



Diagnostic organisationnel GSMA

La mission

Une démarche de diagnostic organisationnel a été initiée par CNRS-Physique et la délégation Centre-Est, en collaboration avec l'université de Reims Champagne Ardennes.

Objet de la mission :

- Apporter un regard extérieur sur l'organisation générale
- Analyser l'organisation avec la direction de l'unité
- Analyser les pratiques et processus de travail
- Identifier les rôles et positionnement de chacun
- Formuler des préconisations

La mission de consultance consiste à établir un état des lieux organisationnel dégagant les points forts de l'unité et les domaines à risques en vue d'amélioration.

La démarche a fait l'objet d'une présentation au personnel réuni en assemblée générale.

- Le projet a été présenté par les tutelles et la délégation régionale
- La méthodologie a été présentée par les consultants

Vanessa SALIGNIERE et Laurence GIMENEZ, consultantes internes du réseau Ad 'Hoc, ont réalisé cette mission.

La démarche

➤ Examen des documents concernant l'unité :

- Règlement intérieur
- Organigramme et organigramme cible
- Demandes de ressources (DIALOG)
- Plan de formation de l'unité
- Rapport Hcéres
- DUERP
- Volumétrie budget et RH

➤ Entretiens et réunions

22 et 23 novembre 2022 : Visite sur site et entretiens avec :

- La directrice et la directrice adjointe
- Les chercheurs et enseignants chercheurs réunis
- Les personnels des fonctions supports et soutiens

Fin février 2023 : Poursuite d'entretiens en visioconférence d'autres personnels de l'unité

➤ Expertises métiers complémentaires

Le déroulement de la mission

La mission a été présentée aux personnels par la direction de l'unité préalablement à la visite sur site

La démarche a fait l'objet d'une présentation au personnel réuni en assemblée générale.

- Le projet a été présenté par les tutelles et la délégation régionale Centre-Est
- La méthodologie a été présentée par les consultantes

Dans le cadre de ce rapport de diagnostic, nous avons entrepris une évaluation approfondie de l'organisation de l'unité

L'objectif principal était de comprendre le fonctionnement actuel de l'organisation, d'identifier les domaines nécessitant des améliorations et de formuler des recommandations pertinentes pour optimiser son efficacité et sa performance.

Nous avons utilisé une approche méthodique pour réaliser ce diagnostic. Les étapes clés comprenaient la collecte d'informations à travers des entretiens avec le personnel, l'examen de la documentation pertinente et l'observation directe des processus et des interactions organisationnelles. Les données ont été analysées de manière qualitative et quantitative pour obtenir une compréhension holistique de l'organisation administrative. Des expertises métiers et domaines ont complété l'étude.

Le contexte

Présentation du GSMA

Groupe de Spectrométrie Moléculaire et Atmosphérique – UMR 7331

Le Groupe de Spectroscopie Moléculaire et Atmosphérique (GSMA) est une UMR CNRS -Université de Reims Champagne-Ardenne créée au 1er Janvier 2000, mais cette unité existe depuis bien plus longtemps avec un statut d'association au CNRS qui a évolué.

Localisé sur le campus de l'Université de Reims Champagne-Ardenne, le laboratoire développe historiquement des activités dans le domaine de la spectroscopie moléculaire appliquée à la physique de l'atmosphère adossée à une forte composante de physique moléculaire fondamentale et d'instrumentation (spectromètres, lasers, ...). Au cours des dernières années, une équipe de spécialistes en effervescence a rejoint l'unité.

Une cinquantaine de permanents et une vingtaine de non permanents exercent leurs activités au sein de cette unité.

Organisation en 3 équipes :

- Physique moléculaire et spectroscopie
- Aéronomie
- Effervescence et champagne

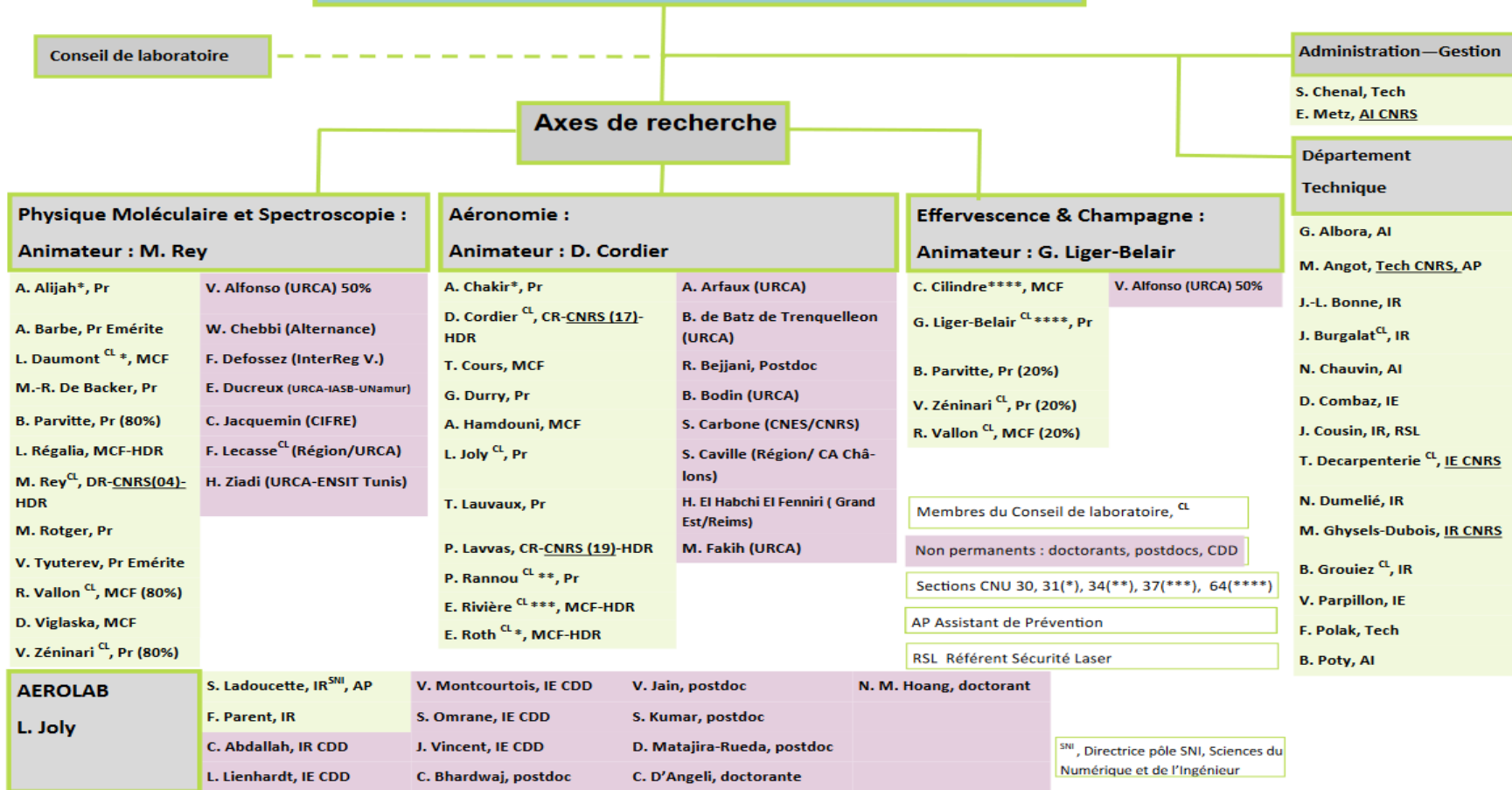
Un service administration-gestion et un département technique assurent les fonctions supports de l'unité.

L'unité est placée sous la direction de Madame Maud ROTGER depuis 2018. Son mandat a été renouvelé. Sous cette nouvelle mandature, Madame Virginie ZENINARI rejoint la direction en qualité de directrice adjointe au 1^{er} janvier 2024

Présentation du GSMA



Groupe de Spectrométrie Moléculaire et Atmosphérique
GSMA-UMR 7331, sections CNRS 04, 17 et 19
 Directrice : M. Rotger, Pr



^{SNI}, Directrice pôle SNI, Sciences du Numérique et de l'Ingénieur

Modifié le 22/05/2023

La gouvernance

Organisation de la direction

L'équipe de direction est composée de la directrice et de la directrice adjointe. Ce binôme complémentaire est dynamique et impliqué .

Un partage des champs de responsabilités et d'intervention s'est mis implicitement en place. La direction est disponible et répond aux sollicitations des personnels (techniques ou scientifiques).

Instances

Conseil d'unité

Le GSMA est doté d'un conseil d'unité. C'est la seule instance existante au moment du diagnostic. Le conseil est réuni en moyenne 3 fois par an. (1) Les comptes rendus sont communiqués au personnel

Point d'attention

Le rôle de cette instance doit être précisé pour qu'elle remplisse pleinement sa fonction, notamment sa saisine sur les sujets fondamentaux de la vie de l'unité (coordination des recherches, composition des équipes, moyens budgétaires et répartition, mesures relatives à l'organisation et au fonctionnement de l'unité et susceptibles d'avoir une incidence sur la situation et les conditions de travail du personnel...)

Recommandations

- *La création et l'animation d'autres instances permettraient de favoriser la communication, de renforcer la cohésion, le sentiment d'appartenance. La direction pourrait ainsi faire participer les personnels à la vie de l'unité à différents titres.*
- *Un conseil scientifique offrirait un espace d'échange et de travail sur la stratégie scientifique à mener , et participerait au partage d'information*

Vie de l'unité, cohésion communication

Le GSMA est une structure dynamique développant de multiples thématiques scientifiques

Vie de l'unité

Points d'attention

De manière générale, Il est important que la gouvernance s'emploie à créer du lien pour l'ensemble des personnels en favorisant une dynamique commune autour d'un projet fédérateur qu'il soit scientifique ou ait trait à la vie de l'unité (comme par exemple des projets QVCT, des groupes de travail sur un sujet transverse...).

C'est un domaine à consolider et à compléter par la mise en place d'une communication interne régulière et partagée.

Une association des doctorants serait un outil intéressant pour favoriser leur intégration et les accompagner dans leur cursus

Favoriser le sentiment d'appartenance

Recommandations:

Les personnels ne doivent pas hésiter à s'inscrire dans une démarche collaborative (Groupes de travail) et être force de proposition d'actions concernant la vie de l'unité.

Le projet commun du laboratoire est la base de la construction d'un collectif de travail. La réflexion collective autour de ce projet permet de créer une adhésion des personnels et de créer un collectif scientifique soudé.

Vie de l'unité, cohésion communication

Organisation

L'organisation d'une unité de recherche découle naturellement du projet scientifique et donc des besoins afférents . Cette organisation fait ensuite l'objet d'une représentation schématique, graphique, via un organigramme.

Points d'attention

- *L'organigramme du GSMA doit permettre de comprendre les fonctions exercées dans l'organisation. Il doit également permettre de présenter les différents services et équipes et les liens qui existent entre eux (au plan hiérarchique, ou fonctionnel).*
- *Pour cela, les missions et périmètres d'activité de chacun doivent être préalablement clairement définis et connus de tous.*

Communication

Il y a de nombreux échanges informels entre la direction et les personnels et les personnels entre eux. La structuration d'une communication interne centralisée et régulière, à destination de l'ensemble des personnels, est un outil de gouvernance essentiel. (1)

Recommandations

- *A ce titre la fonction « communication interne » du GSMA doit être développée (commission communication , direction de l'unité) et professionnalisée notamment par la formation des personnels investis de cette fonction (correspondant communication,).*

Pour mener ces actions la direction doit pouvoir bénéficier d'un soutien des tutelles INP-CNRS et URCA pour la mise en place d'un accompagnement aussi bien sur les outils et techniques utilisables que sur les modes opératoires.

Administration-gestion

Le service administratif-gestion est composé de deux personnes. Il assure le gestion financière de la structure ainsi que la gestion des non permanents (CDD , étudiants stagiaires)

L'arrivée en 2021 d'une AI sur NOEMI a entraîné nécessairement une répartition des activités.

Le service est directement placé sous l'autorité de la directrice d'unité.

Il n' y a pas de responsable opérationnel.

Points d'attention

- *Coordonner l'activité dans son ensemble*
- *Veiller à la continuité de service*
- *L'activité administrative doit être structurée afin de permettre un suivi centralisé du budget et des ressources humaines, outil de pilotage pour la direction.*
- *Une fonction de responsable permettrait de seconder la direction et de lui apporter les indicateurs nécessaires à la prise de décision*

Recommandations

- *Préciser la mission de ce service*
- *Procéder à une réflexion sur sa structuration et son fonctionnement*
- *Déterminer les responsabilités et périmètre en fonction des besoins de la direction, de l'unité (mission du service) et des compétences développées*
- *Les rôles, métiers, et attributions de chacun doivent être précisés et communiqués à l'ensemble des personnels de l'unité.*

Département technique

Le département technique du GSMA apporte son soutien aux équipes de recherche. Il est composé de 14 ingénieurs et techniciens de divers métiers et corps

Il fonctionne de manière autonome. Il est placé directement sous l'autorité de la directrice d'unité.

L'intérêt de mettre en place un département technique s'inscrit généralement dans un objectif d'optimisation des ressources et de coordination de l'activité de chacun pour répondre aux demandes des équipes.

Un département technique peut, par exemple, fonctionner en mode hybride (% pour des projets en associant plusieurs métiers si besoin et % pour assurer le récurrent et hors projet). Ce modèle suppose alors la mise en place d'une coordination et d'une organisation structurée (par exemple : coordination, comité de pilotage, suivi des projets, etc...)

Points d'attention

Le fonctionnement du département technique du GSMA, interroge dans la mesure où il ne semble pas y avoir d'intégration de l'activité dans un mode opératoire collectif mais plutôt individuel.

Ce mode de fonctionnement peut être source de tensions entre les personnels techniques mais également entre les chercheurs et les personnels techniques.

Département technique

Recommandations

- *Dans un premier temps, Il est essentiel qu'une réflexion collective soit menée sur le fonctionnement du soutien technique en général pour dégager la formule la plus satisfaisante (département technique, mode hybride ou autre...)*
- *Si le choix se porte sur le modèle département technique, il est indispensable de formaliser :*
 - *la mission du département en fonction des attentes de l'unité*
 - *La coordination du département*
 - *les missions, activités, et rôle de chacun*
 - *l'organisation du département technique en particulier, au regard du service rendu ou à rendre.*
- *Dans un souci de lisibilité, les différents métiers pourraient être mentionnés dans l'organigramme.*

Conclusion

En résumé

Point forts

L'unité bénéficie d'un fort soutien des tutelles

Elle présente par ailleurs une capacité à travailler sur des projets innovants portant sur des sujets d'actualité,

Ses collaborations nationales et internationales bien choisies contribuent à sa reconnaissance au meilleur niveau .

Elle est composée de personnels investis dans leurs missions.

La direction est dynamique, à l'écoute des personnels et se questionne sur l'amélioration des process

Points d'attention

La taille de l'unité et, celle de certaines équipes, restent un point d'inquiétude pour certains personnels et de vigilance en termes d'évolution

Le travail de structuration de l'organisation initié doit être poursuivi et approfondi en s'appuyant sur la construction d'une communication interne centralisée et la mise en place d'instances de concertation et de groupes de travail.

La gouvernance doit pouvoir disposer d'outils de pilotage en temps réel (vision centralisé du budget, contrats etc..)

En résumé

Points d'attention

Les notions d'unité, d'appartenance à un collectif de travail dirigé vers un projet commun nécessitent d'être consolidées pour éviter tout clivage et individualisme

Concernant le soutien technique, il conviendrait de bien préciser les attentes avant de mener une réflexion sur la meilleure organisation en cohérence avec la structure de l'unité, le projet scientifique, les objectifs et également les personnels.

CNRS-Physique, l'URCA, et la délégation régionale Centre-Est, sont des ressources pour accompagner la direction de l'unité dans sa réflexion organisationnelle et dans la mise en œuvre pratique des points évoqués dans l'analyse.

Par ailleurs, les tutelles contribueront à renforcer la notion de projet d'unité et de collectif de travail, en veillant à faire de la direction de l'unité l'interlocutrice prioritaire dans les échanges et la transmission d'information.

Les consultantes tiennent à remercier la direction de GSMA, Mesdames Maud ROTGER et Virginie ZENINARI, ainsi que les personnels de l'unité, pour leur accueil, leur collaboration et leur disponibilité, qui ont permis la réalisation de cette analyse dans les meilleures conditions.