

## Dircab : 38 % envisagent de rester sur leur poste dans les deux ans ; enjeux du statut et des compétences



© DircabESR

L'intérêt pour les missions est la principale motivation des directeurs de cabinet à exercer (98 % des répondants). Si 38 % envisagent de rester sur leur fonction actuelle dans les deux années à venir, 30 % pensent accéder à un poste dans une collectivité ou au sein de l'État. C'est ce qu'indique une enquête du cabinet de RH (Ressources humaines) Fursac-Anselin & Associés, présentée lors du séminaire organisé par [DircabESR](#) à l'Université Paris-Panthéon-Assas, le 27/06/2025.

L'association, qui fête ses dix ans, fait le point sur l'évolution de la fonction, les nouvelles attentes portées par les dircabs et les transformations à venir.

« La fonction de dircab est liée au mandat du président. Il existe une forme de précarité due à l'incertitude sur le devenir d'un dircab », relève Béatrice Mérand, dircab de Nantes Université et VP (Vice-président(e)) de DircabESR, chargée du développement professionnel. Elle estime que « l'ESR (Enseignement supérieur et recherche) aura perdu quelque chose si une majorité de directeurs de cabinet ne se projettent qu'à l'extérieur de l'ESR ».

Pour [Jean-Michel Jolion](#), grand témoin de la matinée, la tâche du directeur de cabinet est pourtant « essentielle ». « Le dircab est là pour traduire les orientations ministérielles, être un facilitateur, un ensembleur, gérer les interfaces, car les établissements sont des systèmes de plus en plus complexes. »

« Lors de la création de l'association, la relation entre DGS (Directeur/trice général(e) des services) et dircab était un point de tension très fort, qui s'est nettement améliorée. Questionner la relation entre le président et le dircab est peut-être la prochaine étape », déclare [Baptiste Bondu](#), DGS (Direction générale des services) à l'École nationale des chartes et lui-même ancien directeur de cabinet.

## Profil des dircabs : contrat et rémunération

Nature du dircab :

- 66 % des répondants sont des dircabs d'universités
- 28 % des dircabs d'une école ou d'un autre type d'établissement
- 6 % des dircabs Crous

Contrat :

- Une majorité sont contractuels (54 %), 33 % sont fonctionnaires et 11 % fonctionnaires détachés sous contrat.

Rémunération :

- 48 % ont une rémunération supérieure à 4 000 euros net par mois (contre 35 % en 2021).
- Aucun répondant ne touche moins de 2000 euros net/mois (contre 4 % en 2021).

## Origine, diplôme et ancienneté

Origine :

- La moitié des répondants provient d'un établissement supérieur et de recherche (34 % le même, 15 % un autre établissement).
- Plus d'un dircab sur cinq exerçait avant en collectivité territoriale (23 %)
- 12 % au sein d'une autre structure d'État
- 9 % dans le secteur privé
- 7 % ailleurs

Diplôme :

- 80 % ont un master
- 9 % une licence
- 7 % un doctorat, avec une baisse notable comparé à 2021, où ils étaient 13 %

Ancienneté :

- En moyenne d'environ 3 ans sur le poste.
- Moins de 20 % ont une ancienneté supérieure ou égale à 5 ans.

En 2025, 53 % des répondants indiquent que leur poste a été renouvelé en lien avec le renouvellement de la présidence (-21 points par rapport à 2017).

## Missions

96 % déclarent avoir une pleine connaissance de la fiche de poste (en augmentation par rapport à 2021, où 73 % rapportaient cela).

Ils considèrent que les missions mentionnées dans le référentiel métier correspondent globalement à leur quotidien.

Toutefois des différences existent suivant les situations : les missions liées aux « relations extérieures » et celles à la « préparation du travail de l'équipe de direction et celui des instances » ne sont pas appréhendées de manière homogène.

## Difficultés rencontrées

- Les moyens et les compétences disponibles (21 %)
- la multiplicité des acteurs (15 %)
- le processus décisionnel (14 %)
- la complexité des sujets (13 %)
- les contraintes financières (12 %)
- la légitimité à agir (11 %)
- les questions de management (7 %).

Ils mentionnent aussi le problème du temps et des liens avec la direction générale. Mais 97 % des répondants se disent satisfaits de leurs conditions de travail.

73 % ont identifié des besoins de formation (+ 13 points par rapport à 2021).

La majorité des répondants expriment à la fois un besoin de formation pour l'exercice des fonctions actuelles et pour préparer une évolution professionnelle (58 %).

## Relations entre dircabs et DGS

L'évaluation des relations entre les DGS et les dircabs obtient une moyenne de 8,27 sur 10.

Concernant la fréquence de leurs échanges :

- 75 % des répondants ont une relation quotidienne avec le DGS
- 18,5 % une relation hebdomadaire
- 6,5 % une relation plus espacée

## Souhaits d'évolution et perspectives professionnelles

Leurs souhaits d'évolution ont trait à :

- la rémunération et aux avantages personnels (55 % des répondants)
- le statut (54 %),
- la visibilité (50 %)
- aux moyens dédiés (50 %)
- aux responsabilités (15 %)

Concernant leurs perspectives professionnelles :

- 38 % envisagent de rester sur leur fonction actuelle dans les deux années à venir.
- 1 répondant sur 3 envisage d'accéder à un poste dans une collectivité ou au sein de l'État.
- Seuls 5 % envisagent de rester dans le même établissement en changeant de fonction.

## Motivations à exercer

- l'intérêt des missions exercées (98 % des répondants)
- la qualité des relations de travail (28 %)
- les possibilités d'évolutions professionnelles (20 %)
- les conditions de travail et les avantages personnels (6 %)
- la reconnaissance et le statut (5 %).

## Le bilan des 10 ans

---

### Une professionnalisation

« D'une simple anomalie en 2017, nous sommes passés à une phase de reconnaissance en 2021. Aujourd'hui, nous sommes au stade de la professionnalisation. Il y a une maturation, mais tous les établissements ne sont pas sur la même ligne », déclare Manuel Tunon de Lara, ancien président de l'Université de Bordeaux et de France Universités, membre du bureau de l'European University Association. Pour lui, on assiste « à une montée en charge d'un certain nombre de compétences », en lien aussi avec la gestion des épisodes de pandémie et des attentats.

« La gestion de la sécurité : radicalisation, ingérences étrangères, actes de violence individuelle dans des campus, qui sont très ouverts » est un sujet de plus en plus prégnant, confirme Béatrice Mérand (Nantes Université). « Des collègues sont d'ailleurs nommés FSD... (Fonctionnaire sécurité et défense) (fonctionnaires de sécurité défense des établissements d'enseignement). »

### Une dimension internationale grandissante

L'internationalisation est aussi devenue un enjeu des universités, un domaine dans lequel le « dircab, qui apporte l'aspect politique, la connaissance de ce qui se fait ailleurs dans le monde, peut jouer un rôle essentiel », déclare Baptiste Bondu, DGS à l'École nationale des Chartes.

« Je pense que cela fait partie de la fonction, et de celle de l'ensemble du cabinet. A Nantes, tous les membres du cabinet sont anglophones par exemple, cela permet d'aller plus vite quand il faut répondre, accueillir des délégations, etc. », indique Béatrice Mérand.

Manuel Tunon de Lara relève aussi une « dimension systémique » à l'internationalisation. « Cela doit également concerner le président, et sur ce point, nous avons encore du chemin à parcourir. Dans le référentiel métier, il n'y a pas cette compétence et elle devrait y figurer. Il est indispensable de pouvoir écrire dans différentes langues. Il faut être dans le jeu international et on ne l'est pas suffisamment. »

Pour Louis Buysens, directeur de cabinet d'Olivier Ginez, le Dgesip, « par le biais de l'internationalisation, le dircab remplit un rôle dans l'équilibre entre des politiques publiques nationales et le principe d'autonomie des universités. L'attente ministérielle n'est pas de contraindre les établissements à des actions déterminées individuellement, mais de réfléchir ensemble, en prenant en compte les orientations données ».

## Un rôle pivot

L'environnement des établissements de plus en plus complexe, au niveau international, mais aussi au niveau national et local, avec les collectivités, les entreprises et les acteurs associatifs, « nécessite d'avoir auprès du président quelqu'un qui touche un peu à tout, ce que ne fait pas forcément un VP recherche, formation, ou un DGS », pointe Jean-Michel Jolion.

Les relations entre président et dircab se sont d'ailleurs renforcées à mesure que le métier s'est professionnalisé, selon Manuel Tunon de Lara. « Il est très important pour la réussite de sa mission que le président ait les standards attendus de sa fonction. Le dircab a un rôle à jouer sur la façon de communiquer, les relations avec ses interlocuteurs, la priorité de choix, etc. ». Il est aussi « celui qui peut dire au président ce qu'il n'a parfois pas envie d'entendre », souligne Béatrice Mérand.

Le dircab endosse un rôle de porte-parole auprès des acteurs extérieurs. « Beaucoup d'universités ont entamé des transformations qui ne vont pas s'arrêter (transformation institutionnelle, les Comp. (Contrat d'objectifs, de moyens et de performance), etc.). L'interculturalité est encore à travailler, pour que ces changements soient aussi compris à l'extérieur. Un travail d'explicitation et de conviction reste à faire », déclare Béatrice Mérand.

Malgré ces fonctions communes, Louis Buysens note « une grande diversité de rôles, qui reflète la manière dont le président souhaite orienter le dircab ».

## Une amélioration de la relation entre DGS et dircabs

Un autre constat partagé, et confirmé par l'étude présentée, est l'amélioration de la relation entre DGS et dircabs. « Ce qui a été un sujet il y a dix ans n'en est plus un aujourd'hui. C'est peut-être la vertu des crises, qui rapprochent. Nous participons à des formations en commun avec les DGS, et nous trouvons les moyens de mieux discuter ensemble. Il y a des superpositions sur nos territoires, nos référentiels se croisent, mais ce n'est pas grave. Il y a suffisamment de travail dans nos établissements pour tout le monde, donc nous identifions les périmètres », note [Bruno Peran](#), président de l'association DircabESR.

Baptiste Bondu se « félicite de la création de deux référentiels métiers pour les dircabs et les DGS, même s'ils nécessitent encore des recoupements, du travail. Il y a une officialisation et donc un respect réciproque grâce à la reconnaissance institutionnelle ».

## La question du statut et du devenir professionnel du dircab

Malgré l'existence du référentiel métier depuis 2021, « il n'y a pas de statut de collaborateur ou de dircab », relève Béatrice Mérand, soulignant la précarité et l'incertitude que cela entraîne.

54 % des directeurs de cabinets interrogés souhaitent ainsi une évolution de statut, selon l'enquête du cabinet de RH Fursac-Anselin & Associés.

Cependant, Louis Buysens estime qu'« il y a des façons de réfléchir aux transitions, sans ancrer les choses dans des statuts. Ils peuvent avoir une incarnation réglementaire, mais pas nécessairement. L'association peut pousser des propositions, en sortant de la question du statut, qui me semble un peu stérile à court terme ».

Un travail sur la question de la fin de fonctions et des parcours est mené par l'association DircabESR.

« Nous sommes désormais en lien avec le service de la politique d'encadrement du ministère pour accompagner les collègues et anticiper les fins de mandats. Il faut utiliser un vivier. Nous sommes un peu à part dans l'administration de l'université, mais ce n'est pas pour autant que nous ne devons pas avoir les mêmes droits sociaux, notamment au niveau de la fin de fonctions », déclare Béatrice Mérand.

Pour Manuel Tunon de Lara, l'emploi doit aussi bénéficier d'une meilleure reconnaissance. « Il faut sécuriser l'emploi et le faire reconnaître. La reconnaissance par les présidents doit passer par un engagement personnel plus fort. Il y a un travail à accomplir pour étoffer le référentiel », et mieux délimiter les missions avec celles des DGS. « C'est de là que vient la reconnaissance. »

## Les perspectives d'évolution du métier

### Un point de vigilance sur la gestion du temps

« Les idées d'évolution ne portent pas sur le volet opérationnel. Il ne faut pas que les DGS soient mis de côté. Dans un contexte de transformation globale des établissements, l'accompagnement au changement passera par le management des équipes, qui est du ressort des DGS », déclare Baptiste Bondu.

Les intervenants insistent sur la nécessité pour le dircab de ne pas « se laisser dépasser par le quotidien ». « Il faut que le dircab ait le temps de faire de la veille, de penser les questions à venir. Il doit éclairer le débat interne à l'établissement par ce qui se passe ailleurs dans l'ESR », indique Jean-Michel Jolion.

Louis Buysens pointe le sujet de la taille des cabinets, à la hausse. « Cela veut dire recruter. Or, selon moi, le dircab doit avoir du temps pour parler aux gens, communiquer, écrire, appeler, et ne pas être qu'un manager. »

Baptiste Bondu note qu'avec la transformation du métier, se pose la question du positionnement du DGS. « Le bon équilibre se tient si le DGS joue son rôle : rappeler un certain nombre de contraintes, faire du management d'équipe. »

## **Favoriser une plus grande autonomie des universités**

Le dircab aura un rôle à jouer dans l'autonomie des universités, selon Manuel Tunon de Lara. « Si nous voulons atteindre une véritable autonomie, comme elle devrait l'être à l'international, un des porteurs est le dircab, avec le président. Ils sont sur un projet politique. Stratégie est égale à autonomie. »

## **Un besoin de formations**

Compte tenu de l'évolution constante du métier, Jean-Michel Jolion souligne l'importance de réaliser une formation continue régulière. « L'enseignement supérieur n'a pas fini de se transformer, donc les gouvernances ont encore de gros enjeux. Je ne pense pas que vous ayez atteint un degré de stabilisation. Tous les ans, de nouveaux thèmes arriveront. »

Il ajoute que « la relation de l'administration ou d'autres corps avec les enseignants-chercheurs est particulière et cela amène un besoin de formations, ne serait-ce que pour comprendre les systèmes de l'enseignement supérieur, complexes ».

## **Conserver un vivier diversifié**

Pour Jean-Michel Jolion, « le vivier actuel n'est pas uniforme, tout le monde n'a pas le même parcours et il faut garder cette diversité ». Cela implique « d'avoir une fiche de poste et de bien caractériser l'exercice du métier, de ne pas scléroser les attentes sur le parcours antérieur que doit avoir un ou une dircab ».

---

© News Tank Éducation & Recherche - 2025 - **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. »