

Synthèse de l'étude sur les relations sociales à l'IUT A

Pourquoi une étude sur les relations sociales à l'IUT A ?

Au cours de l'année universitaire 2015-2016, les étudiants de la promotion de master 2 Sociologie et développement des organisations (SDO) de l'Université Lyon 2 ont conduit une étude auprès du personnel sur les relations sociales à l'IUT. La réalisation de cette étude a pour premier objectif d'identifier des leviers pour accompagner le personnel dans les transformations en cours (développement à l'international, nouveaux départements, certification, accueil accru de bacheliers technologiques, etc). Elle vise également un objectif pédagogique pour les étudiants de la promotion SDO, puisqu'elle les place en situation professionnelle de réalisation d'un diagnostic organisationnel en réponse à une commande.

Concrètement, l'étude a consisté à décrire les relations de travail entre les personnels ; à analyser la diversité des pratiques de travail (notamment des pratiques de management) ; à analyser les perceptions des différents personnels vis-à-vis de ces relations de travail (en particulier les sources de satisfaction au travail). Les principales questions soulevées au cours de cette étude sont les suivantes :

- Qu'est-ce qui rassemble et qu'est-ce qui différencie les acteurs de l'IUT dans leurs pratiques de travail et leur façon de vivre leur travail ?
- Qu'est-ce qui attache les acteurs de l'IUT à l'organisation ?
- Quelles sont les principales sources de satisfaction et d'insatisfaction au travail ?
- Comment les acteurs coopèrent-ils au travail ?

Les étudiants ont conduit des entretiens auprès de 25 personnes, représentatives des différents contextes de travail que l'on peut trouver à l'IUT : 15 personnes travaillant dans les départements de l'IUT (chef de département, directeur d'étude, secrétaires, partenariat entreprise), 8 personnes des services transversaux (PCRE, scolarité, informatique, coordonnateurs pédagogiques) et 2 personnes représentant la direction de l'IUT.

La réussite des étudiants comme « ciment symbolique » de l'IUT

L'IUT bénéficie d'une forte identité collective, partagée par l'ensemble des personnels qui convergent tous vers l'objectif de la réussite des étudiants, en particulier des « autres bons ». Ce « ciment symbolique » qui permet à chacun d'être reconnu dans son travail en tant que participant à cet objectif commun et valorisé est un atout pour l'IUT et une source de satisfaction pour le personnel. Il conduit chacun à s'investir de façon intense et affective auprès des étudiants, en débordant souvent de ses missions officielles.

Néanmoins, on peut se demander si le ciment symbolique à l'origine d'une mobilisation collective des membres de l'IUT autour des étudiants ne comporte pas quelques failles. Les nouvelles orientations stratégiques de l'IUT, tournées vers « l'extérieur » à travers la certification ou le développement à l'international peuvent susciter des craintes sur la solidité du ciment symbolique. La reconnaissance collective des différentes formes d'investissement auprès des étudiants pourrait s'en trouver fragilisée. Or elle est essentielle au maintien de l'investissement et de la satisfaction que chacun trouve dans son au travail.

L'autonomie au travail : entre ressource et isolement

Au sein de l'IUT, l'autonomie au travail est affirmée et mise en œuvre comme principe de management, par la direction et par les responsables de département ou de service. L'autonomie présenterait plusieurs vertus : elle stimulerait la motivation et la satisfaction au travail, développerait les capacités à inventer de nouvelles solutions ou façons de faire et conduirait à une plus grande adhésion aux objectifs fixés par la hiérarchie. Cependant, la réalisation de ce cercle vertueux n'a rien d'évident. Elle dépend de la façon dont l'autonomie est accordée (avec quels points de repères, quels objectifs, quelles priorités ?) et de la façon dont elle est vécue par les acteurs, en fonction du contexte de travail.

L'étude auprès du personnel de l'IUT a montré que l'autonomie au travail peut avoir des effets contrastés auprès des différents personnels. Si pour certains acteurs elle est source d'épanouissement et de satisfaction au travail, pour d'autres elle est synonyme de missions floues, mal définies. Ils peuvent alors se trouver en difficulté et éprouver un sentiment d'isolement, par manque de ressources individuelles et collectives pour surmonter ces incertitudes.

Tensions et fragilités d'une organisation en flux tendus

Le sentiment d'urgence permanente, la gestion des aléas donnent parfois l'impression que l'organisation de l'IUT ne tient que par les bonnes volontés des uns ou des autres et des ressources personnelles que chacun est en mesure de mobiliser. Dans le travail, l'urgence l'emporte souvent sur d'autres considérations. Face à cela, les agents développent des réseaux d'interconnaissance qui permettent de trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Le collègue devient une ressource nécessaire pour la bonne réalisation du travail grâce à ses conseils, sa souplesse et la négociation avec lui. Ce rythme de travail est diversement vécu. Certains s'en accommodent et trouvent même une source de motivation dans cette émulation permanente. D'autres vivent ce fonctionnement comme une pression permanente qui peut les épuiser lorsqu'ils ne savent pas quelles réponses apporter.

Ce fonctionnement peut-il tenir dans le temps, dans un contexte où la charge de travail est croissante, à moyens constants ? Si la formalisation de certains processus apparaît comme une piste à suivre, elle ne peut être mise en œuvre qu'avec précaution et vigilance, en veillant à préserver les marges d'autonomie de chacun, les sources de reconnaissance et de satisfaction au travail.

Les priorités d'action pour l'IUT

⇒ Anticiper, lisser le temps et prendre du temps. L'organisation en flux tendus ne faisait pas débat jusqu'à présent puisque ce mode d'organisation est considéré comme « normal », voire « nécessaire » pour réaliser différentes missions de l'IUT et répondre aux objectifs visés par l'IUT. Il s'agit désormais, collectivement, d'envisager des façons d'anticiper, de lisser les activités dans le temps, de réfléchir à la délégation des tâches mais également et sans doute surtout d'aménager et des moments de pause et de réflexivité sur les pratiques, de façon à ménager les individus et les collectifs de travail.

⇒ Partager et débattre de la stratégie de l'IUT. Si cette stratégie est claire pour les membres du comité de direction, l'est-elle et si oui est-elle acceptable et acceptée par l'ensemble des membres du personnel (enseignants comme non enseignants) ? Il s'agit sans doute (au-delà de la seule communication-information institutionnelle) d'explicitier davantage la stratégie et les enjeux de l'IUT aujourd'hui et de veiller à la mettre en discussion, de façon à limiter les non-dits, sources de tensions latentes.

⇒ Donner un sens aux fonctions de chef de département. Ces fonctions sont considérées comme ne posant pas de difficultés particulières, et n'ont pas vraiment fait l'objet de discussions ou de débats. Certes, les chefs de département échangent entre eux sur les problèmes rencontrés au quotidien, mais cela ne suffit pas pour faire émerger une vision claire de ce qu'est cette fonction, des compétences et savoir-faire qu'elle requiert dans le contexte de l'IUT A. Il s'agit, en mettant en débat cette fonction de chef de département, de faire émerger des pratiques de métier partageables.

⇒ Déployer la démarche qualité de façon flexible. Si la formalisation de certains processus paraît indispensable, en ce qu'elle peut apporter des points de repères communs, il ne s'agit pas pour autant de rigidifier une organisation qui fonctionne beaucoup sur l'implication personnelle de chacun et sur les relations interpersonnelles. Là aussi, la mise en débat des pratiques existantes importe autant, voire plus que le résultat en termes de procédure opératoire. Les procédures sont à concevoir davantage comme des repères communs rappelant le sens des activités et du travail que comme des règles à appliquer.

Promotion du Master 2 Sociologie et développement des organisations 2015-2016

Dorine BONNAURE - Raja BOUCHFIRA - Quentin BOUDRA - Roxanne CORSAIN - Gauthier CUSSEY - Alvine Grace DJAMI - Margaux PESCHET - Christophe POUILHE - Émilie PROCELLI
- Magalie REYNAUD - Naila SYED SHUJA - SaraTABEUT

Sous la coordination de

Magali ROBELET, responsable du master SDO
Nathalie GUIGUES, consultante en ressources humaines