



## « Transformer l'accompagnement des dirigeants universitaires » : le projet Govern U à l'heure du bilan

Le projet Govern U de formation des managers et dirigeants universitaires, porté par l'Université Paris Cité, « est en phase de bilan et sa pérennisation ou non n'a pas encore été tranchée », indique Julie Marbot, cheffe de cabinet de l'établissement et porteuse du programme, le 08/10/2024 à News Tank.

Govern U a vu le jour grâce à un financement de 500 k€ du FTAP

Fonds pour la transformation de l'action publique (Fonds pour la transformation de l'action publique) obtenu en 2021. « L'objectif était de transformer la manière dont nous accompagnons les managers et hauts cadres dirigeants dans les universités grâce à des formations innovantes », rappelle Julie Marbot, qui était alors en poste au sein de la direction générale des services de Paris Cité.

L'ambition affichée était de les déployer dans l'ensemble des universités françaises. « L'un des enjeux est d'améliorer l'attractivité des postes de direction. Nous devons encourager les enseignants-chercheurs à prendre des responsabilités au sein des universités », ajoute-t-elle.

Neuf projets pilotes ont été financés entre 2022 et juin 2024. Deux ont été arrêtés, ne répondant pas aux besoins identifiés.

D'autres ont portés leurs fruits, parmi lesquels un partenariat avec l'ENS-PSL autour de la recherche-action ou Lab To Lead, piloté par le Learning Planet Institute. Ce dernier programme repose sur des ateliers de co-design à destination de cadres administratifs, d'enseignants-chercheurs en responsabilité politique, ou envisageant de s'engager dans leurs établissements, décrit Bruna Lo Biundo, conceptrice pédagogique à la direction de l'éducation du LPI.

La définition du projet Govern U : former les collectifs de dirigeants

Une fois lauréate du FTAP, l'Université Paris Cité, soutenue par Udice

Association réunissant les universités labellisées Idex, a réalisé un état de lieux des besoins en termes de formation.

« Nous avons mené une cinquantaine d'entretiens avec des dirigeants d'universités françaises, et le constat général était clair : l'enseignement supérieur et la recherche se transforment de manière radicale. Cela nécessite une professionnalisation accrue de l'ensemble du secteur », expose Julie Marbot.

« Aujourd'hui, la compétition internationale oblige les universités à se doter de véritables stratégies à leur tête, et ce projet, initialement destiné aux managers au sens large, s'est progressivement recentré sur les collectifs de dirigeants. »

En effet, « il existe un paysage complexe de formations à destination de publics bien précis, notamment pour les nouveaux directeurs de laboratoires par le CNRS

Centre national de la recherche scientifique. Mais peu de formations sont proposées aux collectifs de gouvernance, surtout au moment où ils prennent leurs fonctions », analyse la cheffe de cabinet.

« Nous devons accompagner ces équipes tout au long de leur mandat pour les aider à passer à une culture de collectif de dirigeants et dirigeantes d'université. »

Pour y parvenir, l'Université Paris Cité a organisé, en 2022, un séminaire de co-design réunissant sept universités ainsi que Circle U, son alliance européenne. Neuf projets pilotes expérimentaux ont émergé.

Accompagnement de la nouvelle gouvernance

Parmi les neuf projets identifiés figurait un programme spécifique pour l'Université Paris Cité. Celui-ci visait à « tester différentes modalités d'accompagnement dans un contexte de changement de gouvernance », Edouard Kaminski Président @ Université Paris Cité (EPE) • Professeur en Volcanologie physique @ Institut de Physique du Globe de Paris (IPGP) ayant pris la présidence de l'établissement avec une nouvelle équipe après le départ de Christine Clerici Conseillère du président @ France Universités • Administratrice @ Fondation Inserm • Professeure émérite @ Université Paris Cité (EPE)

« Cet accompagnement est passé par des sessions avant la prise de poste, au début du mandat, et des ateliers prospectifs », décrit Julie Marbot.

## Learning expedition et Tandem retreat

Govern U a aussi permis d'organiser une learning expedition avec l'Université de Genève. Pendant trois jours, l'ensemble de la gouvernance académique et administrative a travaillé sur le projet stratégique de l'université.

« Nous avons également organisé un Tandem retreat avec six universités participantes. Il s'agit de petites cohortes de binômes composés d'acteurs académiques et politiques, ainsi que d'administratifs », dit Julie Marbot.

### La création d'une base de données

« Nous avons également mis en place un partenariat avec l'ENS-PSL autour de la recherche-action, sous la direction d' Emmanuel Basset Délégué auprès du directeur, en charge de la stratégie et du développement @ École normale supérieure - PSL (ENS - PSL) , délégué du directeur Frédéric Worms Directeur @ École normale supérieure - PSL (ENS - PSL) • Professeur des universités @ École normale supérieure - PSL (ENS - PSL) en charge de la stratégie et du développement. L'idée est de créer une base de données réalisée par les enseignants-chercheurs, centrée sur le pilotage et le leadership dans les universités pour accompagner la prise de décision de la gouvernance », indique Julie Marbot.

Ce partenariat a aussi donné naissance à des séminaires réunissant décideurs et chercheurs, pour discuter des enjeux liés aux carrières, à l'attractivité, à la mesure de l'impact, et à la valorisation de la recherche.

### Le programme Lab to Lead du Learning Planet Institute

Autre projet pilote couronné de succès, selon Julie Marbot : Lab to Lead porté par le Learning Planet Institute (ex CRI

Centre de recherches interdisciplinaires ), qui est partenaire de l'Université Paris Cité.

« Le Learning Planet Institute est reconnu pour son expertise en interdisciplinarité et son approche pédagogique active. Avec Raphaël Costambeys-Kempczynski Directeur de l'éducation @ Learning Planet Institute (LPI) , directeur de l'éducation, et Muriel Mambrini Référente institutionnelle égalité professionnelle @ Institut de recherche pour le développement (IRD) • Directrice de la MEPR (Mission d'évaluation et de programmation de la recherche) @ Institut de... , ancienne directrice de l' IHEST

### Institut des hautes études pour la science et la technologie

, nous avons développé Lab to Lead, un programme qui s'inscrit pleinement dans notre stratégie de développement de la formation continue », déclare Bruna Lo Biundo.

« Le programme est principalement articulé autour d'ateliers de co-design avec les institutions impliquées dans Govern U ( AMU

Aix-Marseille Université , Bordeaux, Saclay, Paris Cité), mais également avec d'autres universités européennes. Nous avons constaté que les problématiques rencontrées dans l'ESR sont similaires à l'international. »

### Trois modules

Lab to Lead est structuré en trois modules de deux jours chacun, portant sur la gouvernance de l'enseignement supérieur.

Ils se sont déroulés en février, mars et avril 2024 et ont réuni une quinzaine de participants issus des établissements Udice et de CY Cergy Paris Université, autre partenaire universitaire du LPI.

Le premier module était consacré à la contribution des identités et valeurs universitaires, avec des mises en situation et des travaux autour des valeurs de l'ESR. Les apprenants, constitués en trois groupes, ont choisi de travailler sur trois projets, qui ont servi de fil rouge tout au long de la formation :

favoriser la collaboration entre personnels Biasss

Bibliothèques, Ingénieurs, Administratifs, Techniciens, Social, Santé et enseignants-chercheurs,

l'organisation d'un grand prix de la transformation de l'ESR,

et le développement d'une marque employeur pour les universités.

Les participants ont restitué leurs projets sous forme de podcasts.

Le deuxième module portait sur la contextualisation et la capacité d'anticipation, et le troisième se concentrait sur la responsabilité et la gouvernance.

« Chaque module est accompagné d'une table ronde avec des chercheurs, des experts ou des décideurs de l'enseignement supérieur. Nous voulons aussi impliquer davantage les étudiants dans cette démarche. En plus de la mise en pratique, nous avons également inclus des apports théoriques, notamment sur la science participative et citoyenne, ainsi que sur les questions d'éthique », précise Bruna Lo Biundo.

« Les retours des participants ont été très positifs. La clé du succès est d'avoir réussi à créer une véritable intimité collective. Ils ont beaucoup apprécié la logique intercatégorielle du programme. »

L'heure du bilan et la question de la pérennisation

Quelque 180 personnes ont participé à l'un des volets de Govern U pour un coût journalier compris entre 220€ et 890€, selon Julie Marbot.

« Tous les enseignements tirés seront partagés avec les établissements qui ont co-construit ces formations. Ces dernières répondent à des besoins réels, et de nombreuses expérimentations sont déjà menées en interne. La question reste de savoir comment capitaliser sur ces initiatives pour répondre aux besoins des établissements », déclare Julie Marbot.

Des discussions sont en cours notamment au sein d'Udice, qui a soutenu le projet et auxquels ses membres ont participé, et avec l' Amue

Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur ou de recherche et de support à l'enseignement supérieur ou à la recherche , qui pourrait en intégrer des éléments à son catalogue.

S'agissant de Lab to Lead, il devrait figurer au catalogue de formation continue que le Learning Planet Institute doit dévoiler cet automne, dans le cadre de sa stratégie de développement.

« Nous avons également décidé de proposer des formations plus courtes, car les sessions de six jours étaient trop contraignantes. Nous allons proposer un catalogue de formations, notamment à destination des universités, en octobre. Ces formations porteront sur la gouvernance et le leadership dans le contexte des transformations du 21 e siècle », annonce Bruna Lo Biundo.

Université Paris Cité (EPE)

Université, sous forme d'établissement expérimental, créée par décret du 21/03/2019, et née au 01/01/2020 de la fusion des universités Paris 5 Descartes et Paris 7 Diderot et de l'intégration de l'Institut physique du globe de Paris.

Catégorie : Universités

Adresse du siège Service Facturier

85 Boulevard Saint Germain

75006 Paris France [Consulter la fiche dans l'annuaire](#)

Chargement en cours

Fiche n° 8461, créée le 01/04/2019 à 05:27 - M&J le 08/10/2024 à 17:46

Learning Planet Institute (LPI)

Catégorie : Organismes publics de recherche

[Consulter la fiche dans l'annuaire](#)

Chargement en cours

Fiche n° 7995, créée le 12/12/2018 à 03:52 - M&J le 08/10/2024 à 17:46