

Diagnostic des relations sociales à l'IUT de Sceaux **Rapport** **provisoire**

Lounès BELKAÏD

AM GRH

mai 2023



Rappel des livrables attendus : Un diagnostic et des préconisations


Un diagnostic

- de l'état actuel de la communication entre collègues et dans les chaines managériales : évolution dans le temps depuis la rentrée 2021, points forts et dérives éventuelles, qu'il s'agisse du vocabulaire employé, des lieux où se déroulent les échanges, ...
- du climat de confiance et de coopération entre collègues et dans les chaines managériales et des causes éventuelles d'une situation dégradée, au-delà de la seule communication. Notamment, il conviendra d'évaluer le niveau général de tension entre des personnes ou des groupes et l'existence ou non de clivages, en précisant quelles dimensions apparaissent comme clivantes. Au sein des chaines managériales sont concernées les relations « descendantes » et « ascendantes ».
- des modalités de régulation des conflits ou désaccords ;
- des modalités d'accompagnement du changement dans le cadre de la réorganisation : méthode mise en œuvre et ressenti des agents.



Rappel des livrables attendus : Un diagnostic et des préconisations

Des préconisations

- sur la façon d'améliorer, le cas échéant et de façon durable, le niveau général de communication au sein de l'IUT : identification des causes fréquentes de dérives potentielles, points de vigilance, identification des modalités de communication à privilégier et des modalités à proscrire, compétences collectives à renforcer ou développer, « rituels » de fonctionnement à renforcer ou mettre en place
- sur la façon d'améliorer, le cas échéant et de façon durable, les relations de confiance et coopération entre les agents, équipes et dans les chaînes managériales
- sur la façon de sécuriser les actions de changement et leur accompagnement, pour l'ensemble des parties prenantes.



Résultats du diagnostic



1.1. Etat actuel de la communication entre collègues et dans les chaines managériales

Le contexte à l'origine des tensions :

L'arrivée de la nouvelle direction à la rentrée 2021-2022, avait suscité de fortes attentes en matière d'amélioration de la communication et du climat social.

Les premiers signaux étaient perçus positivement car la volonté affichée par la nouvelle direction avec un management participatif, était en adéquation avec les attentes.

Le climat social global était néanmoins marqué par des interrogations et des tensions au service de la scolarité.

La nouvelle réorganisation du service de la scolarité dont le processus de préparation se voulait participatif, s'est heurté au peu, voire à l'absence d'adhésion active des agents concernés. Il y avait probablement un malentendu entre la direction et les agents sur le processus et les modalités de participation au projet de changement.

Quelques mois plus tard, l'annonce de la nouvelle organisation du service de la scolarité, a été vécue comme brutale et décidée de manière unilatérale par la direction, alors que cette dernière présentait le nouvel organigramme à l'état de projet. Il s'agit de la première fêlure dans les relations de confiance entre la nouvelle direction et une partie des agents.

La deuxième fêlure a été provoquée par une note de service envoyée à l'ensemble du personnel en septembre 2022 dans le but de réguler les relations entre une partie des agents, devenues conflictuelles et débordant les limites du respect mutuel.

Pour bon nombre d'agents qui formeront le « groupe des opposants » à la direction, ce deuxième événement, confirme le caractère directif et autoritaire de la nouvelle direction.

1.2. La communication entre collègues

- Aux dires de la majorité des agents interrogés, la qualité de la communication et des relations sociales avant l'arrivée de la nouvelle direction, n'était pas satisfaisante, mais l'ancienne direction recadrerait et contenait les dérives, sans pour autant les traiter réellement sur le fond.
- En libérant la parole, et en voulant instaurer des relations conviviales et une cohésion d'équipe, la nouvelle direction, a indirectement levé la digue de l'auto-régulation, sans parvenir à contenir les débordements.
- Les relations empruntées de tensions, en particulier au service de la scolarité et dans une moindre mesure d'autres autres services (bibliothèque, informatique, logistique), sont passées progressivement à des conflits larvés et parfois frontaux.
- Progressivement des groupes se dessinent et se structurent relationnellement en fonction de la position adoptée à l'égard de la direction, notamment la DDGS. Deux grands blocs s'affrontent, les « pour » et les « contre » la direction, le restant des agents adoptent une position d'auto-protection (voir schéma), en évitant toute implication dans la dynamique du conflit en cours.

1.3. La communication entre la direction et les services

- La **communication « motivationnelle »** entre la direction et les services oscille en fonction du degré d'affinité avec les responsables d'encadrement, entre une forte proximité bienveillante et une distance emprunte de directivité et de méfiance.
- La volonté d'améliorer cette communication sur les plans à la fois « descendant, ascendant et transversal » s'est traduite par des actions tournées vers la convivialité et la cohésion d'équipe.
- L'alternance des deux positionnements quasi extrêmes entre distance et proximité en matière de communication, interroge voire perturbe certains agents (les « opposants » et les « individualistes ») et contente d'autres (les « engagés » en faveur de la direction)
- La **communication opérationnelle** et formelle (réunion de service, entretiens individuels) souffre de la même dichotomie entre proximité emprunte de sympathie, et distance hiérarchique emprunte de directivité.

2.1. La coopération et la confiance entre la direction et les responsables d'encadrement

- La communication et les pratiques managériales de la DDGS pâtissent à la fois d'un manque de cohérence et d'équilibre. Ceci s'explique par plusieurs raisons :
 - Un style de management qui se veut participatif, mais qui s'avère en pratique affectif et affinitaire.
 - Un positionnement managérial trouble et perturbant pour une grande partie des agents : alternance du tutoiement et du vouvoiement selon la relation d'affinité avec les agents, mélange de relations personnelles-amicales avec les relations de travail, entretiens de recadrage non compris et mal vécus par les agents concernés...
 - La cohésion d'équipe est paradoxalement imposée (reproches aux agents qui ne participent pas aux moments de convivialité).
 - Le mode de régulation des tensions et des conflits est influencé par la dimension affective, ce qui a pour effet de renforcer le clivage entre les « pour » les « contre » la direction.
 - La méthode de conduite du changement n'est pas maîtrisée dans son volet psychosociologique (résistances au changement, communication, régulation...)
 - Le déséquilibre des styles de management du binôme de direction est clairement perçu et vécu comme deux approches opposées. Le style de la directrice, fait d'un équilibre entre proximité et distance professionnelle est préféré.

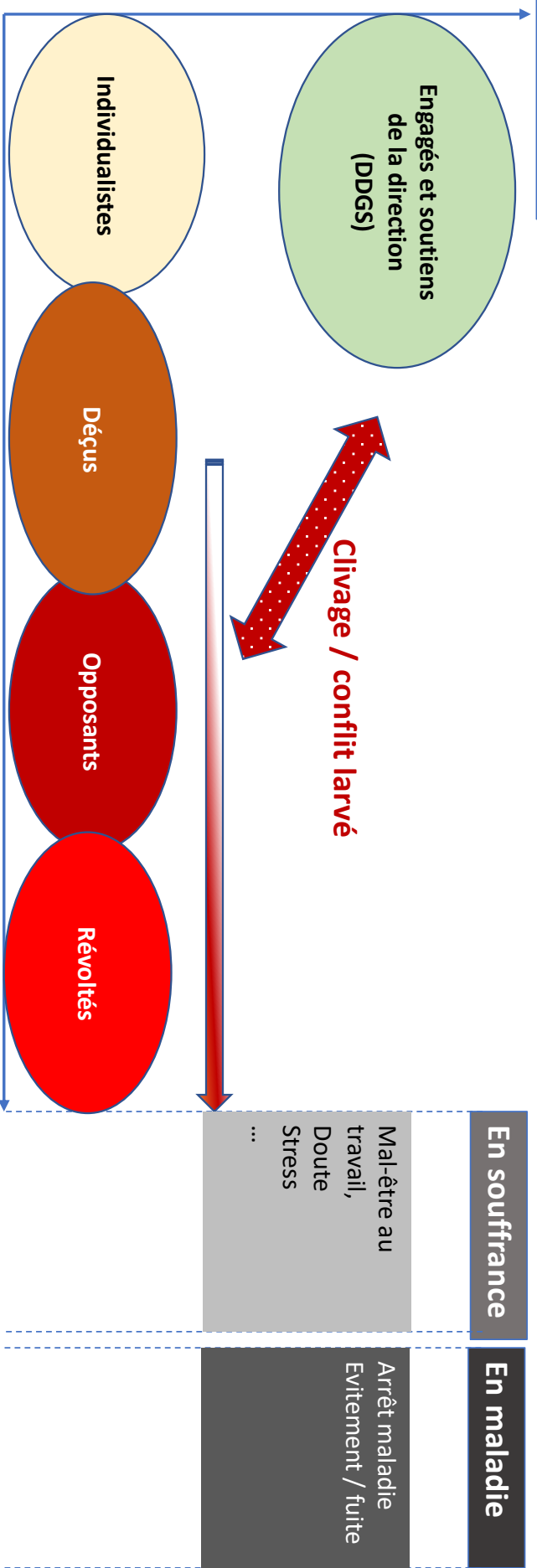
2.2. La coopération et la confiance entre collègues

La coopération et la confiance entre collègues est hétérogène et déséquilibrée aussi bien en interservices qu'en intra-service

- La coopération interservices est fortement influencée par la qualité des relations entre les encadrants ou responsables de fonctions. Elle est même en partie déterminée par la nature du positionnement et du groupe d'appartenance (les « pour » ou les « contre » la direction, ou le groupe des « individualistes »).
- Toutefois, la coopération interservices est satisfaisante à certains endroits en particuliers entre les services transversaux (RH, logistique, informatique) et les autres services et fonctions.
- La coopération intra-service est également hétérogène et mise en œuvre à minima. Des sous-groupes existent également à cette échelle de l'organisation, en particulier au service de la scolarité qui reproduit à lui seul les 3 grands positionnements de groupes constatés à l'échelle de l'IUT.
- Les modes de régulation et d'arbitrage ne sont pas maîtrisés, passant de l'auto-protection collective faisant apparaître un bloc soudé (logistique) à la discordance éclatant au grand jour (service de la scolarité et service informatique)

Cartographie du climat social au sein de l'IUT de Sceaux

« Pour la nouvelle direction »




L'organisation et le fonctionnement

Une organisation et un fonctionnement influencés par les individus

- Ce phénomène existait déjà avant l'arrivée de la nouvelle direction : titres de « chef de service » pour des personnes qui assurent un travail individuel, ou en binôme.
- La nouvelle DDGS a accentué le mouvement au lieu de le corriger.
- Les processus et les procédures ne sont pas (ou très rarement définis), le système de pilotage avec indicateurs quasi-inexistant (ou n'est pas partagé avec les responsables de service)
- Le management du nouveau service des Formations et de la scolarité présente des insuffisances en matière de coordination et de régulation.

Des motifs de satisfaction demeurent malgré tout

- 
- Les bonnes conditions de travail sont saluées à la quasi-unanimité des agents, en particulier les agents qui ont déjà travaillé dans le secteur privé.
 - L'attachement au travail lui-même et à son utilité sociale.
 - Une structure IUT à taille humaine favorisant la proximité et la convivialité.
 - La convivialité partagée dans le cadre de l'association interne des personnels.
 - Les relations positives et valorisantes avec le corps enseignant et les étudiants.

Préconisations d'amélioration

Grands domaines d'action

Orientation globale des préconisations

Les difficultés en matière de communication, de relations et de climat social au sein de l'IUT de Sceaux sont pour l'essentiel dues à :

- Des modes d'organisation et de fonctionnement hérités du passé et poursuivis par la nouvelle direction, même si l'intention était d'apporter une amélioration;
- Un mode de management peu cohérent, inadapté au contexte et à la culture professionnelle d'une composante de l'enseignement supérieur;
- Des ressources humaines recrutées et gérées sous contrainte (attractivité, formation, rémunération et incitations, mobilité et évolution de la carrière, etc.)
- Des moyens budgétaires et matériels contraints, en particulier dans le contexte du BUT qu'il faut intégrer à moyens constants.

La qualité d'un climat social est une résultante a minima de ces 4 facteurs.

Apporter des améliorations durables c'est agir de manière systémique, concomitante et proportionnée sur ces 4 domaines.

4 domaines d'amélioration

La qualité des relations sociales, la coopération et la confiance au sein d'un collectif de travail repose sur 4 piliers principaux :

1. L'organisation et les processus
2. Le management et le pilotage, notamment la conduite du changement
3. Les ressources humaines et les compétences
4. Les moyens (financiers, techniques, matériels, logistiques...)

Nos préconisations portent principalement sur les 3 premiers points, le 4^{ème}, relatif aux moyens, nécessiterait un audit et une action spécifiques.



1. L'organisation et le fonctionnement (1)

- **Renforcer la cohérence du service Formations et scolarité**
 - Compléter et finaliser la nouvelle organisation du service des formations et de la scolarité en y intégrant la fonction « pilotage », orientée sur le paramétrage d'Apogée, et les relations internationales, dont l'objet s'inscrit dans le périmètre de la formation et la scolarité.
 - Intégrer également la fonction « Vie étudiante » au périmètre de ce service.
 - Redimensionner le statut et la fonction d'encadrement de la nouvelle entité: profil de catégorie A, qui pourrait être positionné également comme adjoint.e de la DDGS, avec des compétences avérées en management et coordination.
- **A étudier : le positionnement de la fonction communication**
 - Si la fonction est orientée vers la communication institutionnelle, elle doit être rattachée à la DDGS. En revanche, si elle est tournée vers les entreprises, elle devrait être rattachée au service FC-VAE Relations entreprises.

1. L'organisation et fonctionnement (2)

- **Décrire les processus et mettre à jour les fiches de postes**
 - L'organigramme n'étant pas un référentiel de fonctionnement mais la répartition des périmètres de responsabilité, il convient de décrire les processus d'activité selon une approche qualité ISO.
 - Formaliser la matrice du « qui fait quoi » par service et fonction, et la rendre accessible à l'ensemble des agents de l'IUT.
- **Assigner des indicateurs d'activité à chaque service et fonction**
 - Après la description des processus et des procédures (niveau détaillé en tant que de besoin), définir de manière participative les indicateurs de mesure de l'activité qui seront agrégés au niveau de la DDGS pour le tableau de bord de pilotage.

2. Le management et le pilotage

- Ajuster les pratiques de management au niveau de la DDGS pour fédérer l'ensemble des agents.
- Un **projet d'institut** élaboré selon la méthodologie « projet de service » pourrait représenter un moyen pertinent dans un premier temps, à condition que son contenu soit concret, avec un plan d'action défini, mis en œuvre et suivi.
- Mettre en place un **système de pilotage** assorti d'un processus de **suiti de l'activité** avec chaque service et fonction transversale : périodicité et format des réunions bilatérales, des réunions élargies (ensemble des services), avec formalisation précise des ordres du jour, des relevés de décisions et de leur suivi.
- Veiller à **l'équité et la transparence dans le management** au quotidien, en respectant la diversité des profils des agents. Cette dimension doit accompagner les décisions prises ayant un impact sur l'organisation, les ressources humaines et les moyens.
- Organiser un **séminaire annuel** pour faire le **bilan des actions menées**, identifier les ajustements à réaliser et fixer les **objectifs** et les actions et les priorités pour l'année à venir.

3. L'accompagnement du changement organisationnel du service de la scolarité

- La nécessité de la réorganisation du service de la formation et de la scolarité, n'est pas suffisamment bien perçue, ni comprise par les agents concernés, encore moins par les autres services. Les hypothèses explicatives les plus critiques au sein de ce service, attribuent cette réorganisation à la volonté de positionner la nouvelle responsable de cette entité en vue de lui faciliter le déroulement de carrière (passage du statut de B à A). Il convient par conséquent :
- De réexpliquer le bien-fondé de ce projet, non seulement au service scolarité, mais au-delà, aux autres services.
- Reprendre l'organisation par la base : décrire le macro-processus démarrant par l'accueil et l'inscription des étudiants, le suivi de leur scolarité jusqu'au diplôme, en intégrant en parallèle, les actions de la vie étudiante.
- Formaliser avec l'ensemble des agents de ce service le macro-processus, puis les processus ou procédures qui en découlent : accueil et inscription, suivi de la scolarité, vie étudiante, diplomation et insertion professionnelle (ou poursuite d'études vers le master)
- Formaliser ensuite la matrice du « qui fait quoi » pour l'ensemble des tâches du processus.
- Définir les indicateurs d'activité et le processus de coordination pour le ou la responsable du service.
- Planifier des points de suivi de la nouvelle organisation (réunion de bilan et actions de progrès avec l'ensemble des agents du service)

5. La communication et la régulation sociale

Distinguer les 2 types de communication, opérationnelle et motivationnelle.

Communication opérationnelle :

- Définir un plan d'animation et de communication visant à fluidifier l'information ascendante, descendante et transversale :
 - Les types de réunions, leur format, leur rythme, le mode d'animation et de compte-rendu. A utiliser aussi bien au niveau direction qu'au niveau des services.
 - Les entretiens de suivi : quoi, quand, comment, et quel format de compte-rendu.
 - Information institutionnelle : format, rythme, compte-rendu.

Communication motivationnelle (climat social, cohésion, sentiment d'appartenance) :

- Susciter l'intérêt et les actions à mener plutôt que de proposer / décider a priori.
- Encourager les initiatives organisées (cadre associatif) et spontanées (événements de la vie sociale de l'IUT)
- A l'exception d'un ou deux événements annuels, la direction ne devrait y participer que sur invitation des agents.

5. Les emplois et les compétences

- Compléter les fiches de poste par une véritable description des compétences exigées.
 - Formaliser un **référentiel des emplois et des compétences** à l'échelle de l'IUT afin de sensibiliser les personnels à cette dimension centrale dans la GRH.
 - Diffuser / rendre accessible ce référentiel à l'ensemble des agents.
 - S'appuyer sur cet outil pour définir les besoins en compétences / formation, et diffuser en interne le plan de formation de l'IUT.
- Professionnaliser les processus de recrutement et de mobilité
 - Formaliser et rendre transparente la procédure de **recrutement**.
 - Formaliser et rendre transparente la procédure de **mobilité** et d'appui-accompagnement des agents dans la préparation aux concours.

5. Les moyens

- Définir et répartir objectivement et équitablement les moyens
 - Réaliser en interne (groupe de travail) un audit des moyens et définir des critères de répartition pour les différents domaines : bureaux / locaux, moyens matériels et techniques.
 - Ajuster la répartition là où c'est nécessaire, et informer le personnel des décisions prises et de leur bien-fondé.
- Reconduire annuellement le processus pour l'ajuster à l'évolution des besoins.