



Atelier

Direction d'une composante, Gouvernance, RH et relations à l'université

L'atelier, piloté par Jean-Paul DOUTRELOUP, Jean-Paul PÉRON et Yannick VANPOULLE, s'inscrit dans le souhait du Conseil d'Administration de permettre les partages d'expérience et de bonnes pratiques des directeurs et doyens STAPS.

L'objectif de l'atelier est de « *pouvoir aider celles et ceux qui vont prendre en charge une direction de composante STAPS* ». Pour débiter, une comparaison :



Des fourmis et des Hommes...

Fourmilière, ruche, Termitière = **chefs-d'œuvre d'architecture.**

La division du travail au sein d'une colonie témoigne également du bel ordonnancement qui semble régir les activités de l'ensemble de ses membres. Pourtant, en regardant de plus près, **un tel ordre au niveau collectif ne semble pas être la conséquence directe des activités des individus.** En effet, l'observation détaillée d'une fourmilière révèle des **comportements individuels aléatoires, conflictuels et a priori difficilement compatibles avec de telles performances collectives.** Ainsi, au sein d'une même colonie, il n'est pas rare qu'une fourmi détruise le travail qu'une autre a accompli quelques instants auparavant.

33% Travaillent, 33% se reposent, 33% détruisent le travail des autres... mais ça fonctionne !

Jacques Gautrais Jacques Gautrais est chercheur dans l'équipe Comportements collectifs, éthologie et modélisation, au sein du Centre de recherches sur la cognition animale, à Toulouse.

POUR LA
SCIENCE

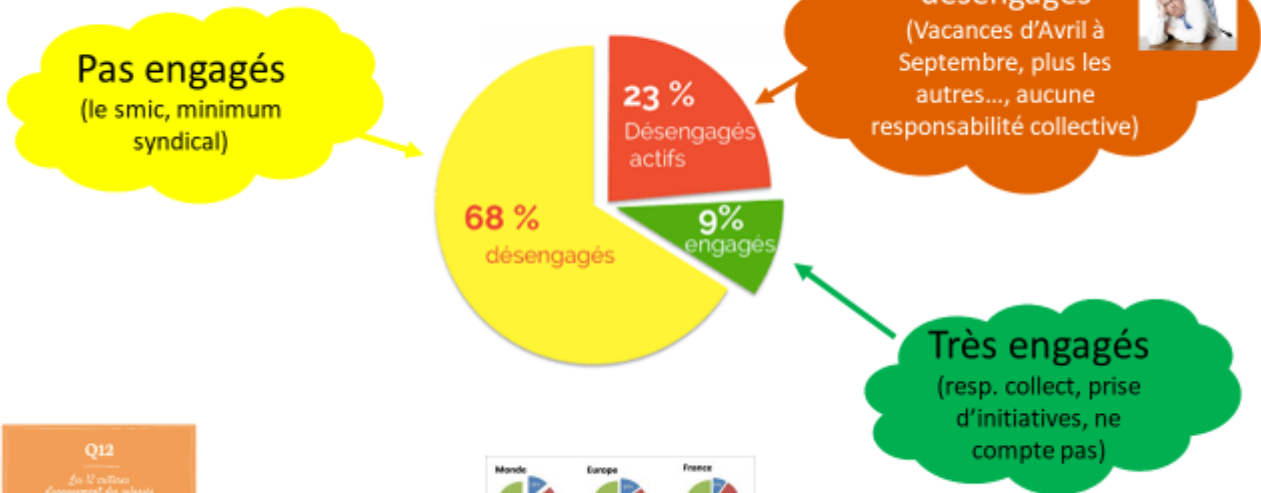


Être Directeur (Doyen), c'est travailler avec cette complexité, organiser le travail de femmes et d'hommes pour réaliser des actes d'administration, de formation, de recherche.

De manière générale, l'engagement des français au travail peut être schématisé comme suit :



Engagement des Français au Travail



Régulièrement, des études sont publiées rendant compte de l'engagement global des salariés en entreprise.

Ces études s'appuient souvent sur les résultats du sondage mis au point par l'institut Gallup, qui comporte une liste de 12 critères (Q12), considérés comme directement liés non seulement à l'implication mais aussi à la performance des salariés.

Voici la liste de ces 12 critères (librement traduits de la version anglaise) :



1. Je sais ce qu'on attend de moi au travail
2. Je dispose des conditions matérielles, des outils et de l'équipement nécessaires pour faire correctement mon travail
3. Mon travail me donne chaque jour l'opportunité de faire ce que je fais de mieux
4. Dans la semaine écoulée, j'ai été reconnu.e ou félicité.e pour un travail bien fait
5. Mon manager ou quelqu'un d'autre au travail me prend en considération en tant que personne
6. Je peux compter sur au moins une personne qui encourage mon développement personnel et professionnel
7. Au travail, mon opinion semble compter
8. La mission ou la vision de mon entreprise me donnent le sentiment que mon travail a de l'importance
9. Mes collègues ont à coeur de fournir un travail de qualité
10. J'ai au moins une très bon.ne amie au travail
11. Dans les 6 derniers mois, j'ai eu l'occasion de faire le point avec quelqu'un sur mes progrès
12. Durant l'année j'ai eu l'opportunité d'apprendre des choses intéressantes et de grandir

S'il existe bien une formation à la direction d'une composante, d'un établissement (réalisée à Poitiers, le CA a largement communiqué sur cette formation), les pilotes de l'atelier ont souhaité que les expériences puissent être partagées dans ce domaine (et non d'administrer des leçons).



Être directeur, doyen, c'est ...

Être visionnaire : projeter, concevoir, élaborer des projets, avoir une vision à n années de ce que deviendra l'UFR STAPS (le département STAPS).

Avoir une vision n'est pas obligatoirement rêver et être bercé d'illusions.

C'est aussi parvenir à se donner les moyens de ses ambitions.

Être communicant :

Pour parvenir à réaliser ses projets, il faut arriver à communiquer : oralement, à l'écrit, parfois gestuellement...

Pour arriver à convaincre, attirer, fidéliser... négocier. Valoriser sa structure tout en faisant apparaître ses besoins...

Arriver à fédérer autour de soi et de son équipe de direction. Savoir écouter, dialoguer, et partager.

Pour autant, il faut **être pilote** de la structure :

Donner un cap, prendre une direction (rapport à l'espace), avec une ligne directrice, des étapes (rapport à la temporalité), mais c'est aussi arbitrer, faire des choix, attribuer des responsabilités afin de s'appuyer sur des collaborateurs... C'est aussi d'assumer ses choix.

C'est donc bien sûr : **être manager** des ressources humaines.

Piloter ses équipes pédagogiques, administrative (co-piloter), optimiser ses ressources personnelles et collectives...

C'est aussi **être gestionnaire** : des emplois du temps, des matériels, des (infra)structures, du budget, des priorités, des dossiers ...

La réflexion et les échanges ont été menés en ateliers à partir des trois thèmes : être pilote, être manager, être gestionnaire. Les synthèses en sont présentées ci-dessous.

Être pilote

L'animation de cet atelier a été réalisée par Jean-Paul Péron. Un échantillon de structures d'importance diverse était représenté (Nice, Dijon, Nantes, Montpellier... Limoges, et de départements comme Chambéry, Bobigny Université Sorbonne Paris Nord.)

Les conclusions en sont les suivantes :

- Les échanges appuyés sur les mots clefs de la présentation (vision, réseaux de partenaires, pilotage) mettent en évidence des points de vue assez consensuels à la condition de ne pas confondre la notion de « vision » avec une projection irréaliste découpée de toute réalité.
- Une des questions centrales abordées fut celle de la conservation de l'identité des STAPS dans l'évolution des structures, notamment lors de regroupements universitaires.
- Des organisations de gouvernance de composante très différentes ont été présentées (Directoire, Comité de directeurs, Directeur ou Doyen ...).
- La vision se doit aussi d'être partagée avec l'environnement immédiat (Université) ou plus éloigné (collectivités territoriales, partenaires institutionnels publics et privés). L'enjeu est alors de parvenir à entretenir et/ou à créer des réseaux.
- Le rôle et la place des étudiants ont été soulignés dans l'animation de ces réseaux comme un soutien possible et souvent efficace à la politique de direction de la composante.
- Les échanges avec le responsable administratif présent ont permis de souligner le rôle des administratifs dans le soutien de la politique mise en œuvre. Question de la présence des responsables administratifs au sein de la C3D ?



- Les discussions n'ont pas fait émerger d'outils concrets et opérationnels de pilotage (à évoquer à une autre occasion ?).

Le directeur comme manager RH

Yannick Vanpouille a piloté cet atelier.

L'université comprend plusieurs acteurs :

- Les étudiants ;
- Les BIATSS ;
- Les enseignants et enseignants chercheurs ;
- Les personnels non statutaires (i.e. les vacataires) ;
- Les responsables pédagogiques de l'UFR ou département) ;
- L'équipe de direction de la composante (ou entité, UFR, département) ;
- L'équipe de direction des établissements (i.e. présidents et vice-présidents).

Le directeur a ainsi un rôle de manager en direction de tous ces acteurs qui interagissent dans le fonctionnement des ressources humaines. Pour les personnels BIATSS, c'est par l'intermédiaire de responsables hiérarchiques statutaires que ce management s'exerce.

Dans son rôle de manager, le Directeur, le doyen, est confronté à des missions et problèmes qui demandent des compétences spécifiques

- Faire face à la **fragilité**, la surcharge des responsables et l'absence de vocations et de rotations ;
- Gérer les différences d'investissement, **concilier** intérêt collectifs et individuels, gérer les opposants actifs et les relations aux groupes organisés (syndicats), gérer les conflits personnels et statutaires, les ressentis d'injustice ;
- **Organiser** des réunions et temps collectifs pour faire travailler efficacement ses équipes pédagogiques et de recherche ;
- **Fédérer** ses collègues autour des projets de la faculté et/ou de l'établissement : obtenir l'adhésion ;
- **Articuler** les missions et projets des différents professionnels, acteurs institutionnels ;
- **Gérer les carrières** en lien avec les directions générales des services (pour ce qui concerne les responsables administratif, centre financier et scolarité) ;
- **Gérer le quotidien** (budget, emploi du temps, service, charge d'examens) en étant perçu comme juste et efficace tout en assumant les dysfonctionnements administratifs souvent indépendants de sa volonté ;
- **Organiser la temporalité** du travail et du temps projet tout en gérant l'urgence et les nouveaux dossiers arrivant en continu ;
- **Respecter ses valeurs**, une déontologie malgré les situations tendues ;
- **Prendre position** vis-à-vis des collègues alors que justement ce sont des collègues ;
- **Défendre** des positions auprès de l'université (entre le marteau et l'enclume).

Face à ces missions, et ces rôles, le doyen, le directeur, rencontre des problèmes définissant plusieurs fonctions :

En tant que médiateur, accompagnant, structurant, il doit :

- Composer avec les opposants actifs et les réseaux de collègues construits autour des projets personnels plutôt que des ambitions collectives ;
- S'adapter aux personnalités difficiles, l'imprévisibilité des collègues, inhérentes à tout groupe sociaux ;
- Gérer les conflits (parfois nés des différences de statuts) ;



- Diminuer la peur du changement, le conservatisme ambiant et le manque d'ambition de certains ou groupes d'acteurs.

En formalisant des entretiens, pouvant de prime abord être informels, avec les acteurs concernés dans le but d'échanger, clarifier, rappeler, les missions collectives, le primat de l'intérêt collectif et les valeurs d'un service public d'enseignement supérieur. La formalisation de fiches de poste, de fiches mission ou d'une charte de déontologie peut aider en ce sens. En cas de divergences importantes, le doyen, le directeur, peut compter sur l'appui des gestionnaires RH et des services juridiques de l'Établissement.

En tant que coordinateur, innovateur, structuré, il répond :

- À la fragilité des responsables pédagogiques quand ceux-ci sont surinvestis ;
- Aux décalages d'investissement et au sentiment d'injustice en résultant quant à la reconnaissance des personnels inscrits dans des activités peu valorisées au sein de l'enseignement supérieur ;
- À la nécessité de créer les conditions d'une collégialité construite autour de temps collectifs, temps partagés avec l'équipe pédagogique (i.e. la base), incluant (et c'est une difficulté) des personnels non statutaires (et donc moins disponibles).

En

- Instituant, autant que possible, une obligation de rotation dans les responsabilités administratives et pédagogiques, propice pour concerner l'ensemble des enseignants et enseignants chercheurs de la composante ;
- Appuyant auprès des instances de l'établissement comme auprès des instances nationale (CNU en tête), l'avancement des carrières des personnels investis ;
- Libérant les énergies en s'appuyant sur les initiatives, les innovations individuelles quand celles-ci rencontrent les intérêts collectifs tout en veillant néanmoins à ne pas multiplier les projets afin garder une cohérence d'action.

En tant qu'équilibriste, arbitre pluriel jusqu'à être parfois schizophrène, le doyen, le directeur, articule et arbitre les positions politiques d'un établissement d'enseignement supérieur ainsi que les enjeux locaux de la composante, ces positions pouvant parfois s'avérer contradictoires.

En

- Défendant les intérêts et les droits des enseignants et enseignants-chercheurs comme les intérêts de l'établissement les employant ;
- Rééquilibrant sa proximité / sa distance avec les collègues, ce qui le pousse parfois quand il prend ses fonctions à changer ses habitudes relationnelles. Sa signature (mail) peut permettre aux différents acteurs de mieux comprendre la pluralité de ses identités professionnelles (tantôt signant comme directeur, tantôt comme enseignant, enseignant-chercheur) ;
- Faisant preuve de bienveillance et d'écoute à l'égard de toutes et tous, exemplaire sur les valeurs de service public d'un établissement d'enseignement supérieur.

La question de sa formation au management et à la communication non violente est centrale pour l'aider.

En conclusion le groupe estime qu'il n'a fait qu'aborder les problèmes et insiste sur la nécessité de prendre un temps à chaque séminaire pour échanger sur les solutions, se former mutuellement, voire inviter des formateurs sur des questions précises.



Être gestionnaire

L'animation de cet atelier a été réalisée par Jean-Paul Doutreloux. Les échanges se sont concentrés sur la gestion des emplois du temps des formations et sur l'organisation des examens.

Des enjeux :

- Sécuriser les procédures en établissant des règles de conception des EDT ;
- Établir les priorités de conception (degré de contraintes) ;
- Définir le périmètre d'intervention du responsable d'année d'étude et du secrétariat pédagogique ;
- Préparer les modalités de contrôle des connaissances (MCC) ;
- Se doter d'outils efficaces.

Des propositions :

- Sécuriser les procédures en établissant des règles de conception des emplois du temps (EDT) :
 - o absence de cours le jeudi après-midi,
 - o équilibrer les enseignements sur la semaine,
 - o respecter la pause méridienne,
 - o séparer les demi-journées ou journées Filières et Tronc commun,
 - o pas plus de 6 heures de cours par jours,
 - o 2 cours d'APS ne doivent pas être consécutifs,
 - o utiliser moodle pour la création des groupes d'étudiants,
 - o respecter les règles de gestion des examens (surveillances, quotas individuels) ;
- Établir les priorités de conception (degré de contraintes) et Définir le périmètre d'intervention du responsable d'année d'étude et du secrétariat pédagogique :
 - o partir des Installations sportives et des salles disponibles,
 - o considérer les disponibilités des enseignants,
 - o faire réaliser la conception des EDT par l'enseignant responsable de l'année d'étude, la saisie par le secrétariat pédagogique,
 - o prendre compte les situations des étudiants SHN (convention ou contrats de scolarité).
- Se doter d'outils efficaces :
 - o Plusieurs logiciels sont proposés (PROSE, Hyperplanning, Unitime).