycles universitaires sont rapprochés par la création de **Graduate Schools** centrées sur des thématiques ou des disciplines. Leur création répond à plusieurs objectifs :

- Renforcer l'articulation entre le Master et le Doctorat par un appui sur la recherche
- Attirer et fidéliser les meilleurs étudiants dès la première année de Master
- Améliorer l'attractivité des formations et leur réputation au niveau international
- Rendre les formations visibles pour les partenaires industriels

5 indicateurs de performance seront associés aux ambitions en matière de formation : enquête annuelle de satisfaction des étudiants sur les conditions de travail, d'hébergement, de vie quotidienne et d'animation culturelle ; mesure d'insertion professionnelle à 6 et 18 mois ; mesure du recrutement d'étudiants issus de quartiers ou de groupes socio-économiques défavorisés ; mesure de la participation des étudiants aux actions mises en place : soutien scolaire et tutorat etc. ; enquête de satisfaction auprès des employeurs des nouveaux diplômés<sup>27</sup>.

- **En matière de recherche**, les documents projets précisent que le regroupement des membres de l'Université permettra d'abord de former une masse critique pour mettre en valeur les atouts dont ils disposent et ainsi :
  - **Atteindre une visibilité internationale forte en matière de publications** : le nombre élevé de publications scientifiques des membres de l'Université parmi les 10% les plus citées permettra, en les additionnant grâce à la fusion, de positionner la future Université dans le top 20 mondial (il est anticipé que la future université

---

<sup>27</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 30

serait positionnée n°16 mondial pour les publications toutes disciplines confondues, et n°2 en « Physical Sciences and engineering » ou encore n°5 en « Maths and computer sciences »<sup>28</sup>). L'ensemble des membres s'engagent sur l'utilisation d'une signature commune mentionnant l'Université Paris Saclay et assurant son référencement dans les classements internationaux.

- **Obtenir plus de moyens et développer des collaborations de recherche nationales et internationales**, d'une part en mutualisant les moyens de recherche entre les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et d'autre part, grâce aux financements dédiés aux organismes se regroupant, qui ont déjà dans le passé permis de développer des collaborations sur le site (2 RTRA – Réseaux Thématiques de Recherche Avancée en 2007, Plan Campus en 2008, Idex en 2012). Les collaborations de recherche entamées pourront être poursuivies notamment par la création **d'Instituts Thématiques de Haut Niveau** ou encore de **Plateformes de Haut Niveau**. Les financements obtenus seront également mis au service de l'attraction de talents internationaux (bourses pour les étudiants en Master, contrats doctoraux, chaires permettant le financement de séjours scientifiques etc.).

4 indicateurs de performance seront associés aux ambitions en matière de recherche : part des publications dans le top 10% des plus citées ; part des publications parmi les 10% les plus citées cosignées avec des partenaires étrangers ; pourcentage de chercheurs et enseignants-chercheurs non français ; montant total des contrats publics (ANR, Europe) comparé aux montants distribués<sup>29</sup>.

- **En matière d'innovation et de valorisation scientifiques**, la création de la nouvelle Université a également pour ambition de développer les partenariats avec le secteur industriel, les milieux socio-économiques ou encore les administrations publiques. Des actions en ce sens avaient déjà été initiées par la ComUE :
  - Création de la Diagonale Paris Saclay (pour le dialogue avec la société civile)

<sup>28</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 16

<sup>29</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 30

- Appels à projets visant la création de SATT (Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies - ce sont des Sociétés par Actions Simplifiées créées par plusieurs établissements de recherche publics dans le cadre du Programme des Investissements d'Avenir (PIA))

Elles doivent être poursuivies par :

- La formation à l'entrepreneuriat et la mise en réseau des jeunes pour la création d'entreprises
- Le développement des fonds d'amorçage pour accompagner les jeunes pousses portées par les étudiants et/ou les personnels
- Le partenariat en recherche et formation avec des entreprises à travers la création de laboratoires mixtes publics-privés ou de chaires industrielles

4 indicateurs de performance seront associés aux ambitions en matière d'innovation et de valorisation scientifiques : montant total des contrats privés de recherche partenariale ; enquête de satisfaction auprès des entreprises du site sur le soutien en recherche ; montant global des revenus de licences et mesure de l'impact économique par une étude ad hoc ; stratégie de développement durable avec mesure des empreintes énergétique et carbone des activités de l'Université Paris Saclay<sup>30</sup>.

- Enfin, **l'internationalisation de l'Université Paris Saclay** est présentée comme un axe majeur de soutien à ses ambitions. Cette internationalisation a vocation à être développée grâce aux programmes de bourses et d'appels à projets internationaux, aux opérations de coopérations scientifiques et de mobilités d'enseignants-chercheurs, de chercheurs et d'étudiants. L'objectif, fortement souligné dans les documents projets est d'être identifié à court terme parmi les 20 premiers pôles mondiaux de formation, de recherche et d'innovation<sup>31</sup>.

5 indicateurs de performance seront associés aux ambitions en matière d'internationalisation : pourcentage d'étudiants non français ; pourcentage de parcours de Master enseignés en langue anglaise ; nombre d'accords

<sup>30</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 30

<sup>31</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 21

internationaux de doubles diplômes actifs ; nombre de cotutelles internationales de thèse en cours ; panel de différents classements dont ARWU, THE, QS<sup>32</sup>.

### II.2.3. ...malgré la faiblesse relative des moyens

En regard des ambitions affichées, le projet est marqué par la faiblesse des moyens économiques disponibles pour sa mise en œuvre. Le modèle économique de l'Université Paris Saclay reste celui d'un EPSCP (Etablissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel) présentant plusieurs contraintes : « *forte dépendance en recette à la dotation publique (les SCSP) ; forte dépendance en dépense à une masse salariale par nature rigide ; niveau des moyens par étudiant et par chercheur inférieurs à ceux constatables dans les universités les plus compétitives du top 20 mondial ; faiblesse relative des ressources propres* »<sup>33</sup>.

Cette situation met donc l'Université en situation de dépendance aux financements spécifiques liés au regroupement (Idex et PIA), et la conduit à envisager **d'aller chercher des recettes auprès de ses parties prenantes** : auprès des collectivités territoriales sur des actions ciblées (comme l'Ecole Universitaire de Premier Cycle), mais surtout auprès des entreprises (avec les objectifs de développer la recherche partenariale, de développer une offre de formation continue, d'établir une politique de prestations). Il est également envisagé d'améliorer les ressources propres en proposant des tarifs spécifiques sur certaines formations (comme les masters internationaux). Est également évoquée la possibilité d'« *une stratégie d'optimisation par la mutualisation de certaines fonctions support : DAF, service facturier, agence comptable, reprographie, communication, accompagnement de projets, etc.* »<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 30

<sup>33</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 28

<sup>34</sup> Ibid, page 29

## II.3. Notre compréhension des enjeux de santé au travail : problématique de l'étude

Le projet de création de l'Université Paris Saclay s'inscrit dans ce contexte de profondes réformes pour l'Enseignement Supérieur et la Recherche marquées par des ambitions d'excellence et de rayonnement international et en même temps par des contraintes budgétaires importantes.

Le renforcement de l'application des principes du Nouveau Management Public avec le projet, notamment la conjonction de la rationalisation des ressources à la mise en compétition généralisée au sein de l'Université, **risque d'alimenter et de creuser les divisions et hiérarchies existantes**. Au regard de la faiblesse des moyens disponibles, le risque est que les moyens soient alloués prioritairement aux disciplines, formations, équipes et étudiants les mieux dotés. La mise en compétition généralisée entre universités et entre équipes au sein de l'université pourrait en effet conduire à privilégier au sein de Paris Saclay les disciplines ou équipes qui font déjà figures de proue pour affronter cette compétition, et que soient par ailleurs moins favorisées les disciplines et formations qui s'inscrivent plus faiblement dans les ambitions d'excellence mises en avant par l'Université.

La création de ces nouveaux modèles d'universités pose finalement la question de la transformation de l'Université, de ses missions et de sa culture. A cet égard on peut souligner un **risque de gestionnarisation de l'université**<sup>35</sup>, où les critères de gestion et de performance prendraient le pas sur l'activité elle-même. La forte ambition internationale du projet, et la structuration d'un certain nombre de ses indicateurs de performance par rapport aux critères des classements internationaux<sup>36</sup>, pourraient amener à craindre que ces critères deviennent l'aune à partir de laquelle est reconfigurée l'ensemble de l'activité de l'université, quitte à la transformer voire l'appauvrir. Cette gestionnarisation aurait notamment pour conséquence une polarisation du projet autour des ambitions en matière de recherche d'excellence, afin de répondre aux critères de publication des classements internationaux, et un faible approfondissement des ambitions en matière de formation. Elle interrogerait ainsi profondément les missions de

<sup>35</sup> Robert, Pascal. « Critique de la logique de la « gestionnarisation ». Au miroir du cas des universités », Communication & Organisation, vol. 45, no. 1, 2014, pp. 209-222

<sup>36</sup> Voir par exemple dans le document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, la page 30 sur les indicateurs choisis pour évaluer la performance en matière de recherche.

l'Université qui, comme le souligne le document projet, au-delà de la recherche, vise aussi à développer le sens critique, la rigueur, la curiosité et la créativité des jeunes tout en les préparant aux mondes du travail.

Ces transformations ont des **conséquences importantes sur les conditions de travail et le rapport au travail des personnels.**

Ce sont d'abord les conditions de travail des agents, BIATSS comme enseignants-chercheurs, qui sont probablement impactées par le projet. D'abord parce que, le projet s'échelonnant sur un temps long, l'organisation du travail et les repères collectifs sont bouleversés depuis plusieurs années, et qu'une stabilisation n'est pas attendue avant au minimum la fin de l'expérimentation, prévue pour 2030. Ensuite parce que le projet pourrait se traduire par une intensification du travail des agents liée d'une part à l'inadéquation entre les ambitions du projet et les moyens alloués pour sa réalisation, et d'autre part à la complexification des organisations et des processus de travail du fait du changement permanent et du fait de la multiplication des acteurs au fil des fusions. Un des risques principaux pour les personnels, notamment pour les plus en difficultés, est dès lors **l'épuisement professionnel.**

C'est ensuite le rapport au travail qui est probablement questionné par ce projet de transformation de l'université, de son fonctionnement, et de ses missions. C'est la conception même du métier qui peut être bouleversée pour des personnels qui ne se reconnaîtraient pas dans les missions mises en avant par le projet. Les indicateurs de performance associés au projet interrogent possiblement les critères de qualité du travail portés par les groupes professionnels de l'Université. Le risque est ainsi que la mise en œuvre du projet conduise à **une perte de sens du travail** pour un certain nombre d'agents.

### III. LA CONDUITE DE PROJET : UNE TRANSFORMATION POLITIQUE INSUFFISAMMENT ANCRÉE DANS L'OPÉRATIONNEL

En préambule, il nous semble important de rappeler de nouveau qu'il n'est pas question ici d'incriminer les personnes ayant participé de quelque manière que ce soit à la conduite de projet et à sa campagne de communication, et cela, d'autant plus que la tâche n'est pas aisée au regard de l'ampleur du projet, du volumes d'agents concernés et de la diversité des métiers et des activités de travail. L'objectif est de dresser un premier bilan sur la conduite de projet de cette première fusion, dans la perspective de mieux préparer la prochaine : celle de 2025 avec les Universités d'Evry et de Versailles Saint-Quentin.

#### III.1. Une vaste campagne de communication mais déconnectée des réalités du travail

Le projet de création Paris Saclay et ses prémices (création de la ComUE) ont fortement mobilisé les équipes de la Direction de la Communication depuis 2013. En effet, d'après les informations que nous avons recueillies et qui ne sont certainement pas exhaustives, une vaste campagne de communication a été déployée au travers de différents démarches/outils<sup>37</sup> pour transmettre de l'information à l'ensemble des agents de l'Université :

- Trois réunions d'information en amphithéâtre animées par la Présidente de Paris Sud, devenue l'actuelle Présidente de Paris Saclay, ont été organisées ;
- Ainsi que plusieurs temps d'information dédiés aux laboratoires par les directeurs d'Unités et les administrateurs ;
- Chaque réunion des directeurs des services centraux et des DDGS comportait systématiquement un temps

<sup>37</sup> Nous nous appuyons sur les entretiens menés mais surtout sur le document de présentation du 24/03/2021 de la Direction en charge des Organisations et des Processus (DAOP) « *Demande Présidence / Mode projet et préfiguration* ».

d'information sur le projet Paris Saclay ;

- Des foires aux questions thématiques ainsi qu'un espace consacré ont été publiées sur l'intranet de l'Université et de l'ex-UPSud ;
- Des articles dédiés dans le Paris-Sud Info ont été publiés ;
- Un espace de partage documentaire pour les GT « miroir » a été créé ;
- Pour les agents de l'ex ComUE, la Direction a régulièrement réuni les équipes autour de « cafés projet » ou « café pulse » afin de présenter les grandes étapes de la fusion et les équipes de Paris Sud. Ces réunions, parce qu'elles se sont tenues à une échelle plus locale et resserrée, ont globalement été appréciées par les agents de l'ex ComUE que nous avons rencontrés.

**Malgré tous ces dispositifs, nous avons constaté lors de nos entretiens, des niveaux d'information et de connaissance très disparates mais plutôt très faibles dans l'ensemble.** D'après notre analyse, cet état des lieux qui peut paraître paradoxal, résulte de l'inadéquation entre les attentes des agents, la réalité de leurs conditions de travail d'une part, et le contenu des supports de communication déployés par la Direction de l'Université d'autre part. Ce n'est donc pas tant la quantité d'informations qui a pêché que sa qualité car comme l'explique cet agent : *« l'information existe, pour peu qu'on sache et qu'on veuille la trouver »*. Néanmoins, un tiers des répondants au questionnaire ont déclaré ne pas avoir reçu une information suffisante et adaptée au moment de la fusion/réorganisation (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 1. Distribution des répondants à la question 2.a "En préparation de la création de Paris Saclay, avez-vous reçu une information suffisante et adaptée au moment de ces changements ?"

	Effectifs	% Rep.
<b>Oui</b>	34	49,3%
<b>Non</b>	21	30,9%
<b>Ne se prononce pas</b>	13	18,8%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

- D'abord, nous y reviendrons largement plus avant, **la charge de travail** de l'ensemble des agents de l'Université, personnels BIATSS et enseignants, enseignants-chercheurs confondus, **a constitué le premier frein au bon suivi de l'information sur le projet**. Les témoignages des agents en la matière sont unanimes : il leur a été difficile de se dégager du temps pour assister aux amphithéâtres ou pour lire les différents documents de communication.
- Pour ceux qui ont délaissé ou reporté certaines tâches afin de participer aux amphithéâtres, le contenu de l'information, très axé sur les orientations stratégiques en matière de recherche et d'enseignement, ne correspondait pas aux attentes des agents, plus centrées sur les déclinaisons opérationnelles et concrètes en matière d'organisation du travail, de procédures.

« Il y a eu beaucoup d'informations en amphithéâtre mais très peu de gens y allaient. C'était tellement abstrait qu'à mon avis ça ne leur parlait pas. Je pense que seuls les profs ont compris quelque chose. Ils ont fait au mieux mais ils ne se sont pas mis à la place des agents techniques et administratifs. » (Agent)

« Nous, les profs, on n'a pas compris grand-chose dans les amphis. On comprend bien la trajectoire, où ils veulent aller avec Paris Saclay, le classement dans Shanghai, etc. Mais concrètement, qu'est-ce que ça va donner ? Même ceux qui présentaient les amphis ne savaient pas comment l'Ecole de 1<sup>er</sup> cycle universitaire et les Graduate School allaient être

constituées ». (Agent)

- En outre, comme nous l'indiquions précédemment, nos entretiens ont aussi révélé une disparité des connaissances sur le projet. Celle-ci est d'abord observable à l'échelle encadrante : selon que les responsables/directeurs aient participé ou non à certains groupes de travail, leur niveau d'information est plus ou moins bon. **Les pratiques managériales en matière de redescende de l'information étant très variables d'un service à l'autre, les équipes ont été plus ou moins bien informées par leur hiérarchie.** Ne sachant pas s'ils étaient autorisés à communiquer sur le contenu des échanges menés au sein des groupes de travail, les encadrants ayant transmis des informations à leurs équipes l'ont systématiquement fait de manière informelle, d'après ce qui nous a été relaté.

« *Quand on n'avait pas un directeur qui nous tenait au courant voire qu'il n'était pas devenu le directeur préfigurateur, les infos, on ne les avait pas de manière officielle.* » (Agent)

« *En interne, on a eu la très grande chance d'avoir une directrice à l'époque qui nous rapportait le maximum d'informations qu'elle arrivait à glaner car elle était dans des groupes de travail UP SACLAY. On était tenu régulièrement au courant de ce qui se passait.* » (Agent)

Les groupes miroir et les groupes de travail avaient précisément vocation à traduire sur un plan opérationnel les grandes orientations stratégiques induites par le projet de création de l'Université Paris Saclay. Le bilan qui nous a été dressé par les agents y ayant participé est plutôt insatisfaisant à plusieurs égards, comme nous allons le développer ci-dessous.

## III.2. Une première fusion actée mais qui reste à mettre en œuvre en pratique

### III.2.1. Un long et complexe travail de préparation du projet...

Depuis janvier 2018, la Direction de l'Université a mis en place un dispositif de conduite de projet en trois temps<sup>38</sup> :

- **Un premier temps en « mode avant-projet » entre janvier et avril 2018.** Ce groupe de travail, piloté par la Présidente de la ComUE avait pour objectifs « *d'élaborer une proposition de schéma fonctionnel de l'Université* » et de « *définir les modalités de fonctionnement du projet jusqu'en 2020* ».
- **Un second temps en « mode projet » entre avril 2018 et avril 2019**, lui-même articulé autour de deux phases :
  - La phase de « *développement* », dont l'objectif était « *d'inscrire la création de l'Université Paris Saclay dans le cadre d'une démarche projet* » au travers de plusieurs groupes de travail :
    - **6 groupes de travail thématiques** (exemples : modèle économique, formation 1<sup>er</sup> cycle, Graduate Schools et Pôles) ;
    - **15 sous-groupes métiers**, constitués d'agents du périmètre employeur Paris Saclay, afin de travailler aux différents scénarii d'organisation.
  - La phase « *d'appropriation collective* » dont le but était « *de participer pro-activement à la création de la nouvelle université en mettant en place des espaces de partage et de réflexion collective de la communauté universitaire* » au travers, là encore, de plusieurs groupes de travail :
    - **17 groupes de travail « miroir »**, en référence aux précédents sous-groupes métiers, composées d'agents issus exclusivement de l'ex Université Paris Sud et organisés par thématiques ou par métiers

<sup>38</sup> Là encore, nous nous appuyons sur les entretiens menés mais surtout sur le document de présentation du 24/03/2021 de la Direction en charge des Organisations et des Processus (DAOP) « *Demande Présidence / Mode projet et préfiguration* ».

(exemple : Finances, Graduate Schools et Pôles, Formation 1<sup>er</sup> cycle).

- **Un troisième temps en « mode préfiguration » entre le 1<sup>er</sup> janvier 2020 et la mi-février 2021.** Les réunions de préfiguration ont été pilotées par les directeurs et directeurs adjoints afin de concevoir les nouvelles organisations des services centraux (organigramme, fiches de poste, processus, animation réseau). Pour assurer cette fonction, les directeurs ont été nommés entre juin et octobre 2019. Un dispositif de coaching permettant de les accompagner à titre individuel, avec leurs équipes ou dans le cadre des binômes directeur/directeur adjoint a été mis en place.

La seule description du dispositif de conduite de projet se suffit à elle-même pour en approcher la complexité. L'articulation entre « *la phase de développement* » et « *la phase d'appropriation collective* » reste difficile à saisir, et cela d'autant plus que les documents nous ont été envoyés tardivement (en cours de rédaction du rapport d'expertise). Il n'est donc pas surprenant de constater dans les entretiens que beaucoup d'agents n'ont pas compris les objectifs, les missions et la composition des groupes de travail.

De même, la durée de la conduite de projet et la multitude de groupes de travail aurait induit de nombreux allers-retours, favorisant un climat anxieux dans les équipes comme l'explique cet agent : « *Les amphes sont intervenus en dernière période car je pense que ça bougeait tout le temps donc ils avaient du mal à savoir quelles infos nous faire passer. Les infos que l'on pouvait avoir au quotidien par notre réseau divers et varié étaient souvent contradictoires, les choses évoluaient et on avait l'impression que les pilotes ne savaient pas où ils allaient et c'était très anxieux.* ». Les organigrammes par exemple, on fait l'objet de nombreuses versions pour n'être finalement rendus définitifs qu'au premier trimestre 2021, alors même que la première fusion a été actée le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

### III.2.2. ...aux résultats nuancés : retour sur les groupes de travail et les réunions de préfiguration

De l'expérience des différentes personnes interrogées ayant participé à un ou des groupes de travail, il ressort principalement :

- **Une intensification du travail avec une multiplication du nombre de réunions et un travail de préparation conséquent**, venant s'ajouter à une charge de travail déjà très lourde pour le personnel administratif comme pour le personnel enseignant et enseignant-chercheur. Pour certaines personnes, et notamment pour les encadrants, la participation aux groupes de travail a constitué le point de bascule vers une situation de travail intenable, ce qui s'est traduit par des arrêts maladie voire des démissions en cours de préfiguration, comme l'indique l'enquête menée par la CFDT auprès des directeurs des services centraux.

Les réunions de préfiguration ayant débuté en fin d'année 2019 alors que la création de l'Université Paris Saclay a été actée au 1<sup>er</sup> janvier 2020, ses participants ont pu avoir le sentiment de **travailler dans l'urgence**, ce qui alourdit, là encore, le vécu de la charge de travail.

En outre, pour pouvoir préparer et assister à ces réunions, la hiérarchie a délaissé en partie l'encadrement de ses équipes, ce qui a été mal vécu de part et d'autre.

- Pour l'encadrement, cela s'est traduit par le sentiment de ne pas pouvoir faire correctement son travail ou encore de ne pas être à la hauteur. Cette perception de son propre travail et de ses compétences rentre en contradiction avec ce qui est généralement attendu des cadres dans les organisations du travail : « *Un bon cadre, ce n'est pas celui qui signale les problèmes, c'est quelqu'un qui les règle. Ce qu'on attend de lui, c'est qu'il fasse remonter une information positive : "RAS. Ça roule, je gère, les objectifs sont atteints"*<sup>39</sup>. ».

---

<sup>39</sup> Daniellou François, « 8. Être cadre », dans : Laurence Théry éd., Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail. Paris, La Découverte, « Poche / Essais », 2010, p. 82-86.

- Pour les équipes, cela a amplifié leurs inquiétudes quant aux conséquences du projet sur leurs conditions de travail et leurs emplois. Moins disponibles pour échanger sur des sujets opérationnels du quotidien ou sur les trajectoires discutées au sein de ces réunions de préfiguration, les personnels ont pu se sentir abandonnés durant cette période. Dans sa grande majorité (75,3%), les répondants au questionnaire déclarent avoir vécu avec un peu d'appréhension voire de manière stressante la fusion/réorganisation (cf. tableau ci-dessous).

« On peut comprendre la notion de groupe de travail liée à la concertation pour créer les nouveaux objets. Mais la façon dont c'est structuré fait qu'il y a énormément de groupes de travail puisqu'on a dupliqué les mêmes réunions à l'échelle du périmètre élargi au périmètre Paris Sud uniquement. Depuis 2-3 ans, on a explosé le nombre de réunions auxquelles on doit participer. » (Agent)

Tableau 2. Distribution des répondants à la question 8 "Globalement, comment avez-vous vécu cette fusion/réorganisation?"

	Effectifs	% Rep.
Non réponse	3	4,4%
Sereinement	16	23,5%
Avec un peu d'appréhension	27	39,7%
De manière stressante	22	32,4%
Total	68	100,0%

- **Un pouvoir et une influence limités sur la conception des futures organisations du travail.** 76,5% des répondants au questionnaire déclarent n'avoir pas eu l'impression de pouvoir influencer la mise en œuvre des changements, y compris ceux qui disent avoir été consultés au moment de ces changements<sup>40</sup>. Plusieurs personnes témoignent, en effet, du caractère vertical de l'animation des réunions d'information avec une présentation d'organisations « déjà ficelées » par les VP et les DGS. Par conséquent, certains agents disent n'avoir

<sup>40</sup> Sur les 27 répondants ayant déclaré avoir été consultés au moment des changements, à la question « avez-vous eu l'impression d'avoir une influence sur la mise en œuvre de ces changements ? », 14 ont répondu « non », 11 ont répondu « oui » et 2 « ne se sont pas prononcés ».

volontairement pas assisté à tous les groupes de travail, jugeant leur participation inutile et cela d'autant plus, dans un contexte de charge de travail importante au quotidien.

« Les groupes de travail se voulaient mixtes mais on sentait que c'était Paris Sud qui était moteur. Il fallait participer à la construction des futures entités. A la lecture des mails qui ont suivi les groupes de travail, on a bien senti qu'on n'avait pas des marges de manœuvre extraordinaires. » (Agent)

« Je ne sais pas si notre participation aux groupes de travail a servi à quelque chose très franchement. » (Agent)

- **Une absence de retours et de visibilité sur la finalité du travail fourni lors de ces réunions/groupe de travail.**

Pour ceux qui se sont véritablement investis dans ces travaux participatifs, la déception est importante. En effet, il semblerait que les agents n'ont eu aucun retour sur la manière dont leurs réflexions collectives ont été utilisées dans l'élaboration finale des organisations présentées. Pire encore, certains disent que ces dernières n'ont pas tenues compte voire sont à l'opposé des recommandations émises par les groupes de travail. Il ressort donc majoritairement un sentiment de ne pas avoir été entendu, très délétère sur la motivation des agents.

« Les sous-groupes métiers miroirs ont demandé du travail, de l'investissement. On nous a fait des commandes pour réfléchir sur certains aspects et au final, ça n'a servi à rien. On n'a jamais eu de retours sur ce qu'on avait fait. C'est très frustrant. » (Agent)

Malgré la campagne de communication et la multitude de dispositifs mis en place pour la conduite de projet, le fonctionnement institutionnel des nouveaux objets pédagogiques (Graduate Schools et Ecole de 1<sup>er</sup> cycle universitaire) ainsi qu'un grand nombre de procédures de travail administratives ne sont pas encore stabilisés. A ce titre, 49,3% des agents ayant répondu au questionnaire considèrent que « le sens, les objectifs et la finalité de cette fusion/réorganisation restent très flous ».

### III.2.3. Des structures et des procédures de travail non stabilisées

#### a) **Les nouveaux objets pédagogiques**

Plus d'un an après la mise en place de l'Université Paris Saclay, les fondements, les missions, les moyens humains et financiers des nouveaux objets pédagogiques que sont les Graduate School et l'Ecole Universitaire de 1<sup>er</sup> cycle restent nébuleux pour un grand nombre d'agents mais aussi pour les représentants du personnel au CHSCT comme en atteste cet extrait de PV de CHSCT: « *Qu'il s'agisse des GS ou de l'EUC1CPS, de nouvelles instances sont créées, les circuits de décision s'en trouvent donc modifiés, sans que l'on comprenne bien l'articulation avec les instances actuelles (par exemple les départements de disciplines), dont on ne connaît pas l'avenir.*<sup>41</sup> ». Notre analyse des documents qui nous ont été envoyés et des entretiens menés avec les membres de la Direction nous permettent, nous l'espérons, d'apporter certains éléments de réponse aux représentants du personnel bien que certains sujets demeurent confus.

- **Les Graduate Schools et l'Ecole de 1<sup>er</sup> cycle universitaire sont toutes deux des structures de coordination de l'enseignement et de la recherche.** Les composantes conservent le rattachement de leurs personnels enseignants/enseignants-chercheurs et de leurs personnels BIATSS. Ceux-ci ne seront donc pas hiérarchiquement rattachés à une Graduate School ou à l'Ecole de 1<sup>er</sup> cycle Universitaire. Il s'agit plutôt d'un rattachement disciplinaire ou thématique et c'est en cela que ces deux nouvelles instances constituent une **forme d'organisation matricielle** de l'enseignement et de la recherche.
  - **Les 18 Graduate Schools sont organisées par discipline ou thématique** (exemples : santé et médicament/droit/ éducation, formation et enseignement). Elles constituent la structure de coordination entre les enseignements de master et doctorat dispensés dans les composantes et les laboratoires de recherche.
    - **19,5 ETP dont 9 administratifs et 10,5 project manager ont été ouverts** pour l'ensemble des

<sup>41</sup> PV de CHSCT du 13 mai 2020

Graduate Schools (soit, en moyenne, 0,9 ETP par Graduate Schools). Leurs missions sont respectivement de gérer l'unité budgétaire de la Graduate School et « *d'organiser la dynamique de la graduate school* ». S'ajoutent à ces postes « *5 postes pour du développement économique (lien avec les industriels, PME pour aller chercher de l'argent mais aussi développer les contacts pour améliorer l'apprentissage) sont à venir avec un financement par projet IDEES.* ».

- **Les Graduate Schools fonctionnent autour d'un Conseil** comprenant « *des élus, des membres de droit, ainsi que des membres nommés [...] avec la représentation de tous les personnels et les usagers.*<sup>42</sup> ». Les composantes en sont parties-prenantes « *lorsqu'elles sont opérateurs de ces structures*<sup>43</sup> ».
  - **Elles sont financées par les dotations de l'IDEX** pour des événements supplémentaires et complémentaires à l'enseignement (Summer School, etc.). D'après les éléments de réponse apportés par la Direction, leur budget de fonctionnement n'a pas vocation à faire l'objet d'appels à projet au sein de l'Université.
- **L'École de 1er cycle universitaire assure de son côté, la coordination entre les différents enseignements des cycles non sélectifs de licence** dispensés dans les composantes de Paris Saclay (UFR et IUT).
- Son personnel propre est « *limité à un support de Direction administrative et financière au directeur de l'École universitaire*<sup>44</sup> ».
  - Elle s'appuie grandement sur la Direction Formation et Réussite (DFR), la Direction de la Communication et la Direction de l'Innovation pédagogique pour assurer sa mission.
  - Tout comme les Graduate Schools, l'École fonctionne autour d'un Conseil comprenant « *25 membres élus, répartis en quatre collèges habituels.*<sup>45</sup> ».

---

<sup>42</sup> Ibid.

<sup>43</sup> Réponses écrites apportées par la Direction à nos questions.

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

- Au-delà de ces grandes orientations et modalités de fonctionnement posées, **les nouveaux objets pédagogiques conservent leurs lots d'interrogations** qui ne trouvent, pour le moment, pas de réponses :
  - Comment vont s'articuler ces différentes instances ? Autrement dit, comment ces structures vont-elles garantir les passerelles pour les étudiants entre l'Ecole de 1<sup>er</sup> cycle universitaire, les licences sélectives, les masters/doctorats et les grandes écoles ?
  - Quels impacts la création de ces structures va-t-elle avoir sur l'organisation du travail des enseignants et enseignants-chercheurs ? En créant de nouveaux espaces de discussion sur la pédagogie, l'offre de formation, la valorisation de la recherche, le risque n'est-il pas d'alourdir encore plus la charge de travail de l'ensemble des personnels en composante – à travers, là encore, la multiplication de réunions/groupes de travail par exemple ?
  - La mise en place de cette organisation matricielle ne risque-t-elle pas de se traduire par un alourdissement des circuits décisionnels, déjà complexe au sein des composantes avec le binôme VP/DGS ?
  - Quels seront les impacts de la création de ces instances en termes d'évolution des procédures, des interlocuteurs, de la charge de travail, sur les personnels BIATSS en composantes et dans les services centraux ?
  - Quel est l'avenir à plus long terme des composantes ? Faut-il craindre leur disparition ?
- Si les grands objectifs et le cadre institutionnel semblent définis, la déclinaison opérationnelle de ces nouvelles structures reste donc à définir, alors même que les Graduate Schools existent formellement depuis plusieurs mois (les élections des membres du Conseil ont eu lieu). C'est pourquoi **nous constatons un décalage important entre la présentation que font les membres de la Direction de ces structures et les témoignages des agents quand nous les interrogeons sur ces nouveaux objets pédagogiques** : pour eux, ils n'ont aucune existence matérielle et concrète car ils n'ont pas encore eu d'influence sur leur activité de travail.

« Les Graduate School n'ont pas de personnel, c'est un peu une coquille vide aujourd'hui. Ça n'a pas vraiment fonctionné

pour le moment. » (Agent)

« On a voté la semaine dernière pour les Graduate Schools mais sans trop savoir dans laquelle on était. Surtout que ce n'est pas clair, on est souvent à cheval sur plusieurs Graduate Schools. » (Agent)

« On avance dans le brouillard sans trop savoir où on va. Les liens entre les Graduate Schools et les composantes et les labos, c'est peu clair. Peu de gens peuvent le dire. On sait déjà qui va les diriger mais on ne sait pas leurs missions. Quel impact ça va avoir sur l'enseignement ? » (Agent)

### **b) Les services supports**

Alors que la fusion est effective depuis plus d'un an, les frontières de la subsidiarité – objectif clé de cette fusion – l'identification des missions et prérogatives des différents services administratifs ou encore les procédures de travail ne semblent pas abouties, ce qui a des répercussions conséquentes sur les services supports en composantes et en central (nous y reviendrons plus longuement dans la partie IV.3.3.).

A ce sujet, le document de présentation réalisé par la DAOP le 24/03/2021 indique que les réunions de préfiguration ont remonté le besoin de « matérialiser la mise en œuvre opérationnelle de la nouvelle Université et des projets sous forme de jalons et livrables positionnés sur une frise chronologique ».

## **III.3. La prochaine fusion de 2025 : des inquiétudes multiples sur la conduite de projet et sur les futures modalités de fonctionnement**

Alors même que la mise en œuvre pratique de la première fusion a pris du retard et n'est toujours pas finalisée, la fusion de 2025 avec les deux Universités d'Evry et de Versailles Saint-Quentin suscite une série d'inquiétudes et d'interrogations :

- D'abord, le dispositif de conduite de la première fusion s'étant étalé sur une durée de deux à trois ans, période durant laquelle les agents et l'encadrement en particulier se sont fortement investis, **nombre d'entre eux font**

## état aujourd'hui d'une grande fatigue et émettent de lourdes réserves sur leur capacité à tenir dans la perspective de la prochaine fusion.

« On a l'impression que cette fusion n'en finit pas. Tout le monde l'attendait, on nous disait qu'il fallait tenir bon, que c'était transitoire, sauf que le rythme de travail est toujours le même. ». (Agent)

« Je ne ferais pas ces heures de malade si je n'avais pas un minimum d'intérêt pour le projet. Sinon, je me contenterais de mes 36,5H mais le problème est celui-ci : jusqu'à quand je vais pouvoir maintenir ce niveau de motivation ? » (Agent)

- Ces craintes sont d'autant plus fortes que Paris Saclay est la plus grande des trois universités qui vont fusionner (en nombre d'étudiants accueillis et de personnels). A ce titre, un grand nombre d'agents des services centraux notamment, redoute de devoir, une fois de plus, porter l'organisation administrative de la fusion. Les agents en services centraux témoignent du fait de devoir déjà porter du jour au lendemain l'organisation et le suivi administratif de projets communs avec les laboratoires et les grandes écoles, qui ne veulent pas s'en saisir. Les premières discussions avec les collègues d'Evry et d'UVSQ abondent dans ce sens : « à Evry, ils sont en grande souffrance aujourd'hui, ils manquent énormément de moyens et de budget. Ils nous rebalancent déjà un certain nombre de dossiers communs qu'ils ne veulent et/ou ne peuvent pas gérer. C'est Paris SACLAY qui va prendre toute la charge de la restructuration ». (Agent)
- En outre, comment travailler à la prochaine fusion alors même que la première n'est pas finalisée ? **Le risque n'est-il pas de stabiliser l'organisation de la fusion de 2020 dans les prochains mois/années pour de nouveau la bousculer en 2025 ?**
- Des préoccupations s'expriment aussi sur la conduite de projet et notamment sur **le temps qu'il reste pour préparer la prochaine fusion, le chantier étant d'une grande ampleur**, une fois de plus. Le risque n'est-il pas, par manque d'anticipation, de créer de nouveau les conditions d'un travail dans l'urgence comme ce fut le cas pour les réunions de préfiguration ?
  - A ce sujet, la Direction nous a indiqué qu'un Comité de fusion composé de l'ancien Président de Paris Sud,

des deux Présidents des Universités d'Evry et de VSQ et de la future DGS (dont l'arrivée est prévue en avril 2021) a démarré en début d'année 2021. Elle précise également que « *la fusion 2025 n'en est qu'à son début de réflexion* » et « *qu'il n'y a actuellement pas de schéma cible* » pour les services administratifs (organisation projetée des relations entre services centraux et services de composantes universitaires/établissements composantes/universités membres associées).

- A l'occasion de la fusion de 2025, les Universités d'Evry et de Versailles vont perdre **leurs personnalités juridiques et morales** alors que les grandes écoles (ENS, SUPELEC, etc.) les ont conservées au moment de la fusion de 2020 : qu'en sera-t-il en 2025 ? Cette question se pose d'autant plus que le jury de l'IDEX a récemment recommandé l'abandon « *dès que possible* » des personnalités morales des membres de l'Université Paris Saclay<sup>46</sup>.
- Les agents sont très inquiets à l'idée d'une **mutualisation des services administratifs** pour plusieurs raisons que nous développerons dans la partie IV.3.3.b).
- Enfin, **les espaces de travail et leurs infrastructures génèrent des questions**, surtout que plusieurs déménagements sont prévus :
  - Dans le cadre d'une offre de formation commune entre les trois universités, les enseignants et enseignants-chercheurs vont-ils devoir effectuer des enseignements sur les trois sites de Saclay, Evry et Versailles ?
    - A cette question, la Direction répond qu'une logique de site continuera de prévaloir après la fusion de 2025.
  - Le futur bâtiment de Biologie-Physique-Chimie, éloigné des réseaux de transports en commun, comporte peu de places de parking si bien que certains personnels devront certainement se reporter sur le parking payant voisin détenu par la société Bouygues, qui est également le constructeur du bâtiment. Est-il prévu une compensation financière par l'Université pour couvrir ces nouvelles dépenses ?

<sup>46</sup> <https://www.aefinfo.fr/depeche/647324-idx-psl-et-paris-saclay-le-jury-recommande-labandon-des-que-possible-des-personnalites-morales-des-membres>

☞ Avant de travailler à la préparation de la fusion de 2025, il nous semble prioritaire de stabiliser les organisations du travail issues de la fusion de 2020 : les missions des différents services, les procédures et modes opératoires, les interlocuteurs. En matière d'enseignement et de recherche, les questions soulevées dans la partie **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** pourraient être reprises afin d'apporter des éléments de réponse précis aux agents. De même, pour les services administratifs, des réunions entre agents des différents services et composantes qui travaillent ensemble pourraient être organisées afin d'identifier très précisément les sujets, les dossiers et les missions qui nécessitent de poser le cadre des modes opératoires et des procédures, l'idée étant d'arriver à répondre précisément au « qui fait quoi et à quel stade de la procédure ? ».

Par ailleurs, dans son bilan sur les fusions des universités réalisées entre 2009 et 2017, l'IGAENR insiste sur l'importance d'une bonne articulation entre le DGS et le VP (implication égale dans le processus de préparation de la fusion et dans le pouvoir décisionnel). Le rapport précise en outre qu'il « *convient de désigner le plus tôt possible des responsables préfigureurs [...] pour assurer la continuité du service administratif sur une période charnière, afin de pouvoir finaliser les organisations pour de vrais nouveaux services correctement positionnés et surtout opérationnels et réfléchir à la diffusion de la nouvelle ligne managériale.*<sup>47</sup> ». En effet, nous avons vu que pour la première fusion, l'Université a fait le choix de mettre en place de multiples groupes de travail en amont des réunions de préfigurations, ce qui a eu deux effets : d'abord, un manque de clarté du dispositif de conduite de projet (articulation entre les différents groupes de travail difficile à saisir) ; ensuite, une mise en place tardive des réunions de préfiguration aux conséquences importantes sur le bon déroulé des activités de travail (organigrammes et missions des différents services non stabilisés).

☞ Pour toutes ces raisons, en perspective de la fusion de 2025, il nous semble primordial de suivre les recommandations de l'IGAENR en la matière et de nommer les préfigureurs dès que possible.

Le rapport préconise également d'apporter un certain nombre de garanties aux agents de l'université tel que l'absence de mobilité géographique forcée et de situation individuelle régressive ou encore l'alignement de toutes

<sup>47</sup> Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017 – Tome 1 - IGAENR, mars 2019, p.15.

les dispositions de politiques sociales (temps de travail, congés annuels, régimes indemnitaires et règlement de gestion des personnels contractuels) sur les plus favorables d'entre elles.

- ☞ Nous rejoignons là encore le rapport de l'IGAENR sur ce point et nous y ajoutons les sujets suivants : le maintien d'une logique de site pour les enseignements communs entre les trois universités, la compensation financière du recours au parking payant.
- ☞ Sur ces différents sujets, la Direction de l'Université nous a apporté un certain nombre de réponses qui figurent dans ce rapport. Toutefois, les agents ne semblent pas en avoir connaissance, dès lors il nous paraît essentiel de les informer officiellement.
- ☞ Enfin, pour la fusion 2025, il s'agirait également d'impliquer davantage les différents acteurs de la prévention (les représentants du personnel au CHSCT, les agents du pôle de prévention, la référente RPS, les médecins du travail) dans le dispositif de conduite de projet. De cette manière, les réflexions ou les décisions prises pourraient être réajustées en tenant compte du point de vue de la prévention de l'ensemble des risques professionnels (risques psychosociaux compris).

## IV. UN PROJET QUI RISQUE D'AMPLIFIER LES DIFFICULTES ET LES DIVISIONS EXISTANTES

### IV.1. Le climat psychosocial : un état des lieux inquiétant

Avant même de développer les risques afférents au projet en matière d'enseignement, de recherche et de services administratifs, nous souhaitons alerter les différents acteurs de la prévention et l'employeur sur ce que nous avons pu observer du climat psychosocial au sein de l'Université en ce sens qu'il constitue, selon nous, un terrain particulièrement défavorable à la prochaine fusion de 2025. En effet, il ressort des entretiens et du questionnaire qu'une partie des agents est aujourd'hui usée par les effets des évolutions incessantes qui traversent la fonction publique, l'enseignement supérieur et la recherche, dont le projet Paris Saclay fait partie.

*« Il y a un gros malaise, les gens sont mal psychologiquement, il n'y a plus de motivation, plus d'envie de venir. Les gens se rendent malades, les gens ont mal au dos, les gens ont des maux physiques dus aux maux psychologiques, il y a beaucoup de personnes qui sont mal... dont moi... je suis très mal. Ils arrivent à nous démotiver totalement. »  
(Agent)*

*« On a une administration qui est épuisée dans sa majorité : physiquement et psychologiquement. Beaucoup de départs en burn out, de directeurs qui craquent. » (Agent)*

*« Il y a un sentiment de burn out généralisé. » (Agent)*

- **Le rapport sur la santé au travail dans la fonction publique remis au Premier ministre en septembre 2019** soulignait que « 2/3 des agents de l'Etat se plaignent de devoir effectuer leur travail dans des conditions permanentes d'urgence, plus de la moitié regrettant de ne pouvoir faire un travail de qualité, compte tenu notamment d'une charge de travail très importante<sup>48</sup> » et précisait plus loin que « la fonction publique, comme le secteur privé, est confrontée

<sup>48</sup> Rapport parlementaire remis au Premier Ministre Edouard Philippe « Santé, sécurité et qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance », 18 septembre 2019, p.38.

dans tous ses versants à la nécessité de s'adapter à un environnement mouvant, aux évolutions technologiques, aux évolutions juridiques, et aux changements organisationnels qui en découlent. S'ajoutent également des changements d'orientations politiques au rythme des élections. Ces changements fréquents apparaissent insuffisamment pris en compte et accompagnés sur le plan des impacts SST/QVT <sup>49</sup>». Si le rapport ne fait pas directement le lien entre ces deux aspects, il est, de notre point de vue, évident : la dégradation des conditions de travail des agents de l'Etat doit être mise en perspective des évolutions qui traversent la fonction publique.

- Le projet Paris Saclay participe de ces évolutions et 51,5% des répondants au questionnaire (soit 35 agents) ont répondu que leurs conditions de travail se sont globalement dégradées un an après la création de l'Université Paris Saclay. La charge de travail et l'évolution du contenu du travail sont les premiers facteurs de dégradation (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 3. Distribution des répondants à la question 5 "Si elles [vos conditions de travail] se sont dégradées, c'est lié :"

	Effectifs	% Obs.
A la charge de travail	30	85,7%
A l'évolution du contenu de votre travail	21	60%
A l'ambiance de travail	20	57,1%
Au mode de management	18	51,4%
Au niveau des objectifs qui vous sont fixés	11	31,4%
Aux espaces de travail	9	25,7%
Au changement de statut/position	5	14,3%
Autre	2	5,7%
<b>Total</b>	<b>35</b>	

<sup>49</sup> Ibid, p.39.

- Comme dans d'autres structures de la fonction publique, **les agents de l'Université accusent donc aujourd'hui les effets de plusieurs années de politiques publiques centrées sur des exigences de rentabilité, de compétitivité et d'optimisation budgétaire.** Plusieurs faits et signaux - dont certains ont déjà fait l'objet d'une prise en charge par l'employeur - sont caractéristiques de troubles psychosociaux :
  - A notre connaissance, au moins **trois enquêtes suite à des alertes de DGI pour souffrance au travail** ont été menés en 2014 (à la DSI), en 2018 (à l'UMR 1197 de l'UFR de médecine) et en 2020 (au LRI).
  - De même, le 6 février 2020, suite à leur visite à la Faculté des Sciences et du Sport, les représentants du personnel au CHSCT ont alerté la Direction sur « *un climat général tendu et de la grande souffrance de certaines personnes* ». Le CHSCT a notamment relaté le cas « *d'un agent manifestement sous pression qui menaçait d'en venir aux mains.<sup>50</sup>* ».
  - **Une enquête menée par la CFDT auprès des directeurs nommés pour les préfigurations** et certaines de leurs équipes révèle des situations explosives dans l'ensemble des directions interrogées : « *Le directeur a exprimé des signes de fatigue intense et de mal-être, ne peut plus travailler* » ; « *directeur en arrêt maladie, qui ne veut plus revenir sur son poste* » ; « *le directeur se sent épuisé, dit qu'il ne sait pas s'il va tenir* » ; « *plusieurs arrêts maladie dans l'équipe* » ; « *rythme toujours plus accéléré, agents pas assez préparés à leur nouveau périmètre. Pression qui se répercute en cascade sur les agents, personnels qui craquent* » ; « *agents en burn out et à la limite, qui mettent énormément de temps à se reconstruire. Une partie importante des agents a la volonté de partir* ».
  - En cours d'expertise, **nous avons alerté le Comité de suivi paritaire sur la situation psychosociale au sein de la DSI.** Dans le cadre de nos entretiens, plusieurs agents ont exprimé leur inquiétude quant à l'état de santé du collectif de travail de la DSI, l'un d'entre eux a insisté sur sa crainte qu'un « *suicide* » se produise. A la suite de cette alerte, le comité restreint des risques psychosociaux de l'Université s'est réuni, les représentants du personnel au CHSCT ont lancé une procédure de DGI, la médecine du travail s'est

<sup>50</sup> Lettre adressée par le CHSCT à la Présidente de l'Université suite à la séance du CHSCT du 26 mars 2021, 31 mars 2021

entretenu avec certains agents et une enquête paritaire va, de nouveau, être lancée. Nous reviendrons plus précisément dans la partie **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** sur les conditions de travail de la DSI.

- **Dans son rapport d'activité de 2018 et 2019, la médecine du travail** indique que « *de nombreuses consultations ont évoqué un stress ou des difficultés du fait du travail* » et précise que « *certains manifestent un vrai découragement, tout en ayant un rythme de travail intense, sacrifiant des temps de repos, les temps de repas de midi et quelque fois la vie de famille.* »
- **Plusieurs postes de direction sont vacants et/ou font l'objet d'un fort turn-over**, ce qui serait lié à des conditions d'exercice particulièrement difficiles, caractérisées notamment par une intense charge de travail et des difficultés de positionnement au sein du binôme VP/DGS. Au moment de l'expertise, le directeur de la DSI venait de démissionner et était remplacé par son adjoint en intérim, et le poste de DGS a été vacant entre septembre 2020 et avril 2021. Nous avons également constaté dans nos entretiens avec les agents que les récits de leurs parcours professionnels sont jalonnés de départs au sein de l'encadrement et que tous sont systématiquement décrits comme la conséquence de situations de « *burn out* ».
- **Les difficultés sont telles qu'elles se répercutent au sein du CHSCT qui agit comme une caisse de résonance des tensions qu'il devrait normalement réguler.** En effet, les échanges sont parfois vifs voire violents avec la Direction si bien que l'Instance ne peut plus jouer son rôle de cadre protecteur pour discuter des problématiques du travail. Certains représentants du personnel ont le sentiment de ne pas être entendus dans le cadre du dialogue social avec la Direction et c'est pourquoi certains décrivent un essoufflement, une démotivation, qui les invite parfois à remettre en question leur mandature. Dans leur lettre adressée à la Présidente de l'Université suite au CHSCT du 26 mars 2021, ils l'alertent sur les conditions d'exercice de leurs missions qui seraient « *actuellement rendues de plus en plus difficiles par le contexte de Paris Saclay auquel s'ajoute la crise sanitaire et les séances en visio-conférence.*<sup>51</sup> ».

---

<sup>51</sup> Ibid.

- Dans ce contexte, le projet Paris Saclay se pose donc comme une contrainte supplémentaire et non comme un facilitateur, d'autant plus que la conduite de la première fusion a induit une intensification du travail pour ceux qui ont participé aux groupes de travail et aux réunions de préfiguration (cf. partie III.2.2) et une désorganisation des services administratifs (cf. partie IV.3.3). Il n'est donc pas surprenant de constater que **les résultats du questionnaire sur les conséquences de la création de Paris Saclay sur l'état de santé des personnels sont dégradés** :

- 61,5% des répondants déclarent avoir eu des troubles du sommeil au cours des derniers mois, qu'ils relient avec leur travail ;
- 44,6% disent s'être sentis presque tout le temps fatigués, sans énergie à cause du travail ;
- 41,5% déclarent s'être sentis particulièrement tristes, cafardeux, déprimés à cause du travail ces dernières semaines.

Chaque projet de réorganisation s'accompagne de potentiels risques professionnels mais qui seront plus ou moins néfastes sur la santé des agents en fonction, d'une part, de la conduite du projet mise en place, mais aussi du « point de départ », d'autre part. Autrement dit, lorsque l'employeur décide de réorganiser les activités de travail alors que les agents sont d'ores et déjà en difficulté, le projet en lui-même, quelle que soit sa nature, constitue un facteur de risque à part entière et sa mise en place s'accompagnera très probablement d'une amplification des tensions existantes. Or, de notre point de vue, au regard de l'état des lieux dressé précédemment, le risque est que la fusion de 2025 génère de nouveaux départs, de nouveaux arrêts maladie et une dégradation de l'état de santé des agents.

L'Université dispose d'ores et déjà d'un dispositif assez complet de prévention tertiaire de la souffrance au travail. L'équipe RH comprend une psychologue clinicienne formée et dédiée aux risques psychosociaux qui reçoit sur demande, et de façon confidentielle, les agents qui en exprimeraient le besoin. Pour cela, une ligne d'écoute RPS a été ouverte. De façon complémentaire, les agents peuvent également bénéficier de plusieurs séances avec une psychologue externe à l'Université sur conseil de la psychologue clinicienne de l'Université ou du/des médecins du travail. L'Université travaille également en partenariat avec un sophrologue.

Enfin, de manière plus générale, l'Université a mis en place deux groupes de travail sur la prévention des risques psychosociaux : un groupe RPS restreint (composé des médecins du travail et d'agents de la DRH) qui traite notamment les cas individuels, et un groupe RPS élargi (auquel s'ajoutent les représentants du personnel au CHSCT) qui gère davantage les problématiques collectives.

- ☞ Toutefois, il nous semble important d'améliorer le suivi des différents indicateurs organisationnels et de santé au travail que sont le nombre de postes non pourvus, le turn-over, l'absentéisme (analyse des durées d'absence et des causes des arrêts maladie) et l'accidentéisme (analyse des causes, de la gravité et de la fréquence). En effet, les fichiers qui nous ont été envoyés sont incomplets et/ou inexploitable pour mener une analyse solide de ces indicateurs, laquelle doit normalement aider à l'identification des facteurs de risques psychosociaux et des mesures de prévention à mettre en place. Ce travail requiert méthodologie (nous conseillons d'utiliser les guides de l'INRS en la matière<sup>52</sup>) et disponibilité : en ce sens, il est souvent confié à une personne au sein des ressources humaines. Ces indicateurs doivent faire l'objet d'une veille tous les ans afin d'en comprendre les évolutions. Pour toutes ces raisons, il est primordial de ne pas sous-évaluer la charge de travail que cela représente afin de ne pas exposer la personne dédiée à une intensification de son activité.

<sup>52</sup> Exemple : Brochure « Dépister les risques psychosociaux : des indicateurs pour vous guider », mars 2017

## IV.2. Les risques du projet en matière d'enseignement et de recherche

### IV.2.1. Les risques d'une mise en compétition pour l'allocation des moyens

#### a) De faibles moyens pour l'opérationnalisation de la nouvelle Université

C'est d'abord le **contexte de tension budgétaire (cf. partie I) et de faiblesse des moyens disponibles** qui est invoquée par les personnels pour souligner leurs inquiétudes, notamment au regard des fortes ambitions portées par la nouvelle université.

- Des personnes rencontrées évoquent une distorsion entre l'Excellence mise en avant par le positionnement dans les classements internationaux et le manque de moyens pratiques pour faire fonctionner l'Université au quotidien (des enseignants qui ne sont pas toujours équipés de matériel informatique pour les cours à distance, des bâtiments très vieillissants, de fréquentes pannes de réseau, etc.).
- Le **manque de moyens humains au niveau administratif** est aussi mis en avant. Selon la direction, l'IDEX a permis de financer 67 postes de BIATSS, contractuels pour la plupart. Les agents ont néanmoins le sentiment que ces créations de postes ne suffisent pas à compenser la diminution des effectifs BIATSS, l'ancienne Université Paris Sud n'ayant pas été épargnée selon eux par la baisse tendancielle des effectifs BIATSS dans le monde universitaire ces dernières années.
- Le **manque de moyens budgétaires** pour financer une recherche et une formation d'excellence est également invoqué, notamment en comparaison avec les moyens dont disposent les autres établissements du classement de Shanghai :

*« Je suis inquiet sur le fait qu'on reste aussi bien classés à Shanghai. Si on fait le rapport à notre financement on a peu de chances d'y rester. On arrive à être très haut dans le classement avec un financement médiocre comparé à nos concurrents. Nos concurrents sont beaucoup mieux financés que nous. » (Agent)*

- Le cas des **Graduate Schools** (GS) semble emblématique du décalage entre les ambitions internationales de la nouvelle Université et les moyens dont elle dispose.
  - **Au niveau des postes de soutien d'abord.** Une subvention de 110k/an finance les décharges d'enseignement des EC membres des équipes des GS pour assurer la structuration de ces nouveaux objets pédagogiques jusqu'en 2022. Par ailleurs, chaque GS doit bénéficier du soutien de deux BIATSS : un poste de soutien administratif et un poste de project manager. Or les financements rassemblés n'ont permis de créer que 19,5 ETP, pour 17 GS et un Institut. Dès lors, ces postes de soutien doivent être partagés entre les différentes GS, et les nouveaux postes sont pour la plupart affectés à deux GS à la fois.

Soulignons que **cette double affectation représente un risque majeur pour les agents BIATSS qui occuperont les postes de soutien aux GS.** En effet, non seulement les tâches générées pour le fonctionnement des GS sont nombreuses, mais par ailleurs les enjeux des GS (visibilité, financements etc.) ainsi que les rivalités entre disciplines pourraient amener à sursolliciter les agents administratifs en soutien voire à les amener à être pris dans les tensions entre les 2 GS auxquelles ils sont affectés. Ce risque est d'autant plus important que les postes ont été répartis sur des GS aux disciplines et thématiques proches, mais qui souvent se sont retrouvées en conflit pour la constitution des GS.

☞ Les tâches des postes de project manager et de support administratif des GS, ainsi que la répartition du temps de travail des agents entre les GS, doivent être clairement définies. Ces éléments doivent faire l'objet d'un suivi particulièrement attentif des supérieurs hiérarchiques des agents ainsi que des services de prévention.

Soulignons par ailleurs que, d'après les entretiens menés, les recrutements dans les GS ont été faiblement anticipés et que ces postes ne sont pas pourvus pour la plupart, alors que les GS sont constituées.

- **Au niveau du budget ensuite.** Le budget global est de 1,25M€ par an à partir de 2020 distribués entre les GS pour fonctionnement, ainsi que 980k€ sur des actions ciblées en 2021 (financement d'écoles d'été par exemple). Le budget global de fonctionnement a été divisé entre les 17 GS et l'Institut en fonction des effectifs de masterants, de doctorants et d'académiques<sup>53</sup>.

Dans les faits, le budget de fonctionnement de chaque GS est faible - entre 36 000 et 175 000 euros par an en fonction des GS - et ne permet pas de répondre aux objectifs de recherche d'excellence selon les agents :

« *Je ne sais pas si on arrivera à mettre en place ce projet opérationnellement, avec le calendrier et le peu de moyens qu'on a surtout. **On n'a pas les moyens de nos ambitions.** Une Graduate School a un budget de 50-70 000 euros par an en moyenne, pour plusieurs centaines d'équipes ! Mais avec ça si on arrive à faire la compétition avec le MIT c'est qu'on est effectivement très forts ! Avec 3 élastiques et 2 trombones on doit faire de l'excellence ? On est inquiets.* » (Agent)

Par ailleurs, **les disciplines phares de l'université sont les mieux dotées tandis que les disciplines périphériques sont les plus pénalisées par la faiblesse des financements.** Les GS les mieux financées sont celles sur les Sciences de l'Ingénierie et des Systèmes (175 000 euros), la Physique (142 000 euros) ou encore Life Science and Health (125 000 euros), et les moins bien financées relèvent pour la plupart des sciences sociales : Santé publique (36 000 euros), Sports, mouvements, facteurs humains (39 000 euros), Humanités – Sciences du patrimoine (40 000 euros), Sociologie et sciences politiques (43 000 euros)<sup>54</sup>. Cette disparité des financements contribue à renforcer la hiérarchie entre les disciplines et à marginaliser les disciplines périphériques.

---

<sup>53</sup> Document PPT de la Direction, « Point moyens sur les GS », slide 2

<sup>54</sup> Document PPT de la Direction, « Point moyens sur les GS », slide 3

**b) L'injonction faite aux agents d'aller chercher eux-mêmes à l'externe les moyens de réaliser les objectifs qui leur sont fixés**

Dans ce contexte de faibles moyens, **injonction est faite aux agents d'aller chercher des subventions, en interne mais surtout en externe.**

En ce qui concerne la recherche de financement interne à l'université, cette recherche passe essentiellement par le biais d'appels à projets. La Direction de l'Université a fait le choix de limiter au maximum le nombre d'appels à projets internes pour les nouveaux objets pédagogiques. Néanmoins, si les GS sont épargnés par ce type de financements, l'Ecole Universitaire de Premier Cycle et les nouveaux Objets Interdisciplinaires feront l'objet d'appels à projets dédiés.

Mais surtout, pour pallier la faiblesse des moyens disponibles à l'Université, injonction est faite aux agents d'aller chercher des financements en dehors de l'Université, soit auprès de bailleurs publics (ANR, ERC par exemple) soit auprès d'industriels. A cet égard, **à défaut de donner aux agents les moyens nécessaires à la réalisation de ses ambitions, la nouvelle Université s'est dotée d'outils visant à aider les enseignants-chercheurs à faire ce travail de recherche de subventions en externe** avec par exemple :

- La création de service d'appui en interne dédié (Direction de la Recherche et de la Valorisation),
- La création de postes dédiés au sein des GS (création future de 5 postes de développement économique des GS, chargés des relations avec les industriels, pour la recherche de financements ainsi que pour l'identification de besoins et synergies possibles entre recherche et industrie).

Or **cette injonction à devenir « entrepreneur » de son travail constitue un point de rupture important pour les personnels**, y compris pour ceux qui partagent les objectifs et valeurs de la nouvelle Université, un point de rupture susceptible de susciter une démotivation voire un désengagement des agents :

« L'Université c'est quand même le seul endroit au monde où on demande aux salariés d'aller chercher eux-mêmes les sous

*pour pouvoir faire leur travail ! » (Agent)*

*« Pour le financement des nouveaux objets pédagogiques, je ne sais pas faire et je ne sais pas à qui m'adresser. Mais je sais qu'ils veulent nous amener vers les appels à projets. **J'essaie de ne pas y penser sinon j'angoisse.** On était déjà devenus des mercenaires de la recherche, maintenant il faut qu'on devienne des **mercenaires de la formation** ? Je ne sais pas si on va y arriver, et **si c'est ça mon job je crois que je vais arrêter.** » (Agent)*

Cette grande lassitude est principalement liée à **la charge de travail importante générée par la recherche de financements** : multiplication des réunions de discussion et de coordination avec des partenaires pour pouvoir répondre aux critères toujours plus nombreux des appels à projets (interdisciplinarité, partenariat public-privé etc.), lourdeur administrative des procédures de montage de dossiers etc. pour les enseignants-chercheurs ; multiplication des contrats, des conventions et des lignes budgétaires à gérer etc. pour les BIATSS. Cette charge de travail est vécue d'autant plus durement par les agents que le taux de succès aux appels à projets est relativement faible, et qu'au sein de l'Université les subventions proposées sont modiques au regard de l'investissement requis pour y postuler :

*« On passe un temps fou sur des appels à projets pour des sommes qui sont finalement anecdotiques. Prenez les objets interdisciplinaires : pour ces projets il faut être à plusieurs équipes, donc vous aurez 5 ou 6 équipes, qui au final devront se partager 50 000 euros ! C'est ridicule ! Avec des collègues on est en train de se dire que ça ne vaut pas le coup... » (Agent)*

Au sein de l'Université Paris Saclay et de ses laboratoires de recherche, à l'instar de ce qu'on peut constater au niveau national, a été fait **le choix de gérer la pénurie de moyens en partie par la mise en compétition de tous pour l'allocation des moyens.** Or, **cette mise en compétition génère un certain nombre de facteurs de risque** pour les personnels :

- **risque de surcharge de travail,**

- **risque de susciter un sentiment d'inutilité ou de dévalorisation de soi face à l'importance du taux d'échec,**
- **mais aussi risque de tensions entre les personnels, des tensions liées aux rivalités pour obtenir des financements.**

**c) *Un risque de tensions entre les catégories d'agents***

**C'est en effet un des risques globaux du projet que de contribuer à accroître les divisions entre personnels, au-delà de la seule question du financement.** Le projet s'inscrit dans un contexte social particulier, avec ses représentations, ses normes mais aussi des divisions et des hiérarchies préexistantes (entre chercheurs et enseignants-chercheurs ; entre UFR et IUT ; entre disciplines etc.).

Le projet risque en effet d'alimenter principalement les divisions et tensions entre chercheurs et enseignants-chercheurs. D'après les entretiens que nous avons pu mener, la création de la nouvelle Université semble pénaliser les enseignants-chercheurs par rapport aux chercheurs en matière de recherche et de progression de carrière.

- C'est d'abord le contexte global de l'Enseignement Supérieur qui pénalise les enseignants-chercheurs (cf. partie I) avec l'augmentation du nombre moyen d'étudiants à encadrer par enseignant-chercheur, avec l'augmentation du nombre d'heures d'enseignement à assurer (la LPPR permettant par ailleurs de déroger à la limite des 192 heures d'enseignement pour constituer les services d'enseignement des Maîtres de conférences).
- Les **glissements de tâches des BIATSS vers les enseignants-chercheurs** renvoient également au contexte national de l'Enseignement Supérieur mais semblent particulièrement importants au sein de l'Université Paris Saclay. Cela interroge à la fois sur l'évolution du nombre de BIATSS au sein du périmètre employeur de la nouvelle Université, mais également sur une possible sous-qualification des postes de BIATSS existants à l'Université. En effet, des postes sont catégorisés en C alors que les compétences requises sont nombreuses et complexes (maîtrise d'outils informatiques, maîtrise de langues étrangères etc.)<sup>55</sup>. Les agents recrutés sur ces

<sup>55</sup> Soulignons que la Direction de l'Université semble consciente de cette sous-qualification et a engagé pour 2021 une démarche de requalification de 35 postes catégorie C vers la catégorie B, et de 5 postes de catégorie B vers la catégorie A (Source : Document fourni par la Direction « Note CE 2021 – CT du 10 décembre 2020 »)

postes peuvent être mis en difficulté pour la réalisation effective de leurs missions. Dès lors, le sous-effectif en BIATSS comme la sous-qualification des postes conduisent non seulement à amoindrir le support sur lequel les enseignants-chercheurs devraient pouvoir compter, mais aussi à reporter une partie des tâches des BIATSS vers les enseignants-chercheurs. Ces éléments sont facteurs d'une charge de travail administrative supplémentaire pour les enseignants-chercheurs.

- La création de l'Université Paris Saclay impacte directement la charge de travail des enseignants-chercheurs avec **la multiplication des tâches de gestion et de coordination pédagogique**. Cette charge de travail liée à la création de la nouvelle Université renvoie au fonctionnement des nouveaux objets pédagogiques, à la recherche de moyens financiers pour les faire vivre, mais aussi à la multiplication des partenaires et donc des interlocuteurs pour les formations :

« **Paris Saclay a beaucoup contribué à créer une difficulté supplémentaire pour les enseignants-chercheurs de notre campus. Ce qu'on faisait avant entre nous on ne peut plus le faire sans en discuter avec tous les membres, donc ça rajoute au minimum une couche de réunion supplémentaire, voire 2, voire 3. Et je ne parle pas des réunions pour la création de l'université. Aujourd'hui on voit bien que c'est la façon même dont l'université est structurée qui fait que le nombre de réunions a explosé !** » (Agent)

- Enfin, la **fusion de laboratoires et la création de gros laboratoires de recherche** de plusieurs centaines de personnes semble pénaliser les enseignants-chercheurs par rapport aux chercheurs, dans la mesure où les premiers ressentent une difficulté supplémentaire à être visibles et donc à progresser dans ces macro-équipes où ils sont en compétition avec des personnels qui peuvent dédier la totalité de leur temps de travail à la recherche. Cette rivalité est sensible notamment en lien avec la mise en compétition des agents pour l'octroi de moyens, les chercheurs étant les plus favorisés pour jouer le jeu de la compétition dans les appels à projets :

« Si les unités étaient mieux financées il y aurait moins de tensions. Parce qu'on est tous en compétition les uns avec les autres. Aujourd'hui on a des tensions dans les GS, entre les GS, et même dans certains labos où les financements récurrents passent par des appels à projets internes au labo. » (Agent)

Par conséquent, **le contenu du travail est remis en question** (faire encore moins de recherche) **et les possibilités de progression de carrière semblent compromises** :

« **On va créer des classes sociales** : la classe des seigneurs, les chercheurs qui feront de la recherche, et puis tous les autres, qui tenteront de suivre. » (Agent)

« Je ne suis plus dans mon labo. **C'est assez maltraitant** au bout d'un moment. On est évalués sur la recherche ! Mon investissement pédagogique et administratif me pénalise pour ma progression de carrière. Là il y a vraiment **une forme de schizophrénie** pour les enseignants-chercheurs. » (Agent)

Le projet semble ainsi renforcer les contraintes vécues par les enseignants-chercheurs à l'heure actuelle en France :

- **injonctions contradictoires entre un fort investissement pédagogique demandé alors même que l'évaluation individuelle et la progression de carrière des agents sont conditionnées par leurs performances en matière de recherche.** Cette tension liée à la double activité des enseignants-chercheurs est renforcée à Paris Saclay dans la mesure où la mise en œuvre et le fonctionnement des nouveaux objets pédagogiques et des formations requièrent des enseignants chercheurs un investissement redoublé en matière administrative et pédagogique, diminuant d'autant plus le temps consacré à la recherche, alors que la compétition en matière de recherche tend à s'accroître.
- **risque d'épuisement des agents en raison du déséquilibre entre les ambitions qui leur sont fixées et la faiblesse des moyens** financiers, matériels et humains qui leur sont donnés pour l'atteinte de ces objectifs. L'augmentation nationale du nombre d'étudiants chaque année généralement sans moyen supplémentaire renvoie à cette contrainte. Néanmoins le projet de création de l'Université Paris Saclay présente un déséquilibre particulièrement important à cet égard dans la mesure où les ambitions en matière d'innovation pédagogique et en matière de recherche d'excellence sont particulièrement élevées mais doivent se réaliser à moyens quasi constants, avec l'injonction supplémentaire faite aux agents d'aller chercher des moyens à l'externe.

## IV.2.2. Sélection et transformation pédagogique à l'Université

Un élément important de la nouvelle Université questionne ses groupes professionnels : la question de la sélection des étudiants. Ce débat travaille profondément le monde universitaire ces dernières années en lien avec les réformes d'accès à l'université (Parcoursup et ORE notamment). Néanmoins, cette question trouve un écho particulier au sein de l'Université Paris Saclay dans la mesure où la nouvelle Université s'est construite sur le modèle d'une division des licences en fonction du profil et du niveau des étudiants : l'École Universitaire de Premier Cycle d'une part, et les licences sélectives d'autre part. Ainsi, la première sera dédiée à l'accueil post-bac des étudiants selon les critères nationaux et portera les formations à but de professionnalisation jusqu'à Bac +3 ainsi que des Licences générales, tandis que les licences sélectives ont pour ambition d'attirer les meilleurs étudiants ayant un projet de poursuite d'études longues (Bac +5 à Bac +8). Il s'agirait semble-t-il d'une division plus théorique que réelle dans la mesure où les étudiants de licences générales et de licences sélectives assisteront en réalité à un tronc commun d'enseignements, avec par ailleurs un cursus renforcé pour les étudiants de licences sélectives.

### a) *Des professionnels divisés sur la question de la sélection des étudiants*

**La sélection et la division des étudiants en fonction de leurs niveaux travaillent profondément les agents de l'université et divisent les groupes professionnels** (enseignants-chercheurs comme BIATSS). De manière simplificatrice on pourrait dire que cette division entre personnels recoupe la division entre UFR et IUT.

- Pour les personnels favorables à la sélection, celle-ci est présentée comme nécessaire pour répondre à plusieurs enjeux :
  - Une sélection qui se fait de facto au cours du cursus universitaire, avec un taux d'échec de plus de la moitié des étudiants en licences ;
  - La nécessité dès lors de proposer des parcours adaptés aux étudiants en fonction de leurs niveaux ;
  - Mais aussi la volonté de proposer un premier cycle exigeant à des bacheliers généraux de bon niveau, pour

contrer la compétition des écoles privées ou de l'international ;

- Et enfin la volonté de développer des licences internationales permettant une meilleure visibilité de l'Université et un développement des échanges avec des universités partenaires à l'international.
- Un certain nombre de personnels rencontrés ont de leur côté exprimé leur désapprobation quant à la création de **cette Ecole Universitaire qui selon eux représente une remise en question de la mission universaliste et d'intégration sociale de l'université, et qui est associée pour les agents à un risque d'accroissement des inégalités scolaires et sociales.** Leur opposition est notamment étayée par l'exemple du modèle des IUT, qui cumulent un caractère extrêmement sélectif et une forte mission d'insertion sociale. En effet, les étudiants des IUT sont pour une partie d'entre eux des bacheliers généraux fortement sélectionnés (19 000 candidatures sur Parcoursup pour 600 places chaque année à l'IUT de Sceaux par exemple). Mais le rectorat fixe également aux IUT un taux d'accueil des bacheliers issus de filières technologiques à hauteur de 40% et bientôt 50% des effectifs étudiants. Ainsi, la mixité sociale au sein des IUT est mise en avant comme un modèle de réussite des étudiants par le mélange plutôt que par la division des étudiants en fonction de leurs niveaux.

L'opposition de certains personnels critiques semble en partie déterminée d'une part, par le manque de moyens prévus pour aider les étudiants les plus défavorisés, c'est-à-dire ceux de l'Ecole Universitaire de Premier Cycle (voir plus bas), mais aussi d'autre part par le dispositif prévu autour de l'Ecole Universitaire de Premier Cycle. **Le point d'achoppement est lié à la création de diplômes spécifiques pour les étudiants de l'Ecole Universitaire de Premier Cycle, qui bénéficiera d'une accréditation propre pour délivrer des diplômes en son nom.**

Le document projet précise en effet que l'Ecole Universitaire de Premier Cycle sera dotée d'une personnalité morale et juridique propre qui lui permettra de porter l'accréditation de ses formations<sup>56</sup>. Dans ce même document, la volonté de développer une accréditation pour les diplômes équivalents Bac +2 et Bac +3 est présentée en lien avec l'enjeu de construire et défendre le « périmètre de la marque Paris Saclay », la réputation et l'attractivité de la nouvelle

---

<sup>56</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 11

Université passant notamment par la réputation de ses diplômés<sup>57</sup>.

Ces éléments ont suscité une forte opposition des personnels de la future Université et, d'après les informations que nous avons pu recueillir, le projet de doter l'Ecole Universitaire de sa personnalité morale et juridique est remis en question, mais les personnels ont peu de visibilité et le flou persiste à ce sujet. Selon la Direction, l'accréditation propre de cette Ecole lui permettra de porter et de valoriser son projet pédagogique, et elle n'empêchera pas de faire reconnaître ses diplômés comme des diplômés de l'Université Paris Saclay, portant la signature de sa Présidente.

### **b) Un fort sentiment de relégation pour les membres de l'Ecole Universitaire**

Ces éléments ont néanmoins contribué à susciter un **fort sentiment de relégation du côté des membres de l'Ecole Universitaire de Premier Cycle, et notamment des IUT.**

- Le sentiment d'être en marge de la nouvelle Université renvoie d'abord au **rattachement de leurs formations à l'Ecole Universitaire de premier Cycle**. Les discours et débats qui ont accompagné la création de cette Ecole ont contribué à créer un véritable sentiment de relégation chez les personnels des IUT, enseignants chercheurs comme BIATSS. Ce sentiment s'est fréquemment exprimé au cours des entretiens :  
*« L'IUT on est considéré comme le **parent pauvre** de l'université. On ne boxe pas dans la même catégorie que les gens qui sont médaillés Fields. »* (Agent)  
*« C'est dommage qu'il y ait cette séparation des diplômés, ça fait un peu : Saclay c'est les diplômés prestigieux et l'Ecole Universitaire vous êtes en dessous. C'est comme ça que je le perçois, et c'est regrettable pour les étudiants. **On n'est pas la poubelle de Saclay !** »* (Agent)
- Leur **position de second plan au sein de l'Université** est aussi liée à leur statut d'IUT (un statut et un fonctionnement spécifique par rapport aux Facultés), à leur positionnement géographique (loin de Saclay voire loin d'Orsay pour certains) ou encore à leur ancrage disciplinaire (une multidisciplinarité mais avec une

<sup>57</sup> Ibid, page 14

dominante forte sur les sciences sociales alors que la nouvelle Université met en avant les mathématiques et la physique).

- Mais ce positionnement de second plan renvoie également au modèle de la nouvelle Université et aux enjeux qu'elle met en avant, qui ne recoupent que partiellement les missions des IUT (la recherche internationale alors que tous les enseignants d'IUT ne sont pas chercheurs par exemple). Ce **décalage ressenti entre les enjeux de l'université et les enjeux propres aux IUT** est particulièrement sensible dans la communication de l'Université selon les agents, qui regrette que la communication porte principalement sur les licences sélectives et la recherche d'excellence, et qu'aucune communication n'ait été faite pour mettre en avant les nouveaux Bachelors Universitaires Technologiques par exemple :

« On fait partie de l'Ecole Universitaire, et pour le personnel il y a le **sentiment d'être dégradé**. On propose des formations courtes et professionnalisantes, mais toute la com de l'Université tourne autour de la recherche et de l'international. Donc il y a un **sentiment de dévalorisation**. » (Agent)

- Enfin, ce sentiment de relégation renvoie notamment à un **sentiment de dévalorisation et de non-reconnaissance du travail réalisé au sein des IUT et notamment de leurs méthodes pédagogiques**. Le modèle des IUT et la mixité des publics accueillis conduisent les enseignants d'IUT à développer des méthodes pédagogiques spécifiques par rapport aux pratiques des Facultés : accompagnement et encadrement importants des étudiants notamment dans les stages et projets tutorés, assiduité obligatoire aux CM et aux TD, travail collectif soutenu entre enseignants, notamment autour de projets etc. Ces caractéristiques assurent la réussite des IUT selon les agents qui mettent en avant le faible taux d'échec en IUT en comparaison du taux d'échec en licence. Les personnels des IUT expriment un **fort attachement à ces caractéristiques des IUT et craignent que la nouvelle Université engendre une dilution de ces caractéristiques**. Les agents expriment en effet la crainte que la réforme nationale du Bachelor Universitaire Technologique (en 3 ans, au lieu des 2 ans du Diplôme

Universitaire Technologique) conduite à faire des BUT des licences professionnelles classiques avec une harmonisation des pratiques d'enseignement vers le modèle des Facultés. Les personnels des IUT plaident a contrario pour une diffusion des caractéristiques et des atouts des IUT vers les Facultés.

☞ Il semble d'abord nécessaire que la gouvernance affirme son engagement pour la réussite étudiante et pour la transformation pédagogique liées à la mise en œuvre de l'Ecole Universitaire de Premier Cycle à travers **une communication claire et cohérente.**

- Pour cela, il est urgent de communiquer en interne sur le dispositif autour de l'Ecole : quel est le statut de cette Ecole (a-t-elle une personnalité morale et juridique propre ?), quel est le statut des diplômes délivrés par cette Ecole ? en quoi cette Ecole permet-elle une plus grande réussite étudiante et un meilleur ancrage territorial ? quelles seront les passerelles entre Ecole Universitaire et GS ?
- Il est par ailleurs important que l'Université communique à l'externe sur les filières générales et professionnalisantes comme les nouveaux BUT.

☞ Par ailleurs, il semblerait intéressant de développer les échanges entre enseignants d'IUT et enseignants de Facultés, dans deux axes distincts :

- D'une part en développant des échanges sur les pratiques pédagogiques des uns et des autres, pour soutenir une réflexion sur le déploiement de pratiques pédagogiques en faveur de la réussite étudiante
- D'autre part en développant plus systématiquement les échanges d'heures d'enseignements des facultés vers les IUT : si des enseignants d'IUT enseignent en facultés, la situation inverse semble moins répandue, alors même que la nouvelle université a pour ambition de développer l'enseignement par la recherche pour tous les étudiants. La réciprocité des échanges d'heures devrait ainsi faire l'objet d'un soutien fort de la gouvernance.

☞ Enfin, il serait nécessaire de **réfléchir plus avant au développement de passerelles entre l'Ecole et les GS.** En ce sens, la réforme du BUT, tout comme la fusion à venir avec l'UVSQ et l'UEVE, représentent une opportunité importante de proposer à la fin de la L3 une entrée en Masters pour des étudiants qui souhaiteraient poursuivre leurs études.

### c) *Un investissement ambivalent autour de l'Ecole Universitaire*

**L'ambivalence de l'investissement pédagogique pour l'Ecole Universitaire de Premier Cycle** contribue à alimenter l'opposition de certains personnels à la sélection et à la division des étudiants en fonction de leurs niveaux. La nouvelle Université porte un projet pédagogique ambitieux pour le premier cycle, mais les agents rencontrés soulignent le peu de moyens associés à ces ambitions.

- **La Direction souligne que de nombreux moyens sont mis en place ou en cours de déploiement** pour faire fonctionner le projet pédagogique ambitieux porté par la nouvelle Université :
  - D'abord un budget issu de l'IDEX de 900 000 euros en 2021 pour le fonctionnement, qui permet de financer des postes :
    - 5 postes CDD BIATSS affectés directement au fonctionnement de l'Ecole Universitaire : 1 chef de projet Relations Monde socio-économique, 1 coordinatrice pédagogique, 1 soutien administratif et financier, 1 assistante gestionnaire, et 1 assistante événementiel<sup>58</sup>
    - 9 postes dans les directions métiers et les universités membres associées : 1 chef de projet évaluation et réussite étudiante, 1 chef de projet production analyse de données enquête, 2 chargés d'orientation et insertion professionnelle, 3 ingénieurs pédagogiques, 1 ingénieur multimédia, 1 post doctorat chaire recherche action<sup>59</sup>
    - 13 postes de fonctionnement des dispositifs « Oui si », financés également par les budgets issus de la loi ORE<sup>60</sup>
  - Ensuite un budget de 800 000 euros / an répartis par appels à projets pour les formations.

<sup>58</sup> Document PPT fourni par la Direction « Présentation 1<sup>er</sup> cycle UP Saclay – 24 mars », slide 7

<sup>59</sup> Ibid, slide 8

<sup>60</sup> Ibid, slide 9

- Et enfin, différents types d'actions visant l'insertion professionnelle, l'internationalisation des parcours ou encore l'innovation pédagogique :
  - La création en central d'une Direction de l'Innovation Pédagogique en 2016
  - La création du DU3R, diplôme universitaire visant l'accompagnement d'étudiants en recherche de projets universitaires et professionnels
  - Des partenariats avec l'Institut Villebon Charpak
  - Développement de partenariats avec le monde industriel et socio-économique pour des parrainages et des contrats d'apprentissage
  - La création, avec 4 universités partenaires, d'EUGHLOH, une Université Pilote Européenne qui vise à développer les échanges internationaux d'étudiants (objectif : d'ici à 2025, 50% des diplômés de cette alliance européenne auront bénéficié d'une mobilité (physique ou virtuelle) durant leurs études)

- A contrario, **pour un certain nombre de personnels rencontrés, ces moyens sont soit inexistants soit non-pertinents par rapport aux besoins pédagogiques.** En effet, des personnels rencontrés et dont les formations sont rattachées à l'Ecole Universitaire de Premier Cycle ne connaissent pas les actions mises en place par l'Université et déplorent l'absence de moyens mis en œuvre pour soutenir le projet pédagogique de l'Ecole. D'autres personnels connaissent en partie les actions mises en œuvre et évoquent un « saupoudrage » d'initiatives insuffisantes ou incohérentes par rapport aux besoins. Le premier besoin serait d'abord une augmentation du nombre de postes de professeurs titulaires au sein des formations non sélectives, afin d'améliorer l'encadrement et l'accompagnement des étudiants les moins favorisés. Par ailleurs, certains personnels déplorent que l'Université ne se donne pas les moyens de développer une véritable stratégie pédagogique propre, en créant un centre de recherche pédagogique par exemple ou encore en formant les enseignants-chercheurs aux pratiques pédagogiques adaptées aux publics fragiles. Le développement des initiatives pédagogiques dans la lignée du dispositif « oui si » ne convainc pas l'ensemble des personnels. Des agents déplorent finalement que l'Université ne se donne pas les moyens de ses ambitions pédagogiques :

« L'Ecole Universitaire pour le moment il n'y a pas grand-chose de mis en place pour aider les étudiants. On nous dit

qu'il y a de l'argent mais **si cet argent est utilisé pour faire la même chose que ce qu'on fait aujourd'hui ça ne sert à rien, le public a changé.** Si on ne met que du soutien scolaire on sait que ça ne marchera pas. Il faudrait revoir le cours classique en amphi. Le métier d'enseignant pour ce public-là doit changer. Mais il faut de l'accompagnement des enseignants-chercheurs, de la formation, donc ça veut dire ne plus faire de recherche et donc plus d'évolution de carrière. » (Agent)

Ainsi, la nouvelle Université Paris Saclay semble souffrir des difficultés rapportées par la mission de l'IGAENR sur les fusions d'universités : ses auteurs soulignent qu'elles sont souvent l'occasion d'afficher une volonté de transformation pédagogique et de réussite étudiante « *notamment pour contrecarrer un discours qui ferait de la recherche la seule bénéficiaire des conséquences positives de cette transformation* »<sup>61</sup>. Néanmoins, cette volonté politique affichée semble produire peu de résultats, du moins au niveau de la réussite en licence. Et les auteurs du rapport mettent en garde contre le risque persistant que les actions de transformation pédagogique ne concernent durablement qu'un petit nombre de formations, d'étudiants et de personnels enseignants<sup>62</sup>.

☞ Une véritable stratégie pédagogique pourrait être définie au niveau de l'Université, en déployant plusieurs actions :

- D'abord en consultant les personnels enseignants dans les licences générales et professionnalisantes pour connaître leurs besoins en matière pédagogique. Cela permettrait notamment de faire un retour d'expérience du dispositif « oui si » et des initiatives développées par les nouveaux ingénieurs pédagogiques.
- Ensuite en créant des groupes d'analyses de pratiques entre enseignants-chercheurs, afin que soient discutées collectivement les difficultés rencontrées et les moyens déployés pour y faire face.
- Enfin, en créant de véritables formations destinées aux enseignants-chercheurs sur des pratiques pédagogiques innovantes et adaptées à un public fragile. Ces formations pourraient être développées en lien avec l'Institut Villebon Charpak, qui semble bénéficier d'une bonne réputation auprès des enseignants.

<sup>61</sup> « Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017 », Rapport I.G.A.E.N.R. n° 2018-121 - Mars 2019, page 19

<sup>62</sup> Ibid

### IV.2.3. Une gestionnarisation de l'Université ? La question de la transformation de ses missions

Le moindre approfondissement des ambitions en matière de formation par rapport aux ambitions en matière de recherche amène à mettre en garde contre un risque de gestionnarisation de l'Université. La transformation de l'Université s'organise notamment à partir des critères des classements internationaux des universités, comme en témoigne la communication faite autour de ces classements. La page d'accueil du site Internet de l'Université mentionne en effet d'emblée les performances de l'Université Paris Saclay dans le classement de Shanghai : 14<sup>e</sup> université mondiale, 1<sup>ère</sup> en Mathématiques, 9<sup>e</sup> en Physique, 12<sup>e</sup> en Agriculture, 23<sup>e</sup> en Génie des Télécommunications<sup>63</sup>.

Or, ces classements internationaux sont centrés sur l'évaluation de la production scientifique (notamment la publication dans des revues anglo-saxonnes), et de ce fait, ils construisent une représentation simplifiée du travail réalisé au sein de l'université qui n'épuise pas la richesse et la multi-dimensionnalité des missions universitaires. Dès lors, la reconfiguration de l'activité de l'Université à l'aune de ces critères vient profondément travailler les missions de l'université.

**Dès lors, nous parlons de gestionnarisation de l'Université<sup>64</sup> pour déconstruire et dénaturer la rhétorique de compétition et le discours légitimant la reconfiguration de l'activité de l'Université autour de la recherche d'excellence, afin d'instruire le débat sur la hiérarchisation sous-jacente des missions de l'Université voire sur la transformation de ces missions.**

Mais plus globalement, au-delà des classements internationaux, la création de l'Université Paris Saclay s'inscrit dans une tendance profonde de transposition des principes du Nouveau Management Public au monde universitaire. Cette tendance renvoie finalement au nouveau modèle attendu des universités : une université non seulement animée

<sup>63</sup> Page d'accueil de l'université : <https://www.universite-paris-saclay.fr/> (consultée le 31/03/2021)

<sup>64</sup> Robert, Pascal. « Critique de la logique de la « gestionnarisation ». Au miroir du cas des universités », Communication & Organisation, vol. 45, no. 1, 2014, pp. 209-222

d'une ambition internationale forte, qui développe une gestion centrée sur l'utilisation efficiente des ressources, et qui est aussi plus ouverte sur la société civile et notamment les acteurs économiques.

**a) Les classements internationaux provoquent une hiérarchisation des missions de l'Université**

- C'est d'abord la **polarisation de la nouvelle université sur la recherche plutôt que sur l'enseignement** qui est déploré par certains agents.

« Une Université c'est des étudiants, c'est pas seulement des labos de recherche. On est là pour les étudiants. » (Agent)

« Saclay sa mission c'est d'abord la recherche et l'enseignement à ceux qui vont faire de la recherche. » (Agent)

Ceci est un travers constaté dans la plupart des universités fusionnées, la fusion répondant à des attentes importantes en matière de potentiel de publication et de citation, et donc de positionnement dans les classements internationaux<sup>65</sup>, ce qui a pour corollaire un moindre approfondissement des ambitions en matière de pédagogie.

- Selon des agents rencontrés, cette polarisation est par ailleurs porteuse de **profonds bouleversements du travail de recherche** et de la façon dont il doit être mené. Elle renvoie à la conjonction de deux tendances : d'une part, le renforcement des financements par appels à projets au détriment des financements pérennes pour la recherche, et d'autre part, la fusion des laboratoires de recherche pour qu'ils soient plus visibles et donc en meilleure position pour remporter des appels à projets nationaux et internationaux. La conjonction de ces deux facteurs interdépendants amène à une transformation du travail de recherche :
  - Le développement d'une **recherche de court-terme qui complexifie la capitalisation des connaissances sur le long terme** (beaucoup d'appels à projets proposent des financements de 1 à 3 années, donc des embauches de CDD qui ne restent pas à l'université ensuite) ;

<sup>65</sup> « Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017 », Rapport I.G.A.E.N.R. n° 2018-121 - Mars 2019, page 19

- Une **standardisation de la recherche**, avec un pilotage renforcé sur des thématiques prédéfinies par les appels à projets ;
- Un **appauvrissement des pratiques et méthodes de recherche** du fait des fusions de laboratoires qui historiquement travaillaient certes sur des thématiques similaires, mais souvent avec des approches et méthodologies différentes.

### **b) Une perte de sens liée plus globalement au Nouveau Management Public**

C'est enfin plus globalement la **mise en œuvre du nouveau modèle attendu des universités**, sous le coup du Nouveau Management Public, qui est déplorée par certains agents.

- Ce modèle s'incarne d'abord selon les agents dans un **changement de culture de l'université**, avec la **diffusion d'une culture analogue à celle du monde de l'entreprise**, autour d'un discours sur la performance ou encore la rationalisation des moyens :

*« C'est une nouvelle entité, en termes d'organisation, de culture et aussi d'objectifs. Je dirais presque que **notre activité a changé de nature**. Je pense qu'il y a un management qui a **l'idée de gérer une entreprise plus qu'une université**. On nous parle de mutualisation, de rationalisation, d'aller chercher des marchés à l'extérieur. Les gens ont l'impression de s'éloigner de leur cœur de métier : former les étudiants. »* (Agent)

- Le **rapprochement avec le monde industriel** est par ailleurs manifeste dans les ambitions portées par la nouvelle Université, une ambition qui s'incarne dans la composition de son Conseil d'Administration, où le monde socio-économique est représenté à même hauteur que le corps enseignant (10 représentants de chacune des deux catégories)<sup>66</sup>. Ce rapprochement avec le monde industriel répond notamment à l'objectif de développer les sources de financements externes de l'Université<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Source : site internet de l'Université Paris Saclay : <https://www.universite-paris-saclay.fr/composition-du-conseil-dadministration>, consulté le 31/03/2021

<sup>67</sup> Document projet « Modèle Cible d'Université Paris Saclay », Novembre 2017, page 29

Il porte néanmoins **deux types de risques** mis en avant par les agents au cours des entretiens. D'une part, que le financement de l'université par des acteurs privés conduisent à une volonté d'adapter plus avant les formations aux besoins de l'économie et aux besoins des entreprises, avec le **risque d'une priorisation des enjeux d'insertion professionnelle au détriment de la transmission d'un savoir visant la production de citoyens éclairés et critiques**. D'autre part, que le financement de recherche en partenariat avec des industriels se soldent par un **renforcement de la recherche appliquée au détriment de la recherche fondamentale, et par un pilotage de la recherche en fonction d'intérêts commerciaux au détriment du développement d'une recherche sur les sujets d'intérêt général**.

- Ce sont par ailleurs les pratiques que les agents associent à cette nouvelle culture de l'université que ces derniers déplorent, **des pratiques qui s'opposent selon eux aux missions de service public**, comme la sélection et la division des étudiants en fonction de leurs niveaux, ou encore le fait de faire payer des formations aux étudiants étrangers pour assurer des rentrées financières :

*« Pour moi Paris Saclay c'est l'archétype de l'université néolibérale. Je pense qu'on se dirige vers un démantèlement de l'enseignement public, de la même façon qu'on est en train de démanteler les hôpitaux. Je n'adhère pas au projet de société porté par Saclay. Pour moi **l'important ce n'est pas d'avoir des médailles, c'est de construire l'égalité**. »*  
(Agent)

*« **Saclay ne correspond pas à mes valeurs**. De mon point de vue notre mission c'est d'aider ceux qui n'ont pas le milieu familial qui leur permet d'aller en prépa, d'accueillir ceux qui atterrissent à l'université sans avoir un terrain favorable pour réussir, et de les aider à réussir. C'est pas de les mettre dans une boîte à part [l'Ecole Universitaire de Premier Cycle], et l'excellence partout ailleurs. »* (Agent)

*« On **ressent une perte de nos missions de service public**. Je ne me sens pas en phase avec cette Université. Pour moi c'est une université à l'américaine, on nous parle de la « marque Saclay », on met des drapeaux partout, et il va falloir que les étudiants paient des frais de scolarité exorbitants, qu'ils s'endettent pour payer leurs études ! **Ce ne sont pas du tout des valeurs que je partage**. »* (Agent)

Comme en témoignent ces propos, la création de l'Université Paris Saclay renvoie à une transformation de l'université, de sa culture et de ses missions, une **transformation qui entre en conflits avec les valeurs et l'identité professionnelles des agents de l'université**. Ces dernières se traduisent notamment par **un attachement fort aux valeurs civiques de l'université et plus globalement aux missions de service public**. Être enseignant-chercheur est par ailleurs pour bon nombre d'agents une profession de vocation, généralement suscitée par des valeurs civiques d'intérêt général voire de justice sociale, et qui peut justifier un très fort investissement dans une activité qui dès lors n'est pas vécue comme une simple profession. C'est pourquoi, il ne faut pas négliger **la perte de sens et la souffrance ressentie par ces agents qui peinent à se reconnaître dans leur travail. Ces difficultés à trouver dans le travail les ressources pour une construction positive de l'image de soi renvoient aux transformations de l'université, aux conflits de valeurs qu'elles suscitent chez les agents, et à la dégradation de la qualité du travail réalisé**.

### IV.3. Les risques du projet en matière d'organisation des services administratifs

#### IV.3.1. Des services supports déjà en tension avant la mise en œuvre du projet

##### a) *Une gestion RH problématique qui génère des situations de sous-effectif*

La gestion RH de l'Université se caractérise par de fortes contraintes réglementaires et politiques, générant ainsi des situations de sous-effectif ponctuelles ou chroniques. Nous ne disposons malheureusement pas de données qui nous permettraient de dresser une évolution des effectifs depuis ces dernières années mais la tendance semble plutôt à la baisse, ce qui est en adéquation avec les exigences politiques de réduction de la dépense publique demandées par le ministère de tutelle. Les récents changements en matière de gestion des emplois et des compétences sont de plusieurs ordres :

- **Les nombreuses fusions de laboratoires et de départements** semblent avoir donné lieu à des réductions de postes de personnels BIATSS et à la création de pools administratifs mutualisés.

- **Les départs seraient ponctuellement (pendant plusieurs mois) ou définitivement non remplacés.** Les règles et orientations politiques qui prévalent en la matière sont particulièrement contraignantes dans la fonction publique d'Etat.
  - Les postes vacants pour arrêt de travail (y compris les longues durées) seraient difficilement remplaçables car les agents arrêtés bénéficient d'un maintien de salaire par l'Université qui ne peut donc pas se permettre de payer un double salaire.
  - En outre, l'Université ne peut pas recruter en dehors de la campagne de recrutement, qui est par ailleurs très normée (un nombre de postes par catégorie de personnel est prédéfini), ce qui expliquerait parfois des périodes rallongées de vacances de postes. En cas de créations de postes, l'Université doit pouvoir démontrer et argumenter auprès du ministère de tutelle, le caractère essentiel de ces dernières. Il est semble-t-il, très difficile d'obtenir des créations de poste.
- **Les fonctionnaires seraient progressivement remplacés par des agents contractuels**, ce qui a été d'autant plus rendu possible par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019 qui a élargi « *le recours aux contrats sur les emplois permanents de toutes catégories* »<sup>68</sup>.
- **Il serait de plus en plus difficile de recruter, et de façon durable, du fait de conditions d'embauche peu attractives**, sur lesquelles l'Université a là encore, des marges de manœuvre réduites. Les grandes orientations et règles en matière de politique indemnitaire de l'Université sont en effet fixées par l'Etat. Néanmoins, leur mise en œuvre opérationnelle est laissée à la discrétion de l'Université, si bien que sa politique indemnitaire peut parfois jouer en sa défaveur, comparativement à d'autres Universités.
  - En 2016, la fonction publique a connu une réforme de son dispositif indemnitaire avec l'introduction de la RIFSEEP (Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel). Dans la Fonction Publique d'Etat, le RIFSEEP comprend deux types d'indemnités : l'IFSE

<sup>68</sup> <https://www.fonction-publique.gouv.fr/loi-de-transformation-de-la-fonction-publique>

(Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise) et le CIA (Complément Indemnitaire Annuel). Alors que l'IFSE s'applique uniquement aux agents occupant des postes à responsabilité (encadrement) ou avec une expertise particulière<sup>69</sup>, le CIA peut s'appliquer à tous les agents, quelle que soit leur catégorie, puisqu'il tient compte de « *l'engagement professionnel et de la manière de servir du fonctionnaire, appréciés lors d'un entretien professionnel annuel mené par le supérieur hiérarchique direct* ». Or, en raison de retard pris dans les négociations, il semblerait que l'Université n'ait pas encore mis en place le CIA, ce qui la pénalise en matière de recrutement comparativement à d'autres Universités qui proposent l'IFSE et le CIA.

Toutes ces évolutions, indépendamment du projet Paris Saclay, nous semblent déterminantes dans l'analyse des facteurs de risques psychosociaux à l'Université et des situations de surcharge de travail et de tensions relationnelles qui en découlent :

- Du fait des vacances de poste et de la réduction d'effectif, **une majorité d'agents rencontrés relatent des situations de surcharge de travail qui les amènent à déborder du temps de travail réglementaire**, en travaillant durant les soirées, le week end et/ou les vacances.
- **Le fort turn-over sur les postes insuffisamment rémunérés alourdit également la charge de travail** car il faut régulièrement former les nouveaux arrivants.
- **La cohabitation de fonctionnaires et de contractuels dont les niveaux de rémunération à poste équivalent sont inégaux**, participent de la dégradation de certains collectifs de travail (la DSI par exemple).
- Les agents décrivent **un déséquilibre entre les exigences au travail, qui sont très fortes et qui s'intensifient depuis plusieurs années, et la reconnaissance qu'ils en retirent**, qui, à l'inverse, tend à s'amoindrir. Cette dimension participe fortement de la démotivation et du désengagement de certaines personnes.

<sup>69</sup><https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F465#:~:text=Le%20Rifseep%20comprend%20une%20indemnit%C3%A9,et%2C%20%C3%A9ventuellement%2C%20du%20CIA.>

## **b) Une DSI insuffisamment dotée au regard de l'ampleur de ses missions**

La DSI est un service particulièrement critique au sein de l'Université Paris Saclay aux deux sens du terme. D'abord parce qu'elle est un service clé, ses missions étant essentielles au fonctionnement quotidien de l'Université (utilisation de logiciels informatiques, accès au réseau wifi, à la messagerie, aux cours en ligne etc.). Ensuite parce que la DSI cumule plusieurs contraintes qui conduisent à des dysfonctionnements importants au sein du service, et qui impactent par ricochets l'ensemble des agents de l'Université et contraignent leur activité.

A l'heure actuelle la DSI semble insuffisamment dotée au regard de l'ampleur de ses missions, et cumule plusieurs contraintes qui peuvent également être identifiées dans d'autres services centraux.

- Au sein de la DSI **5 postes sont vacants, notamment la fonction de Direction** (par intermittence depuis juin 2020 et de manière définitive depuis fin octobre 2020). La vacance de ces postes semble liée d'une part aux temps longs des recrutements au sein de l'Université, et d'autre part aux difficultés de recrutement à des postes sur lesquels l'Université propose des niveaux de salaires inférieurs au privé. Ces vacances de postes amènent plusieurs agents de la DSI à cumuler les tâches de plusieurs postes à la fois, et ce depuis plusieurs mois, générant une **surcharge de travail importante difficilement tenable sur le long terme**, et qui risque de fragiliser la santé physique et psychique de ces agents.
- Par ailleurs, **la création de la nouvelle Université a eu pour conséquence un accroissement considérable du périmètre d'intervention des agents de la DSI**. L'accroissement des missions est lié à l'extension du périmètre de l'Université : augmentation du nombre d'équipements à gérer, déplacements de personnels, d'équipements et de données à effectuer, organisation de la coordination avec les DSI des écoles et universités membres et avec les services des composantes. Au-delà des tâches générées par la fusion et par le nouveau périmètre, les activités de la DSI ont également évolué en raison de l'informatisation d'un plus grand nombre de missions. Par ailleurs, la crise sanitaire a conduit à un accroissement ponctuel de la demande et de la charge de travail associée (demandes de matériels informatiques, de support pour la gestion des cours en ligne etc.). Enfin, les interruptions de l'activité contribuent à intensifier le travail, dans la mesure où les agents sont très

fréquemment interrompus par des demandes des usagers (par le biais de la hotline) alors même qu'ils doivent s'investir sur des projets de fonds, qu'ils ont dès lors, des difficultés à mener.

- **Cette augmentation des missions de la DSI semble se faire depuis des années à moyens quasi constants.** En effet, en 2019 la DSI était pourvue de 45 postes, et de 47 postes en 2020<sup>70</sup> (soit après la fusion). Néanmoins, ces chiffres sont théoriques dans la mesure où d'une part des postes ne sont pas effectivement pourvus et où d'autre part, d'après les entretiens que nous avons pu mener, l'absentéisme semble important avec des arrêts maladie fréquents.
- Outre le manque de moyens humains, c'est aussi **le manque de cadrage du travail avec la fusion de l'Université qui est mis en avant par les agents.** Ce manque de cadrage est principalement lié à **l'absence de vision stratégique pour la DSI.** Bien que les universités aient fusionné en 2020, le statu quo antérieur à la fusion demeure et, à défaut d'une réorganisation des services supports, un « mode fédéral » semble s'être installé entre la DSI et les membres de l'université. Le flou généré par cette absence de cadrage de l'activité et des relations entre services peut susciter des **tensions entre la DSI et les services des composantes et membres de l'Université,** d'une part sur les périmètres d'intervention des uns et des autres, mais aussi en lien avec les craintes liées à l'appréhension d'une éventuelle mutualisation des services, notamment avec la perspective de la fusion de 2025.
- Enfin, ces problématiques de périmètres flous et élargis engendrent également **des incompréhensions et des tensions entre les agents au sein même de la DSI, amoindrissant le soutien apporté par le collectif.** Si l'entente semble bonne au sein des pôles, les agents ont rapporté des tensions entre les pôles. Ces tensions semblent trouver leurs origines à la fois dans des périmètres d'intervention distincts, mais aussi dans des visions différentes quant à la manière dont il faudrait organiser l'activité des SI à l'échelle de la nouvelle Université. Par ailleurs, des tensions ont été rapportées entre agents contractuels et agents titulaires, en lien avec les niveaux de rémunération. Ces tensions empêchent les agents de trouver le soutien social dont ils ont besoin pour faire

<sup>70</sup> Document Excel fourni par la Direction « Périmètre directions rebasage emplois 2019-2020-2021 », page « Bilan »

face aux contraintes de l'activité.

- ☞ Il semble d'abord urgent de définir une stratégie politique autour des systèmes d'information et du numérique au sein de la nouvelle Université. L'absence de cadrage politique et stratégique et le flou qu'elle génère ne peuvent perdurer jusqu'à la fusion de 2025. Le schéma d'organisation de la DSI suite à la fusion de 2020 doit être défini rapidement (périmètre d'intervention des différents pôles, interactions avec les services des composantes et des écoles et des universités membres). Par ailleurs, la fusion de 2025 doit être anticipée dès à présent et faire l'objet de discussions stratégiques sur les systèmes d'information avec les deux universités membres associés. Les réflexions autour de la réorganisation de 2020 et de 2025 doivent associer les personnels, afin de les consulter sur les différents scénarii de regroupements et sur les possibilités de mise en œuvre opérationnelle.
- ☞ Les moyens humains associés à ces stratégies doivent être définis et mis en œuvre. Pour ce faire, les encadrants de la DSI doivent être consultés sur leurs besoins. Par ailleurs, une grille de salaires dédiée au recrutement sur les postes d'informatique pourrait être mise en place afin de faciliter les recrutements pour que les postes existants soient pourvus. A cet égard il semble important de revaloriser les salaires des personnels actuellement en poste à la DSI afin d'une part, d'éviter des tensions entre les personnels en poste et les personnels nouvellement recrutés, et afin d'autre part, de limiter les risques de départs volontaires générés par des offres plus attractives à l'externe.
- ☞ Enfin, des groupes d'échanges et d'analyses de pratiques pourraient être mis en œuvre au sein de la DSI afin que les agents des différents pôles puissent échanger sur leurs contraintes respectives et que soient désamorçées les tensions existant à l'heure actuelle entre les pôles.

### IV.3.2. Des fonctions administratives qui pèsent faiblement dans les décisions politiques

Ressort globalement des entretiens avec les agents le sentiment que le personnel administratif pèse faiblement dans les décisions politiques au sein de la nouvelle Université.

- Dans l'ensemble, **les services centraux semblent disposer d'une très faible latitude quant aux objectifs qui leur sont fixés**, en lien avec les décisions stratégiques et politiques prises par la gouvernance. Selon la Direction, la prise en compte des contraintes opérationnelles est garantie par la présence de la DGS dans toutes les instances, en particulier le directoire, le CODIR et les conseils, où les DGSa peuvent également être conviés. Néanmoins, le poste de DGS est vacant depuis plusieurs mois, la précédente DGS ayant quitté officiellement ses fonctions au 1<sup>er</sup> janvier 2021 après plusieurs arrêts maladie. Cette vacance de poste peut contribuer à expliquer le sentiment des directions de ne pas être associées aux décisions et de les « subir » :

*« Cette fusion se pense au niveau de la gouvernance et on ne nous demande pas notre avis. » (Agent)*

*« Des décisions opérationnelles sont prises avant que les opérationnels aient pu travailler sur le sujet ! Donc ces décisions sont déconnectées de certaines de nos contraintes. » (Agent)*

Dès lors, l'inadéquation des décisions stratégiques avec les contraintes opérationnelles amène les directions centrales à devoir « bricoler » pour mettre en pratique ces décisions, sans recours possible pour les aménager.

- La faible latitude dont ils disposent est d'autant plus dommageable que les agents soulignent également un **important déséquilibre entre les ambitions politiques fixées par la gouvernance et les moyens dont disposent les Directions centrales**. Les agents sont ainsi en situation de tension face à l'inadéquation entre les objectifs et les ressources. Ces éléments contribuent à générer une charge de travail importante en raison de **l'intensification et de la complexification du travail** qui en résulte.

*« On est clairement en déficit de ressources. Quand on a des services qui sont étouffés, on fait ce qu'on doit obligatoirement sortir et on laisse des tâches de côté. » (Agent)*

La **charge mentale** des agents n'est pas à négliger ici, car si les agents font « ce qu'ils peuvent » au quotidien, ils ont toujours également à l'esprit les tâches laissées de côté et qu'il faudrait prendre en charge.

- Par ailleurs, de manière générale, en central comme dans les composantes, l'ensemble des fonctions administratives ont **le sentiment d'être les « otages » des jeux de pouvoir au sein de l'Université**. Les fonctions administratives peuvent représenter des fonctions stratégiques qui permettent à tel ou tel acteur d'avoir le contrôle sur un sujet, lui garantissant ainsi un pouvoir sur un autre acteur. Elles peuvent ainsi être prises dans les jeux de pouvoir entre disciplines pour le fonctionnement des nouveaux objets pédagogiques (par exemple demander à un agent de prendre en charge une tâche non prévue dans sa fiche de poste mais qui permettra à la formation / à la discipline / au département d'être au premier plan) mais aussi entre membres de l'Université Paris Saclay. Les agents déplorent ainsi que les nouvelles tâches et la charge de travail liées à la fusion reposent principalement sur les services centraux de l'Université et que les écoles ne mobilisent pas leurs moyens humains.
- L'ensemble de ces éléments soulignent les **dysfonctionnements de la double hiérarchie politique et administrative** au sein des services centraux de l'Université. Le bon fonctionnement de cette double hiérarchie devrait garantir une bonne articulation entre administration et politique, entre les ressources humaines matérielles et opérationnelles d'une part, et les ambitions stratégiques et politiques d'autre part. Or les entretiens menés au cours de l'expertise soulignent des éléments déjà mis en relief par l'enquête réalisée par la CFDT en décembre 2020 sur les Directions centrales. Cette enquête mentionnait des difficultés liées au positionnement des directeurs entre VP/DGS/DGSa mais aussi à la volonté de certains VP de se substituer aux directeurs, en s'adressant directement aux équipes (« *Sensation d'un VP « tout puissant, omniscient »* », « *VP intrusif dans le fonctionnement de la direction* »)<sup>71</sup>. Ainsi, le déséquilibre des relations entre VP d'une part, et DGS et directeurs d'autre part, empêche que les discussions entre la hiérarchie politique et la hiérarchie administrative soient des lieux de régulation de l'activité et de la charge de travail des agents des services centraux. Afin de

---

<sup>71</sup> Document « Remontées Directions centrales CFDT »

pallier ces dysfonctionnements, la Direction de l'Université a proposé en janvier 2021 d'arbitrer sur les sujets à traiter si la charge de travail est trop importante par rapport aux ambitions.

- ☞ Il paraît nécessaire de **redéfinir et de réaffirmer les mandats respectifs des VP d'une part et des DGS/DGSa/directeurs d'autre part**. La présidence doit affirmer son engagement à faire respecter ces mandats afin de rétablir des relations équilibrées entre la hiérarchie administrative et la hiérarchie politique. La bonne articulation entre ces deux hiérarchies est essentielle pour la réussite de la fusion et pour prévenir les risques de dégradation des conditions de travail des fonctions administratives.
- ☞ **Cette bonne articulation doit d'abord s'effectuer au niveau des prises de décision** pour mettre en adéquation les objectifs de l'Université avec les ressources dont disposent les agents pour accomplir leurs tâches. **Les déterminants concrets de la charge de travail<sup>72</sup> doivent être mis en discussion avant toute décision politique** : quels seraient les moyens humains, matériels et techniques nécessaires pour mettre en œuvre cette décision ? quels seraient ses impacts sur le contenu du travail des services centraux ? cette décision serait-elle cohérente avec le schéma d'organisation existant au sein du service et entre les services ? des modalités de coopération seraient-elles nécessaires ? y-aurait-il des arbitrages à faire en termes de planning ? etc.
- ☞ **Par ailleurs, une discussion régulière entre les deux hiérarchies est essentielle pour assurer une régulation de la charge de travail des services**. Cette adéquation entre les objectifs et les moyens n'est jamais donnée d'avance, elle est en ajustement permanent, c'est pourquoi elle nécessite d'être très régulièrement mise en discussion autour des tâches à accomplir, des péripéties quotidiennes du travail réel (interruptions, tâches non prévues etc.), des ressources disponibles, des possibilités de rétroagir sur des décisions incohérentes par rapport à l'activité etc.

<sup>72</sup> A ce sujet, voir le guide de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail « 10 questions sur la charge de travail », 2016, 20 pages

### IV.3.3. La désorganisation générée par l'absence de cadre en matière de mutualisation

#### a) **Les conséquences de la fusion de 2020 : une transformation effective des activités de travail du personnel BIATSS**

L'absence de schéma cible au moment de la première fusion se traduit concrètement par **une désorganisation massive de la gestion administrative** : les organigrammes ayant mis plus d'un an à être stabilisés, la cartographie des missions des différents services n'étant pas établie et la charge de travail étant importante, les services administratifs se renvoient la balle pour traiter les dossiers difficilement attribuables à un service.

« On a l'impression que le socle administratif n'est pas encore figé. On tricote et on détricote. Ça implique une charge de travail énorme et on n'arrive pas à stabiliser un régime de croisière sur des choses pourtant basiques. Le "qui fait quoi ?", c'est quelque chose qui nous manque tous. » (Agent)

« La DIREV et la DAPI nous envoient pleins de dossiers. Ils se disent "tiens, ça ressemble bien à vos missions donc c'est à vous de le faire". Vu la surcharge de travail, personne n'a envie de se lancer dans des nouveaux dossiers ou prendre en charge de nouvelles responsabilités. » (Agent)

« Les gens qui viennent d'arriver ne savent pas où s'adresser pour avoir les infos mais même nous on ne sait pas vers qui aller. » (Agent)

« Il y a souvent des dossiers pour lesquels je ne sais pas à qui/quelle Direction centrale m'adresser. » (Agent)

En outre, **l'absence de traduction opérationnelle du principe de subsidiarité produirait les effets inverses, c'est-à-dire une centralisation des missions**. Plusieurs illustrations de ce phénomène nous ont été remontées :

- Les conventions de stage, le traitement des titres de séjour, la collecte des documents pour l'achat de matériel informatique, la gestion des allocations doctorales sont des exemples de tâches jusqu'à lors effectuées par la scolarité ou les secrétariats pédagogiques des composantes et qui sont désormais remontées au central.
- Un service facturier a été récemment mis en place à l'échelle des Directions centrales alors qu'avant, les services

financiers des composantes s'occupaient d'éditer les factures et les adressaient à l'agence comptable pour paiement. Aujourd'hui, les composantes ne traitent donc plus les factures en tant que tel.

### **Cette centralisation des tâches a de nombreux effets délétères sur les activités de travail du personnel BIATSS :**

- **Une augmentation de la charge de travail dans les Directions centrales** car les effectifs BIATSS dans les services centraux sont restés constants.

*« On nous a beaucoup parlé de subsidiarité et on ne sait pas où elle est. Tout nous retombe dessus en central. » (Agent)*

*« La voie de recours des composantes, ce sont les services centraux. Sauf que nous, on n'a personne à qui transférer la charge. On accumule. Ça se passe généralement plutôt bien avec les composantes mais le vrai problème c'est qu'il nous manque une administration forte. » (Agent)*

- **Un appauvrissement du travail effectué par les services administratifs dans les composantes**, d'autant plus difficile à vivre que ces évolutions du contenu du travail ne semblent pas expliquées. Cet appauvrissement s'est par ailleurs accompagné de demandes croissantes de *reporting* vers le central et que les composantes vivent comme une véritable **bureaucratization des services centraux**. A ce titre, elles craignent de perdre fortement en autonomie.

*« Il y a des tâches que l'on a perdues et qui sont allées à Orsay. Forcément, suite à ça, on va nous dire qu'on aura besoin de moins de personnel en composantes. Ce sont des changements qui se font au compte-goutte au cours des deux dernières années. On ne nous a jamais expliqué le sens de ces changements. » (Agent)*

*« Avant, les composantes étaient beaucoup plus en autonomie, c'était plus décentralisé. Paris Saclay a forcément alourdi car il faut faire grandir un nombre de personnes hallucinant. » (Agent)*

- Mais ces phénomènes de recentralisation ont également des effets indirects sur l'ensemble des agents : les enseignants, enseignants-chercheurs et personnels BIATSS témoignent d'un **rallongement des délais de traitement des dossiers**, qu'ils mettent en lien avec l'intensification du travail des services centraux.

« Le ressenti en composante c'est que les services centraux sont moins disponibles. Ils ont une charge de travail colossale pour des effectifs vraiment faibles. La lenteur des réponses apportées a été perçue par tout le monde. On est parfois bloqué sur certains sujets parce qu'on attend leur réponse. » (Agent)

### **b) La fusion de 2025 : un potentiel amplificateur des dysfonctionnements issus de la première fusion**

Dans ce contexte, la fusion de 2025 qui s'accompagnera d'une harmonisation des procédures administratives voire d'une mutualisation de certaines entités risque d'amplifier la désorganisation existante. En effet, avant d'envisager la fusion des services administratifs des trois universités, il semble prioritaire de poser les contours et les règles de la première fusion. Il nous semble important de prévoir un temps intermédiaire entre la stabilisation des procédures de travail issues de la première fusion et la mise en place de la deuxième fusion, sans quoi le risque serait de mettre en échec les agents : « Il faut du temps pour assimiler les changements. [...] Le rythme excessif des changements, les conditions des nouveaux apprentissages ne permettent pas toujours aux travailleurs de mobiliser leurs compétences dans les nouvelles situations : ils ont l'impression que dès qu'ils commencent à être "bons", ils sont mis en échec par un nouveau changement. »<sup>73</sup>.

De plus, la perspective d'une **mutualisation des services administratifs** comporte un certain nombre de risques :

- D'abord, **les agents craignent qu'elle induise des réductions de poste**. A ce sujet, la Direction précise qu'il n'est pas prévu de réduction d'effectifs de personnel BIATSS « sans présager des problématiques de financement de subvention pour charges de service public ». Pour autant, nous avons constaté dans nos entretiens que les inquiétudes sont massives.
- **Le maillage et l'organisation future des services administratifs est centrale** pour les agents en ce sens qu'ils ont des effets sur le contenu de leur travail, comme nous l'avons vu précédemment. Qu'est-il prévu en la matière pour la fusion avec les Universités d'Evry et de Versailles-Saint Quentin ? La Direction de l'Université réaffirme le principe de subsidiarité dans le cadre de la fusion de 2025. Elle indique également que dans le cadre des fusions

<sup>73</sup> M. Gollac et M. Bodier, dir., Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport pour la ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, 2011, p.166.

de composantes (exemple : composante de Sciences), la Direction sera unique mais qu'il y aura des services distants afin de satisfaire les besoins locaux (scolarité, RH de proximité, etc.). Les composantes continueront d'être autonomes sur un certain nombre de sujets (RH, Finance) mais « *des remontées sont nécessaires afin de pouvoir agréger les données budgétaires et RH* ».

## V. SYNTHÈSE

### 1/ La nécessité de décentrer le regard

Le projet en cours de création de l'Université Paris-Saclay est affiché comme le moyen choisi d'une ambition qualitative pour la recherche et l'enseignement à la française. Il est ainsi revendiqué comme tel par les pilotes du projet visant une ambitieuse liste d'objectifs : en matière de recherche (atteindre une visibilité internationale en termes de publications, multiplier les partenariats de haut niveau), en matière de formation (répondre aux demandes d'une population étudiante plus mobile et en attente d'individualisation des parcours de formation, concevoir une offre de formation de qualité quel que soit le niveau des étudiants à leur entrée), en matière d'innovation et de valorisation scientifique (développer les partenariats avec le secteur industriel, les milieux socio-économiques et les administrations publiques), et au final : être identifié à court terme parmi les 20 premiers pôles mondiaux de formation, de recherche et d'innovation. A chacun de ses objectifs sont associés un ensemble d'indicateurs, soit 13 indicateurs de performance au total. S'il ne relève pas de notre démarche de juger de la légitimité d'un tel projet, il nous appartient en revanche, dans une perspective de prévention des risques professionnels, de décentrer le regard.

Si l'on adopte l'angle organisationnel d'un regroupement d'entités préexistantes :

- Le projet « Saclay », plus qu'un choix, apparaît d'abord comme le produit d'une injonction, dictée par la double contrainte d'augmentation des besoins en même temps que de diminution des moyens alloués aux universités. Injonction en droit depuis 2013, injonction de fait pour pouvoir bénéficier des crédits spécifiques (Idex, PIA...), soumission à la rationalisation économique des moyens (mutualisation des fonctions support), injonction accrue et décuplée par la mise en concurrence pour les crédits à l'échelle internationale, via le jeu des classements (dont l'essentiel des critères sont en effet des critères de comptage).
- Nous sommes aussi conduits, comme souvent s'agissant de la conduite du changement dans la fonction publique, à questionner la logique des moyens et des objectifs : plus qu'un moyen le regroupement au final apparaît presque comme un objectif en soi, une logique à reconduire dans le temps (sur la base d'une

reconduction des logiques de réduction de la dépense publique). Le projet Saclay est de ce point de vue emblématique de la création d'un univers institutionnel en expansion continue : amorcé depuis 2007, avec la mise en place de du PRES Universud, le processus de fusion ne cesse d'absorber de nouvelles entités qui perdent leur personnalité morale et juridique ou sont amenées à la perdre, le processus devant être relancé dès 2025 avec l'absorption des universités membres associées, l'Université Evry Val d'Essonne et l'Université Versailles Saint Quentin.

C'est à partir de cette approche que l'on peut ancrer l'identification des risques professionnels dont le projet est porteur, au terme d'un an de mise en œuvre.

## 2/ De quels risques organisationnels le projet Saclay est-il porteur ?

L'analyse a permis de mettre au jour un ensemble de risques dont les effets sur la santé sont bien connus et très documentés. Ils touchent à l'ensemble des déterminants du travail : exigences, ressources tant quantitatives que qualitatives, sens au travail, relations dans les collectifs de travail, etc.

- Risque lié à l'instabilité organisationnelle quasi structurelle touchant tout à la fois les missions, les procédures et les modes opératoires et le climat anxigène qu'elle suscite : « *on a l'impression que cette fusion n'en finit pas* ». Le risque est réel que l'organisation issue de la fusion, mise en place à grand coût, se voit de nouveau déstabilisée avec la fusion de 2025 ;
- Risque lié à l'intensification du travail en lien avec la conduite du changement : un déficit d'information est mis au jour du fait de l'impossibilité matérielle pour nombre d'agents de prendre le temps de participer ou de s'informer ;
- Risque lié aux conditions de travail : travailler dans l'urgence, devoir trier et renoncer à certaines tâches, au point d'avoir le sentiment de ne plus faire un travail de qualité. Le rapport comporte une alerte particulière concernant la DSI ;
- Risque lié au déséquilibre entre les ambitions affichées et les moyens réellement mis à disposition : « *Une*

*Graduate School a un budget de 50-70 000 euros par an en moyenne, pour plusieurs centaines d'équipes ! Mais avec ça si on arrive à faire la compétition avec le MIT c'est qu'on est effectivement très forts ! Avec 3 élastiques et 2 trombones on doit faire de l'excellence ? On est inquiets ».* ;

- Risque lié la charge de travail importante générée par la recherche de financements et risque de créer un sentiment de dévalorisation du travail en raison de l'importance du taux d'échec aux appels à projets ;
- Risque de tensions entre enseignants-chercheurs et chercheurs liées à la pénurie relative de moyens et aux difficultés de progression de carrière, mais aussi tensions entre enseignants-chercheurs et BIATSS liées aux glissements de tâches administratives vers les enseignants ;
- Risque de démotivation, de perte de sens pour les enseignants dont les formations sont rattachées à l'Ecole Universitaire de Premier Cycle ;
- Risque de conflits de valeurs sur le sens même du projet Saclay avec une activité d'enseignement et de recherche soumise désormais à une batterie d'indicateurs, des indicateurs qui ne reflètent que partiellement les conceptions de la qualité du travail propre à ce groupe professionnel ;
- Risque lié à la mise en place d'organisations matricielles, dont les effets délétères sont bien connus, lorsqu'elles sont mises en place dans un contexte de sous-effectif relatif ;
- Risque lié à l'intensification et à la complexification du travail, en particulier pour les services centraux, pris en tenailles entre une forte exigence de résultat et une faible latitude décisionnelle, et dont la charge de travail dépend pour beaucoup de la qualité des informations transmises et de l'identification des bons interlocuteurs, compromises du fait d l'instabilité organisationnelle.

### **3/ Un impératif de prévention**

Ces risques, typiques des projets de fusion quel que soit le secteur, ne sont évidemment pas propres à la conduite du projet Saclay, il est à noter en revanche qu'ils sont ici accrus par la taille du périmètre, l'indétermination de la temporalité et la conduite de projet du type « *work in progress* » ou « avancer en marchant ».

Pour le moment, l'intendance semble suivre : dit autrement, les agents prennent sur eux, motivés (encore), parfois au prix de leur temps de repos ou de leur vie privée.

Mais ici et là, un diagnostic (pourtant partiel du fait d'une défaillance manifeste des indicateurs de suivi de santé au travail) témoigne néanmoins du fait que certains de ces risques se sont déjà matérialisés dans des atteintes graves à la santé psychique des agents : fatigue chronique, démissions à des postes stratégiques, turn-over, absentéisme, tensions entre agents. D'où la nécessité de mettre en œuvre un ensemble de mesures de prévention : des pistes sont proposées dans le décours de ce rapport et reprises en dernière partie.

## VI. RECOMMANDATIONS

Thématiques	Préconisations associées
<b>La conduite de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Stabiliser les organisations du travail issues de la fusion de 2020 : les missions des différents services, les procédures et modes opératoires, les interlocuteurs :<ul style="list-style-type: none"><li>○ en apportant des réponses précises aux questions soulevés par les enseignants et reprises dans la partie III.2.3.a) ;</li><li>○ en organisant des réunions entre agents des services centraux et des composantes pour identifier très précisément les sujets, les dossiers, les missions qui nécessitent de poser le cadre des modes opératoires et des procédures.</li></ul></li><li>☞ Nommer les préfigurateurs de la fusion 2025 dès que possible, comme le préconise l'IGAENR.</li><li>☞ Apporter un certain nombre de garanties aux agents de l'université tel que :<ul style="list-style-type: none"><li>○ Absence de mobilité géographique forcée ;</li><li>○ Absence de situation individuelle régressive</li><li>○ Alignement de toutes les dispositions de politiques sociales sur les plus favorables ;</li><li>○ Maintien d'une logique de site pour les enseignements</li></ul></li></ul>

	<p>communs entre les trois universités ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compensation financière du recours au parking payant.</li> </ul> <p>☞ Diffuser plus largement, à tous les agents, les réponses que la Direction a pu apporter dans le cadre de cette expertise.</p> <p>☞ Impliquer davantage les différents acteurs de la prévention (les représentants du personnel au CHSCT, les agents du pôle de prévention, la référente RPS, les médecins du travail) dans le dispositif de conduite de projet.</p>
<b>La prévention des risques psychosociaux</b>	<p>☞ Améliorer le suivi des différents indicateurs organisationnels et de santé au travail : le nombre de postes non pourvus, le turn-over, l'absentéisme (analyse des durées et des causes des absences) et l'accidentéisme (analyse des causes, de la gravité et de la fréquence)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ S'aider des guides de l'INRS en la matière pour connaître la méthodologie (modes de calcul, mise en place d'une veille, analyse qualitative des données) ;</li> <li>○ Dédier une personne des ressources humaines à cette tâche en lui dégageant suffisamment de temps pour ne pas conduire à une surcharge de travail.</li> </ul>
<b>La transformation pédagogique</b>	<p>☞ Définir clairement les tâches des postes de project manager et de support administratifs et le temps de travail des agents entre les GS.</p> <p>☞ Affirmer l'engagement de la gouvernance pour la réussite</p>

étudiante et pour la transformation pédagogique liées à la mise en œuvre de l'Ecole Universitaire de Premier Cycle à travers une communication claire et cohérente

- Communiquer en interne sur le dispositif autour de l'EUPC : quel est le statut de cette Ecole (a-t-elle une personnalité morale et juridique propre ?), quel est le statut des diplômes délivrés par cette Ecole ? en quoi cette Ecole permet-elle une plus grande réussite étudiante et un meilleur ancrage territorial ? quelles seront les passerelles entre Ecole Universitaire et GS ?
- Communiquer à l'externe sur les filières générales et professionnalisantes comme les nouveaux BUT.

☞ Développer les échanges entre enseignants d'IUT et enseignants de Facultés :

- Sur les pratiques pédagogiques des uns et des autres, pour soutenir une réflexion sur le déploiement de pratiques pédagogiques en faveur de la réussite étudiante ;
- En développant plus systématiquement les échanges d'heures d'enseignements des facultés vers les IUT.

☞ Réfléchir plus avant au développement de passerelles entre l'Ecole et les GS : saisir l'opportunité de la réforme du BUT et de

	<p>la fusion 2025 pour proposer à la fin des L3 une entrée en Master pour les étudiants qui souhaiteraient poursuivre leurs études.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Consulter les personnels enseignants dans les licences générales et professionnalisantes pour connaître leurs besoins en matière pédagogique : faire un retour d'expérience du dispositif « oui si » et des initiatives développées par les nouveaux ingénieurs pédagogiques.</li> <li>☞ Créer des groupes d'analyses de pratiques entre enseignants-chercheurs, afin que soient discutées collectivement les difficultés rencontrées et les moyens déployés pour y faire face.</li> <li>☞ Créer de véritables formations destinées aux enseignants-chercheurs sur des pratiques pédagogiques innovantes et adaptées à un public fragile. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ces formations pourraient être développées en lien avec l'Institut Villebon Charpak, qui semble bénéficier d'une bonne réputation auprès des enseignants.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>La DSI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Définir une stratégie politique autour des systèmes d'information et du numérique au sein de la nouvelle Université : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Le schéma d'organisation de la DSI suite à la fusion de 2020 doit être défini rapidement (périmètre d'intervention des différents pôles, interactions avec les services des composantes et des écoles et des universités membres) ;</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ La fusion de 2025 doit être anticipée dès à présent et faire l'objet de discussions stratégiques sur les systèmes d'information avec les deux universités membres associés, en associant les personnels afin de les consulter sur les différents scénarii de regroupements et les possibilités de mise en œuvre opérationnelles.</li> <li>☞ Consulter les encadrants de la DSI sur leurs besoins en moyens humains.</li> <li>☞ Mettre en place une grille de salaire dédiée au recrutement sur les postes d'informatique afin de faciliter les recrutements.</li> <li>☞ Revaloriser les salaires des personnels actuellement en postes à la DSI.</li> <li>☞ Mettre en œuvre des groupes d'échanges et d'analyses de pratiques afin que les agents des différents pôles puissent échanger sur leurs contraintes respectives et que soient désamorçés les tensions existant à l'heure actuelle entre les pôles.</li> </ul>
<p><b>L'articulation entre les VP et les DGS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☞ Redéfinir et réaffirmer les mandats respectifs des VP et des DGS/DGSa/directeurs afin de rétablir des relations équilibrées entre la hiérarchie administrative et la hiérarchie politique.</li> <li>☞ Mettre en discussion les déterminants concrets de la charge de travail avant toute décision politique : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quels seraient les moyens humains, matériels et techniques nécessaires pour mettre en œuvre cette</li> </ul> </li> </ul>

	<p>décision ?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ Quels seraient ses impacts sur le contenu du travail des services centraux ?</li><li>○ Cette décision serait-elle cohérente avec le schéma d'organisation existant au sein du service et entre les services ?</li><li>○ Des modalités de coopération seraient elles nécessaires ?</li><li>○ Y-aurait-il des arbitrages à faire en termes de planning ?</li></ul> <p>☞ Assurer une régulation de la charge de travail des services au travers d'une discussion régulière entre les deux hiérarchies sur les tâches à accomplir, les péripéties quotidiennes du travail réel (interruptions, tâches non prévues etc.), les ressources disponibles, les possibilités de rétroagir sur des décisions incohérentes par rapport à l'activité, etc.</p>
--	--

## VII. ANNEXES

### VII.1. Liste des acronymes utilisés

ANR : Agence Nationale pour la Recherche

BIATSS : personnels des Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniques et Sociaux et de Santé

CHSCT : Comité pour l'Hygiène la Sécurité et les Conditions de Travail

CIA : Complément Indemnitaire Annuel

ComUE : Communauté d'Université et Etablissements

DDGS : Délégué.e du ou de la Direction Générale des Services

DGI : Danger Grave et Imminent

DGS : Directeur/trice Général.e des Services

DGSa : Directeur/trice Général.e des Services adjoint.e

DSI : Direction des Systèmes d'Information

EC : Enseignants-Chercheurs

ERC : European Research Council

ESR : Enseignement Supérieur et Recherche

EUPC : Ecole Universitaire de Premier Cycle

GS : Graduate School

GT : Groupe de Travail

I dex : Initiative d'Excellence

IFSE : Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise

IGAENR : Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche

IUT : Institut Universitaire de Technologie

LPPR : Loi de Programmation Pluriannuel pour la Recherche

LRU : Loi Relative aux libertés et Responsabilités des Universités

ORE : loi pour l'Orientation et la Réussite des Etudiants

PIA : Programme d'Investissement d'Avenir

PRES : Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur

RIFSEEP : Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel

RTRA : Réseaux Thématiques de Recherche Avancée

SATT : Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies

UEVE : Université d'Evry Val d'Essonne

UFR : Unité de Formation et de Recherche

UMR : Unité Mixte de Recherche

UPS : Université Paris Saclay

UVSQ : Université de Versailles Saint Quentin

VP : Vice-président.e

## VII.2. Bibliographie

Barats Christine, Médiatisation et usages socio-discursifs du « classement de Shanghai ». Revue française d'administration publique, ENA, 2019, N°169 (1)

Berger Vincent, Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche, rapport au Président de la République, 2012

Daniellou François, « 8. Être cadre », dans : Laurence Théry éd., Le travail intenable. Résister collectivement à l'intensification du travail. Paris, La Découverte, « Poche / Essais », 2010, p. 82-86.

Gollac Michel et Bodier Marcel, dir., Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser, Rapport pour la ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, 2011, p.166.

Guiselin Emmanuel-Pie, « Les regroupements d'établissements dans l'enseignement supérieur et la recherche : enjeux politiques et cadrage juridique », Revue française d'administration publique, vol. 169, no. 1, 2019, pp. 37-50

HCERES, Rapport « La position scientifique de la France dans le monde et en Europe, 2005-2018 », 2021, Observatoire des Sciences et Techniques, Paris

IGAENR (Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale et de la Recherche), Rapport « Premier Bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017 » Tome 1, Mars 2019

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Rapport « L'Etat de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France », 2018

Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, Rapport « L'Etat de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France », 2020

Rapport parlementaire remis au Premier Ministre Edouard Philippe « Santé, sécurité et qualité de vie au travail dans la fonction publique : un devoir, une urgence, une chance », 18 septembre 2019.

Robert Pascal, « Critique de la logique de la « gestionnarisation ». Au miroir du cas des universités », Communication

& Organisation, vol. 45, no. 1, 2014, pp. 209-222

Avis du Sénat n°141 présenté par J-P Moga le 21 novembre 2019 sur le Projet de loi de finances pour 2020 : Recherche et enseignement supérieur

Sursock Andrée, « Table ronde du 10 novembre 2017 : Les systèmes de regroupement universitaire à la recherche d'un modèle ? », in Aubin et Guiselin (dir.) (2018), p. 259-260

### VII.3. Mini-questionnaire sur la création et la mise en place de l'Université Paris Saclay

**1. Au cours de l'entretien, j'ai pu aborder tous les sujets qui me semblent importants dans le cadre de cette expertise :**

- Oui, nous avons fait le tour des sujets importants pour moi
- Non, il reste des points que nous n'avons pas abordés
- Non, nous n'avons abordé aucun des sujets qui me semblent importants

Si vous avez coché une des cases « Non », merci de préciser :

## 2. En préparation de la création de Paris Saclay...

2. a Avez-vous reçu une information suffisante et adaptée au moment de ces changements ?

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

2. b Avez-vous été consulté(e) au moment de ces changements ?

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

2. c Avez-vous eu l'impression d'avoir une influence sur la mise en œuvre de ces changements ?

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

## 3. Suite à la création de Paris Saclay...

3. a ... pensez-vous que les changements initiés pour votre travail sont :

- très positifs       plutôt positifs       plutôt négatifs       très négatifs
- les aspects positifs et les aspects négatifs se compensent       Ne se prononce pas

3. b ... savez-vous précisément ce que l'on attend de vous au travail ?

- Oui  
 Non  
 Ne se prononce pas

3. c ... avez-vous pu bénéficier d'une formation ou d'un accompagnement suffisant sur vos nouvelles fonctions ?

- Oui  
 Non  
 Non concerné(e)

3. d ... avez-vous le sentiment qu'elle a dégradé vos relations avec votre supérieur hiérarchique ?

- Oui  
 Non

Ne se prononce pas

3. e ... avez-vous le sentiment qu'elle a dégradé vos relations avec vos collègues ?

Oui

Non

Ne se prononce pas

**4. Globalement, un après la mise en place de la fusion et la création de l'Université Paris Saclay, je dirai que mes conditions de travail sont :**

Améliorées

Dégradées

Inchangées

**5. Si elles se sont dégradées, c'est lié :**

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

Au mode de management

Aux espaces de travail

A la charge de travail

A l'évolution du contenu de mon travail  Au changement de statut/position

A l'ambiance de travail

Au niveau des objectifs qui me sont fixés  Autre

Si autre, merci de préciser :

**6. Si elles se sont améliorées, c'est lié :**

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

- Au mode de management
- A la charge de travail
- A l'ambiance de travail
- Aux espaces de travail
- A l'évolution du contenu de mon travail
- Au niveau des objectifs qui me sont fixés
- A changement de statut/position
- Autre

Si autre, merci de préciser :

### **7. Aujourd'hui, le sens, les objectifs et la finalité de cette fusion/réorganisation :**

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

- Me semblent clairs et j'y adhère
- Me semblent clairs mais je n'y adhère pas
- Restent très flous
- Je ne les connais pas

### **8. Globalement, comment avez-vous vécu cette fusion/réorganisation ?**

- Sereinement
- Avec un peu d'appréhension
- De manière stressante

### **9. Globalement, quelles conséquences la création de Paris Saclay a-t-elle eu sur votre état de santé ?**

9. a Comment percevez-vous votre état de santé actuel sur une échelle de 1 (très mauvais) à 10 (excellent) ?

9. b Ces dernières semaines, vous êtes-vous senti.e particulièrement triste, cafardeux, déprimé.e à cause du travail ?

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

g. c Au cours des derniers mois, avez-vous vécu l'une des situations suivantes que vous reliez à votre travail ?

*Vous pouvez cocher plusieurs cases.*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Votre appétit a changé, ou vous avez pris ou perdu du poids sans en avoir l'intention | <input type="checkbox"/> Vous avez eu des troubles du sommeil               |
| <input type="checkbox"/> Vous vous êtes senti.e presque tout le temps fatigué.e, sans énergie                  | <input type="checkbox"/> Vous vous êtes senti.e inutile                     |
| <input type="checkbox"/> Vous avez eu du mal à vous concentrer ou à prendre des décisions                      | <input type="checkbox"/> Vous avez eu à plusieurs reprises des idées noires |
| <input type="checkbox"/> Vous n'avez vécu aucune de ces situations   |   |

g. d Ces deux dernières années, avez-vous déjà consulté un médecin (médecin du travail ou médecin traitant) en raison de difficultés professionnelles ?

- Oui
- Non
- Ne se prononce pas

## VII.4. Tris à plat du mini-questionnaire

1. Au cours de l'entretien, j'ai pu aborder tous les sujets qui me semblent importants dans le cadre de cette expertise :

	Effectifs	% Obs.
Oui, nous avons fait le tour des sujets importants pour moi	63	92,6%
Non, il reste des points que nous n'avons pas abordés	5	7,4%
Non, nous n'avons abordé aucun des sujets qui me semblent importants	0	0%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100% Modalité la plus citée : Oui, nous avons fait le tour des sujets importants pour moi

### 3. Avez-vous reçu une information suffisante et adaptée au moment de ces changements ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	34	50%
Non	21	30,9%
Ne se prononce pas	13	19,1%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68      Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%      Modalité la plus citée : Oui

#### 4. Avez-vous été consulté(e) au moment de ces changements ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	27	39,7%
Non	35	51,5%
Ne se prononce pas	6	8,8%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68      Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%      Modalité la plus citée : Non

5. Avez-vous eu l'impression d'avoir une influence sur la mise en œuvre de ces changements ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	11	16,2%
Non	52	76,5%
Ne se prononce pas	5	7,4%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68      Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%      Modalité la plus citée : Non

## 6. Pensez-vous que les changements initiés pour votre travail sont :

	Effectifs	% Obs.
Très positifs	0	0%
Plutôt positifs	11	16,2%
Plutôt négatifs	18	26,5%
Très négatifs	6	8,8%
Les aspects positifs et négatifs se compensent	18	26,5%
Ne se prononce pas	15	22,1%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100% Modalités les plus citées : Plutôt négatifs; Les aspects positifs et négatifs se compensent;  
Ne se prononce pas

## 7. Savez-vous précisément ce que l'on attend de vous au travail ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	47	69,1%
Non	11	16,2%
Ne se prononce pas	10	14,7%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68      Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%      Modalité la plus citée : Oui

## 8. Avez-vous pu bénéficier d'une formation ou d'un accompagnement suffisant sur vos nouvelles fonctions ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	22	32,4%
Non	27	39,7%
Non concerné(e)	19	27,9%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68      Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%      Modalité la plus citée : Non

9. Avez-vous le sentiment qu'elle a dégradé vos relations avec votre supérieur hiérarchique ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	9	13,2%
Non	53	77,9%
Ne se prononce pas	6	8,8%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68      Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%      Modalité la plus citée : Non

10. Avez-vous le sentiment qu'elle a dégradé vos relations avec vos collègues ?

	Effectifs	% Obs.
Oui	11	16,2%
Non	49	72,1%
Ne se prononce pas	8	11,8%
Total	68	100%

Réponses effectives : 68      Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%      Modalité la plus citée : Non

11. Globalement, un an après la création de l'Université Paris Saclay, vous diriez que vos conditions de travail sont :

	Effectifs	% Rep.
Améliorées	8	11,9%
Dégradées	35	52,2%
Inchangées	24	35,8%
Total	67	100%

Réponses effectives : 67

Non-réponse(s) : 1

Taux de réponse : 98,5% Modalité la plus citée : Dégradées

## 12. Si elles se sont dégradées, c'est lié :

	Effectifs	% Obs.
Au mode de management	18	51,4%
A la charge de travail	30	85,7%
A l'ambiance de travail	20	57,1%
Aux espaces de travail	9	25,7%
A l'évolution du contenu de votre travail	21	60%
Au niveau des objectifs qui vous sont fixés	11	31,4%
Au changement de statut/position	5	14,3%
Autre	2	5,7%
Total	35	

Réponses effectives : 35

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : A la charge de travail; A l'évolution du contenu de votre travail;  
A l'ambiance de travail

#### 14. Si elles se sont améliorées, c'est lié :

	Effectifs	% Obs.
Au mode de management	3	37,5%
A la charge de travail	0	0%
A l'ambiance de travail	3	37,5%
Aux espaces de travail	2	25%
A l'évolution du contenu de votre travail	6	75%
Au niveau des objectifs qui vous sont fixés	2	25%
Au changement de statut/position	3	37,5%
Autre	3	37,5%
Total	8	

Réponses effectives : 8

Non-réponse(s) : 0

Taux de réponse : 100%

Modalités les plus citées : A l'évolution du contenu de votre travail; Au mode de management; A l'ambiance de travail; ...

16. Aujourd'hui, le sens, les objectifs, et la finalité de cette fusion/réorganisation :

	Effectifs	% Rep.
Me semblent clairs et j'y adhère	22	32,8%
Me semblent clairs mais je n'y adhère pas	12	17,9%
Restent très flous	33	49,3%
Je ne les connais pas	0	0%
Total	67	100%

Réponses effectives : 67

Non-réponse(s) : 1

Taux de réponse : 98,5% Modalité la plus citée : Restent très flous

## 17. Globalement, comment avez-vous vécu cette fusion/réorganisation ?

	Effectifs	% Rep.
Sereinement	16	24,6%
Avec un peu d'appréhension	27	41,5%
De manière stressante	22	33,8%
Total	65	100%

Réponses effectives : 65

Non-réponse(s) : 3

Taux de réponse : 95,6% Modalité la plus citée : Avec un peu d'appréhension

18. Comment percevez-vous votre état de santé actuel sur une échelle de 1 (très mauvais) à 10 (excellent) ?

	Effectifs	% Rep.
Moins de 3	4	6,2%
De 3 à 4	9	13,8%
De 5 à 6	29	44,6%
De 7 à 8	19	29,2%
9 et plus	4	6,2%
Total	65	100%

Réponses effectives : 65

Non-réponse(s) : 3

Taux de réponse : 95,6% Moyenne : 5.68 ; Médiane : 6 ; Ecart-type : 1.99 ; Min - Max : 1 - 10 ; Somme : 369

19. Ces dernières semaines, vous-êtes-vous senti(e) particulièrement triste, cafardeux/se, déprimé(e) à cause du travail ?

	Effectifs	% Rep.
Oui	27	41,5%
Non	24	36,9%
Ne se prononce pas	14	21,5%
Total	65	100%

Réponses effectives : 65      Non-réponse(s) : 3

Taux de réponse : 95,6%      Modalité la plus citée : Oui

## 20. Au cours des dernières mois, avez-vous l'une des situations suivantes que vous reliez à votre travail ?

	Effectifs	% Rep.
Votre appétit a changé ou vous avez pris ou perdu du poids sans en avoir l'intention	17	26,2%
Vous vous êtes senti(e) presque tout le temps fatigué(e), sans énergie	29	44,6%
Vous avez eu du mal à vous concentrer ou à prendre des décisions	20	30,8%
Vous avez eu des troubles du sommeil	40	61,5%
Vous vous êtes senti(e) inutile	17	26,2%
Vous avez eu à plusieurs reprises des idées noires	11	16,9%
Vous n'avez vécu aucune de ces situations	11	16,9%
Total	65	

Réponses effectives : 65

Non-réponse(s) : 3

Taux de réponse : 95,6%

Modalités les plus citées : Vous avez eu des troubles du sommeil ; Vous vous êtes senti(e) presque tout le temps fatigué(e), sans énergie ; Vous avez eu du mal à vous concentrer ou à prendre des décisions

21. Ces deux dernières années, avez-vous déjà consulté un médecin (médecin du travail ou médecin traitant) en raison de difficultés professionnelles ?

	Effectifs	% Rep.
Oui	14	21,5%
Non	48	73,8%
Ne se prononce pas	3	4,6%
Total	65	100%

Réponses effectives : 65      Non-réponse(s) : 3

Taux de réponse : 95,6%    Modalité la plus citée : Non