

[Série] ENS Paris-Saclay, Unistra, UGA et CPU : les DG face à une « épreuve de robustesse »

Paris - Publié le vendredi 11 décembre 2020 à 10 h 13 - Analyse n° 202263

Le second confinement constitue une « épreuve de robustesse », déclare [Guillaume Bordry](#), délégué général de la [CPU](#) à News Tank, le 10/12/2020. « Parce que le contexte est fatigant, le distanciel use et s'use, mais aussi car la CPU arrive dans une phase de fort changement, avec le renouvellement du bureau et des présidents de commission. »

« Le premier confinement était une sidération, mais les équipes se sont mobilisées et serré les coudes en pensant que c'était un mauvais moment à passer, un défi à relever sur un temps relativement court. Cette nouvelle période nous inscrit et nous projette dans un temps plus long », selon [Joris Benelle](#), directeur général des services de l'Université Grenoble Alpes.

À l'[ENS](#) Paris-Saclay, le second confinement a été, dans un premier temps, moins délicat, l'école ayant rejoint ses nouveaux bâtiments. « Cette fois, nous ne sommes pas au milieu de notre déménagement entre Cachan et Saclay et des levées de réserves sur notre bâtiment. De ce point de vue, le premier confinement n'aurait pas pu plus mal tomber pour nous », indique son [DGS](#), [François Tavernier](#).

« Nous sommes bien mieux préparés, les services et composantes ont pu réagir bien plus vite : dans l'organisation, dans le télétravail, dans les dispositifs numériques ; on ne s'est pas fait surprendre », résume [Valérie Gibert](#), DGS de l'Université de Rouen devenue celle de l'Université de Strasbourg depuis le 01/11.

Mieux préparés aussi « dans la communication interne et externe, dans l'organisation avec les composantes (remontée des TP devant se dérouler en présentiel état des lieux des examens en présentiel pour organiser la mutualisation des salles et amphis ...), dans l'organisation des réunions en visio... », énumère la DGS, qui pointe néanmoins la complexité de la situation.

Guillaume Bordry, Joris Benelle, François Tavernier et Valérie Gibert s'expriment dans le cadre de la série « Réussir le reconfinement » lancée par News Tank.

L'impact immédiat : des organisations mieux préparées ?

Le nouveau confinement est intervenu alors que les organisations avaient adopté de nouveaux modes de travail. « Nous avons pris l'habitude de Zoom, du distanciel et de ce que ça implique. Nous sommes revenus à une forme de normalité dans l'anormalité », dit ainsi **Joris Benelle**, DGS de l'Université Grenoble Alpes.

« Clairement, nous avons atteint une maturité et un bon niveau de maîtrise des outils numériques. En parallèle, nos infrastructures SI ainsi que les dotations en matériels informatiques ont été anticipées. »

Pour le DGS de l'UGA, « nous sommes rodés sur la communication à toutes nos communautés (étudiants, enseignants, Biatss, mais aussi les discussions avec le CHSCT par exemple) ». Enfin, « nous sommes mieux préparés dans le sens où nous gérons mieux les rythmes. »

Agents équipés, outils adoptés

« Pour les fonctions administratives, ce deuxième confinement s'est mis en place beaucoup plus facilement. Les agents étaient dans leur très grande majorité équipés pour le télétravail, les procédures dématérialisées élaborées durant le premier confinement étaient mobilisables », confirme **François Tavernier**, DGS de l'ENS Paris-Saclay.

Il se réjouit du changement opéré lors du premier confinement, grâce à l'adoption d'outils numériques « simples et efficaces » : « Après des années à nous ridiculiser face à des outils totalement abscons de visioconférences, ça a été une révolution. »

« Dès la première réunion d'équipe en mars dernier, les permanents de la CPU ont essayé de travailler avec le principe que le distanciel était notre nouvelle norme, que le travail avait désormais cette forme », retrace **Guillaume Bordry**, le délégué général. C'est donc en mars que la CPU a « basculé », et son mode de fonctionnement « n'a pas véritablement changé depuis ».

 *Le distanciel était
notre nouvelle norme*

Il y a eu une « courte » phase de retour sur site, mais le fonctionnement distanciel est resté la norme. « Nous avons pris des habitudes, nous sommes rodés, mais il faut interroger ce rodage même », selon **Guillaume Bordry**.

Reconfinement : une complexité nouvelle

François Tavernier (ENS Paris-Saclay) relève que « le cadre est moins clair ». Car pendant le premier confinement, « nous étions en plan de continuité d'activité » : l'école était fermée, hormis pour les activités logistiques, de sécurité et de maintenance.

Cette fois, il n'y a pas d'autorisations spéciales d'absence, donc pour les fonctions non télétravaillables, « les personnels viennent travailler. Et pour les autres, malgré la consigne de favoriser le télétravail, on tolère du travail sur site », confirme Valérie Gibert, la DGS de l'Université de Strasbourg. Justification de cette présence au sein des bâtiments : « assurer la continuité de service public, répondre aux demandes des agents, permettre aux enseignants d'enregistrer et de diffuser leurs cours... »

Elle constate aussi des écarts entre composantes et services dans la pratique du télétravail :

- en service central, c'est un quart en télétravail plein, un quart en présence, et la moitié en mixte ;
- sur les composantes, un tiers en présentiel plein, 15 % en télétravail plein et 50 % en mixte ;
- sur les labos, un tiers en présentiel plein, un tiers en télétravail plein et un tiers mixte.



Valérie Gibert - © Seb Lascoux

« Mais nous avons vérifié que ces écarts étaient bien à chaque fois liés au type d'activité et pas à des réticences au télétravail. Au contraire, pas mal d'agents souhaitent venir en présentiel, et il faut justement veiller à ce que ce ne soit pas trop le cas. »

Ce n'est pas lié au matériel, car nous avons fait en sorte qu'ils aient leur ordinateur, mais plus pour des questions pratiques ou par facilité de gestion. »

François Tavernier ajoute que les agents dont les activités ne sont pas télétravaillables « ont des choses à faire, mais sans les étudiants et les collègues présents massivement, il y a objectivement et logiquement moins de travail au quotidien. Nous avons toutefois appelé les responsables à être très bienveillants notamment pour les heures d'arrivée et de départ ».

L'évolution des organisations : quels acquis ?

« Dans notre gestion, nous sommes de moins en moins centralisés et c'est très bien. Les composantes notamment ont toute l'autonomie pour s'organiser dans un cadre clair fixé par le président et l'équipe politique », signale **Joris Benelle**.

Une perception identique pour **Valérie Gibert**, mais qui en pointe aussi les difficultés : « Au printemps, les décisions et la gestion étaient très centralisées, là c'est beaucoup plus complexe à gérer, on fait du cas par cas, au plus près du terrain selon les situations avec un reporting vers l'échelon central. »

« Il y a des acquis techniques réels, note **Guillaume Bordry**, délégué général de la CPU. Avant le confinement, la visio n'était pas la norme des échanges entre les présidents. Aujourd'hui, pour toute une partie des réunions, c'est désormais le cas. Pour les membres de la CP2U, qui se réunissent chaque semaine et sont partout sur le territoire et en outremer, c'est un gain de temps et d'efficacité, et un fonctionnement sans doute plus homogène et équilibré que dans les modes hybrides antérieurs. »



Joris Benelle - © CPU

Les risques de la période

La fragilité des étudiants

« Les risques majeurs sont la précarité étudiante et le décrochage étudiant. Pour ces problèmes, il faut absolument revenir à du présentiel le plus vite possible, l'université ne doit pas être virtuelle », souligne **Valérie Gibert**.

Pour **François Tavernier**, « être confinés au premier semestre, en période d'intégration des premières années, pose des problèmes profonds. Nous nous sommes particulièrement inquiétés pour les élèves les plus fragiles ».

« Nous avons aussi maintenu une adresse électronique générique Covid-19 qui permet le recensement des cas, mais aussi une "hotline" pour toutes les questions et les difficultés ». L'école a aussi réabondé un « fonds d'intervention » qui permet de soutenir financièrement très rapidement les élèves (et parfois les agents) fragilisés par la crise. La procédure est allégée pour débloquer rapidement l'argent.

Au passage, l'école a lancé sa première collecte de fonds en ligne, en faveur des étudiants internationaux (4 590 €) et pour la recherche sur la Covid du laboratoire de biologie (8 920 €).



François Tavernier - © ENS Paris-Saclay/A. Rodriguez
ENS Paris-Saclay/A. Rodriguez

Le moral des personnels

Pour **Guillaume Bordry**, délégué général de la CPU, les deux confinements sont différents :

« Le premier a suscité à la fois de l'inquiétude et, par son caractère relativement soudain, une forme de sidération. Il a pu être vécu par certains comme une sorte de **parenthèse**, tandis que ce second confinement est la prise de conscience d'une **bascule**. Au printemps dernier, on pouvait avoir en tête de retrouver intacts, en sortie de crise, un monde et des pratiques "d'avant" : ce second confinement nous éloigne sensiblement de cette idée. »

« Ce deuxième confinement pèse une nouvelle fois sur nos vies quotidiennes et atteint clairement le moral des personnels », constate en outre **Joris Benelle**, le DGS de l'Université Grenoble Alpes. Pour qui « le principal risque est la baisse de moral des personnels ».

« L'échange direct et bref est une nécessité

Même vigilance à l'ENS Paris-Saclay pour **François Tavernier** : « Le deuxième confinement se déroule plus difficilement. Il y a d'abord le manque de contacts humains informels sur le temps long. Dans l'univers professionnel très mouvant de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'échange direct et bref, dans un couloir ou devant un café est une nécessité (ne serait-ce que pour réduire les tensions). »

Comment surmonter cela ? « En positifant, en se serrant les coudes, en se projetant dans l'avenir et surtout en se disant que la vie courante reprend le dessus petit à petit, répond Joris Benelle. C'est maintenant qu'il faut enclencher tous nos processus RH de prévention et d'accompagnement. Les DRH et les cadres jouent un rôle majeur », répond **Joris Benelle**.

L'avenir : qu'est ce qui va changer ?



Guillaume Bordry - © D.R.

« À terme, les présidents membres de la CPU n'étant plus obligés de venir systématiquement à Paris, ce nouveau mode de fonctionnement permet une plus grande souplesse dans la gestion des agendas, et davantage d'interactions », selon **Guillaume Bordry**. Mais il prévient : « Cette organisation peut s'installer aux dépens des relations informelles. Lors des réunions physiques, l'essentiel est souvent dans les échanges impromptus entre des présidents qui partagent des problématiques communes. »

« C'est ce lien, qui est une part importante de ce que peut apporter la CPU à ses membres, et qu'il faut que l'on réinvente, surtout dans un contexte de renouvellement des équipes. »

« Je ne sais pas si cette crise transformera radicalement les pratiques et ce n'est pas à moi de le dire. En revanche, nous avons franchi un cap et serons capables de nous projeter sur une temporalité plus longue », affirme **Joris Benelle**.

*« Les opportunités sont à voir du côté du développement du numérique, de la dématérialisation des procédures, avec la généralisation de la signature électronique, de la simplification, du développement du télétravail, des nouvelles pratiques pédagogiques », résume **Valérie Gibert**.*

Des conséquences financières immédiates, un bilan à tirer

« La projection n'est pas encore à l'ordre du jour, prévient **François Tavernier**. Le seul exercice prospectif auquel les services ont pu travailler tenait au budget en lien avec le dialogue stratégique de gestion, pour identifier les dépenses supplémentaires et la baisse des recettes (pour l'ENS le solde correspond à 1 million d'euros). »

« Il faudra d'abord tirer un bilan de la crise : ce qui a marché, nos échecs et ce que nous devons mieux cadrer pour le généraliser. Il y aura bien sûr le télétravail. Les nouveaux outils sont bluffants d'efficacité et de facilité. Ils vont vraiment permettre de faciliter l'accès au télétravail par la possibilité de maintenir un lien fonctionnel direct même de chez soi. Cet accès facilité au télétravail peut être aussi une vraie opportunité pour améliorer l'attractivité de nos institutions », imagine encore le DGS.

 **Les nouveaux outils
sont bluffants d'efficacité**

Pour François Tavernier, « les questions d'accompagnement et de prévention prennent chaque année plus d'importance ». Ainsi, « l'accueil et le suivi doivent être plus cadrés et les agents en charge de ces enjeux, les personnels administratifs dans les départements doivent être plus valorisés ».

Guillaume Bordry



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Conférence des présidents d'université Délégué général	Août 2019	Aujourd'hui
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Igaenr	Avril 2017	Août 2019
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Membre de la Commission consultative nationale des IUT	Juin 2015	Avril 2017
Université Sorbonne Paris Cité Membre du conseil d'administration	Mai 2015	Avril 2017
Université Paris Nanterre Maître de conférences	Septembre 2007	Avril 2017
Université Paris 5 - Descartes Directeur de l'IUT de Paris	Juillet 2011	2017
Assemblée des Directeurs d'IUT Président	Mai 2012	Mai 2015
Université Paris 5 - Descartes Professeur agrégé	2003	2006
Université de Nancy 2 Professeur agrégé	2000	2003
Établissement & diplôme	Année(s)	
Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 Doctorat, langue et littérature françaises	2005	
Conservatoire National Supérieur Musique et Danse de Paris Histoire de la Musique, Esthétique	2003	
Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 Agrégation, lettres modernes	1998	

Fiche n° 10646, créée le 27/04/15 à 19:18 - MàJ le 17/04/20 à 11:21

François Tavernier



Date de naissance : 09/08/1976

Parcours	Depuis	Jusqu'à
École normale supérieure Paris-Saclay Directeur général des services	Juin 2016	Aujourd'hui
Université Paris-Est Créteil Directeur Général des Services	Janvier 2012	Juin 2016
Université Paris-Est Créteil Directeur de Cabinet - Directeur de la communication	2007	2012
Télécom Paris Chargé de cours	2008	2011

Fiche n° 10384, créée le 20/04/15 à 11:48 - MàJ le 07/07/16 à 14:10

Joris Benelle



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Association des DGS Vice-président	2020	Aujourd'hui
Université Grenoble Alpes Directeur général des services	Septembre 2014	Janvier 2021
Grenoble Alpes Métropole Directeur général délégué	2013	Septembre 2014
Grenoble Alpes Métropole Directeur du pilotage et de l'évaluation	2010	2012
Université Joseph Fourier - Grenoble 1 Directeur du pilotage au centre hospitalier universitaire	2006	2010
Conseil départemental de l'Isère Chargé de mission auprès du DGS	2002	2006
Établissement & diplôme	Année(s)	
Institut d'administration des entreprises de Grenoble Diplômé spécialité recherche	2005	
Institut d'administration des entreprises de Grenoble Diplômé en sciences du management	2004	
Institut d'administration des entreprises de Grenoble Diplômé option système d'information	2002	

Fiche n° 6031, créée le 17/09/14 à 13:15 - MàJ le 01/12/20 à 14:55

Valérie Gibert



Parcours	Depuis	Jusqu'à
Université de Strasbourg DGS	Octobre 2020	Aujourd'hui
Association des DGS vice-présidente	2019	Aujourd'hui
Université de Rouen Normandie Directrice générale des services	Septembre 2012	Septembre 2020
Université Le Havre Normandie DG adjointe - DRH	Novembre 2004	Août 2012
Établissement & diplôme	Année(s)	
Université de Strasbourg Diplôme de master en politiques publiques	1993	1994
Sciences Po Grenoble Diplômée	1989	1993

Fiche n° 9564, créée le 12/03/15 à 14:23 - MàJ le 10/11/20 à 09:23

© News Tank 2020 - Code de la propriété intellectuelle : « La contrefaçon (...) est punie de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende. Est (...) un délit de contrefaçon toute reproduction, représentation ou diffusion, par quelque moyen que ce soit, d'une oeuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur. »