

# 2 DÉFINIR, ASSEOIR ET VALORISER LA FONCTION DE MANAGER



# Thème 2 : Définir, asseoir et valoriser la fonction d'encadrement

## Consultation

L'université de Poitiers a mis en place une vaste consultation dans le but de recueillir les préoccupations, besoins et intérêts de la communauté universitaire sur la qualité de vie au travail (QVT), et de définir les axes de son plan d'action pluriannuel.

À l'issue d'un processus organisé en deux étapes « une phase quantitative comprenant 45 questions fermées, qui ont ensuite été approfondies lors d'une phase qualitative comprenant des questions ouvertes et des groupes focus », quatre thèmes ont été identifiés :

- Améliorer les procédures de gestion par une démarche ascendante depuis des réseaux professionnels ;
- Définir, asseoir et valoriser la fonction d'encadrement ;
- Valoriser les réussites des individus et des équipes auprès de la communauté universitaire et développer le sentiment d'appartenance ;
- Créer un environnement de travail propice aux échanges et à la convivialité.

Le Comité du mieux-être à l'université de Poitiers a ensuite construit les outils et proposé une démarche permettant aux membres de la communauté universitaire de faire leurs propositions d'action pour chacun de ces thèmes. Cette fiche présente les éléments de constat qui ont conduit à la définition du premier thème, ainsi que les propositions faites par le groupe de travail et leur programmation.

## Constat

Quel que soit le bloc de questions (cadre de travail, relations de travail et ambiance, lien au travail, aux valeurs et à l'université), le niveau d'encadrement ressort comme une variable modératrice importante, puisque les points négatifs sont plus prégnants chez les collègues qui encadrent 1 à 10 personnes (n+1 la plupart du temps).

L'inflation bureaucratique, la crise du temps, la surcharge administrative, l'ambiance dégradée, le décalage entre la charge de travail et la rémunération et de façon générale l'absence de reconnaissance reviennent fréquemment chez les personnes qui ont une mission d'encadrement. Les pistes proposées portent majoritairement sur la formation des n+1, la clarification des droits, devoirs et leviers d'actions des n+1, la mise en place d'actions qui favorisent la cohésion des équipes, la mise en place de stratégies de reconnaissance et de valorisation de la fonction d'encadrement.

Pour se sentir bien dans la fonction d'encadrement, il faut que les collègues puissent donner du sens et être capables de se projeter. Or, la fonction d'encadrement n'est pas suffisamment bien définie. Quelles sont les missions et activités qui lui sont associées, quels sont les objectifs, quelles sont les marges de manœuvre et les répercussions sur la carrière de la personne ? La réponse à ces questions varie considérablement selon la structure de rattachement. Il ressort par ailleurs que tous les éléments qui perturbent la fonction d'encadrement relèvent de son organisation au sein de l'université. En particulier, les collègues perçoivent un manque de consultation et un manque de reconnaissance. Ils revendiquent un management plus participatif et bienveillant.

## Proposition

Pour répondre à cet enjeu, la proposition qui est faite est de concevoir des outils en direction des managers (guide d'accueil des nouveaux encadrants) et, en lien avec la gouvernance et les composantes, de rendre obligatoire la participation à un séminaire d'accueil afin d'accompagner ces nouveaux encadrants dans le processus de montée des compétences et ainsi créer les conditions d'un management bienveillant.

## Calendrier

Le groupe de travail doit finaliser les outils pour la fin d'année 2021, afin qu'ils soient mis en œuvre à compter de janvier 2022.



Découvrez les actions et rejoignez le réseau d'ambassadeurs sur [sqvt.univ-poitiers.fr](https://sqvt.univ-poitiers.fr)

**Pôle santé et qualité de vie au travail**  
**sqvt@univ-poitiers.fr**  
**05 49 45 33 70**

