

ANdEP

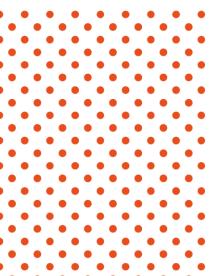
Être directeur dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche

Rapport final 2018 Hélène Macaire Delphine Asenmacher

SOMMAIRE

En préambule	P. 3
I / Directeur	P. 9
II / Directeur de département	P. 20
III / Directeur de la recherche	P. 29
IV / Directeur du développement commercial et des partenariats	P. 39
V / D'autres métiers ou fonctions de direction	P. 49
VI / Annexe : les fiches métiers prospectives imaginées par l'ANdEP	P. 52





EN PREAMBULE...

EN PREAMBULE...

FINALITÉS DE LA DÉMARCHE

En 2017, l'ANdEP a formalisé une vision prospective de ses métiers de direction.

Quatre métiers ont été imaginés :

- Directeur d'institut
- Directeur de département
- Directeur de la recherche
- Directeur du développement commercial et des partenariats

En 2018, l'ANdEP souhaite étoffer sa réflexion en comparant ces métiers prospectifs avec des métiers ou des fonctions de direction d'autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche.

Les finalités associées au présent travail sont les suivantes :

- Identifier les similitudes et les différences entre ces métiers prospectifs et les métiers aujourd'hui exercés dans d'autres structures comparables en vue de calibrer les compétences transférables et valorisables.
- Enrichir la vision des métiers par le retour d'expériences « réelles ».
- Alimenter les réflexions pour imaginer la période transitoire et les futurs statuts des directeurs dans le contexte actuel d'universitarisation des formations paramédicales.

MÉTHODOLOGIE

Pour ce faire, des entretiens semi-directifs ont été conduits avec des représentants des différentes fonctions de direction de six structures d'enseignement supérieur et de recherche.

Le panel des structures a été conçu de manière à y retrouver des modèles correspondant aux trois scénarii organisationnels retenus par l'ANdEP :

- Le macro-institut autonome
- L'institut universitaire paramédical
- Le pôle universitaire paramédical

In fine, ont été retenus :

- Deux UFR de médecine
- Deux instituts universitaires : un IUT et un IAE
- Deux écoles : une école d'ingénieurs et une école de design

Ont été réalisés au sein de ces six structures des entretiens avec des personnes exerçant :

- Des fonctions similaires aux quatre métiers prospectifs imaginés par l'ANdEP: Directeur d'institut,
 Directeur de département, Directeur de la recherche, Directeur du développement commercial et des partenariats.
- Des fonctions connexes présentes dans les établissements investigués : Directeur de la pédagogie, et Directeur de Campus.



En preambule...

Etablissement	Statut	Diplômes visés	Nombre d'étudiants	Métiers de direction interrogés
UFR 1	Composante universitaire	Diplômes du DEUG au doctorat	45 000 étudiants (au niveau de l'université)	 Doyen Vice-Doyen Vice-Doyen recherche Vice-Doyen formations Vice-Doyen attractivité hospitalo- universitaire Directeur de département de médecine générale Directeur de département de maïeutique Directeur de département de kinésithérapie
UFR 2	Composante universitaire Statut associatif	Diplômes du DEUG au doctorat	1 000 étudiants	 Doyen Vice-Doyen recherche Vice-Doyen pédagogie (stages et relations internationales) Vice-Doyen pédagogie (enseignement théorique et docimologie)
IUT	Composante universitaire	 DUT Licences professionnelles 	1 300 étudiants	 Directeur Directeur de la recherche Directeur de la pédagogie et de la vie étudiante Directeur de département Responsable des relations internationales - Responsable des liaisons secondaires/supérieur - Responsable des partenariats entreprises, formation continue
IAE	Composante universitaire	LicencesMastersDoctorats	1 000 étudiants	 Directeur Général Directeur de la pédagogie (équivalent du Directeur de département) Directeur de la recherche Responsable relations internationales / Responsable communication et relations entreprises
Ecole d'ingénieurs	Association Loi 1901	Diplôme d'ingénieur (Bac+5)	1 000 étudiants	 Directeur Général Directeur de campus Directeur de la pédagogie Directeur du développement Directeur des relations Internationales et de l'enseignement des langues
Ecole de Design	Association Loi 1901	 BTS et Licences professionnelles Diplôme de design Bac+5 visé par le ministère de l'Enseignement supérieur de niveau I et enregistré au RNCP (Bachelor & Master) 	1 300 étudiants	 Directeur Général Directeur de la recherche Directeur des études Responsable de Design Lab / Responsable pédagogique Directeur stratégie commerciale et développement Directeur stratégie entreprise

EN PREAMBULE...

ORGANISATION DU RAPPORT

L'analyse détaillée de chaque métier ou fonction est structurée de la manière suivante

- Les éléments structurants du métier ou de la fonction analysé(e)
- Le regard des directeurs sur leurs missions et activités
- Le regard prospectif des directeurs sur leur métier/fonction
- Les compétences essentielles à leurs yeux
- Leur formation et leur carrière



EN SYNTHESE... (1/2)

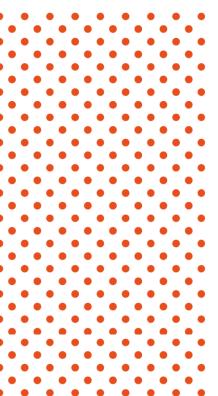
- Des fiches métiers ANdEP qui ont dans l'ensemble « parlé » aux différents acteurs interrogés.
- Des similitudes et différences dans la façon d'incarner les métiers ou les fonctions de direction selon les structures.

BO (All out	Forles	Commence	David las davidas
Métier/ Fonction	Ecoles	Composantes universitaires	Dans les deux cas
Directeur	 Un métier Une pratique a priori plus marquée de la formulation d'une vision et d'une stratégie « communicantes » Une logique de croissance et de développement de l'offre de formation plus prégnante 	Une fonction Un style de management davantage dans le registre de l'animation de pairs	 L'importance d'être « un directeur qui dirige » et non un administrateur L'importance d'avoir un regard prospectif L'importance de construire une vision stratégique qui prend en compte de multiples dimensions (évolution des métiers, besoins du territoire, évolutions des publics étudiants, recherche) L'importance du travail partenarial et en réseau pour assurer le rayonnement de la structure Un style de management responsabilisant et délégatif L'importance de savoir impulser et accompagner le changement L'importance de compétences en gestion et réglementation, sans pour autant être un expert
Directeur de département	 Un métier (cas d'une école sur les deux interrogées) Des projets de département étant a priori davantage la déclinaison des orientations stratégiques 	 Une fonction Une culture de la collégialité plus marquée dans la construction des projets de département 	 Une fonction qui n'est pas présente dans toutes les structures Une culture de co-construction des projets de département L'importance de la veille et de la capacité à impulser et porter l'innovation pédagogique Un mode de management privilégiant l'échange et la co-construction Un suivi de la performance a priori non dévolu au directeur de département

EN SYNTHESE... (2/2)

Métier/ Fonction	Ecoles	Composantes universitaires	Dans les deux cas
Directeur de la recherche	 Un métier (cas d'une école sur les deux interrogées) Un métier dont la finalité est de développer et mettre en œuvre une stratégie de développement de la recherche 	 Une fonction Une fonction dont la finalité est d'être en appui/valorisation de la recherche produite dans l'établissement, en la mettant au service de la pédagogie et du rayonnement de l'institut 	 La formalisation d'axes stratégiques L'importance de la veille La volonté de structurer la stratégie de développement ou d'appui à la recherche par la création d'instances dédiées Une dimension d'accompagnement du changement
Directeur du développement commercial et des partenariats	 Des métiers de directeur et/ou de responsable Des axes stratégiques élaborés au sein du CODIR Un développement se faisant à la fois par de la stratégie et de l'opportunisme Une culture de l'évaluation de la performance L'importance d'avoir une vision prospective et d'être en veille permanente pour capter les opportunités La complexité parfois constatée d'insuffler une « culture du développement » dans la structure L'importance des partenariats et du travail en réseau Des directeurs en situation de management ou d'appui transversal, en fonction des situations 	Plutôt des métiers de responsable	Des métiers pouvant prendre différentes dénominations:





DIRECTEUR.RICE

DIRECTEUR: UN MÉTIER OU UNE FONCTION?

- Une distinction entre écoles et composantes universitaires.
 - Un métier dans le cas des écoles (ingénieurs ou design).
 - Une fonction sous forme de mandat électif renouvelable (IUT, IAE, Université).
- Un temps consacré à l'exercice de la fonction ou du métier de directeur variable.
 - Un métier exercé à temps plein dans le cas des écoles.
 - Une fonction exercée à temps partiel pour les composantes universitaires (existence de systèmes de décharge, cumul de cette fonction avec d'autres responsabilités comme celle de la gestion d'un diplôme...), le métier « socle » étant celui d'enseignant-chercheur ou de médecin.
 - Du fait du différentiel de temps consacré et de l'insertion dans des écosystèmes plus ou moins autonomes, les missions et les activités sont poursuivies avec des intensités différentes.
- La question du devenir et de la gestion de carrière des directeurs élus parfois soulevée.
- « En tant que directeur d'IAE, j'ai un système de décharge de 2/3 de service, mais je ne m'en sers pas. Je passe à peu près un tiers de mon temps sur cette fonction. Le directeur de l'école de commerce locale a un métier très différent du mien : il ne fait pas de recherche, pas d'enseignement. Il est centré sur du développement, sur du rayonnement. »
- « Être directeur d'IUT, c'est une fonction élective, ce n'est pas un métier. Je suis avant tout un enseignant.
 Avant d'occuper cette fonction, j'ai occupé toutes les fonctions en IUT pour développer des compétences de gestion et administration de la pédagogie. »
- « La difficulté est le manque de temps en raison de la multiplicité des engagements. Il n'est pas possible de tout faire en même temps. Il serait nécessaire d'envisager une décharge à mi-temps. »
- « Le revers de la médaille d'être sur une fonction élective, c'est justement que ce n'est pas un métier. Cela peut s'arrêter alors que l'on a développé des compétences, une expertise. Quand cela s'arrête, on peut se sentir désœuvré car ce sont des fonctions à forte intensité: on est au cœur de l'information. Cela pose la question de l'évolution professionnelle, une fois que l'on est passé par ces fonctions. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (1/6)

PORTER UNE POLITIQUE ET UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'AVENIR

- Un rôle politique et stratégique présent dans tous les cas, mais avec une intensité et un dimensionnement variables en fonction des structures et de leur historique.
 - Des visions et des stratégies visant à faire tenir ensemble de multiples dimensions: formation, recherche, adéquation aux besoins métiers et sectoriels... Dans une logique de pérennité ou de développement de leur établissement.
 - L'ambition des composantes universitaires de permettre aux étudiants de trouver leur voie dans le monde de la santé et de s'épanouir dans leur métier. Ceci implique de créer de bonnes qualités de vie, de connaître les étudiants et de promouvoir la valeur travail. L'implication des étudiants dans les projets est indispensable.
 - Une vision construite dans les composantes universitaires dans la perspective d'encourager la mutualisation et la pluridisciplinarité (lien fort entre la santé et la médecine).
 - L'importance de rêver, formuler des paris audacieux, écouter ses intuitions, aller au-delà de ce que disent vouloir les bénéficiaires... Certains directeurs évoquent la nécessité de sortir d'une posture de gestionnaire ou d'administrateur pour aller véritablement vers de la stratégie et de la direction.
 - Des formulations de visions et de stratégies a priori plus marquées dans les écoles. Dans un cas, le directeur centre son action quasi exclusivement sur le fait de concevoir, porter et promouvoir la vision et la stratégie. Dans les composantes universitaires, la stratégie, quand elle est formalisée, l'est plutôt sous forme de grands axes, ensuite déclinés de manière relativement concertée et décentralisée. Par ailleurs, les directeurs de ces structures insistent sur la forte part de « gestion quotidienne », « au fil de l'eau » de leur fonction.
 - Selon les cas et les cultures professionnelles, des logiques de formulation de la vision et de la stratégie collégiales (composantes universitaires) ou plus directives (écoles).
- Des stratégies prenant en compte la dimension territoriale.
 - La volonté de construire une stratégie prenant en compte les acteurs, besoins, ressources, contraintes et spécificités du territoire. Pour les composantes universitaires, cela implique d'étroites relations avec les acteurs institutionnels (ARS, Conseil régional).
 - Pas un, mais des territoires... Des logiques de développement à l'échelle nationale et internationale sont présentes.
 - Une ouverture vers le monde considérée comme indispensable, à la fois pour les étudiants qui peuvent découvrir d'autres pathologies, modalités de diagnostic, notions d'hygiène, etc., et les professionnels pour trouver des sources d'inspiration quant à leurs pratiques professionnelles.
 - Un directeur qui ne doit pas forcément porter les projets internationaux, mais doit agir comme coordinateur.
- « En tant que Directeur, je définis la vision et la stratégie, je l'incarne, je la rend crédible et acceptable. C'est à moi de prendre des positions politiques originales pour différencier l'école, définir sa singularité. On est passé d'une vision d'une Ecole de design comme Ecole d'art appliqué à une vision d'une Ecole de design comme Ecole de management. Nous manageons des projets avec des entreprises, en étant au croisement des disciplines artistiques, des sciences de l'ingénieur, des sciences sociales, du marketing... »
- « Un doyen doit toujours avoir un projet en tête! Être un peu rêveur! »
- « C'est important d'avoir un rêve, un but qui est plus qu'un « juste bien ». De le communiquer sous des slogans percutants : « nous allons doubler le nombre de nos diplômés dans les 5 ans à venir », et d'en faire la pédagogie ».
- « Il est important de jouer un rôle d'ensemblier, de pouvoir aider et orchestrer des actions communes sur le territoire. Il faut repenser le soin et arrêter le clivage entre public et privé et avoir une logique de soin territoriale. Il est nécessaire d'engager une réflexion entre les soignants et les politiques, d'assurer la transversalité tout en conservant une souplesse selon les territoires. »
- « Nous avons un projet politique autour de l'innovation, en partenariat avec la Métropole, la Région,
 l'Université et la CCI, dans une logique d'ancrage territorial. Nous souhaitons également créer de nouvelles antennes à l'étranger. Nous avons à terme pour objectif d'atteindre les 1 500 étudiants. »
- « Notre école fait partie d'un environnement local. Plutôt que d'aller à 10 000 km, nous construisons des projets locaux avec nos partenaires : la mairie, le commissariat de police, les commerçants... »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (2/6)

PORTER UNE POLITIQUE ET UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'AVENIR (suite)

- Une ambition de développement des partenariats avec les autres filières et/ou disciplines
 - Dans le cas des universités de médecine, le développement de la pluridisciplinarité et des collaborations s'effectue entre les facultés de médecine, pharmacie et chirurgie dentaire. Ces partenariats se créent surtout autour des questions de pédagogie.
 - Un écosystème déjà fonctionnel lorsque l'on est médecin et que l'on travaille avec des centres de recherche et dans des hôpitaux.
 - Le Ministère semble aller à l'inverse de cette approche en requérant une monoappartenance universitaire des directeurs; or, les directeurs jugent dommageable que les professionnels soient détachés du terrain car ils perdraient le contact avec le patient, se heurteraient à l'obsolescence rapide de leurs connaissances/pratiques et seraient moins crédibles et pertinents auprès des étudiants.
 - Dans le cas des écoles, la volonté est marquée de proposer des enseignements pluridisciplinaires afin de former des professionnels capables de se positionner dans un univers complexe de manière éthique et réfléchie.
- · L'importance de la prospective pour la traduire en choix stratégiques est soulignée de manière unanime.
 - Des directeurs attentifs aux évolutions: de leurs publics et de la pédagogie, des innovations, des soins, des métiers, des transformations sociétales...
 - L'importance de suivre les évolutions sectorielles et métiers, tout particulièrement dans les environnements où le rythme des innovations est soutenu. Dans les secteurs où l'incertitude sur l'avenir est forte et les transformations rapides, le directeur doit être le garant de l'adaptabilité de la stratégie et de la capacité à remettre en cause les choix effectués.
 - La connexion à de multiples sources et réseaux d'information perçue comme une ressource fondamentale.
- L'enjeu dans certaines structures est de développer la démocratie et la qualité de vie étudiante.
- « A l'université, le Doyen sert de synapse entre l'université et le monde de la santé : hôpital, écoles médicales/paramédicales. »
- « La vision de l'école est articulée autour de grandes problématiques de l'humanité: comment nourrir le monde, comment vivre dans un monde global, comment répondre aux enjeux écologiques... Je pense que demain, l'enjeu principal sera: « Qu'est-ce qu'être humain dans un monde global? », avec la montée en puissance de l'intelligence artificielle. »
- « L'arrivée des pratiques avancées pour les infirmiers va conduire à une évolution du soin : requestionnement du soin au patient et du rôle et de la posture du médecin (« plus le chef »). »
- « La technologie évolue à une vitesse folle! Ce phénomène est intégré dans notre vision de l'ingénieur et nos choix pédagogiques. Nous voulons former des ingénieurs avec de l'adaptabilité, de la capacité à se questionner, à apprendre par eux-mêmes, à parler à tout le monde, dans l'empathie et dans un rapport humaniste au monde. Il s'agit de développer des soft skills qui n'ont rien à voir avec la technologie. »
- « Il est essentiel de prendre en compte les caractéristiques des nouvelles générations dans nos pédagogies
 : le besoin de sens, d'être en prise avec la réalité par de l'expérientiel... »
- « En tant que directeur, je fais des paris, car personne n'a la réponse. On ne sait pas ce qu'on fera dans 5 ans. Il y a une adaptabilité très forte des programmes et des maquettes pédagogiques. On suit ce qui décolle, émerge... L'innovation est dans la capacité à voir ce que la majorité ne perçoit pas. Imaginer les besoins futurs est essentiel, il s'agit de voir au-delà du présent. »
- « Il est nécessaire d'embarquer les jeunes dans la construction de l'avenir! »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (3/6)

PORTER UNE POLITIQUE ET UNE STRATÉGIE TOURNÉE VERS L'AVENIR (suite)

- Une logique de développement de l'établissement et de l'offre plus marquée dans les écoles « privées ».
 - Logiquement, le directeur des écoles de structure associative est davantage porteur d'une vision
 « business » du fait de leur autonomie et de leur obligation de générer des ressources propres
 plus conséquentes. Des raisonnements en termes de marque ou de positionnement de l'offre de
 formation dans un environnement concurrentiel sont plus largement présents.
 - Dans les établissements publics (instituts ou départements universitaires), la notion de croissance est souvent appréhendée quelque peu différemment. Le directeur est plus attentif à mettre en place des stratégies visant à consolider l'existant et à développer l'attractivité, notamment du fait d'un cadre davantage procéduralisé, d'une plus faible autonomie et de tensions régulières sur les moyens.
 - Une logique de développement qui dépend également du contexte plus ou moins concurrentiel de la structure.
- La conscience de l'importance de développer la recherche et l'innovation.
 - Dans le cadre universitaire, le Doyen n'a pas vocation à piloter ou orienter les projets de recherche, qui sont surtout initiés par le CHU, mais à faciliter leur mise en œuvre, à sélectionner les étudiants à impliquer sur des projets de recherche, à assurer le contact avec les centres de recherche clinique (CIC) et autres acteurs de la recherche.
 - Une difficulté à se faire reconnaître dans le champ de la recherche lorsque l'on est une petite structure, de nombreux projets, parfois de grande envergure, étant financés et développés par ailleurs.
 - Une volonté que les activités de recherche se concilient avec des activités professionnelles de terrain afin d'éviter le risque d' « avoir de purs chercheurs qui finissent par ne plus savoir examiner un patient. »
 - Un champ de la recherche qui tendra de plus en plus à être aussi investi par les infirmiers (pas seulement réservé aux médecins).
- Dans le cas des UFR en médecin, la parfois complexe conciliation des enjeux universitaires et hospitaliers (logique académique versus logique économique).
- « Diriger, c'est aussi avoir des intuitions, raisonner de manière prospective. Par exemple, j'affirmais il y a 15 ans que la mise en place des ECTS allaient rendre la mobilité internationale estudiantine plus facile. Et que les étudiants feraient leurs premières années sur place et partiraient ensuite à l'étranger. Nous avons construit notre modèle économique là-dessus, en créant notamment des antennes à l'étranger. »
- « En tant que directeur, je dois avoir une capacité à faire le grand écart entre la vision stratégique et la capacité à mettre les mains dans le cambouis. Il y a une vraie dimension terrain de la fonction car il y a une grande inertie dans le pilotage des projets. C'est une fonction qui requiert de la polyvalence, un côté touche-à-tout. Il faut être en capacité d'animer, de créer du liant, du collectif, de l'entraînement au quotidien. »
- « J'aimerais pouvoir créer un nouveau département, mais c'est difficile dans un contexte de pénurie de postes. Cela participe de notre volonté de faire en sorte que notre second site atteigne une taille critique. »
- « Le développement est fait. Aujourd'hui, nous somme plutôt dans une logique de stabilisation et de développement, tant de notre attractivité locale que de notre marque. Par exemple, dans les axes de travail à venir, nous avons : le développement de l'alternance pour compenser la perte de ressources liées à la réforme de la formation professionnelle, la communication de notre valeur ajoutée en tant que composante universitaire et le renforcement de notre communication au niveau local. »
- « On n'est pas dans une logique de croissance comme dans le privé. On doit négocier avec l'université dès que l'on veut se développer. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (4/6)

PILOTER ET MANAGER

- L'instauration et l'animation d'un comité de direction plus ou moins large généralisée parmi les structures interrogées.
- Un style de management responsabilisant et délégatif, mais s'incarnant différemment selon le type de structure (école ou composante universitaire).
 - Si tous les directeurs reconnaissent que le management dans des établissements d'enseignement supérieur et de recherche est culturellement peu directif et coercitif, cet aspect est particulièrement prégnant dans les composantes universitaires. La fonction de directeur peut alors s'apparenter à un « garant de la cohérence », un « fixateur d'un cap et de grands axes », qui se positionne en appui au reste de la structure. L'accent est alors mis sur la capacité à négocier, dialoguer, consulter, embarquer, co-construire dans un esprit de collégialité. Ces pratiques sont à relier aux spécificités de ces structures qui peuvent être assimilées à des « organisations professionnelles » : directeur n'est pas un métier, et il est délicat de manager ses pairs du fait des mandats électifs. Toute personne peut se retrouver demain à être « encadrée » par son ancien collaborateur.
 - Dans certaines composantes universitaires, « la relation individualisée » (gestions des difficultés et doléances individuelles, gestion des conflits et des tensions) est prédominante par rapport au principe de « management collectif ». Cette dimension, qui représente une part importante de la fonction de doyen, est d'autant plus délicate à aborder qu'aucune formation ne leur est donnée dans ce domaine. Le développement des compétences managériales s'appuie essentiellement sur l'expérience acquise à l'hôpital. Il a existé un temps une Ecole des doyens (comme cela existe pour la chefferie d'hôpital), mais il est difficile de former les doyens car il s'agit d'une fonction élective.
- L'importance de savoir impulser et accompagner le changement dans des organisations où l'autonomie est historiquement la règle.
 - La volonté de recentraliser certaines fonctions, décisions ou budgets, de clarifier les rôles, d'harmoniser des pratiques et de créer de la transversalité dans des organisations historiquement très atomisées et décentralisées (par exemple, faire accepter des prélèvements budgétaires dans les départements pour financer des projets transversaux).
 - La spécificité d'une posture de « management de transition ». En situation de crise de l'établissement, certains directeurs insistent sur la nécessité d'adopter une posture managériale qui permette d'assainir la structure et de la relancer.
 - Dans le cas des composantes universitaires, il est souligné l'importance de conduire le changement avec l'ensemble des parties prenantes académiques et de faire preuve de pédagogie pour porter des directives qui viennent de l'université.
- « **Je délègue tout**! Je n'interviens pas sur l'opérationnel. Je suis garant de la vision et je crée les conditions pour qu'elle advienne. »
- « Je veux favoriser l'initiative et la prise de décision. Je demande à mes collaborateurs de ne pas venir dans la plainte, mais avec une analyse de la situation et des préconisations. Je ne micro-manage pas. »
- « Je pratique le management d'influence qui nécessite de convaincre, présenter, inciter à expérimenter et à montrer que cela marche. Il faut changer les mentalités par la technique des petits pas, par le principe de diffusion et de partage. »
- « L'idée est d'avoir à se servir le moins possible de son autorité car on est dans une culture de la collégialité. »
- « Je ne fais pas de management collectif à proprement parler. On est dans la relation individualisée. »
- « Quand j'ai dit aux enseignants que les étudiants étaient plus intelligents qu'eux car ils allaient nous montrer ce que pourrait être le monde de demain, pour la moitié d'entre eux, c'était n'importe quoi ! Cela signifiait qu'ils allaient être dans une posture d'accompagnement au lieu d'être omniscients. Il a fallu faire comprendre aux 250 salariés que leur rôle avait complètement changé. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (5/6)

PILOTER ET MANAGER (suite)

- Élaborer les budgets, piloter la performance, faire respecter la réglementation... des axes importants, sans pour autant devoir s'inscrire dans le rigorisme.
 - Les directeurs ne sont généralement pas des « gestionnaires pointus » : s'ils ont tendance à déléguer la dimension technique de la gestion, ils s'y connaissent néanmoins suffisamment pour piloter.
 - Les directeurs sont attendus sur le fait de rendre des comptes, que ce soit auprès d'une Assemblée Générale ou auprès de l'Université.
 - La difficulté est parfois de devoir endosser des responsabilités financières et juridiques sans avoir de formation dans ces domaines...
- L'enjeu de la recherche de financements prégnant dans un contexte fréquent de pénurie budgétaire. Cela suppose, entre autres, pour le directeur de maîtriser les logiques d'appels d'offres.
- Un rôle de développement des ressources humaines inégalement investi.
- Une évaluation de la stratégie compliquée à mettre en place.
- En matière de gestion de projets, un rôle qui consiste souvent à impulser, puis à déléguer et suivre.
- « Mon travail en tant que directeur a évolué au fil du temps. Au début, il a fallu redynamiser la structure, prendre conscience de l'historique, éteindre certains feux. Par exemple, nous avions des doctorants qui n'étaient rattachés à aucune école doctorale, ou des enseignants dont la posture pédagogique n'allait pas. Et pour impulser une autre dynamique, il faut donner de soi-même! Cela part du comité de direction: le patron donne le « la », et cela doit percoler dans toute l'organisation. »
- « J'ai procédé à une recentralisation de la fonction par rapport à mon prédécesseur. J'ai la volonté d'être un directeur qui dirige et qui crée des projets. Avant, la vision était davantage administrative : la gestion était « en bon père de famille », et beaucoup de liberté était donnée aux équipes. Je souhaite harmoniser les pratiques (par exemple, les règles d'évaluation pour un jury ou pour un stage) et recentraliser le budget pour favoriser les investissements collectifs. »
- « Je ne suis pas un gestionnaire, mais c'est important d'avoir des connaissances. J'ai besoin de savoir identifier les grandes masses, savoir là où j'ai de la tension et là où j'ai de la marge. Idem sur les dimensions réglementaires, on a été des ayatollahs par le passé; aujourd'hui, nous sommes davantage dans le fait de voir comment nous pouvons jouer avec le cadre, de ne pas le voir comme figé. »
- « La gestion financière est importante (lecture d'un bilan, établissement d'un budget...). Le financier ne doit toutefois pas guider les orientations stratégiques et s'y substituer. Il ne faut pas que des chiffres pour présenter un projet! »
- « En matière budgétaire, c'est très décentralisé. Les chefs de département ne sont pas indépendants, mais il y a une délégation très forte. En tant que directeur, je regarde, mais il y a une vraie autonomie. Je dois retoquer 1 % des demandes. »
- « Evaluer la stratégie est complexe. Cela suppose d'être d'accord collectivement sur les critères d'évaluation, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui. »
- « En matière RH, je regarde plutôt l'équipe qui va jouer et les capacités d'adaptabilité. La revue annuelle RH reste un vœu pieux, il ne se passe rien en matière de plan de développement des compétences. On arrive à le faire sur une base individuelle et non collective. »
- « Sur le plan RH, je m'occupe du redéploiement des postes en fonction des axes stratégiques. Je suis attentif au développement des compétences et des carrières, ainsi qu'à l'adéquation homme-emploi. Le plan de formation est centralisé au niveau de l'université. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (6/6)

ASSURER LE RAYONNEMENT ET LA PROMOTION DE LEUR ÉTABLISSEMENT/STRUCTURE

- Une stratégie de rayonnement et de directeur « fer de lance » de la structure, de ses activités, de ses points forts et de ses réussites plus ou moins marquée.
 - En fonction des structures, le directeur peut allouer une grande partie de son temps à cette activité... ou la déléguer aux collaborateurs qu'il estime adéquats.
 - Cette stratégie peut se traduire par des articles et entrevues du directeur dans la presse, des conférences pour porter l'image de marque de l'établissement et des métiers, la participation à des réseaux métiers ou académiques...
 - Le choix de promouvoir également les métiers auxquels forment l'établissement... ou non.
- L'importance de savoir nouer des partenariats, développer la pluridisciplinarité et capter les opportunités.
- Des directeurs « influenceurs », « tactiques »... qui savent naviguer dans des environnements politiques et se positionner au milieu des jeux d'acteurs.
- « Je fais énormément de conférences dans le monde entier, pour des écoles, des entreprises. Je porte l'enthousiasme pour le projet de l'école. »
- « Nous avons, par exemple, créé un événement à la croisée des mondes de l'enseignement, de la communication et des relations entreprises. On est parti d'un rêve : « A terme, c'est au Palais des congrès et c'est le point de rendez-vous de toute l'IT. Cela nous permet de faire venir des pointures que nous ne pourrions avoir comme enseignants pour des modules complets de 18h, mais on le fait venir sur un temps court. ».
- « Nous souhaitons véritablement incarner nos messages, en mettant en avant la réalité des expériences et des parcours de nos étudiants. Nous ne voulons pas utiliser les mots clés à la mode. Nous voulons raconter des histoires inspirantes qui parlent d'elles-mêmes, pour permettre l'identification et la projection. »
- « En ce qui concerne le développement des partenariats, je suis dans une logique tactique et pragmatique, plus dans une stratégie formelle. C'est vraiment la capacité à saisir et identifier les opportunités. C'est aussi être dans la logique du don, de dire « oui », de trouver des solutions à des interlocuteurs. »
- « Je suis à la fois dans la stratégie et dans la tactique. Je suis un Barbapapa : je prends la forme qu'il faut prendre au moment où il faut la prendre. »
- « En tant que Directeur, **je dois comprendre les intérêts en présence, les objectifs des uns et des autres**. Par ailleurs, la dimension humaine est essentielle : je négocie avec une personne, plus qu'avec une institution. Je privilégie la discussion informelle. »
- Le rayonnement sur le territoire est fondamental pour travailler avec les entreprises, les collectivités territoriales, les CCI. Nous avons besoin d'être repéré et identifié dans le paysage et montrer notre offre, que ce soit en recherche, en formation qualifiante ou en formation continue: nous avons des boulevards d'opportunités à saisir. Le réseau des alumni est à développer également. »
- « Le travail en réseau est une vraie force. Je ne vois pas comment je pourrais être Directeur sans être dans le réseau des directeurs d'IUT. »
- « En tant que Directeur, c'est essentiel de bien connaître le fonctionnement interne de l'université. Cela suppose de sortir régulièrement de l'IAE. »

LEUR REGARD PROSPECTIF SUR LEUR MÉTIER OU FONCTION

- Un regard prospectif qui se traduit souvent par de nouveaux axes à développer...
 - « Penser les grands enjeux de demain pour construire la stratégie. »
 - « Continuer à développer des partenariats, notamment sur notre territoire. »
 - « Développer son identité, sa marque, en assumant les spécificités de son établissement dans le paysage de l'enseignement supérieur. »
 - « Continuer à monter et à valoriser notre offre. »
 - « Développer la fierté d'appartenance de nos étudiants, sans arrogance! »
 - « Repenser les carrières médicales et les évolutions de carrière. »
 - « Raconter à nos étudiants des histoires inspirantes des anciens pour favoriser l'identification et la projection. »
 - « Développer le réseau des alumni. »
 - « Développer de nouveaux enseignements, notamment autour de l'éthique, des neurosciences, de la psychologie »
 - « Accompagner l'évolution du soin avec l'arrivée des pratiques avancées pour les infirmiers : requestionnement du soin au patient et du rôle et de la posture du médecin, en s'inspirant du modèle d'infirmier spécialisé canadien. »
 - « Effectuer une veille et se projeter sur les métiers de demain liés notamment au numérique (création d'un métier de spécialiste des objets connectés, par exemple) et sur l'intégration des nouvelles technologies dans les pratiques professionnelles (annonce du diagnostic...). »
 - « Réviser les modalités d'enseignement (cours donné par un avatar et non plus en direct, cours inversés, développement de la simulation sur les gestes techniques et les postures...). C'est la fin du cours présentiel descendant. »
 - « Développer la recherche, en intégrant également des infirmiers. »
 - « Ouvrir de nouvelles antennes à l'étranger. »
 - « Favoriser les logiques de pluridisciplinarité (favoriser une approche globale de la situation d'un patient) et de mutualisation. »
- Des inquiétudes parfois exprimées sur un risque de « bureaucratisation croissante » du métier.
- L'importance croissante de la capacité à rechercher des financements, maîtriser le cadre juridique, travailler en réseau et développer les partenariats.



LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES À LEURS YEUX

- Certains directeurs mettent en avant le fait « de ne pas compter ses heures de travail » et de « ne pas idéaliser la fonction, qui consiste aussi à mettre les mains dans le cambouis. »
 - Une fonction qui requiert de la polyvalence de par la diversité des activités et des sollicitations...
 - ... Et de l'énergie, car « il peut y avoir beaucoup d'inertie dans les projets. »

Des savoir-être spontanément mis en avant pour exercer le métier

- · Faire preuve de charisme, d'audace
- Avoir le goût des défis à relever
- Faire preuve d'écoute, savoir dialoguer
- Faire preuve de diplomatie
- Savoir se positionner, trancher, arbitrer... bien souvent dans l'urgence
- · Faire preuve de flexibilité, d'adaptabilité... être pragmatique
- Faire preuve d'humilité

Les savoir-faire plébiscités

- Être à l'écoute du monde et de ses évolutions
- Concevoir et porter un projet politique et stratégique
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Faire preuve d'influence
- Savoir piloter la performance et gérer des ressources dans le respect du cadre réglementaire et juridique
- · Pratiquer un management délégatif, responsabilisant

Les savoirs

- L'intérêt pour certains directeurs d'exercer par ailleurs des activités d'enseignement ou de gestion de diplômes « pour garder les pieds dans la réalité ». À l'inverse, certains revendiquent de ne pas connaître le métier (« Je ne suis pas designer, je n'y connais rien! »)
- Le caractère incontournable de la maîtrise de l'anglais
- Connaître les sciences humaines
- Connaître le numérique et ses enjeux
- Connaître les modalités pédagogiques innovantes



LEUR FORMATION ET LEUR CARRIÈRE

Des cursus de formation et des diplômes différents :

- Des diplômes de type master en gestion ou diplôme d'ingénieur, dans le cas des écoles.
- Des diplômes de type master recherche et agrégation du secondaire (dans le cas de l'IUT) ; doctorat et/ou HDR pour les composantes universitaires.

Trois grands types de carrières professionnelles identifiés :

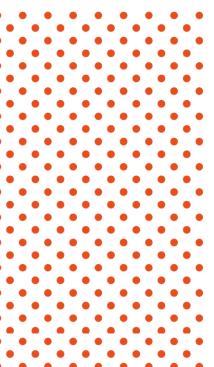
- Une carrière dans le privé, dans les métiers de la finance/gestion, de l'ingénierie ou de la R&D (en France et/ou à l'international) dans le cas des écoles.
- Une carrière d'enseignant ou d'enseignant-chercheur dans le cas des composantes universitaires.
- Une carrière médicale, décrite comme centrale, dans le cas des UFR de santé.

Des carrières et des compétences différemment valorisées pour accéder à ces métiers/fonctions :

- Dans le cas des directeurs d'école, leur carrière dans le secteur privé leur a permis de développer des compétences et des ressources décrites comme essentielles pour accéder à ce type de métier
 : des compétences en gestion et en management (notamment management de transition) ; la connaissance des métiers auxquels l'école forme, du secteur et des acteurs ; la maîtrise du travail à l'international. Ces directeurs ont également enseigné par le passé de manière ponctuelle.
- Dans le cadre de la carrière universitaire, une fonction de direction qui arrive comme la résultante de la prise de responsabilités progressives (responsabilité de master, direction de département, implication dans des associations et des réseaux institutionnels...). Les compétences (management, gestion...) ont pu être acquises dans le cadre des activités professionnelles exercées dans d'autres contextes (hôpital...).
- Certains directeurs soulignent l'absence de formation ou d'accompagnement lors de leur prise de fonction.







II /

DIRECTEUR.RICE DE DÉPARTEMENT

DIRECTEUR DE DEPARTEMENT : UN MÉTIER OU UNE FONCTION ?

Un rôle plutôt perçu comme une fonction :

- Une fonction sous forme de mandat électif renouvelable (composante universitaire).
- · Le métier « socle » est celui de médecin.
- Une élection par ses pairs qui atténue la dimension hiérarchique.

Une implication à temps partiel :

- Une fonction exercée à temps partiel pour les composantes universitaires.
- Une fonction de Directeur de département qui doit se concilier avec le métier principal de médecin et un métier complémentaire d'enseignant-chercheur.
- Une fonction prenante qui équivaudrait à une implication à temps plein.
- Un temps contraint qui laisse peu de temps à consacrer à la recherche.

Finalité :

- Définir les orientations à prioriser en matière de formation initiale, développer la formation continue et assurer le lien avec la recherche.
- Développer des projets, afficher une volonté de grandir... tout en ayant à l'esprit la préparation de la succession (inscription dans la durée, dans une logique de progrès).

« J'exerce cette fonction en plus de mon métier d'enseignant-chercheur et de la responsabilité d'une formation. **Elle me prend 1/5^e de mon temps environ**. Je n'ai pas de décharge, mais une prime supplémentaire. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (1/4)

DÉFINIR LE PROJET DE DEPARTEMENT

- Un projet de département co-construit avec les acteurs internes au département, pas de logique descendante et directive.
 - Les orientations et les objectifs du département ne sont pas décidés de manière descendante, mais dans le cadre d'une négociation interne au département. L'approche n'est pas verticale, même si le Directeur de département doit être garant d'une direction forte et cohérente. Une démarche portée par la conviction que tout ne doit pas venir d'en haut et passer par le Directeur d'UFR. Cette vision implique la désignation de responsables d'équipes au niveau local et un pilotage par le terrain. Le projet est donc évolutif en fonction de la reconfiguration des équipes.
 - Le projet de département est nourri par les échanges interprofessionnels dans la filière de la santé.
 - Une certaine latitude dans la définition du projet : une autonomie de l'UFR dans l'organisation des enseignements (RH et politique) ; une autonomie concernant le 3° cycle malgré des orientations nationales car il est distinct des académies (subdivisions autonomes dans l'organisation des stages).
 - Dans le cas de l'IAE, un projet de département qui se discute en CODIR et avec l'équipe. Un projet qui ne relève pas, pour l'instant, d'une stratégie formalisée, mais qui, avec la démarche d'accréditation en cours, devrait se structurer davantage.
- En fonction de la taille de la structure et de ses orientations stratégiques, des projets de département avec des axes de travail pouvant relever tant de l'offre de formation, que de la pédagogie, des stages, de la mobilité ou de la vie étudiante. Le Directeur de département peut prendre en charge des activités relevant du directeur du développement (impulsion de partenariats, travail en réseau...).
 - L'ambition de développer l'alternance, la formation continue, les relations avec les entreprises...
 - Le choix de développer les cours en anglais et la reconnaissance internationale (mobilité étudiante, accréditation).
 - Le développement d'une association des anciens.
 - Une politique de qualité de vie des étudiants tend à être développée, surtout avec les étudiants en 3^e cycle. Une difficulté tient toutefois au fait que ces étudiants sont titulaires d'Etat et sont dépendants des conditions offertes par le CHU (hébergement, terrain de stage...). Cette situation n'est pas complètement maîtrisée par le département et nécessite des liens étroits avec le CHU.
- Dans le cas des UFR en santé, une position ambigüe qui requiert de concilier des logiques universitaire et hospitalière.
 - La dynamique universitaire est différente de celle des instituts de formation. La logique hospitalière est très comptable (économie de la dotation), ce qui paraît être en contradiction avec le projet de développement des enseignements (simulation, formation à distance...). Par ailleurs, la pression économique est d'autant plus grande que la filière compte un nombre restreint d'étudiants (complexité de l'atteinte d'un équilibre financier).
 - Un flou est instauré dans l'exercice de la fonction de directeur de département par ce chevauchement entre les rôles universitaire et hospitalier.
- « **Nous n'avons pas encore formalisé de stratégie globale**, la future accréditation va nous aider à le faire. Aujourd'hui, c'est encore très informel, autour de grands axes de travail. »
- « Le rôle de Directeur de département est teinté de paradoxe de par sa situation à cheval entre l'hôpital et l'université. Ceci se traduit également au niveau managérial : Est-on dérogé en tant que Responsable de département ou intervenant hospitalier ? Qui doit-on solliciter ? A qui doit-on répondre ?... Ce qui induit un sentiment de perte de contrôle/pouvoir et crée des tensions. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (2/4)

INNOVER

- Une posture de veille permanente à incarner en permanence.
 - Une priorité est de connaître les **évolutions de la profession et de son fonctionnement**, à l'échelle nationale et internationale, tout comme les évolutions législatives, qui sont quasi permanentes.
 - L'adoption d'une **posture de curiosité et d'ouverture aux autres disciplines** pour élargir ses idées d'innovation. Nécessité d'entretenir des relations avec les différents intervenants (directeur de l'établissement, collège national des enseignants...) pour capter les tendances d'évolution.
 - Une **innovation multidimensionnelle** qui doit porter sur l'organisation, la politique et la pédagogie permanente.
- Une priorité accordée à l'innovation pédagogique.
 - Développement d'une approche par les compétences: pas d'enseignement vertical, travail en petits groupes avec une réflexion tutorée, accompagnement de la réflexivité, développement des habiletés et du professionnalisme. L'apprenant devant devenir plus actif dans son apprentissage, il est nécessaire de varier les modalités pédagogiques.
 - La volonté d'enrichir et de faire évoluer l'offre de formation (développement de la formation en apprentissage, développement de l'enseignement en anglais...). Le directeur se positionnant en impulseur et en facilitateur de la transformation, en discussion étroite avec les enseignants.
- « **J'impulse de nouveaux projets, je communique de nouvelles idées**. Je suis dans l'appui à la transformation de la pédagogie et de l'offre de formation de manière transverse, auprès des différents responsables de diplômes. »
- « L'enjeu est permettre aux étudiants d'entrer plus rapidement dans l'applicatif et introduire des modalités actives et amusantes afin de donner du sens à leurs apprentissages. Nous mettons en place des modalités d'apprentissage par problèmes, envisageons la création de serious game, d'élargir la conception des simulations (vision plus large, pas seulement le geste professionnel mais aussi la relation au patient : entretiens d'annonce...), de développer la pédagogie inversée pour le 2e cycle malgré la résistance des enseignants). Un autre enjeu est d'assurer le maintien des connaissances dans la durée, ce qui nécessite de réorganiser les enseignements. »
- « Il est important de repenser le présentiel et sa plus-value. Un modèle circulaire est à envisager pour ne plus se contenter des transmettre des informations qui sont accessibles par ailleurs (Internet...). Il faut transmettre un enseignement indicatif et non exhaustif en 1^{er} cycle (ne plus demander aux étudiants d'apprendre la composition des 1 000 médicaments, mais plutôt leur permettre de comprendre comment marche les molécules/chimie) afin de développer leur esprit d'analyse/capacité de raisonnement et de faciliter les transpositions ultérieures. »
- « Il est impératif de nourrir une vision prospective afin de pouvoir anticiper les transformations. »
- « Il est nécessaire de considérer les étudiants comme des partenaires pour évoluer, innover et aller vers un mieux-être. Il faut les impliquer car ils sont lucides et ont de bonnes idées. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (3/4)

PILOTER ET MANAGER

- Une fonction d'interface entre le directeur de l'UFR, les étudiants, le collège national des enseignants.
 - Une nécessité de ménager les enjeux des différentes parties prenantes (sens politique).
 - Un lien primordial à entretenir avec les étudiants (implication dans les dossiers en cours, tels que la réflexion sur les modalités d'évaluation, la participation aux réunions mensuelles, l'implication dans les projets de recherche...). La démocratie étudiante est à renforcer, même s'il est difficile d'avoir des représentants étudiants qui soient force de proposition et constructifs.
- Un mode de management privilégiant l'échange et la co-construction.
 - La notion de négociation est essentielle et est davantage à valoriser que celle de pilotage.
 - Les échanges avec l'équipe sont plus fonctionnels que hiérarchiques compte tenu de la fonction élective du Directeur de département.
 - Ce mode de fonctionnement nécessite de développer des compétences en gestion de la transversalité, argumentation, négociation, coopération. L'enjeu est surtout de faire passer et de partager les orientations définies collectivement à la majorité.
 - La notion de management est même parfois perçue comme non adaptée : le terme de coordination lui est préféré dans le cadre de relations décrites comme « professionnelles » (de pairs à pairs) et non hiérarchiques.
- Une fonction davantage tournée vers l'animation que le pilotage des dispositifs de formation et de la recherche.
 - L'organisation pédagogique et la recherche sont deux registres délégués par le Directeur de département.
 - Une fonction impliquant de donner les orientations et grands axes sur les modèles pédagogiques et de superviser les dispositifs pédagogiques (supervision des terrains de stage, suivi pédagogique, modalités pédagogiques, modalités d'évaluation...). Il existe à présent un cadre réglementaire/législatif, mais jusque-là les enseignants étaient autonomes quant au choix de la pédagogie.
- « Je ne suis pas un manager ou un leader au sens traditionnel du terme. Je n'ai pas une relation d'autorité sur mes collègues. Nous sommes dans une organisation professionnelle, qui fonctionne sur le mode de la coordination. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (4/4)

PILOTER ET MANAGER (suite)

- Une mission de recherche indispensable mais laissée à la main du Directeur de recherche et du Chef d'équipe recherche.
 - Le conventionnement avec l'université ouvre la discussion sur l'utilité et la priorité des axes de recherche à soutenir au niveau de l'institut de formation. Le directeur de département joue un rôle de facilitateur du développement des recherches prioritaires, mais ne définit pas les objectifs de recherche.
 - Une recherche qui doit porter sur des sujets cliniques et sanitaires/sociaux, mais aussi sur les pratiques professionnelles et la pédagogie.
- Le développement du fonctionnement en réseau et en transversalité.
 - Les évolutions du secteur de la santé amènent à travailler davantage en réseau et à valoriser l'interdisciplinarité. Ceci renforce les activités de prospection et d'établissement de liens partenariaux. Les réflexions développées au sein de ces réseaux sont ensuite déclinées au niveau des équipes enseignantes afin qu'elles s'en emparent.
 - Les échanges avec les autres départements se définissent par leur horizontalité.
 - Le projet Plan Campus a favorisé la transversalité en finançant la création de pôles universitaires d'excellence au niveau international (formations réunissant des médecins, des pharmaciens, des maïeuticiens, les paramédicaux ; rapprochement public-privé).
- Un rôle portant dans certains cas sur le respect de la réglementation et « des règles du jeu ».
 - L'attention portée au respect du règlement des études, à l'égalité de traitement des étudiants.
 - Le pilotage des évaluations du processus de réaccréditation des diplômes par l'HCERES.
- Une gestion de la performance non dévolue au Directeur de département.
 - Le suivi de la performance, la constitution de tableaux de bord et la définition des conditions budgétaires des projets ne font pas partie des attributions du Directeur de département. Cette dimension est portée par les services administratifs. Un budget est attitré et couvre largement les dépenses qui sont surtout d'ordre RH (paiement des maîtres de stage) car les autres frais (matériels pédagogiques, déplacements à des colloques...) sont pris en charge par le budget général de l'UFR.
 - D'un point de vue contextuel, la dotation est normalement donnée à la structure, mais dans les faits, il s'agit d'une dotation globale : certaines filières sont en équilibre car elles comptabilisent beaucoup d'étudiants, certaines sont en difficulté car elles notent une baisse du nombre d'étudiants, notamment en formation continue des cadres, d'où une pression économique.
- « Le fonctionnement par filière trop segmenté. On constate une difficulté à s'ouvrir aux fonctions paramédicales qui sont peu reconnues (contrairement aux sages-femmes qui ont une plus grande légitimité de par leur fonction médicale). Il y a peu de maturité pour travailler en transversalité, alors que les futurs médecins travailleront ensuite avec les futurs infirmiers ; autant commencer la collaboration au plus tôt durant les études : être concret, leur permettre d'expérimenter et de vivre cette collaboration. »
- « Je m'occupe de **piloter l'évaluation et la réaccréditation des diplômes par l'HCERES**, en collaboration avec les responsables de diplômes. Je veille également au quotidien à **l'harmonisation dans l'application du rèalement des études et dans le traitement des étudiants**, en coordination avec mes collèques. »

LEUR REGARD PROSPECTIF SUR LEUR MÉTIER OU FONCTION

DES ENJEUX EN TERMES DE...

Pédagogie

- L'apprenant doit devenir plus actif dans son apprentissage, d'où la nécessité de varier les modalités.
- La nécessité de repenser le présentiel et sa plus-value.

Prospective

- La nécessité de s'informer des études prospectives, tant sur le champ de sa discipline que de la pédagogie.
- La nécessité de maîtriser le contenu, l'enseignant doit donc garder le lien avec la profession.

Transversalité

- Le développement de l'horizontalité avec les autres départements.
- Le développement de projets transverses (réunissant la maïeutique, la kinésithérapie, la pharmacie...)
- Le développement du fonctionnement en réseau.
- Le développement des échanges interprofessionnels dans la filière de la santé.

Reconnaissance de la qualité de la structure et de ses enseignements

Le pilotage d'un projet d'obtention d'une accréditation internationale.



LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES À LEURS YEUX

Les savoirs mis en avant

- Connaissance de sa discipline et de ses évolutions au niveau national et international
- Connaissance du champ de la recherche (acteurs et méthodologie)
- · Pédagogie (modèles, modalités, innovation)
- Connaissance interne de la structure, de ses acteurs et de ses rouages

Les savoir-faire plébiscités

- Sens de la négociation avec les parties prenantes internes et externes, capacité à cerner leurs besoins et enjeux
- Sens politique et diplomatie
- Management fonctionnel / Rôle de facilitateur, d'animateur
- Travail en réseau, développement de partenariats
- Gestion de projet
- Vision stratégique et prospective
- Capacité d'anticipation
- Capacité d'argumentation
- Création et animation d'un réseau partenarial

Les savoir-être évoqués comme incontournables

• Gestion de l'incertitude et sang-froid (« capitaine de bateau »)



LEUR FORMATION ET LEUR CARRIÈRE

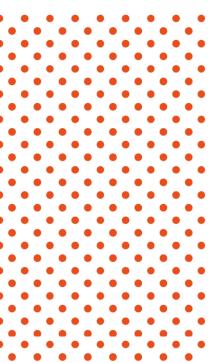
- Une fonction pour laquelle le doctorat et une carrière d'enseignant-chercheur constituent la norme.
 - Un doctorat requis pour assurer la direction de la recherche et l'encadrement de thèses.
 - Un doctorat surtout requis pour disposer du même niveau statutaire, la même qualification que ses interlocuteurs (égalité avec les autres départements de santé).
- Une fonction assumée après avoir exercé (ou en parallèle) une fonction d'enseignant-chercheur.
 - Une prise de responsabilité progressive au sein de la structure, bien la connaître étant un atout pour exercer cette fonction.

Professionnalisation :

- La participation à des instances externes au département, au sein ou en dehors de l'université (groupements interprofessionnels : comité éthique...). Atouts de ce type d'instance : pas d'enjeux personnels ou institutionnels, ce qui permet une décentration et une ouverture des discussions.
- Des éclairages apportés par les associations comme l'ANdEP.
- Dans le cas des composantes universitaires en santé, un appui sur le métier de base de médecin pour développer des compétences humaines (écoute, partage...) transposables dans la fonction de Directeur de département.
- Le suivi de formations : informatique, entretien motivationnel...







III /

DIRECTEUR.RICE DE LA RECHERCHE

DIRECTEUR DE LA RECHERCHE : UN MÉTIER OU UNE FONCTION ?

Une distinction selon le type de structure :

- Un métier dans le cas d'une école (design).
- Une fonction sous forme de mandat électif renouvelable (composante universitaire).
- Dans le cas de l'école d'ingénieur, le Directeur général incarne également, pour le moment, la fonction de Directeur de la recherche.

Un temps consacré à l'exercice de la fonction ou du métier de directeur de la recherche variable :

- Un métier exercé à temps plein dans le cas de l'école.
- Une fonction exercée à temps partiel pour les composantes universitaires (existence de systèmes de décharge, cumul de cette fonction avec d'autres responsabilités comme celle de la gestion d'un diplôme...), le métier socle étant celui d'enseignant-chercheur ou de médecin.

Deux grandes façons d'incarner ce métier/fonction :

- Un métier de Directeur de la recherche dont la finalité est de développer et mettre en œuvre une stratégie de recherche en vue de développer les potentialités de l'établissement, notamment en matière de formation.
- Une fonction de Directeur de la recherche dont la finalité est d'être en appui et en valorisation de la recherche produite dans l'établissement :
 - En interne pour la mettre au service de la pédagogie et donner le goût de la recherche.
 - En externe pour favoriser le rayonnement de l'institut et développer l'attractivité de l'institut auprès des enseignants-chercheurs.
- « Je suis directrice de la recherche depuis 2014. Il n'y avait pas de tradition de recherche dans notre discipline, le design, en France. Donc, j'ai mis en place une stratégie de recherche. Mon poste a d'ailleurs beaucoup évolué en 4 ans. Au début, il était beaucoup plus opérationnel car tout était à construire. Aujourd'hui, je suis davantage dans la stratégie et la supervision que dans le « faire ». Je souhaite d'ailleurs de plus en plus différencier le stratégique et l'opérationnel pour donner de l'envergure à ce poste, et parce que ce n'est pas facile d'être sur les deux fronts. »
- « J'ai plusieurs responsabilités, dont Directrice de la recherche. Je suis enseignant-chercheur, j'occupe des responsabilités au sein de mon laboratoire de recherche et de mon département d'enseignement. J'ai du mal à évaluer la charge que représente ma fonction de Directrice de la recherche car beaucoup de responsabilités sont interconnectées. »
- « Je n'ai pas un rôle d'orientation des projets de recherche car il y a une autonomie des laboratoires. J'ai un rôle d'appui, de soutien, de valorisation des projets de recherche, mais pas d'orientation. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (1/5)

DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE

- Des contextes différents en matière de recherche qui aboutissent à des enjeux et des façons d'exercer spécifiques.
 - Dans les composantes universitaires, des activités de recherche établies de longue date : des enseignants majoritairement des enseignants-chercheurs, des laboratoires de recherche présents dans les structures... L'organisation est pensée en ce sens et les collaborateurs, de par leur cursus de formation et leur carrière, maîtrisent les compétences, l'environnement et les « manières de faire » : connaissance du système académique, des techniques de rédaction des articles scientifiques, des techniques de réponse aux appels d'offres...
 - Dans le cas de l'école de design, une activité de recherche qui a été créée ex nihilo, en lien avec l'incitation du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. Or, le design en France est historiquement pensé comme une pratique ; il n'a pas de tradition de recherche et n'est rattaché à aucune CNU propre.
- De fait, deux rôles différenciés en matière de direction de la recherche :
 - Un rôle d'instauration et de développement de la recherche à partir d'une stratégie en lien avec celle de la structure.
 - Un rôle d'appui et de service aux enseignants-chercheurs et aux chercheurs, ainsi qu'un rôle de promotion et de valorisation de la recherche produite.
- Par conséquent, des stratégies aux orientations distinctes :
 - Dans le premier cas : une logique de développement d'une recherche tout d'abord pensée comme une recherche-action, en prise avec la stratégie pédagogique d'apprentissage par projets opérationnels et par expérimentation. Le projet porte à la fois une question opérationnelle et une question de recherche.
 - Dans le second cas : une logique d'appui et de valorisation de la recherche produite en interne. L'objectif étant de se positionner dans une logique de service aux chercheurs pour leur donner davantage les moyens d'exercer cette activité, ainsi que de donner à voir en interne comme en externe les recherches produites, pour développer l'interconnaissance et la transversalité et pour favoriser le rayonnement de l'institut.
- « J'ai développé et commencé à déployer plusieurs axes stratégiques avec le Directeur: faire connaître les laboratoires de l'IUT et les laboratoires partenaires; faire connaître la recherche des enseignantschercheurs de l'IUT car il y a une relative méconnaissance réciproque; faire connaître aux étudiants la recherche de leurs enseignants-chercheurs, dans une optique notamment pédagogique; être en appui et soutien aux enseignants-chercheurs en matière de moyens et de ressources. »
- « Dans la stratégie de recherche, il y a plusieurs axes : l'organisation des masters autour des design labs, dans une logique de formation-recherche-innovation. On a également travaillé sur le fait d'avoir une reconnaissance institutionnelle en nouant des partenariats avec l'université, notamment. Nous nous sommes également inscrits dans un programme régional « Recherche Formation Innovation ». Nous sommes aujourd'hui en réflexion autour de la question cruciale du modèle économique de nos « design labs », de leurs sources de financement. Nous avons également beaucoup travaillé autour de la valorisation de nos recherches, par la publication ou la participation à des colloques internationaux. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (2/5)

DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE (suite)

- Les axes stratégiques de travail du Directeur de la recherche, quand celui-ci est dans une logique de développement de la recherche en mode recherche-action :
 - L'organisation des formations autour de « design labs », où des projets opérationnels demandés par un commanditaire (entreprise ou institution) permettent aux étudiants de se former également aux méthodologies, cadres conceptuels et questions de recherche. La volonté d'irriguer les contenus et modalités pédagogiques est très prégnante (expérimentations, ateliers, conception de modules spécifiques pour fournir des apports théoriques multidisciplinaires...).
 - Le développement de partenariats universitaires pour obtenir une reconnaissance institutionnelle : disposer d'une discipline académique de rattachement, développer le coencadrement de thèses pour conserver les étudiants souhaitant faire un doctorat.
 - L'inscription dans des programmes locaux de recherche et d'innovation permettant notamment de répondre à des appels à projets et d'obtenir des financements.
 - La réflexion sur le modèle économique des « design labs » de l'établissement et la formalisation d'une stratégie de financement (thèse CIFFRE, contrats cadres de R&D, chaires de recherche financées par les entreprises, le mécénat...), notamment en partenariat avec le service Stratégie Entreprise.
 - La publication et la participation à des colloques nationaux et internationaux.
- Les axes stratégiques de travail du Directeur de la recherche, quand celui-ci est dans une logique d'appui et de valorisation de la recherche :
 - La définition des projets de recherche (prise en charge du bébé, nursing...) à développer en fonction de la politique de recherche de l'institut et des moyens disponibles (« pas forcément viser de « grandes » recherches »).
 - Un choix effectué selon les appétences personnelles des professionnels, le bilan des recherches qui ont déjà été réalisées, les axes de recherche définis par le comité de pilotage de recherche, les compétences disponibles (ce qui orientera les recrutements pour constituer l'équipe de recherche).
 - L'obligation parfois de suivre les effets de mode ou de répondre aux besoins des structures supérieures pour obtenir des financements.
 - Un développement des projets de recherche qui passe surtout par le biais de réponse à des appels d'offres régionaux ou nationaux (concurrence avec les grandes universités, d'où l'importance de travailler en coopération), voire de projets européens (très rémunérateurs). Un appui à la rédaction de la réponse qui se concentre sur le montage du dossier.
 - Une recherche de financements qui passe par la sollicitation des bailleurs, avec l'engagement à rédiger un rapport et un article, la réalisation de missions d'enseignement, de recherche, de référence et d'innovation (MERRI), la sollicitation des industriels (réalisation d'une pré-étude sur fonds propres, démonstration de la maîtrise de la technique, sollicitation pour étendre l'étude).
 - La promotion des recherches produites, à destination des étudiants, dans une logique pédagogique (par exemple, l'organisation d'une journée de recherche annuelle co-préparée par les étudiants, le financement des stages effectués dans les laboratoires internes à la structure...) et d'acculturation au champ de la recherche.
 - La promotion de la recherche auprès des professionnels afin de les inciter à s'investir dans le développement et l'évolution de leur discipline.
 - La promotion des structures de recherche internes et des partenaires (par exemple, la création d'une fiche descriptive des laboratoires).
 - La valorisation des recherches produites par les enseignants-chercheurs de la structure grâce à la rédaction de portraits et au financement de la participation à des congrès.

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (3/5)

DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE

- Des activités de veille pour les directeurs, mais de nature distincte selon la finalité de leur fonction :
 - Pour le Directeur de développement de la recherche, une veille scientifique, en partie déléguée à des collaborateurs.
 - Pour le Directeur d'appui à la recherche, une veille hebdomadaire sur les appels d'offres, dans une logique d'appui à la recherche de financements.
- La volonté de structurer et formaliser la stratégie de recherche ou d'appui à la recherche par la création d'instances dédiées.
 - La mise en place, dans le cas de l'appui à la recherche, d'un comité de pilotage de la recherche composé de la faculté de médecine, de l'université, des directeurs des hôpitaux, du département de recherche) qui se réunit tous les mois ou tous les deux mois pour échanger de manière collégiale sur les actions à mener et identifier les financements possibles.
 - Le désir, dans le cas du développement de la recherche, de monter un conseil scientifique transversal aux « design labs » pour rassembler et faire valoir la recherche produite en interne.
 - La volonté de mettre en place un comité scientifique pour formaliser une politique d'appui et de valorisation de la recherche
- « Je m'occupe d'une veille sur les appels d'offres en matière de recherche (lettre de l'université, lettre de l'INSERM) sur une base hebdomadaire. »
- « Je fais beaucoup de veille scientifique et j'en délègue une partie. »
- « Je voudrais créer un conseil scientifique ou créer une unité de recherche transversale aux design labs.
 En tout cas, je cherche un fonctionnement pour rassembler et faire valoir la recherche produite à l'école, en étant dans la transversalité par rapport aux différents « design labs », avec des partenaires académiques et un conseil scientifique. »
- « J'ai la volonté de mettre en place un comité scientifique au sein de l'IUT, avec des réunions régulières pour discuter des actions à mener, échanger sur les financements... pour formaliser réellement une politique de recherche. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (4/5)

GÉRER DES PROJETS DE RECHERCHE

- Selon la finalité de la fonction, une mission qui relève plutôt de la gestion de projets d'appui et de valorisation de la recherche.
 - Un directeur qui va monitorer les essais cliniques réalisés en interne ou avec des partenaires (rôle de promoteur ou d'instigateur), tout en ayant conscience de la nécessité de se rapprocher d'autres acteurs (« plus possible de réfléchir seul »), notamment en réponse à la loi éthique Jardé CPP, et de travailler sur les pratiques professionnelles (avec des comités éthiques locaux).
 - Un directeur qui va développer les partenariats en captant les opportunités, en allant voir des personnes-ressources ou en s'orientant vers les maisons de recherche médicale (l'un des principaux financeurs caritatifs de la recherche publique française).
 - Un directeur qui va veiller à créer un écosystème favorable à la concrétisation des projets de recherche (constituer et animer les équipes selon les compétences disponibles, combiner les compétences).
 - Un directeur qui va piloter ou suivre à distance les projets d'appui et de valorisation de la recherche, qui pourront par la suite être délégués à des relais, dans une logique d'animation de réseau fonctionnel.
 - Un directeur qui va centrer son action sur la valorisation en interne et en externe des résultats des recherches.
 - Un directeur qui échange et rend compte régulièrement dans le cadre du CODIR.
 - Un directeur attentif à la façon dont les méthodologies et résultats de recherche peuvent venir alimenter la pédagogie et les projets des départements. Cet axe peut supposer un véritable accompagnement du changement dans la mesure où ces initiatives peuvent être perçues de manière « frileuse » par certains départements.
- Dans le cas d'un directeur plutôt positionné dans une logique de développement de la recherche au sein de sa structure, des activités décrites de la façon suivante :
 - Une importance cruciale donnée à l'identification de partenaires.
 - Un directeur positionné comme garant de la cohérence des projets de recherche par rapport à la stratégie globale et aux finalités de la structure. De fait, le directeur est un superviseur : à mesure que la recherche se développe dans la structure, il est de plus en plus dans la stratégie, la représentation, le rayonnement et l'impulsion de projets et de moins en moins dans l'opérationnel.
 - Un directeur, s'il délègue la coordination des activités de recherche des « design labs », qui s'attache à en donner ou en discuter les grandes lignes, à les suivre et à veiller à la cohérence globale.
 - Un directeur qui anime la réflexion et favorise l'émergence d'hypothèses avec les collaborateurs, dans une logique de discussion bienveillante.
 - Un directeur qui s'assure du maintien de la motivation et du moral des collaborateurs tout au long des projets de recherche.
 - Un rôle d'impulsion de l'alimentation de la pédagogie par la recherche, mais une réalisation opérationnelle portée par les responsables des « design labs ».
 - Un travail de représentation de l'établissement en matière de recherche, ainsi que de valorisation et de promotion, en étroite relation avec le Service communication (par exemple, la mise en place de « lab news » en interne, un projet d'écriture d'un ouvrage).

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (5/5)

GÉRER DES PROJETS DE RECHERCHE (suite)

- Quel que soit le positionnement de cette fonction, une dimension d'accompagnement du changement :
 - La nécessité de créer une « acculturation collective » en matière de recherche et de se professionnaliser progressivement (maîtrise des normes en matière de publication, recrutement progressif de docteurs pour les postes de responsables de design labs...).
 - Le développement de la recherche passe par l'incitation à s'investir dans ce domaine :
 - Auprès des jeunes : appui sur des dispositifs tels que « Parcours santé » (à l'heure actuelle, concerne surtout les médecins et les pharmaciens), soutien des carrières à l'externe pour faciliter les collaborations ultérieures avec des structures externes.
 - Auprès des professionnels : équilibre à trouver dans l'implication sur les missions de soins, d'enseignement et de recherche car il n'est pas possible de s'investir simultanément sur tous les champs (aspect souligné lors de la Conférence des doyens), une régulation est donc à opérer par une instance supérieure et pas seulement par les professionnels (inscription dans le projet de service). Cette régulation institutionnelle est importante pour rassurer les professionnels sur le temps investi dans la recherche. Mise en place de dispositif d'accompagnement des médecins désirant préparer une thèse, avec, par exemple, le recrutement d'un assistant pendant deux ans.
- « Les partenariats sont essentiels, que ce soit pour la reconnaissance institutionnelle ou la recherche de financement. Nous réfléchissons sur la façon dont nous pourrions créer des chaires de recherche financées par les entreprises ou pour lesquelles nous pourrions développer le mécénat. Nous avons l'habitude de développer des partenariats sur le volet pédagogique car la pédagogie est organisée en projet. Donc l'idée est : comment faire la même chose avec la recherche ? Nous allons commencer à prospecter des entreprises sur la partie recherche. »
- « La partie recherche va irriguer les masters, dans une logique d'innovation pédagogique. On va être dans de l'apprentissage par la recherche et l'expérimentation. Nous avons aussi un enjeu d'acculturation de nos étudiants à des disciplines connexes. La recherche nous aide à concevoir des modules spécifiques aux masters pour leur fournir des apports théoriques car nous sommes dans l'interdisciplinarité. »
- « Pour le lien entre recherche et pédagogie, nous allons créer en 2019 un événement de présentation des travaux de recherche des enseignants-chercheurs à l'ensemble des étudiants. Ce sont des groupes d'étudiants par département qui ont pour mission d'organiser cet événement. C'est une projet tutoré. »
- « On a commencé à faire de la publication. Il y a eu tout un travail d'acculturation car on n'avait pas de tradition d'écriture académique. »
- « Pour les directeurs de « design labs », on va à l'avenir privilégier le recrutement de docteurs qui ont l'habitude de travailler à l'international. Il y a un enjeu de professionnalisation de la fonction.
 Aujourd'hui, il y a deux directeurs qui sont docteurs, après il faudra faire attention à ce qu'il n'y ait pas que des profils de « sciences dures » ».

LEUR REGARD PROSPECTIF SUR LEUR MÉTIER OU FONCTION

L'enjeu de continuer à structurer la direction de la recherche...

- Mettre en place un comité scientifique, un conseil scientifique transversal aux « design labs »...
- Positionner de plus en plus le directeur sur les dimensions de stratégie et de rayonnement, et de le sortir progressivement de l'opérationnel.
- Mettre en place un réseau de relais pour porter opérationnellement les projets.
- Renforcer le travail en transversalité (besoin de variété et d'ouverture).
- Inciter les jeunes et les médecins à se rapprocher du champ de la recherche.
- Développer l'attractivité de l'institut auprès des enseignants extérieurs.
- Continuer à professionnaliser les responsables de « design labs » et le directeur de la recherche (recrutement de docteurs).

Des axes et des thématiques à développer...

- · Renforcer le lien entre recherche et pédagogie.
- Travailler le lien entre recherche et innovation, dans le cadre de partenariats avec des entreprises et des institutionnels.
- Réfléchir aux problématiques de responsabilité et d'éthique dans l'innovation.
- Amplifier la valorisation à l'externe de la recherche.



LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES À LEURS YEUX

Les savoirs mis en avant :

- Les acteurs du secteur de la recherche, nationalement et internationalement
- Le champ de la recherche dans ses aspects institutionnels, financiers, législatifs et éthiques
- Les grands enjeux de la recherche
- Les métiers auxquels préparent les formations
- Le caractère incontournable de la maîtrise de l'anglais
- La détention d'une expertise ou, *a minima*, une bonne connaissance dans un domaine de recherche spécifique

Les savoir-faire plébiscités :

- Faire le lien entre le métier/les professionnels et l'académique (« parler les deux langues »)
- Mettre en œuvre les principes et méthodes de la gestion de projet, savoir organiser
- Savoir rédiger des réponses à appels d'offres
- Travailler en réseau
- Communiquer, promouvoir, argumenter
- Diplomatie
- Savoir décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Proactivité

Les savoir-être évoqués comme incontournables :

- Être capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active

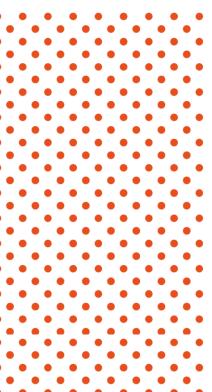


LEUR FORMATION ET LEUR CARRIÈRE

- · Une fonction pour laquelle le doctorat et une carrière d'enseignant-chercheur constituent la norme :
 - L'exception du Directeur de la recherche de l'école de design, exception s'expliquant notamment par le fait que le design n'a pas de tradition académique en France.
- Deux grands types de carrières permettant de développer des compétences clés :
 - Dans le cas des directeurs de la recherche des composantes universitaires, une carrière d'enseignant-chercheur, avec une prise de responsabilités progressives (responsabilités des stages, responsabilités dans son laboratoire de recherche de rattachement...). La détention d'un doctorat est privilégiée mais d'autres cursus sont pertinents : M2 suivi d'une année en école de gestion ou Diplôme de management de projets de recherche.
 - Dans le cas du directeur de la recherche de l'école de design, une carrière ayant permis de côtoyer et développer des compétences dans le champ de la formation, de la recherche à l'international, et du design (formation d'historienne d'art, formation au design industriel ; recherche en histoire sur le design industriel ; poste de directrice des études...).







IV /

DIRECTEUR.RICE DU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL ET DES PARTENARIATS

DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT : UNE FONCTION À MULTIPLES VISAGES

- Un métier parfois fait en plus d'activités d'enseignement ou à temps partiel.
- Un métier qui peut prendre différentes appellations et qui peut se scinder en plusieurs fonctions, avec des rôles complémentaires :
 - « Directeur du développement »
 - « Directeur stratégie commerciale et développement »
 - « Directeur stratégie entreprise »
 - « Directeur des relations internationales »
- Des métiers qui ne sont pas forcément des métiers de direction, mais plutôt des métiers de responsable, par exemple :
 - Responsable des relations internationales
 - Responsable des liaisons secondaires/supérieur
 - Responsable des partenariats entreprises, formation continue
- Des axes récurrents qui peuvent être portées par une ou plusieurs personnes :
 - La construction de l'offre prospective de formation d'un point de vue marketing
 - Le développement commercial et partenarial à destination des entreprises
 - Le développement commercial et partenarial sur le territoire, notamment dans une dimension institutionnelle
 - Le développement des relations internationales
 - La stratégie d'attractivité des étudiants
- « Dans notre école, le choix a été fait dans la partie développement d'avoir deux postes de direction :
 « Directeur Stratégie Commerciale et Développement », qui rassemble la partie marketing et communication, et « Directeur Stratégie Entreprises », qui s'occupe de la partie relations entreprises et formation continue. »
- « Au départ, mon poste de directeur du développement était rattaché au Service relations entreprises, avant de prendre son indépendance. L'ambition de mon poste, c'est d'avoir ce regard externe qui permet de suggérer des initiatives pour en faire plus. C'est un poste que j'occupe deux jours par semaine. »
- « En tant que Directrice des relations internationales, je travaille comme un petite entreprise au service de l'établissement. Je suis un peu comme un prestataire de services. Je dois capter les besoins, les opportunités, et voir ensuite comment y répondre ou les utiliser au mieux. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (1/5)

DÉFINIR LA STRATEGIE COMMERCIALE ET PARTENARIALE

- Des axes stratégiques élaborés et discutés en étroite collaboration avec la Direction Générale et les autres directeurs.
 - Un directeur du développement généralement membre du CODIR.
 - Un travail en collaboration avec les autres directeurs : directeur de la pédagogie, directeur ou responsable de département, directeur financier...
- Une stratégie qui porte, en fonction du périmètre du ou des directeur(s) de développement, sur les axes suivants :
 - L'offre de formation d'un point de vue marketing, prospectif et « macro » : prise en compte des futures évolutions des effectifs, grandes orientations marketing de l'offre de formation en amont de la pédagogie (type de spécialités, nombre de diplômés, positionnement par rapport aux offres existantes, stratégie de promotion des formations...). Une attention particulière peut être portée à la formation continue, perçue comme une source importante de développement à l'avenir.
 - Le développement commercial et partenarial à destination des entreprises: placement des étudiants en stage, projets apportés par les entreprises, formation continue, projet de recherche, recherche de financements de type mécénat ou taxe d'apprentissage, constitution et animation du réseau des anciens...
 - Le développement commercial et partenarial sur le territoire, notamment dans une dimension institutionnelle (métropole, conseil régional, université, agence de développement économique...).
 - Le développement des relations internationales : mobilité entrante et sortante des étudiants, offre de stages à l'international...
 - La stratégie d'attractivité des étudiants : positionnement marketing de l'établissement et stratégie de communication.
- « Je poursuis deux types de développement. Le développement de type 1 consiste à proposer des offres en échange d'une contrepartie financière. Par exemple, vendre aux entreprises les compétences de nos étudiants dans le cadre de projets, développer de la formation continue, proposer des projets de recherche en échange d'une contrepartie financière. Cela regroupe l'achat de prestation, le don et le mécénat, la taxe d'apprentissage. Le développement de type 2 consiste à éviter des coûts et à obtenir des gains non financiers. C'est, par exemple, demander à une entreprises partenaire de faire cours gratuitement, d'avoir du mécénat de compétences ou des dons en nature. »
- « En tant que Directeur stratégie commerciale et développement, je porte trois responsabilités : le marketing et le commercial pour le recrutement des futurs étudiants de l'école ; la communication institutionnelle ; la stratégie de développement des projets partenariaux et le portage de projets stratégiques liés à la transformation de l'école. Je travaille en proximité avec le directeur général et les membres du comité de Direction. »
- « En tant que Directeur stratégie entreprises, j'ai deux principales missions. La première est de
 professionnaliser les étudiants durant leur parcours en les aidant à rechercher des stages. La seconde
 est de développer les relations avec les entreprises, sur deux grands volets : la collecte de projets ou de
 stages pour nos étudiants ; la formation continue. Il y a, par ailleurs, une volonté stratégique que nos
 actions participent de manière plus globale à une réflexion et une valorisation de l'utilité du design. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (2/5)

DÉFINIR LA STRATEGIE COMMERCIALE ET PARTENARIALE (suite)

- Une fonction qui requiert souvent la capacité à mixer « axes stratégiques » et « opportunisme ».
- Pour un directeur du développement, une finalité du poste qui va au-delà de la promotion de dispositifs de formation et de développement de recettes, et vise à œuvrer à la reconnaissance nationale et internationale de la structure ainsi qu'à la promotion du métier, notamment dans le tissu économique local.
- Une évaluation de la performance, ex ante et ex post :
 - La conception de « plan d'affaires » en collaboration avec la direction financière de manière à modéliser les impacts de l'évolution de l'offre existante ou de la création de nouvelles offres.
 - La mise en place d'indicateurs : qualification des types de partenaires, suivi des sources de revenus et de contributions financières...
 - La collecte et la consolidation de statistiques sur les mobilités internationales pour la CTI, Erasmus...
 - La mise à plat des sources et leviers en matière de revenus directs ou indirects. Un directeur du développement opère, par exemple, la distinction entre l' « offre avec contrepartie financière directe » (vente aux entreprises des compétences des étudiants, formation continue, projet de recherche, développement de campus franchisés) prenant la forme de taxe d'apprentissage, de mécénat et d'achat de prestations... et l' « offre sans contrepartie », qui prend la forme de coûts évités et de gains non financiers (mécénats de compétences, dons en nature, enseignements pro bono...).
- L'importance, pour certains directeurs du développement, d'avoir une vision prospective pour garder la cohérence entre les ambitions de l'établissement et les demandes des employeurs et des professionnels.
 En outre, les effets des nouvelles offres ou des évolutions de l'offre se voient sur le moyen/long terme, une fois que les premières promotions sont diplômées.
- « C'est important en tant que directeur du développement d'être pragmatique, de garder les pieds sur terre. Il faut être capable de repérer les opportunités, puis de tirer les fils. Par exemple, un groupe d'étudiants souhaitait participer à un challenge organisé par une entreprise. On a demandé à nos enseignants de les encadrer. Ils ont gagé le challenge. L'entreprise nous a invité sur son site, nous a parlé de ses projets de développement technologique. On leur a dit que notre laboratoire de recherche avait les compétences. Résultat : l'entreprise nous a donné du matériel pour le projet de recherche et elle participe à notre événement sur le recrutement. »
- « L'ambition serait à terme d'aller au-delà d'une relation entreprises pour les stages et projets ou pour la formation continue. Ce serait de pouvoir construire un dispositif bien plus complet dans la relation avec les entreprises ou les collectivités. Par exemple, faire des « learning expeditions » avec des partenaires, conseiller les entreprises pour les aider à construire des « design labs » ou des « fabs labs », utiliser le design comme une manière d'accompagner la transformation des organisations ou des personnes... »
- « Le développement est une affaire de ciblage, ce n'est pas à tout crin! Je suis parfois malheureusement le dépositaire de toutes les initiatives plus ou moins loufoques. Je passe du temps à faire des refus. Les enseignants sont prompts à venir avec leur marotte, mais quand j'essaie de structurer la façon de faire ou de leur demander d'être proactifs, il n'y a plus grand monde. C'est difficile de sortir de la logique d'opportunisme. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (3/5)

INNOVER

- Des directeurs dans des postures de veille permanente, à la recherche des signaux faibles, des opportunités et des besoins émergents... pour créer de la valeur pour leur structure et leurs bénéficiaires.
 - La volonté de construire de nouvelles offres à partir des besoins émergents (« une mineure de 5^e année sur le consulting dans le domaine du digital ») pour être dans une logique d'initiative et de proactivité. Cette construction se fait généralement en collaboration avec d'autres directeurs (directeur de la pédagogie, directeurs de département) et les équipes.
 - L'écoute des bénéficiaires : les entreprises peuvent, par exemple, leur suggérer des thématiques porteuses.
 - La réalisation d'une veille générale et concurrentielle sur l'environnement académique, les évolutions institutionnelles et réglementaires. Une veille pédagogique plutôt portée par le directeur de la pédagogie, quand il existe.
 - La capacité à capter les opportunités et à les transformer. Par exemple, la participation d'étudiants à un défi d'entreprise a été suivie d'une visite sur site pour identifier leurs enjeux et projets. Cela s'est concrétisé par un partenariat avec le laboratoire de l'établissement, sous la forme de dons de matériels.
- L'importance la complexité d'insuffler la culture du développement au sein de la structure.
 - Des départements et des collaborateurs qui historiquement n'ont pas cette logique... et pour lesquels le développement n'est pas nécessairement une priorité (« on n'est pas une entreprise »).
 - La difficulté de sortir collectivement de logiques seulement opportunistes.
 - La communication interne et la pédagogie s'avèrent être des leviers essentiels car le directeur du développement a besoin d'appui et de ressources pour impulser et mettre en œuvre ses projets.
- « En tant que Directeur stratégie entreprises, je suis très présent sur le terrain pour capter les opportunités, saisir les enjeux, décrypter les situations. C'est important de savoir parler plusieurs langues, de pouvoir sortir de son langage expert. Je suis très pragmatique, mon objectif est d'apporter de la valeur aux entreprises. L'idée est d'apporter de l'innovation, de l'imaginaire, au service d'un développement économique qualitatif et quantitatif. »
- « Sur la partie marketing de l'offre de formation, c'est essentiel d'avoir une vision prospective à 3-5
 ans en matière de produits de formation, en fonction des futures évolutions des effectifs. Cela permet,
 entre autres, d'anticiper sur la façon dont on va faire évoluer l'organisation matérielle pour concrétiser
 ces ambitions. Je travaille en étroite collaboration avec le directeur de la pédagogie. »
- « Je conçois des business plan en collaboration avec la direction financière pour voir les impacts de l'évolutions des produits et des effectifs, pour modéliser et projeter des décisions comme l'augmentation des frais de scolarité. »
- « Ce qui manque encore aujourd'hui, c'est l'intégration de cette logique de développement par l'ensemble des acteurs concernés. Il faudrait par exemple que ce soit pris en compte dans la charge de travail et les objectifs des collaborateurs. Suivant les services, il peut y avoir encore pas mal de postures défensives ou d'inertie! »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (4/5)

METTRE EN OEUVRE LA STRATEGIE COMMERCIALE ET PARTENARIALE

- L'établissement de nouveaux partenariats : une activité cruciale pour concrétiser les différents axes stratégiques.
 - Les partenariats noués par les directeurs de développement concernent des acteurs de différentes natures: universités, entreprises, institutions publiques, dans un cadre national ou international. Le directeur est souvent dans l'impulsion du partenariat et de son suivi, la gestion opérationnelle étant transférée à son équipe ou à un autre service.
 - Ces partenariats s'établissent soit dans le cadre d'une stratégie structurée et d'un « travail de fond », soit sur la base d'opportunités.
- Un directeur qui peut se positionner également sur des activités de représentation et de promotion de la structure : présentations aux acteurs locaux, présence dans des réseaux internationaux. Ces réseaux font également fonction de veille informelle et permettent de capter des opportunités.
- Des directions où le volet communication est important pour porter les offres et aider au rayonnement de la structure. Certains directeurs ont des collaborateurs dédiés à cette activité : création graphique, campagnes d'e-mailing, organisations d'événements, présence sur les réseaux sociaux, animation du réseau des anciens...
- « **Il y a une forte dimension politique du poste**. Je dois à la fois connaître les enjeux territoriaux locaux et porter une dimension internationale pour le recrutement de nos futurs étudiants. »
- « En matière de relations institutionnelles, je dois nouer de bonnes relations avec les institutions locales. J'ai des échanges réguliers avec le conseil régional, la métropole, l'agence de développement économique, l'université.... Par exemple, le projet immobilier dont je m'occupe est co-financé par les collectivités territoriales. »
- « J'encadre deux équipes. Une équipe en charge de la prospection, qui gère la totalité du cycle d'admission des étudiants: promotion de notre établissement et de nos offres, prospection, salons, campagnes d'e-mailing, organisations d'événements, documentation commerciale... Et une équipe en charge de la communication, qui comporte une cellule de création, un coordinateur événementiel et un chargé du contenu éditorial et des réseaux sociaux. »

LEUR REGARD SUR LEURS MISSIONS ET ACTIVITÉS (5/5)

MANAGER

- Deux grandes configurations : des directeurs qui managent une équipe (entre 5 et 10 personnes) ou qui travaillent de manière transversale avec le reste de la structure.
 - Des collaborateurs aux périmètres variables, en fonction des missions de la direction : coordinateur international, chargés de prospection, chargés de communication sur le volet contenu ou graphique, coordinateur événementiel, chargés de projets entreprises, chargés du développement des stages et de la professionnalisation, chargés du développement de la formation continue...
- Un style managérial unanimement décrit comme participatif et responsabilisant.
 - Un management décrit comme délégatif, participatif et responsabilisant plutôt que directif.
 - Une importance donnée à la fédération autour d'une vision partagée et à la capacité à « embarquer ses collaborateurs ».
 - L'instauration de la confiance et du droit à l'erreur pour favoriser les initiatives.
 - Une prédominance dans certaines équipes du travail en mode projet.
- Pour les directeurs « autonomes », travaillant en transversalité avec le reste des services, l'enjeu est de faire en sorte que « le développement soit l'affaire de tous ».
 - Un contexte où les demandes et initiatives des collaborateurs parviennent à la Direction de manière déstructurée, où des services peuvent regarder la Direction du développement avec une forme de frilosité, d'autant que cette activité est une charge de travail supplémentaire.
 - L'importance, dans ce contexte, d'avoir une bonne connaissance des acteurs internes, d'être en mesure de sensibiliser, négocier, créer de la valeur pour tous...
- « Je donne de la responsabilité à chacun dans le cadre d'un sens commun, je les rends propriétaire de leur travail. Je suis davantage dans une posture de facilitation et d'animation que de management directif. Je suis dans la confiance, le droit à l'erreur, la disponibilité. Je prends le temps de porter les convictions et de les défendre pour embarquer mes collaborateurs. »
- « J'ai un management très participatif et je travaille beaucoup en mode projet. Je fixe le cadre, je
 communique les attendus de la Direction générale et je les traduits en termes d'axes stratégiques et
 d'objectifs. Je fixe le mode opératoire et approuve les décisions prises par l'équipe sur les différents
 projets. Je travaille avec des cadres autonomes, des personnalités créatives fortes, donc je donne de la
 marge de manœuvre à chacun. »
- « Je rêve qu'on puisse utiliser la technologie pour avoir un CRM (customer relationship management)
 qui soit enrichi par l'ensemble des contributeurs. J'aimerais que tout le monde soit un VRP en puissance : nos enseignants, nos étudiants ! Qu'il advienne la philosophie suivante : « le développement, c'est l'affaire de tous ! ». »

LEUR REGARD PROSPECTIF SUR LEUR MÉTIER OU FONCTION

Renforcer la culture du développement et du partenariat en interne.

- Le rêve d'installer un CRM, qui soit enrichi au fur et à mesure par l'ensemble des collaborateurs contributeurs.
- Le souhait que chacun, étudiant ou collaborateur, puisse se percevoir comme un « VRP en puissance ».
- La conscience d'un travail à mener sur les représentations associées au développement (« une école n'est pas une entreprise »).

Des axes thématiques à développer.

- Le souhait de développer les partenariats de recherche, en France et à l'étranger, avec les laboratoires et les enseignants-chercheurs.
- Le développement de partenariats pour faire de la mobilité encadrée à l'international (doubles diplômes notamment).
- La volonté de développer les offres en direction des entreprises et la formation continue, en allant au-delà d'une logique de formation pour proposer de véritables apprentissages innovants (création de learning expeditions, prestations de conseil pour développer en interne le design et accompagner la transformation des organisations par le design, accompagnement pour « se redesigner soi-même »...)
- L'importance de prendre le virage du numérique pour faire évoluer la façon dont est faite la communication et le dialogue avec les bénéficiaires (*chatbots*, par exemple).



LES COMPÉTENCES ESSENTIELLES À LEURS YEUX

Les savoir-faire plébiscités :

- · Concevoir une vision de long terme
- · Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter les enjeux et les intérêts
- Être centré sur la valeur à créer
- · Fédérer, embarquer, animer une équipe
- Mettre en œuvre les principes et méthodes de la gestion de projet
- · Créer les conditions favorables à l'innovation
- Travailler en réseau
- Communiquer, promouvoir, argumenter... en s'adaptant à l'interlocuteur et au contexte

Les savoir-être évoqués comme incontournables :

- Faire preuve de diplomatie
- Faire preuve de conviction
- Faire preuve de ténacité et d'énergie
- Faire preuve d'écoute active
- · Faire preuve de créativité
- Faire preuve d'ouverture et de curiosité
- Maîtriser l'anglais
- Savoir travailler sous pression



LEUR FORMATION ET LEUR CARRIÈRE

• Des formations hétérogènes :

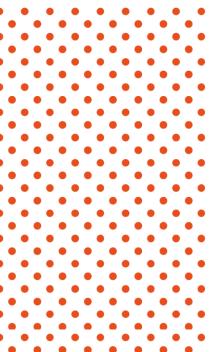
- Un doctorat, dans le cas d'un directeur des relations internationales.
- Des formations « métiers » (designer et ingénieur) ou connexe au métier (étude d'art), pour trois directeurs du développement.

Deux grands types de carrières :

- Des carrières quasi exclusivement au sein du secteur de l'enseignement supérieur sur des fonctions similaires.
- Des carrières « métiers » qui ont permis l'acquisition de compétences en développement d'affaires.







V /

D'AUTRES MÉTIERS OU FONCTIONS DE DIRECTION

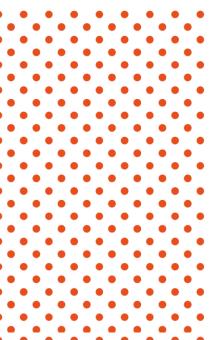
D'AUTRES MÉTIERS OU FONCTIONS DE DIRECTION (1/2)

- En fonction de la taille et des choix stratégiques et organisationnels de la structure, des fonctions ou métiers de :
 - Directeur de la pédagogie ou directeur des études
 - Directeur de campus
- Le directeur de la pédagogie ou des études existe soit :
 - En position de management des responsables pédagogiques (équivalent de directeurs de département).
 - En appui transversal aux directeurs de département
 - En binôme complémentaire avec un directeur de campus (le département n'existant pas).
- Le directeur de la pédagogie/des études peut, en fonction des configurations, porter les missions et activités suivantes :
 - Définir une stratégie pédagogique.
 - Une stratégie formulée sous forme de grandes orientations, associée à la captation d'opportunités au fil de l'eau.
 - Une stratégie construite en fonction des évolutions de l'environnement (évolutions des publics étudiants, universitarisation de l'enseignement supérieur, mondialisation du marché de l'enseignement supérieur et de la recherche...).
 - Une stratégie où le volet « financement » est de plus en plus important compte tenu des réformes de la formation professionnelle.
 - Piloter l'évaluation de l'HCERES et plus largement garantir la qualité des formations dispensées.
 - Piloter et accompagner la mise en œuvre de nouvelles offres de formation ou d'évolutions des formations, en fonction des orientations stratégiques, des révisions et nouvelles orientations des programmes pédagogiques nationaux ou des préconisations des évaluations de l'HCERES.
 - Des projets allant de l'actualisation des offres existantes à la construction ad hoc de nouveaux dispositifs pédagogiques (par exemple, ouverture d'antennes à l'étranger).
 - Un projet piloté par le directeur, mais réalisé souvent dans une logique de collégialité.
 - Une posture d'incitation et de discussion ouverte avec les directeurs de département dans les composantes universitaires.
 - Impulser et insuffler l'innovation pédagogique au sein de la structure.
 - Réaliser une veille sur les modalités pédagogiques innovantes.
 - Participer à des comités internes et externes en lien avec l'innovation pédagogique.
 - Rechercher des sources de financement pour l'innovation pédagogique (notamment appels à projets).
 - Être force de propositions innovantes auprès des directeurs de département et des enseignants-chercheurs.
 - Piloter des projets d'innovation pédagogique (ex. : mise en place d'une « speedroom »).
 - Être une personne-ressource pour les équipes qui auraient envie de se lancer dans des projets d'innovation pédagogique.
 - Nouer les partenariats nécessaires avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des entreprises pour concrétiser les ambitions pédagogiques de l'établissement.

D'AUTRES MÉTIERS OU FONCTIONS DE DIRECTION (2/2)

- Le directeur de la pédagogie/des études peut, en fonction des configurations, porter les missions et activités suivantes (suite) :
 - Accompagner le changement.
 - Communiquer, valoriser (ex.: instauration de retours d'expériences pour valoriser les réussites), sensibiliser, négocier avec les équipes (« on est dans l'incitation et non la prescription »).
 - S'appuyer sur les éléments moteurs pour impulser une transformation des pratiques.
 - Être dans une logique d'expérimentation avant bilan et essaimage.
 - Se former aux nouveautés pédagogiques et former les équipes (stratégie de montée en compétences collective).
 - Développer la qualité de la vie étudiante (associations sportives, événements, soutien aux initiatives étudiantes...) afin de créer un sentiment d'appartenance.
- Le directeur de campus porte les missions et activités suivantes :
 - Piloter et manager.
 - Déployer la stratégie définie par le comité de Direction.
 - Piloter ou accompagner des projets de transformation, souvent en lien étroit avec le directeur de la pédagogie (ex. : réaménagement des locaux associé aux choix de transformation pédagogique).
 - Manager les équipes des services généraux (service scolarité, service accueil, service reprographie, services communication et admissions...).
 - Superviser les enseignants en privilégiant la discussion et la collégialité.
 - Rendre des comptes à la direction générale et aux instances institutionnelles (CTI...).
 - Garantir le respect de la réglementation.
 - Garantir au quotidien le bon fonctionnement du campus dans ses différentes composantes (pilotage de la diplomation et des admissions, développement de la vie étudiante, mise à disposition des moyens et ressources...).





VI /

ANNEXE : LES FICHES MÉTIERS PROSPECTIVES IMAGINÉES PAR L'ANDEP



1/FICHE METIER

« DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE »

FICHE METIER: « DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (1/3)

FINALITE

 Élaborer, en partenariat avec de multiples acteurs, une politique et une stratégie de formation territoriales, partagées, porteuses de sens et répondant aux enjeux de santé publique.

MISSIONS

- Développer une vision stratégique fondée sur les tendances d'évolution à l'œuvre dans le champ de la santé, de la formation et de la recherche.
- Déterminer la politique de formation de l'institut sur un territoire en prenant en compte les besoins de santé des populations, les évolutions des métiers, le profil des publics en formation et le schéma régional des formations sanitaires et sociales.
- Concevoir, piloter et gérer la stratégie globale de l'institut dans ses différentes composantes.
- Identifier, développer et maintenir des partenariats institutionnels et opérationnels.
- Promouvoir et représenter l'institut.

ACTIVITES

Porter une politique et une stratégie tournées vers l'avenir

- Décider de manière concertée des orientations politiques de l'Institut au regard des besoins de l'environnement et de leurs évolutions, en s'appuyant sur les valeurs de l'Institut
- Définir de manière concertée la stratégie de l'institut dans ses différentes composantes : offre de formation, recherche, innovation, développement commercial, Qualité
- Construire une vision prospective en organisant et pilotant le système de veille locale, nationale et internationale de l'institut.
- Traduire les tendances d'évolution de l'environnement en orientations stratégiques.
- Présider et/ou participer aux instances de gouvernance de la structure.
- Développer un fonctionnement démocratique faisant participer l'ensemble des parties prenantes de l'institut

Piloter et manager

- Fédérer le comité de Direction autour d'une vision partagée.
- Superviser la mise en œuvre de la stratégie de

- l'institut sur les plans RH, financier, matériel et organisationnel, en étroite relation avec le comité de Direction.
- Piloter et orchestrer les projets découlant de la stratégie globale de l'institut.
- Evaluer la stratégie globale de l'institut.
- Concevoir l'organisation la plus adaptée à la stratégie.
- Coordonner le cas échéant plusieurs instituts de son territoire.
- Favoriser l'innovation et la créativité au sein des équipes par la mise en place d'organisations agiles et ouvertes.
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations stratégiques.
- Co-construire le budget de l'institut et le faire valider.
- Piloter et assurer la performance, notamment financière, de l'institut.
- Rendre compte de la performance financière de l'institut auprès du ou des financeur(s) et des tutelles.
- Rechercher et négocier des financements publics et privés.
- Appliquer et garantir l'application de la réglementation.

Assurer le rayonnement et la promotion de l'institut

- Développer une stratégie d'influence et de lobbying au bénéfice de la stratégie de l'institut
- Construire des partenariats et développer des projets avec une pluralité d'acteurs publics et privés, opérationnels et institutionnels (Conseil Régional, collectivités territoriales, ARS, universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux, Pôle Emploi, ordres professionnels, centres hospitaliers, EPHAD, associations de maintien à domicile, professionnels libéraux, laboratoires pharmaceutiques...).
- Développer des partenariats pour favoriser l'accès aux services étudiants (CROUS, bibliothèque...).
- Inscrire l'institut en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, en développant la dimension universitaire de la formation.
- Développer la stratégie de rayonnement et de communication de l'institut.
- Promouvoir les professions de santé.
- Valoriser les recherches et les innovations produites au sein de l'institut.

FICHE METIER: « DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (2/3)

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître:

- Les principes de la stratégie (éléments constitutifs, techniques de mise en œuvre...)
- Le secteur de la santé
- Les principes généraux d'économie de la santé
- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique

Communication et travail en réseau

Connaître:

- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la santé
- Les acteurs institutionnels et opérationnels du champ de la recherche
- · L'offre de formation du territoire

Innovation

Connaître:

 Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

Pilotage et gestion

Connaître:

- Les principes du pilotage et de l'évaluation
- Les principes de l'analyse financière et du contrôle de gestion
- La réglementation en matière de santé, formation, administration, code des marchés publics et droit du travail
- La réglementation et le système de financement de la formation continue

Management et organisation

Connaitre:

- Les enjeux et le fonctionnement de la démocratie étudiante et de la démocratie sanitaire
- Les méthodes et outils de l'accompagnement du changement
- Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines

Gestion de projet

Connaître:

Les principes du management agile

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans la construction de la stratégie de formation
- Concevoir des scenarii facilitant la prise de décision
- Elaborer un business plan
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Expliciter la vision et les finalités de l'institut
- Donner du sens

Communication et travail en réseau

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Créer des alliances pour influer sur le devenir des instituts et de la profession de directeur d'institut
- Créer et animer un réseau visant à élargir les possibilités d'action de l'institut
- Assumer un rôle d'ambassadeur de l'institut auprès des différents partenaires
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

FICHE METIER: « DIRECTEUR D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (3/3)

COMPETENCES (suite)

SAVOIR-FAIRE (suite)

Pilotage et gestion

- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre de la stratégie
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement
- Elaborer une vision prévisionnelle en matière budgétaire
- Décrypter les ratios financiers pour évaluer la performance de l'institut
- Evaluer le risque juridique

Management et organisation

- Fixer des objectifs individuels et collectifs
- Planifier et prioriser les actions à mener
- Concevoir un schéma organisationnel
- Fédérer et animer une équipe de direction
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité
- Mettre en œuvre un plan de développement des compétences de l'équipe
- Identifier les compétences et jouer sur les complémentarités

Gestion de projet

- Analyser un besoin
- Proposer et mettre en œuvre des projets en identifiant les acteurs à impliquer et en définissant les modalités d'intervention, le calendrier et le format des productions

- Assurer la cohérence entre les projets en termes d'objectifs et de ressources
- Gérer les priorités et suivre l'avancement des actions en vue du respect des échéances
- Prendre en compte les changements, imprévus et aléas pour la bonne poursuite de ses missions et projets

SAVOIR-ETRE

- Avoir une vision globale
- Faire preuve de leadership
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Faire preuve de distanciation
- Faire preuve d'esprit d'analyse
- Faire preuve de réflexivité

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, et plus largement l'ensemble des collaborateurs de l'Institut, les partenaires sociaux, les représentants des étudiants
- En externe : Conseil Régional et Collectivités Territoriales, Ministères de tutelle, ARS, Universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux publics et privés, Instituts de recherche, Pôle Emploi, CCI, Centres hospitaliers, EPHAD, structures associatives, ordres professionnels, professionnels libéraux, entreprises privées...

DIPLOMES ET CERTIFICATIONS

 Diplôme universitaire de niveau I (Master ou Doctorat)



2/FICHE METIER

« DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE »

FICHE METIER: « DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (1/3)

FINALITE

 Piloter les dispositifs de formation diplômante, initiale ou de spécialité, dans une ou plusieurs filières, au bénéfice des (futurs) professionnels de santé

MISSIONS

- Décliner opérationnellement la stratégie de l'Institut sous forme d'un projet de département
- Piloter et manager les ressources humaines, financières et matérielles du département
- Insuffler l'innovation dans les pratiques et contenus pédagogiques

ACTIVITES

Définir le projet de département

- Participer dans le cadre du comité de direction au développement de la stratégie de l'Institut, notamment sur les volets métier(s) et pédagogie
- Elaborer un projet pédagogique de département professionnalisant et académisant, en étroite collaboration avec les autres départements et les directions fonctionnelles
- Développer une politique de la qualité de vie des étudiants, en partenariat avec l'équipe pédagogique et les terrains de stage

Innover

- « Moderniser » les formations sur la base des évolutions des métiers, des méthodes pédagogiques et des profils et besoins des publics cibles
- Susciter la curiosité au sein de son équipe et partager une culture de l'innovation
- Favoriser l'innovation et la créativité par des modes d'organisation et de management adaptés
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques

Piloter et manager

- Mettre en œuvre et évaluer le projet de département
- Concevoir, piloter et évaluer les projets pédagogiques
- Expliciter la stratégie de l'Institut et du département à son équipe

- Appliquer et garantir l'application de la réglementation
- Concevoir l'organisation la plus adaptée au projet de département
- Animer l'équipe pédagogique autour de l'élaboration et de la mise en œuvre des projets de formation
- Accompagner son équipe dans le changement
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations du département
- Piloter et assurer la performance, notamment financière, du département
- Rendre compte de la performance pédagogique et financière du département auprès du directeur d'Institut
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans les projets des directions fonctionnelles de l'Institut
- Développer et maintenir des partenariats opérationnels
- Favoriser la transversalité et les constructions interprofessionnelles en interne et en externe

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître:

- Les principes de la stratégie (éléments constitutifs, techniques de mise en œuvre...)
- L'offre de formation du territoire dans son champ d'intervention
- Le secteur de la santé de son champ d'intervention
- Le champ de la pédagogie et ses évolutions
- Les principes généraux des sciences humaines (sociologie, philosophie) et des sciences de l'éthique

Communication et travail en réseau

Connaître :

 Les acteurs opérationnels de son champ d'intervention

Innovation

Connaître:

• Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

FICHE METIER: « DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (2/3)

COMPETENCES (suite...)

SAVOIRS (suite...)

Pilotage et gestion

Connaître:

- Les principes du pilotage et de l'évaluation
- La réglementation en matière de formation et droit du travail
- La réglementation et le système de financement de la formation continue

Management et organisation

Connaître:

- Les méthodes et outils de l'accompagnement du changement
- Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines
- Les enjeux et le fonctionnement de la démocratie étudiante et de la démocratie sanitaire
- Les principes du management

Gestion de projet

Connaître:

- Les principes du management agile
- Les principes de la gestion de projet

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé dans son champ d'intervention
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans la construction des formations
- Adapter son projet de département en continu, en fonction des évolutions du contexte
- Expliciter la vision et les finalités de l'Institut
- Donner du sens

Communication et travail en réseau

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

Pilotage et gestion

- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre au projet de département
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement

Management et organisation

- Fixer des objectifs individuels et collectifs
- Planifier et prioriser les actions à mener
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité
- Fédérer et animer une équipe
- Mettre en œuvre un plan de développement des compétences de l'équipe
- Identifier les compétences et jouer sur les complémentarités

Gestion de projet

- Analyser un besoin
- Proposer et mettre en œuvre des projets en identifiant les acteurs à impliquer et en définissant les modalités d'intervention, le calendrier et le format des productions
- Assurer la cohérence entre les projets en termes d'objectifs et de ressources
- Gérer les priorités et suivre l'avancement des actions en vue du respect des échéances
- Prendre en compte les changements imprévus et aléas pour la bonne poursuite de ses missions et projets

SAVOIR-ETRE

- Faire preuve de leadership
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse
- Faire preuve de réflexivité

FICHE METIER: « DIRECTEUR DE DEPARTEMENT D'INSTITUT DE FORMATION AUX METIERS DE LA SANTE » (3/3)

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : le directeur de l'Institut (ou le doyen de la faculté de santé), les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, les équipes pédagogiques, les étudiants et leurs représentants...
- En externe: Universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux publics et privés, Centres hospitaliers, EPHAD, associations de maintien à domicile, ordres professionnels, professionnels libéraux, entreprises privées...

DIPLOMES ET CERTIFICATIONS

 Diplôme universitaire de niveau I (Master ou Doctorat)



3/FICHE METIER

« DIRECTEUR DE RECHERCHE »

FICHE METIER: « DIRECTEUR DE LA RECHERCHE » (1/2)

FINALITE

 Développer et mettre en œuvre une stratégie de recherche visant à élargir les potentialités de l'Institut en matière de formation (initiale et continue)

MISSIONS

- Définir la stratégie de recherche sur la base de la stratégie de l'institut
- Développer et coordonner des projets de recherche avec des acteurs internes et externes
- Piloter et manager les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires à la concrétisation de la stratégie de recherche

ACTIVITES

Définir et mettre en œuvre la stratégie de recherche

- Participer dans le cadre du comité de direction au développement de la stratégie de l'Institut, sur le volet recherche
- Développer, mettre en œuvre et partager une veille scientifique
- Elaborer un projet de recherche, en étroite collaboration avec les départements et les autres directions fonctionnelles
- Gérer les ressources financières, humaines et matérielles nécessaires au bon fonctionnement de la direction

Gérer des projets de recherche

- Identifier et nouer des partenariats avec des acteurs publics et privés (universités, instituts de recherche, entreprises...)
- Définir les objectifs et modalités du projet de recherche
- Coordonner les activités des chercheurs et autres acteurs mobilisés sur le projet de recherche
- Garantir la bonne avancée des projets de recherche par rapports aux objectifs initiaux
- Quantifier les ressources nécessaires au projet de recherche et les négocier auprès du directeur d'Institut

- Assurer le respect de la qualité des productions et des échéances
- Confronter les collaborateurs impliqués dans les projets afin de vérifier la pertinence de leurs hypothèses, méthodologies et résultats de recherche
- Maintenir la motivation des collaborateurs tout au long des projets de recherche
- Rendre compte au directeur de l'Institut des résultats des projets de recherche
- Valoriser en interne et en externe les résultats des recherches produites
- Alimenter par les résultats et méthodologies de recherche les projets des départements

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître:

- Le secteur de la santé
- Le champ de la recherche dans ses aspects institutionnels et financiers
- Les principes de la stratégie

Innovation

Connaître:

Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

Gestion de projet

Connaître:

· Les principes de la gestion de projet

Communication et travail en réseau

Connaître:

· Les acteurs du secteur de la recherche

Recherche

Connaître:

- Les méthodologies et protocoles de recherche
- Détenir une expertise dans un domaine de recherche spécifique

FICHE METIER: « DIRECTEUR DE LA RECHERCHE » (2/2)

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte
- Expliciter la vision et les finalités de l'institut
- Donner du sens

Communication et travail en réseau

- Elaborer les messages clés en fonction des cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

Pilotage et gestion

- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement

Management et organisation

- Planifier et prioriser les actions à mener
- Favoriser l'intelligence individuelle et collective par la mise en débat et la réflexivité

Gestion de projet

- Analyser un besoin
- Définir des objectifs d'un projet de recherche
- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre des projets
- Adapter son projet en continu, en fonction des évolutions du contexte
- Proposer et mettre en œuvre des projets en identifiant les acteurs à impliquer et en définissant les modalités d'intervention, le calendrier et le format des productions
- Répartir les ressources entre les différents projets pilotés
- Gérer les priorités et suivre l'avancement des actions en vue du respect des échéances
- Prendre en compte les changements imprévus et aléas pour la bonne poursuite de ses missions et projets
- · Animer une équipe projet

Recherche

- Formuler des hypothèses de recherche
- Mettre en œuvre les méthodologies et protocoles de recherche

SAVOIR-ETRE

- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : le directeur d'Institut, les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, les collaborateurs impliqués dans les projets de recherche
- En externe : Ministères de tutelle, ANR, Instituts de recherche, Universités, Comités de revues scientifiques, entreprises privées...

DIPLOMES ET CERTIFICATIONS

Diplôme universitaire de niveau I (Doctorat)



4/FICHE METIER

« DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET DES PARTENARIATS »

FICHE METIER: « DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET DES PARTENARIATS » (1/2)

FINALITE

 Développer et mettre en œuvre une stratégie commerciale et partenariale visant à promouvoir les dispositifs de formation en France et à l'étranger, et développer les recettes de l'Institut

MISSIONS

- Définir la stratégie commerciale et partenariale
- Mettre en œuvre la stratégie commerciale et partenariale avec les acteurs externes et internes à l'Institut
- Piloter et manager les ressources humaines et financières nécessaires à la concrétisation de la stratégie commerciale et partenariale
- Insuffler l'innovation dans l'offre de formation continue et les projets partenariaux

ACTIVITES

Définir la stratégie commerciale et partenariale

- Définir la stratégie commerciale et partenariale sur la base de la stratégie de l'Institut
- Articuler les projets de développement commercial et partenarial avec les projets des départements de l'Institut
- Elaborer la politique tarifaire de l'offre de formation continue
- Identifier les leviers de rentabilité de la politique commerciale de l'Institut
- Evaluer la performance de la stratégie commerciale

Innover

- Organiser la veille concernant les modalités pédagogiques, les dispositifs de formation, les dispositifs de financement
- Capter les signaux faibles et les besoins émergents des partenaires, clients et prospects de l'Institut
- Garantir l'actualisation de l'offre de formation continue tant dans ses contenus que ses modalités pédagogiques
- Susciter la curiosité au sein de son équipe et partager une culture de l'innovation

Mettre en œuvre la stratégie commerciale et partenariale

 Identifier les acteurs publics et privés, nationaux et internationaux avec lesquels nouer des partenariats pour développer des projets communs et accéder à des financements

- Identifier des cibles commerciales pertinentes et déterminer des objectifs de chiffre d'affaires pour chaque cible
- Développer et maintenir des partenariats financiers et commerciaux
- Gérer la contractualisation avec les partenaires
- Représenter et promouvoir l'Institut vis-à-vis des clients et partenaires
- Réaliser l'ingénierie financière des projets et des dispositifs de formation dans une logique d'optimisation de la rentabilité de l'Institut
- Adapter des dispositifs de formation initiale aux besoins et profils de publics de formation continue
- Superviser l'organisation logistique et administrative des actions de formation continue
- Piloter la réponse à des appels d'offres et des référencements auprès de clients ou prospects
- Soutenir les équipes dans le développement commercial et partenarial

Manager

- Animer l'équipe autour des projets et activités de la direction
- Développer et accompagner les ressources humaines au regard des orientations de la direction
- Favoriser l'implication des collaborateurs dans le développement de projets novateurs

COMPETENCES

SAVOIRS

Stratégie et prospective

Connaître:

- Les principes de la stratégie
- Le secteur de la santé
- Connaître le champ de la pédagogie et ses évolutions

Communication et travail en réseau

Connaître:

- L'offre de formation du territoire dans son champs d'intervention
- Les acteurs institutionnels et opérationnels de son champ d'intervention

Innovation

Connaître:

 Les principes du management de la créativité et de l'innovation (open innovation, design thinking...)

FICHE METIER: « DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL ET DES PARTENARIATS » (2/2)

COMPETENCES (suite...)

SAVOIRS (suite...)

Management et organisation

Connaître:

- Les fondamentaux de la gestion des ressources humaines
- Les principes du management

Gestion de projet

Connaître:

Les principes de la gestion de projet

Développement commercial et marketing

Connaître:

- Les fondamentaux du marketing
- Les fondamentaux du développement commercial

SAVOIR-FAIRE

Stratégie et prospective

- Identifier les éléments saillants et émergents dans son environnement
- Appréhender les évolutions des métiers et des compétences des professionnels de santé
- Intégrer les évolutions des modalités pédagogiques dans l'actualisation de l'offre de formation
- Décrypter l'information pour en saisir l'essentiel
- Décider d'orientations à partir des informations collectées
- Adapter sa stratégie en continue, en fonction des évolutions du contexte

Communication et travail en réseau

- Elaborer des messages clés en fonction de cibles
- Mettre en œuvre les techniques d'argumentation
- Mettre en œuvre les techniques de négociation
- Décrypter les intérêts, les stratégies individuelles et les jeux d'acteurs
- Assumer un rôle de représentation de l'Institut auprès des différents partenaires
- Communiquer en anglais avec le vocabulaire adapté à son champ d'intervention

Innovation

- Mettre en œuvre des démarches d'innovation
- Créer les conditions favorables à la prise d'initiative et à l'innovation
- Evaluer la valeur créée pour les bénéficiaires et pour l'institut

Pilotage et gestion

- Analyser et interpréter des données statistiques
- Synthétiser et formaliser des résultats pour en saisir rapidement les éléments clés
- Identifier les ressources et les freins à la mise en œuvre de la stratégie
- Définir des indicateurs de performance
- Créer, alimenter et exploiter des tableaux de bord de pilotage
- Equilibrer et optimiser un budget de fonctionnement
- Elaborer une vision prévisionnelle en matière budgétaire
- Décrypter les ratios financiers pour évaluer la performance de la direction

Management et organisation

- Fixer des objectifs individuels et collectifs
- Planifier et prioriser les actions à mener
- Mettre en œuvre un plan de développement des compétences de l'équipe

Gestion de projet

- Savoir analyser un besoin
- Fonctionner en mode projet

SAVOIR-ETRE

- · Faire preuve de diplomatie
- Faire preuve de conviction
- Etre capable de se positionner, de trancher
- Faire preuve d'écoute active
- Etre capable de prendre du recul
- Faire preuve d'esprit d'analyse

ENVIRONNEMENT DU METIER

- En interne : le directeur d'Institut, les directeurs de départements, les directeurs fonctionnels, l'équipe développement commercial et partenariats...
- En externe : Conseil Régional, Collectivités Territoriales, ARS, Universités, Instituts de formation sanitaires et sociaux publics et privés, Etablissements d'Enseignements secondaires, Instituts de recherche, Pôle Emploi, CCI, Centres hospitaliers, EPHAD, associations de maintien à domicile, ordres professionnels, professionnels libéraux, entreprises privées...

DIPLOMES ET CERTIFICATIONS

 Diplôme universitaire de niveau I (Master ou Doctorat)

ANdEP

Institut de formation en soins infirmiers du Centre Hospitalier 2 avenue du Docteur Roullet 19200 USSEL www.andep.fr



18 rue Robert Fleury 75 015 PARIS contact@opal-rh.fr www.opal-rh.fr