



MISSION **STRATÉGIE** **ET ORGANISATION**

**QUELLE POLITIQUE RH
POUR ACCOMPAGNER LE
CHANGEMENT ?**



Introduction

Dans le cadre de la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants, il est important de développer une « culture de l'utilisateur/étudiant ». Pour mettre l'établissement au service de la réussite étudiante, nous vous proposons de déployer une politique RH où tous les personnels se mettraient au service de la réussite de l'étudiant.

Il s'agit d'accompagner le changement dans une démarche participative associant les personnels et les étudiants. La première étape consiste à réaliser un diagnostic qui va faire un état des lieux, identifier les freins au changement et proposer des indicateurs de pilotage.

Constituée en mode projet, la méthodologie s'appuiera sur un comité d'orientation stratégique et un comité de pilotage. A l'issue, des groupes de travail thématiques sur l'organisation de l'établissement, sur la reconnaissance professionnelle et financière, sur la communication, sur la notion d'équipe pédagogique, la formation des personnel, etc, vont proposer des livrables opérationnels à la gouvernance.

Equipe

Virginie Dupont *Université Bretagne Sud*

Jeanne Delorme *ICP*

Pascale Carlier *Aix-Marseille*

Joran GOUJARD *Université Paris Descartes*

Emanuelle Fargues *Université de Tours*



QUELLE POLITIQUE RH POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?



Fiche Outils :

Phase de conception

Fiche Outils :

Phase de diagnostic

Fiche Outils :

Gouvernance



Fiche Outils : Phase de conception

Stratégie et organisation : quelle politique rh pour accompagner le changement ?



Les thématiques confiées à chaque atelier ressortent du diagnostic et de la feuille de route confiée par le COS. Nous proposons ci-dessous 6 thématiques possibles d'ateliers (à adapter par l'établissement selon les résultats du diagnostic).

RÔLE DES ATELIERS

Chaque atelier a pour mission de rechercher des solutions opérationnelles aux enjeux mis en évidence par le diagnostic et aux objectifs visés par la présidence (voir les questions posées à chaque atelier ci-dessous).

Les livrables attendus doivent être opérationnels et assortis d'un calendrier de mise en oeuvre. Exemples : fiche de poste, organigramme, grille de rémunération/prime/décharge, guide d'entretien, plan d'actions de communication interne, plan de formation, vademecum pour l'étudiant...

COMPOSITION DES ATELIERS

Un atelier est constitué de 12 à 15 personnes. Afin d'impliquer les personnels et dans une logique cocréative, chaque atelier compte des représentants des conseils de composantes, des instances centrales et des services, concernés par le changement de culture (cf. cartographie des acteurs). Les participants sont des enseignants, des personnels BIATSS, des étudiants. L'atelier est mené par un responsable, expert de la thématique à traiter : il anime le groupe, s'assure de l'avancée des travaux en phase avec le calendrier indiqué dans sa feuille de route. Le responsable d'atelier est membre du comité de pilotage auquel il présente un point d'étape régulier et avec lequel il partage les questions transversales à plusieurs thématiques.

EXEMPLES DE THÉMATIQUES :

Atelier Organisation :

Il a vocation à définir et optimiser l'organisation des ressources humaines au sein des services, notamment la direction de la formation, des composantes et leur articulation avec la gouvernance de l'université pour répondre aux orientations de la gouvernance.



Fiche Outils : Phase de conception

Stratégie et organisation : quelle politique rh pour accompagner le changement ?

Atelier Reconnaissance et valorisation professionnelle :

il doit réfléchir et produire des propositions relatives à la carrière sur la base des questions suivantes:

- ◇ Comment identifier l'investissement des personnels?
- ◇ Comment mesurer l'investissement des personnels ?
- ◇ Comment peut-on reconnaître l'investissement des collègues dans la carrière ?
- ◇ Quels sont les leviers de l'établissement pour valoriser la carrière des personnels ?

Atelier Reconnaissance financière et indemnitaire :

Il doit réfléchir à la valorisation financière de l'ensemble des personnels concernés par la démarche.

- ◇ Doit-on proposer un régime indemnitaire spécifique ou l'inscrire dans un régime indemnitaire existant ?
- ◇ Quelle doit être la part relative de la reconnaissance de cette mission ?
- ◇ Comment assurer la soutenabilité financière de ces mesures ?

Atelier Communication interne :

il doit produire un plan d'actions pour informer et mobiliser les acteurs.

- ◇ Comment améliorer la diffusion de l'information descendante et ascendante au sein des composantes et des services ? Après des usagers ?
- ◇ Comment embarquer les personnels dans le projet de changement ? Comment acculturer les personnels ? Quelles occasions et quels lieux de dialogue ?

Atelier Équipes pédagogiques :

il s'attache à repenser la notion d'équipe pédagogique en y impliquant notamment des personnels administratifs et techniques.

- ◇ Comment instaurer la mise en place d'équipes pédagogiques ?
- ◇ Quelles seraient leurs missions dans la réussite étudiante ?
- ◇ Comment définir et répartir les rôles au sein d'une équipe pédagogique ?

Atelier Formation des personnels :

cf. livrable du groupe 14 "formation des enseignants" de l'Éducathon en élargissant aux questions de formation des personnels BIATSS et aux sujets de formation autres que l'accompagnement (exemples : accueil, ingénierie pédagogique, management d'une équipe pédagogique, conduite du changement...)



Fiche Outils : Phase de conception

Stratégie et organisation : quelle politique rh pour accompagner le changement ?



Afin de susciter l'implication des personnels, différents ateliers stratégiques impliquant des représentants de tout l'établissement sont mis en place.

Atelier Organisation :

a vocation à définir et optimiser l'organisation des ressources humaines au sein des services et des composantes et leur articulation avec la gouvernance de l'université et notamment la DEVE.

Atelier "Reconnaissance/valorisation professionnelle":

Doit réfléchir, sur les axes enseignement et investissement collectif, à :

- ◇ La valorisation de l'investissement pédagogique des enseignants dans leur progression de carrière. Comment identifier et mesurer cet investissement?
Par la mise au point d'indicateurs opérationnels de cet investissement pour l'université (ex. responsabilité pédagogique d'année, de parcours, de diplôme, mise en place d'enseignements innovants, création - animation de plateformes d'autoformation, enseignements en L1...). Prise en compte de critères factuels issus du référentiel national d'équivalences horaires, tels que l'attribution de Primes de Responsabilité Pédagogique, Primes d'Engagement Pédagogique, Équivalences de Services...
- ◇ La valorisation de l'investissement des enseignants dans les responsabilités collectives administratives pour leur progression professionnelle. Comment identifier et mesurer cet investissement ? Responsabilités dans les directions de composantes et missions spécifiques: ex direction des études, vice-doyennat, chargés de mission....
- ◇ L'amélioration de la prise en compte de l'investissement pédagogique avec identification et valorisation de nouvelles responsabilités associées aux nouveaux besoins pédagogiques.
La loi ORE génère des nouveaux besoins d'accompagnement et d'encadrement qu'il faut identifier et implémenter.
- ◇ La gratification des personnels pour leur implication dans les dispositifs pédagogiques d'accompagnement des étudiants.
Cette valorisation devra être adaptée à l'ensemble des personnels y compris administratifs et techniques impliqués dans cet accompagnement.



Atelier “Reconnaissance financière” sur les versants pédagogique et administratif :

il s’agit de réfléchir à la valorisation financière de l’ensemble des personnels impliqués dans les activités au service du fonctionnement des composantes.

Par exemple, Il est souvent difficile de rémunérer des personnels administratifs pour leur implication dans des dispositifs pédagogiques, introduire cette possibilité et la formaliser / loi ORE. Dans la mesure de la soutenabilité financière, effectuer une estimation des charges de travail induites pour déterminer les niveaux d’indemnisation envisageables.

Atelier “Communication”:

S’attache à définir des stratégies pour l’amélioration de la diffusion de l’information descendante et ascendante au sein des composantes et de l’université.

- ◇ Par exemple, réfléchir à la conception de vademecum à l’usage des étudiants.
- ◇ Ces documents doivent être complémentaires à ceux du type “guide de l’étudiant” dans lequel l’information n’est pas toujours immédiatement accessible.
- ◇ Suivre une logique de parcours étudiant sur la base des besoins les plus fréquents. Par exemple, les plages d’ouverture des services de scolarité doivent être également pensés en rapport avec les contraintes pédagogiques des étudiants.

Atelier “équipes pédagogiques”

s’attache à repenser la notion d’équipe pédagogique en y impliquant notamment des personnels BIATS en lien avec la scolarité ou l’ingénierie pédagogique. Comment progresser sur ce point?

- ◇ Travailler à une organisation qui donne une identité forte à un parcours ou une mention de diplôme avec des interlocuteurs stables aux rôles complémentaires.
- ◇ Mise en conformité avec les textes réglementaires pour la constitution d’une équipe et en préparation des auto-évaluations de l’HCERES.
- ◇ Définition des membres (ensemble des intervenants/compétences/UE pas liste exhaustive des intervenants, liens L-Master), missions précises de l’équipe, relations avec étudiants.
- ◇ Instituer une culture de l’équipe pédagogique pour un fonctionnement réel s’inscrivant dans la durée. Liens à définir avec les conseils de perfectionnement.



POURQUOI UN DIAGNOSTIC ?

Dans la méthodologie préconisée, le diagnostic est un préalable à l'élaboration de la politique ressources humaines (RH) d'accompagnement du changement. Il vise à faire l'état des lieux, c'est-à-dire à bien connaître la situation en présence, et à se doter d'indicateurs de pilotage.

ACTEURS DU DIAGNOSTIC

Commanditaire du diagnostic

Le passage à une nouvelle culture d'établissement (d'une culture centrée sur le savoir à une culture centrée sur l'étudiant ; d'une diversité de cultures disciplinaires à une culture partagée) est un projet politique d'envergure qui doit être initié et porté par le président d'université. C'est aussi au président de commander le diagnostic sur le volet RH. Ce portage politique fort est indispensable à la mobilisation des acteurs.

Prestataire du diagnostic

La réalisation du diagnostic relève soit des services en interne (DGS/DRH + relais dans les services et les composantes), soit d'un conseil externe. Selon les expériences précédentes ou le niveau de maturité de l'établissement en termes de pilotage, les indicateurs sont peut-être déjà largement disponibles. Il peut être utile de faire appel à un conseil externe si ce n'est pas le cas (par exemple si ces indicateurs sont à construire ou sont difficiles à rassembler) et/ou pour éviter de mobiliser des équipes internes déjà concentrées sur la bonne marche de l'établissement, pour bénéficier d'un œil neutre pour analyser les situations, pour pacifier les échanges...

Participants au diagnostic

Le prestataire fera appel aux services et composantes de l'établissement ; pour cela, ces derniers doivent être informés de sa mission par le commanditaire (président) et invités à participer activement à cette démarche collaborative.

CONTENU DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic porte sur les sujets RH : recrutement, rémunération, progression de carrière (évolution, formation), qualité de vie au travail, relations sociales.

Le diagnostic doit traiter les questions :

◇ Quelle est notre culture ? A quelle distance nous situons-nous de la culture centrée sur l'étudiant et sa réussite ? Le changement culturel est-il désiré ?



Fiche Outils : Phase de diagnostic

Stratégie et organisation : quelle politique rh pour accompagner le changement ?

◇ Quelle est notre marge de manoeuvre, en termes de gestion RH, pour mobiliser les moyens nécessaires à ce changement ?

◇ Quels sont les risques ?

Il met en évidence les indicateurs de pilotage de la politique RH de changement (indicateurs à t0 et indicateurs cibles), par exemple : indicateurs RH, indicateurs financiers, indicateurs de soutenabilité.

Le diagnostic s'appuie sur :

◇ les documents de gestion de l'établissement ;

Exemples de documents de gestion : *Référentiel des rémunérations, cartographie des emplois, composition et évolution prévisionnelle (glissement vieillissement technicité GVT) des personnels de l'établissement, documents issus de la démarche gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*

◇ Référentiel des emplois, fiches de poste, part des activités enseignement/recherche/ responsabilités collectives en recherche et en formation du corps enseignant

◇ Plan de formation

◇ Diagnostic Qualité de vie au travail (QVT), registre des risques psycho-sociaux (RPS), procès-verbaux du comité hygiène-sécurité-conditions de travail (CHSCT), enquête de climat social

◇ des entretiens (avec les personnels, avec les usagers) afin d'aligner la méthodologie du diagnostic avec celle du projet global de changement: la co-construction via la participation. L'objectif de ces entretiens est de faire s'exprimer les personnels sur la façon dont ils perçoivent leur mission et ses évolutions, dont ils prennent en compte l'utilisateur dans leur travail. Les entretiens avec les usagers feront ressortir leurs attentes à l'égard des missions et compétences des personnels (accompagnement, accueil/orientation, pédagogie...)

◇ un parangonnage avec les établissements similaires.

UTILISATION DU DIAGNOSTIC

Les résultats du diagnostic permettent de fixer les cibles à atteindre qui vont guider les travaux de la phase conception (feuille de route). Le diagnostic pourra mettre en évidence des aspects qui dépassent ses marges de manoeuvre actuelles ou qui ne relèvent pas des prérogatives de l'université ; ce sont des sujets qui peuvent être mis en commun avec les autres présidents d'université (CPU).



Fiche Outils : Phase de diagnostic

Stratégie et organisation : quelle politique rh pour accompagner le changement ?

PROBLÈMES SOUS-JACENTS:

- ◇ Manque de définition, de la formalisation de la stratégie
- ◇ Éviter la stratégie uniquement Top down > pas d'adhésion
- ◇ Manque de connaissance par la communauté universitaire des programmes du lycée
- ◇ L'Étudiant absent dans la construction de la réforme
- ◇ Difficulté à mobiliser tous les acteurs dans la durée
- ◇ Le directeur d'étude n'existe pas partout, et son rôle n'est pas forcément celui d'accompagner l'étudiant





Dans le cadre de la mise en place d'une démarche participative destinée à promouvoir une politique de ressources humaines plaçant l'étudiant au coeur de l'établissement, il est proposé la gouvernance par la création d'un COS et d'un COPIL spécifique.

LE COMITÉ D'ORIENTATION STRATÉGIQUE COS:

Acteurs :

Il est constitué du Président, des Vice-présidents concernés, du(des) vice-présidents étudiants, du DGS, du DRH, de la direction de la formation, un représentant des directeurs de composantes et un chef de projet (par exemple le responsable de la cellule d'aide au pilotage)

Rôles :

Il organise la démarche participative pour atteindre les objectifs du projet stratégique. Il définit les groupes de travail et les thématiques comme la constitution détaillée des groupes(qui pour quel thème) Il définit les grands jalons calendaires de la démarche : début-point étape-fin du projet, la présentation devant la gouvernance et les instances (information CA, CAC). Il définit le planning des réunions du COS. Il organise le circuit des instances à informer et consulter : le bureau (président, VP, ...), le conseil de directeurs de composantes, le comité technique, le conseil académique et le conseil d'administration Il peut prévoir aussi des réunions publiques d'information de la communauté universitaire Il définit le calendrier de mise en oeuvre

LE COMITÉ DE PILOTAGE COPIL :

Acteurs :

Il est constitué des VP concernés, du (des) vice-présidents étudiants, de la direction de la formation, un représentant des directeurs de composantes, du responsable de la cellule d'aide au pilotage et le chef de projet, un responsable par atelier.

Rôles :

Il produit un planning de réunions du COPIL, un rétroplanning détaillé des réunions des ateliers, il précise les jalons, donne des instructions au responsables ateliers Il rédige une fiche mission à destination des responsables ateliers en s'appuyant sur les orientations du COS. Il définit et fournit les outils de pilotage qui serviront aux ateliers Il est garant du calendrier du projet

LES ENJEUX DE L'ÉTABLISSEMENT :

Développer une “culture de l'utilisateur/étudiant” et mettre l'établissement au service de la réussite de l'étudiant, ceci pouvant conduire à une modification de l'organisation au sein de l'établissement. Mettre en place une politique RH d'accompagnement du changement
Lever les freins avec des outils RH

MÉTHODOLOGIE :

Mettre en place une méthodologie participative qui va associer l'ensemble de la communauté des personnels et des étudiants. S'appuyer sur un diagnostic réalisé par un cabinet extérieur et/ou les services de l'établissement. Mettre en place des groupes de travail thématiques qui vont proposer des livrables opérationnels à la gouvernance . Déployer et suivre l'exécution du plan RH (par la gouvernance)

GOVERNANCE :

Création d'un COS comprenant des membres de la gouvernance : Président, des vice-présidents du domaine, DGS, DRH, la direction des formations, les vice-présidents étudiants et le responsable de la cellule d'aide au pilotage et /ou un chef de projet
Création d'un COPIL comprenant les VP du domaine, les vice-présidents étudiants, la direction des formations, un représentant des directeurs de composantes, du responsable de la cellule d'aide au pilotage et le chef de projet, un responsable par atelier.

ATELIERS THÉMATIQUES PROPOSÉS :

- ◇ Atelier Organisation
- ◇ Atelier Reconnaissance et valorisation de la carrière
- ◇ Atelier Reconnaissance financière et indemnitaire
- ◇ Atelier Communication interne
- ◇ Atelier Équipes pédagogiques
- ◇ Atelier Formation des personnels