

## Grenoble INP : « Être le 1<sup>er</sup> établissement capable de prouver qu'il est à l'équilibre RH » (V. Quéma)

News Tank Éducation & Recherche -  
Paris - Interview n°332080 - Publié le 16/07/2024 à 17:00

Imprimé par Xavier Teissedre - abonné #13929 - le 18/07/2024 à 09:08



© D.R.



Écoutez la synthèse

00:00

00:00  

« Une analyse doit être menée sur la façon de dimensionner un volume d'activité aux ressources humaines disponibles », déclare [Vivien Quéma](#), administrateur de Grenoble INP (Institut national polytechnique) - UGA (Université Grenoble Alpes) à News Tank, le 09/07/2024.

« Il nous faut, par exemple, créer une commission d'engagement avant de décider de l'engagement dans un projet ou de créer une nouvelle filière. Il faut avoir une approche similaire à la comptabilité analytique pour décider de mener un projet ou pas. »

Avec cette approche, Vivien Quéma indique vouloir « être le premier établissement capable de prouver qu'il est à l'équilibre RH (Ressources humaines) ». Cela implique notamment la présentation d'un « bilan humain » en plus de l'habituel bilan financier.

« Force est de constater que de mettre en cohérence l'activité et les RH est assez difficile dans une université française, notamment du fait du fonctionnement par appels à projets, qui ne prend généralement pas en compte les besoins support générés par les multiples projets. »

Celui qui a succédé à [Pierre Benech](#) en tant qu'administrateur général de Grenoble INP - UGA en février 2024 explique sa stratégie pour contribuer à une recherche à impact positif « qui régénère les écosystèmes ». En matière d'innovation, il indique flécher « les financements vers les innovations qui comportent cet aspect vertueux. »

Dans cet entretien, il s'exprime aussi sur la sortie de l'UGA, dont Grenoble INP est composante, de son statut expérimental, et de sa pérennisation à la fin de l'année 2023.

[« Être un établissement moteur de la transformation vers un monde régénératif »](#)

---

## **Vous avez pris vos fonctions en février 2024. Quels sont les grands objectifs de votre mandat ?**

Nous avons une ambition transversale forte : celle d'être un établissement moteur de la transformation vers un monde régénératif. Aux côtés de celle-ci, nous poursuivons trois objectifs : faire de Grenoble INP - UGA un établissement :

- De premier plan en matière de formation, de recherche et d'innovation ;
- Avant-gardiste en réponse aux enjeux et questions de DD&RS (Développement durable et responsabilité sociétale) ;
- Exemplaire en qualité de vie et conditions de travail, pour ses personnels et usagers.

## **Pouvez-vous expliquer ce à quoi correspond le terme "régénératif" ?**

C'est un terme assez nouveau dans le paysage, même si nous ne l'avons pas inventé. Il s'agit de franchir un cap dans la réponse aux enjeux de transition sociétale et environnementale.

Nous ne voulons plus seulement réduire les émissions de gaz à effet de serre, mais bien avoir un impact positif qui régénère les écosystèmes. En tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, nous souhaitons promouvoir un développement humain et un partage de la valeur plus justes.

## **Qu'est-ce que cela implique pour votre établissement ?**

À l'échelle de notre établissement, cela signifie :

- Favoriser la mise en place d'un environnement qui contribue à générer des connaissances scientifiques sur ce sujet et à enclencher une dynamique territoriale expérimentale.
- Promouvoir l'innovation et la recherche, augmenter la part des travaux de recherche qui peuvent contribuer à mettre en place des solutions pour aller vers ce monde régénératif, en intégrant notamment une vision plus systémique et des approches multidisciplinaires
- Soutenir la vie étudiante et la formation d'ingénieurs et de managers qui seront non seulement moteurs sur ces sujets, mais aussi outillés pour se trouver en capacité d'agir. Cela passe par le développement de nouvelles formations, notamment en s'appuyant sur les projets CMA (Compétences et métiers d'avenir). Nous souhaitons également favoriser les parcours croisés entre les écoles et tirer profit de notre structure d'institut pour le faire.

Il s'agit aussi d'habituer de plus en plus les étudiants au mode projet, à l'interculturalité, à l'interdisciplinarité, à la créativité, à la capacité à travailler en collectif. Leur permettre de croiser la diversité la plus grande possible dans nos établissements, avec un maximum d'ouverture sociale et internationale.

## **Comment faire pour opérer un tel changement à l'échelle de Grenoble INP - UGA et s'assurer de sa cohérence ?**

Pour cela, il faut donner corps à l'institut : s'appuyer sur l'ADN des écoles tout en favorisant les synergies possibles entre elles. Nous voulons également renforcer les liens entre la formation et la recherche au sein de notre établissement. Les étudiants doivent avoir accès à un large spectre de formation et ce dès la définition de leur projet professionnel et du choix de leur spécialité. Ils doivent pouvoir construire leur propre parcours en suivant des enseignements et des modules dans d'autres écoles.



**Renforcer les liens entre la formation et la recherche »**

Si nous avons des écoles dotées d'une identité forte et porteuses d'une expertise ; nous souhaitons mettre en place une organisation basée sur des maquettes modulaires. Celles-ci permettront à l'étudiant de bénéficier plus amplement du panel d'expertises existant au sein de l'établissement.

C'est un travail que nous conduirons avec les directeurs des écoles et des études autour de la vice-présidence en impliquant personnels et étudiants.

## **Comment cette mise en synergie est-elle structurée ?**

Nous avons par exemple mis en place des réunions de co-construction sur des sujets stratégiques sous la forme de réunions de 2h30 tous les 15 jours. Elles aborderont par exemple le modèle financier de l'établissement, la construction des maquettes, etc.

Les acteurs pertinents (dans l'équipe présidence, les composantes, les services établissement) sont conviés en fonction des thématiques programmées dans ces réunions. Chacune de ces séries de co-construction aura un pilote, qui coordonnera l'instruction du sujet d'une réunion à l'autre, afin d'aboutir sur une proposition sur la base d'éléments factuels partagés.

Nous avons commencé à établir une liste de ces sujets de façon collective et charge à l'équipe dirigeante d'établir un calendrier en fonction des priorités et jalons externes.

## **En matière de recherche, est-ce que cela implique de cartographier l'ensemble des activités de Grenoble INP - UGA ?**

Tout à fait. Il s'agit de cartographier les activités de recherche pour en identifier les forces et faiblesses et mettre l'accent sur les mécanismes qui vont favoriser les synergies entre les différents laboratoires.

Historiquement, lors du déploiement de l'Index (Initiative(s) d'excellence) sur le site, des recherches multidisciplinaires ont été mises en place. Il s'agit de mettre encore davantage l'accent sur ces programmes, mais aussi d'identifier ceux qui contribuent à aller dans le sens d'un monde régénératif.

## Comment allez-vous bâtir cette politique de recherche ?

Elle est discutée à l'échelle UGA et chaque établissement-composante apporte sa pierre à l'édifice. Pour notre part, nous sommes porteurs de la recherche en ingénierie.

Notre vice-présidence recherche a pour objectif d'animer des discussions avec les directions de laboratoires, afin de définir les actions conjointes qui pourraient être menées. Elle a ensuite la charge de porter des propositions au niveau de la vice-présidence recherche collégiale de l'UGA.

## Et comment se décline votre politique sur le volet innovation ?

Nous souhaitons promouvoir les innovations "right tech", à savoir une technologie sobre, pérenne et juste, qui a du sens.

L'innovation est portée à la fois par nos étudiants entrepreneurs et les personnels enseignants-chercheurs au sein des laboratoires. Ils peuvent valoriser leurs travaux par la maturation ou le transfert. Nous fléchons les financements vers les innovations qui comportent cet aspect vertueux.

Pour Grenoble INP - UGA en tant qu'établissement, cela signifie aussi, dans notre quotidien, d'appliquer à notre propre fonctionnement, les valeurs et principes que nous prônons. Cela concerne la consommation et la production énergétique ou encore la rénovation thermique. Il y a aussi les aspects sociaux, et une exemplarité à avoir en matière de qualité de vie au travail.

## Où en est-on de la mise en place d'un « conseil des transitions », démarche collective en matière de DD&RS initiée en 2023 ?

Le conseil des transitions a été mis en place. Sa première spécificité est que les personnalités internes qui le composent sont tirées au sort. Ce choix a été fait afin de garantir la représentativité et la mobilisation de toutes les sensibilités sur ce sujet, des personnes se sentant plus ou moins concernées, plus ou moins engagées, n'ayant pas les mêmes usages, ou besoins, mais toutes confrontées à un même constat. Il est également composé de personnalités externes que nous avons choisies.

Son rôle est d'être force de proposition pour le Conseil d'administration, de prendre du recul sur les mesures mises en œuvre au sein de l'établissement et d'avoir un œil critique sur ces mesures. Il est indépendant.

Nous arrivons au bout de sa première année d'exercice et les membres qui le composent se montrent satisfaits. Le premier ensemble de propositions a été présenté au Conseil d'administration de fin juin 2024.

## « Présenter, en plus du bilan financier, un bilan humain et carbone »

### Que signifie pour vous l'exemplarité en matière de qualité de vie au travail, qui était portée dans votre candidature ?

Un point est fondamental : celui de la soutenabilité RH. Nous devons dimensionner notre volume d'activité aux personnels dont nous disposons. Et ce, en ne faisant ni trop, ni pas assez, ce qui pourrait générer du stress ou du manque de sens.

Force est de constater que de mettre en cohérence l'activité et les RH est assez difficile dans une université française, notamment du fait du fonctionnement par appels à projets, qui ne prend généralement pas en compte les besoins support générés par les multiples projets. Il y a toute une démarche projet à engager sur le sujet.

### Comment allez-vous opérer ?

Nous allons cartographier les métiers au sein de l'établissement pour identifier où se trouvent les ressources. Il s'agit de veiller à ce que les choses soient équilibrées. Puis, nous définirons de façon claire des processus de rééquilibrage, là où il y a trop d'hétérogénéité entre les services, ce qui est source de tensions, d'inefficacité, et de manque de fluidité.

Une analyse doit être menée sur la façon de dimensionner un volume d'activité aux ressources humaines disponibles. Il nous faut, par exemple, créer une commission d'engagement avant de décider de l'engagement dans un projet ou de créer une nouvelle filiale.

Il faut avoir une approche similaire à la comptabilité analytique pour décider de mener un projet ou pas.

Dans une administration comme la nôtre, nous avons l'habitude de faire des bilans financiers en fin d'année en équilibrant recettes et dépenses. J'aimerais à la fin de mon mandat qu'on présente aussi un bilan humain et carbone.

Un bilan financier est facile à obtenir, car il s'agit de compter des euros. Un bilan humain est beaucoup plus difficile à exécuter car il faut prendre en compte les questions d'expertise de chaque métier. Il faudra pouvoir en mesurer les effets...



Une commission d'engagement pour décider de l'engagement dans un projet" »

Ce qui ne se mesure pas ne peut pas permettre de progresser. Cela va de pair avec des questionnaires. C'est ambitieux mais j'aimerais être le premier établissement capable de prouver qu'il est à l'équilibre RH.

## **Cela implique d'abandonner certaines opportunités financières... N'est-ce pas un peu risqué ?**

Si on veut qu'une machine fonctionne bien, il faut qu'elle soit au bon régime. Une administration, c'est la même chose. Il faut atteindre un niveau de fonctionnement optimal qui dépend des ressources dont on dispose. Cela implique de ne pas prendre des missions qui vont nous déborder ou entraîner des coûts non évalués.

On ne fait pas assez cette analyse dans nos universités, contrairement au privé. Il s'agit de réfléchir en amont pour agir de façon efficace.

En ce qui concerne Grenoble INP - UGA, nous faisons partie du site avec le plus grand nombre de projets acceptés dans les différentes phases de l'appel à projet compétences et métiers d'avenir (France 2030) et pouvons déjà envisager l'avenir de façon sereine.

## **« Je crois beaucoup dans cette grande UGA »**

### **La sortie de l'UGA du statut expérimental et sa pérennisation sous forme de grand établissement est désormais validée. Qu'est-ce que cela implique pour Grenoble INP - UGA, qui en est composante ?**

Les statuts votés en novembre 2023 sont très proches de ceux de l'EPF (Etablissement public expérimental) qui a été mis en place en 2020. Nous n'avons fait que consolider, avec des ajustements mineurs. Avec cette transformation, nous changeons de budget et de masse salariale, mais structurellement, 2024 est très proche de 2023. Il y a toujours cette même exigence de bâtir une université de rang mondial avec six composantes qui doivent travailler de concert.

Nous avons besoin que les autres composantes soient fortes pour contribuer au rayonnement de Grenoble et elles aussi. Je crois beaucoup dans cette grande UGA, c'est le sens de l'histoire.



« Que Grenoble INP-UGA soit force de proposition » »

Cela étant dit, les institutions comme la nôtre sont des objets vivants, et quand on met en place une structure, on se rend ensuite compte au fil de l'eau de ce qui fonctionne ou pas.

En s'appuyant sur plusieurs années d'expériences, il sera ainsi probablement nécessaire de faire évoluer nos statuts dans le futur, de repenser certains modes de gouvernance. Il s'agit d'un processus d'amélioration continue. Dans ce cadre, je tiens à ce

que Grenoble INP-UGA soit force de proposition.

### **Comment vos ambitions vont-elles se décliner sur le volet vie étudiante ?**

Le soutien à l'engagement étudiant est très important, qu'il soit par exemple associatif ou bien via les statuts spéciaux que nous proposons, pour les étudiants sportifs, artistes de haut niveau ou encore entrepreneurs. Cet engagement est riche d'enseignements, les prépare à leur vie professionnelle et les construit en tant que citoyen.

L'ambition du mandat est de faire en sorte que la vie associative étudiante soit exemplaire. Cela fait aussi écho au principe "régénératif". Chaque association étudiante devra désormais intégrer un volet DD&RS et produire un bilan carbone.

Il s'agit aussi de proposer une structure cadre pour la prise en charge des questions DD&RS et égalité. Un réseau de référents vie étudiante permet de mieux coordonner les actions. Un nombre conséquent d'actions avait déjà été mené pendant le précédent mandat, l'idée est d'aller encore plus loin.



« Faire en sorte que la vie associative étudiante soit exemplaire » »

### **La reconnaissance de cet engagement étudiant peut-elle être harmonisée à l'échelle de Grenoble INP - UGA ?**

Un travail est en cours à ce sujet. La question de l'engagement va également se poser dans nos maquettes. Il s'agit de réfléchir sur les parcours spéciaux et sur la façon homogène et pertinente de le valoriser. Notre ambition est de présenter pour l'accréditation CTI (Commission des titres d'ingénieur) à venir un dossier d'établissement qui comprend la future offre de formation, à horizon 18 à 24 mois.



## Vivien Quéma

Administrateur général @ Grenoble INP - UGA

### Parcours

Depuis février 2024

[Grenoble INP - UGA](#)

Administrateur général

Octobre 2019 - septembre 2024

[Institut universitaire de France \(IUF\)](#)

Junior fellow

Depuis septembre 2011

[Grenoble INP - UGA](#)

Professeur des universités

Juin 2022 - juin 2024

Ensimag - Grenoble INP (Ecole nationale supérieure d'informatique et de mathématiques appliquées de Grenoble)

Directeur

2006 - août 2011

[Centre national de la recherche scientifique \(CNRS\)](#)

Chercheur

### Établissement & diplôme

2010 - 2010

[Université Grenoble Alpes \(UGA\)](#)

HDR

2002 - 2005

[Grenoble INP - UGA](#)

Doctorat, Computer science

1999 - 2002

[Grenoble INP - UGA](#)

Diplôme d'ingénieur

Fiche n° 46037, créée le 12/05/2022 à 12:34 - Màj le 12/07/2024 à 16:08



## Grenoble INP - UGA

Institut d'ingénierie et de management

Catégorie : Écoles d'ingénieurs

Maison mère : [Université Grenoble Alpes \(UGA\)](#)

Entité(s) affiliée(s) : [Grenoble INP - Ense3](#)

## Adresse du siège

46 Avenue Félix Viallet  
38000 Grenoble France

## Général

Date de création	1970
Statut	EPCSCP grand établissement
Tutelle(s)	Ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche
Siège	Grenoble
Composantes	Huit écoles internes : <ul style="list-style-type: none"><li>• Ense3 (énergie, eau, environnement),</li><li>• Ensimag (informatique et mathématiques appliqués),</li><li>• Esisar (systèmes avancés et réseaux),</li><li>• Génie industriel (ingénieurs en génie industriel),</li><li>• Pagora (papier, communication imprimée et des biomatériaux),</li><li>• Phelma (physique, électronique, matériaux),</li><li>• Polytech Grenoble ;</li><li>• IAE Grenoble</li></ul> Et une prépa des INP (cycle préparatoire intégré).
Regroupement d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"><li>• Université Grenoble Alpes (UGA)</li><li>• Membre du groupe INP</li></ul>
Accréditations, labels	Habilité par la CTI
Gouvernance	Administrateur général : Vivien Quéma (depuis février 2024)

## Enseignants-chercheurs ou chercheurs permanents

2020-21	39
---------	----

Source(s) : Données certifiées CTI

## Résultats PIA

NCU	Projet IngéPLUS (2018) : 3,5M€
-----	--------------------------------

Fiche n° 2015, créée le 05/05/2014 à 12:35 - Màj le 12/07/2024 à 16:07