

**Accompagnement auprès de la direction de la
communication**

**Etat des lieux et proposition de plan d'actions
30 juin 2008**

Sommaire

1. Diagnostic de la situation actuelle

2. Principes directeurs du plan d'actions proposé

3. Proposition de plan d'actions à mettre en œuvre

1. Diagnostic de la situation actuelle (1/2)

- **Méthodologie suivie :**

- Entretiens individuels menés du 17 au 23 juin auprès d'Anne Goudot et des 5 chargés de communication : Jérôme Castle, Agnès Villanueva, Muriel Aubeneau, Caroline Laplane et Brigitte Got.
- Prise de connaissance des travaux déjà réalisés par l'équipe sur le projet de fusion.

- **Etat des lieux :**

- **bonne entente** entre les chargés de communication
- **efficacité de l'équipe non optimisée** par
 - o un **processus de gouvernance collégial sans décideur clairement positionné**
→ prises de décision longues, processus itératifs avec allers-retours, perte d'énergie pour obtenir un consensus général,
 - o une **organisation « unifiée » pensée mais non validée donc non mise en œuvre**
→ inquiétude des membres de l'équipe sur leur futur positionnement, protection de périmètre, gains de mutualisation non effectifs, répartition des tâches non optimale (charge forte sur les chargés de communication non répartie efficacement sur les autres membres de l'équipe).
→ un projet d'organigramme existe, mais celui-ci peut être amélioré, notamment en étudiant les liens possibles avec la future direction des usages du numérique, avec la future direction des relations internationales, et par l'apport de benchmark externe
- une **charge de travail opérationnelle importante** (préparation de la rentrée), accrue par le « sursaut identitaire » des universités existantes.
 - les actions de communication engendrées par ce « sursaut » apparaissent pour la plupart comme légitimes. Certaines (cas assez exceptionnels) sont cependant perçues comme déraisonnables. M Deneken, référent politique pour la direction de la communication, joue un rôle d'arbitre et tempère les demandes auprès des 3 présidences.
 - les actions liées à la rentrée universitaire devraient se réduire à partir de mi-octobre.

1. Diagnostic de la situation actuelle (2/2)

- **Etat des lieux :**

- une **charge de travail supplémentaire amenée par la construction de la future UDS**, difficilement absorbable compte tenu de l'organisation de l'équipe qui reste plus une juxtaposition des structures existantes qu'une organisation « unifiée et mutualisée ».
- une diminution des **ressources humaines de l'équipe actuelle** par rapport à la configuration antérieure :
 - 2 départs en retraite non remplacés.
 - une équipe communication dimensionnée à 3 personnes pour Marc Bloch contre 5 personnes auparavant.
- des **contraintes de gestion budgétaire très difficiles** à respecter :
 - il est demandé à l'équipe de la communication de réaliser ses derniers engagements budgétaires pour l'année 2008 et le début d'année 2009 (jusque fin janvier) pour **mi-octobre 2008**.
 - cette contrainte forte nécessite de mettre en place des modes opératoires spécifiques pour respecter les délais tout en garantissant la réussite du projet.
 - Cette contrainte calendaire peut obérer le bon déroulement du marché en cours
- une **équipe avec une histoire récente « tourmentée »** (départ, arrivées récentes, congé sabbatique, promotion non actée statutairement...) qui a besoin aujourd'hui **de se stabiliser**.

2. Principes directeurs du plan d'actions proposé

- Identifier les clés de réussite d'un fonctionnement optimal de l'équipe pendant l'été et au cours de l'automne pour permettre l'atteinte des objectifs fixés dans un contexte où les enjeux sont stratégiques et les délais courts. Ce fonctionnement optimal sera déterminé à masse constante d'emploi.
- Faire de la direction de la communication un exemple réussi de l'accompagnement RH à déployer pour positionner les agents dans l'organisation cible de l'UDS.
- Tester l'implication du Comité de Pilotage et des référents politiques dans la démarche de positionnement des agents.

3. Proposition de plan d'actions à mettre en œuvre (1/3)

1. Identifier un chef d'équipe et l'investir « politiquement »

2. Valider un organigramme cible « Version 1 » immédiatement opérationnel

- A cet organigramme seront associés les modes opératoires spécifiques à mettre en place pour gérer la contrainte budgétaire

3. Mettre en œuvre la nouvelle organisation par une répartition claire des rôles et responsabilités :

- Définir les fiches de poste
- Faire un appel à candidature
- Positionner chaque personne dans le nouvel organigramme selon une méthodologie à valider (entretien individuel systématique ? implication d'équipes RH ? modalités d'arbitrage ?)
- Permettre à l'équipe d'adopter sa nouvelle configuration : acte politique à mener, affichage auprès des différents partenaires et communication associée, montage éventuellement d'un « séminaire » collectif (pour tous les membres de la nouvelle direction de la communication) pour lancer la nouvelle organisation et permettre à chacun d'identifier les nouvelles missions et activités de l'équipe et les nouveaux rôles de ses membres.

4. Définir les acteurs chargés de déployer le plan d'actions proposé

3. Proposition de plan d'actions à mettre en œuvre (2/3)

Actions à mener	Jours homme UDS	Jours homme Accompagn. externe	Livrables	Calendrier
Identifier un chef d'équipe et l'investir "politiquement"	1 jour			
- désigner un chef d'équipe (reconduction du coordinateur actuel sur une période transitoire dans l'attente de la nouvelle présidence ?)				Avant break estival
- soutenir politiquement sa prise de fonction : lettre de mission adressé par les présidents + intervention d'un politique référent au sein de l'équipe de la communication + petite opération de communication envers les "clients" potentiels de la direction de la communication				Avant break estival
Valider un organigramme cible "V1" immédiatement opérationnel	2 jours	4 jours		
- challenger qualitativement et quantitativement par un benchmark l'organigramme cible proposé à ce jour par l'équipe de la communication		2 jours	Synthèse du benchmark	Avant break estival
- construire un ou deux scénario cible(s) immédiatement opérationnel(s) (version 1) autre(s) que celui présenté actuellement + ébaucher un ou deux scénario cible(s) à horizon temps de 6/9 mois (version 2 de l'organigramme cible)	1 jour	1 jour	Scénarii d'organisation cible V1 + ébauche de scénarii cible V2	Avant break estival
- valider le scénario à retenir	0,5 jour	0,5 jour	Scénario détaillé retenu	Avant break estival
- définir les modes opératoires à mettre en oeuvre immédiatement pour gérer la contrainte budgétaire qui impose un arrêt des engagements au 15 octobre	0,5 jour	0,5 jour	Modes opératoires	Avant break estival

3. Proposition de plan d'actions à mettre en œuvre (3/3)

Actions à mener	Jours homme UDS	Jours homme Accompagn. externe	Livrables	Calendrier
Positionner les agents dans la nouvelle organisation	4,5 jours	6 jours		
- recueillir les fiches de poste existantes	0,5 jour			Avant break estival
- identifier les postes reconduits à l'identique et ceux qui seront modifiés		0,5 jour		Avant break estival
- rédiger les fiches de poste des postes modifiés + les fiches de poste des nouveaux postes définis	1 jour	1 jour	Fiches de poste de l'ensemble des postes de la nouvelle organisation	Avant break estival
- définir et valider une méthodologie de positionnement des agents dans la nouvelle organisation (publication des fiches de poste avant les entretiens ?, recueil des souhaits de mobilité avant les entretiens pour préparer un pré-positionnement ?, discussion avec une instance RH pour préparer une stratégie d'affectation ?, entretiens systématiques avec participation ou non d'un membre RH de l'UDS ?, ...)	1 jour	1 jour	Méthodologie de positionnement des agents	Avant break estival
- mettre en œuvre la méthodologie choisie	2 jours	3 jours	Affectation de chaque agent dans la nouvelle organisation	1ère quinzaine de septembre
- identifier les éventuelles besoins de formation pour des montées en compétences		0,5 jour	Plan de formation associé	1ère quinzaine de septembre
Mettre en œuvre la nouvelle organisation	2 jours	4 jours		
- organiser un mini séminaire collectif avec l'ensemble de l'équipe de la communication pour permettre à chacun d'adopter la nouvelle organisation : introduire le séminaire avec un politique, faire partager les nouvelles missions et les nouveaux rôles et responsabilités des uns et des autres, prendre connaissance et accepter la nouvelle organisation du travail	0,5 jour	1,5 jours	Support d'animation du séminaire et support remis aux participants	2ème quinzaine de septembre
- éventuellement prévoir un coaching léger de "prise de poste" pour le chef d'équipe		1,5 jours		2ème quinzaine de septembre
- communiquer auprès des différents partenaires sur la nouvelle organisation, ses missions et ses nouvelles procédures : comment faire une demande ? À qui s'adresser ?...	1,5 jours	1 jour	Plan de communication et supports de communication associés	A partir de la 2ème quinzaine de septembre
Total	9,5 jours	14 jours		
	23,5 jours			
Autre charge de travail à prévoir :				
- mettre en œuvre le plan de formation	à quantifier selon les besoins			A partir de la 2ème quinzaine de septembre