

AUDIT RH ET FONCTIONNEL
DU CONSERVATOIRE DE LAUSANNE

Date	15 juin 2022
Entreprise	Fondation HEMU-CL
Rapport d'intervention destiné à	Madame la Présidente du Conseil de Fondation HEMU-CL
Document établi par	Vicario Consulting SA, Lausanne
Intervenant.e.s	Anne Grandjean, Isabelle Vonlanthen, Kirsten Bourcoud, Vincent Uhlmann, Agatha Saegesser, Didier Binamé, Angelo Vicario

La dimension humaine dans l'entreprise

TABLE DES MATIÈRES

I. OBJECTIFS – DEMARCHE	3
I.1. Rappel de la demande	3
I.2. Objectifs de l'intervention	3
I.3. Méthodologie de l'intervention	4
I.4. Personnes auditionnées	5
I.5. Questionnaire en ligne	6
II. RÉSUMÉ	7
III. ANALYSE	10
III.1. Globalement s'agissant de la satisfaction générale quant à l'activité professionnelle exercée au sein du CL	10
III.2. S'agissant de l'organisation au sein du CL	13
III.2.1. De manière générale	13
III.2.2. S'agissant de la gestion des ressources humaines	15
III.2.3. S'agissant de la gestion financière	17
III.2.4. S'agissant de la gestion de projets et du développement	19
III.2.5. S'agissant de la gouvernance stratégique de l'HEMU-CL	19
III.3. S'agissant de la dimension managériale	21
III.3.1. S'agissant de la direction générale HEMU-CL en général	21
III.3.2. S'agissant du Directeur du CL	23
III.3.3. S'agissant du décanat du CL	26
III.3.4. S'agissant du PAT du CL	28
III.4. S'agissant de la communication	29
III.5. Synthèse de l'analyse et de la dynamique	30
IV. AXES DE DEVELOPPEMENT	35
IV.1. Au niveau du Positionnement du Conservatoire de Lausanne comme école de musique répondant au cadre légal de la LEM et s'inscrivant dans une vision pédagogique prospective	35
IV.2. Au niveau de la Gouvernance stratégique	36
IV.3. Au niveau de la Gouvernance du Conservatoire	37
IV.4. Au niveau de l'organisation	38
IV.5. Au niveau du management	41
IV.6. Au niveau de la communication et de l'accompagnement au changement	43
IV.7. En termes de plan d'action	44
IV.7.1. A court terme	44
IV.7.2. A court-moyen terme	45
IV.7.3. A moyen terme	45
IV.7.4. A long terme	45
V. CONCLUSION	46

La dimension humaine dans l'entreprise

I. OBJECTIFS – DEMARCHE

I.1. RAPPEL DE LA DEMANDE

La présente analyse fait suite à la sollicitation de Mme la Présidente du Conseil de la Fondation HEMU-CL, institution qui chapeaute d'une part la Haute Ecole de Musique Vaud Valais Fribourg, HEMU pour la formation professionnelle tertiaire et le Conservatoire de Lausanne, CL pour l'enseignement non professionnel d'autre part.

Au vu d'une situation financière préoccupante ayant des impacts sur la dimension salariale, des tensions sont apparues au sein du **Conservatoire de Lausanne**, entre le corps enseignant et la Direction. Le climat social au sein du Conservatoire s'est vu en conséquence péjoré. Par ailleurs, des doutes sur l'adéquation de l'administration spécifique au Conservatoire semblent également présents ainsi que sur les compétences de certain.e.s collaborateurs.trices.

Dans ce sens, le besoin de clarifier la situation est apparu nécessaire aux yeux de la Présidente du Conseil de Fondation. Pour y répondre et afin de donner à cette démarche une plus grande objectivité, le mandat pour effectuer cette intervention est confié, en janvier 2022, à un organisme externe, Vicario Consulting SA, à Lausanne.

I.2. OBJECTIFS DE L'INTERVENTION

Les objectifs de notre intervention ont été définis de la manière suivante :

- Analyser **le climat de travail** actuellement présent au sein du Conservatoire de Lausanne.
- Analyser **le fonctionnement** du Conservatoire de Lausanne, notamment :
 - Objectiver le fonctionnement actuel
 - Analyser la structure : (structure administrative et processus de travail)
 - Analyser et objectiver l'organisation actuelle (attribution des ressources, répartition du travail ...)
 - Objectiver la charge de travail en fonction des ressources à disposition et des missions et prestations à effectuer.
- Mettre des mots et citer des faits sur des sentiments ou des allégations qui ont pu être exprimés par des collaboratrices et collaborateurs du Conservatoire de Lausanne en termes de :
 - Communication
 - Organisation du travail (fonctionnement)
 - Management
 - Ressources humaines.
- Souligner **d'éventuels problèmes ou dysfonctionnements.**

La dimension humaine dans l'entreprise

- Identifier les forces et les points de développement du climat de travail et de l'organisation actuels au regard de l'analyse des entretiens effectués et des documents récoltés.
- Etablir **un bilan** et formuler des **recommandations concrètes avec un plan d'action** et des **scenarii d'organisation** en fonction de notre analyse.

I.3. MÉTHODOLOGIE DE L'INTERVENTION

Notre rapport a été réalisé sur la base des démarches suivantes :

- **Analyse du contexte du Conservatoire de Lausanne** au travers des documents apparaissant importants (organigramme, cahiers des charges, portefeuille de projets, éléments de gouvernance, cartographie des processus, indicateurs clés, documents financiers, éléments de vision et stratégie ...), afin d'avoir une vision des démarches ou des réflexions déjà entreprises, ainsi qu'une définition de l'environnement de notre intervention au niveau des divers consultants et du fil rouge des entretiens ultérieurs.
- **Entretiens individuels (29)** regroupant 21 collaborateurs ou membres de la Direction (HEMU-CL), 4 parents d'élèves ainsi que 4 personnes externes en lien avec le CL. Les résultats dans la partie « Constats » seront donc présentés relativement à ces trois catégories.
- **Questionnaire anonyme en ligne**, adressé aux 90 enseignants du CL. Des moyennes reflètent le degré de satisfaction à l'égard de différentes thématiques. Ces données chiffrées ont été converties à partir d'une échelle d'adhésion par rapport à différentes affirmations positives, selon l'interprétation suivante :
 - Score de 1 : pas du tout d'accord avec l'affirmation positive → reflète une grande insatisfaction.
 - Score de 2 : plutôt pas d'accord avec l'affirmation positive → reflète une certaine insatisfaction.
 - Score de 2,5 : position neutre entre satisfait.e et insatisfait.e.
 - Score de 3 : plutôt d'accord avec l'affirmation positive → reflète une certaine satisfaction.
 - Score de 4 : tout à fait d'accord avec l'affirmation positive → reflète une grande satisfaction.

Des entretiens de **début de processus** ont été réalisés avec la Présidente du Conseil de Fondation et la Directrice générale de l'HEMU-CL.

A des fins de clarification de certains points, **des entretiens en fin de processus** ont été tenus avec la Directrice générale de l'HEMU-CL et le Directeur administratif HEMU-CL.

Le Directeur du Conservatoire a bénéficié d'un entretien en cours de processus, mais n'a pas souhaité être entendu dans un second entretien de clarification.

Les entrevues ont eu lieu dans des locaux neutres, soit ceux du siège de Vicario Consulting SA à Lausanne, ainsi que par vidéo-conférence.

Chaque entretien a été mené par deux consultant.e.s de Vicario Consulting SA, l'un.e gérant l'entretien, le.la second.e rédigeant le procès-verbal. A la fin de chaque entretien, le procès-verbal rédigé a pu être relu et modifié par la personne entendue, puis daté et signé.

Nos entretiens ont été focalisés sur les **allégations** ou sentiments des personnes auditionnées, mais plus particulièrement sur des **faits** pouvant confirmer ceux-ci. **Nos interviews ont surtout eu pour objectif de comprendre la dynamique organisationnelle qui a pu conduire au climat de travail rencontré.**

I.4. PERSONNES AUDITIONNÉES

La liste des personnes auditionnées a été constituée sur la base de deux listes en provenance d'une part de la Direction HEMU-CL et d'autre part d'un enseignant du Conservatoire, Président de l'APC-SUD.

Les personnes suivantes ont été entendues :

- 21 collaborateurs.trices et membres de la Gouvernance ;
- 4 personnes externes ;
- 4 parents.

Soulevons d'emblée que nous avons eu toute liberté pour conduire nos interviews. Cela étant dit, nous avons rencontré quelques réticences mettant principalement en doute notre impartialité. Un collaborateur sollicité n'a pas souhaité apporter son témoignage.

Une **analyse de contenu** des données recueillies a permis de définir, au niveau des constats, le **nombre de personnes ayant évoqué certains propos** ; elle a également permis de citer les propos des personnes ayant évoqué une **allégation** ou un **fait**.

Au vu du contexte inhérent à notre intervention et **afin de permettre à chaque personne entendue de s'exprimer le plus librement possible, nous nous sommes engagés à ne pas annexer à notre rapport les procès-verbaux des entretiens.**

Afin de respecter l'anonymat, **seul le nombre de personnes** ayant évoqué certains faits ou allégations a été laissé dans le présent rapport. Une copie contenant **la mention des annexes correspondantes** à chaque propos relevé au niveau de notre analyse est cependant archivée par nos soins. Tous ces documents seront conservés par nos soins pendant une période de dix ans. Toutefois, il va de soi que **la totalité de nos pièces (rapport et annexes) serait mise à disposition d'un tribunal si une procédure ultérieure devait intervenir.**

N.B. Nous avons été fidèles aux propos récoltés lors des entretiens en fonction des sujets abordés. En relevant les paroles des diverses personnes entendues, nous nous sommes parfois permis de les retranscrire dans une forme facilitant la lecture, les citations entre guillemets respectant quant à elles les propos exprimés.

I.5. QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Un questionnaire en ligne (annexes 44.1 à 44.7) a été adressé le 21 mars 2022 aux 90 enseignants du Conservatoire par le biais de liens sécurisés personnels, cela dans un souci de préserver l'anonymat et la qualité des réponses fournies. La clôture des retours était fixée au 28 mars 2022.

L'objectif d'un tel questionnaire était de pouvoir donner la parole à l'ensemble des enseignants du Conservatoire, sachant qu'un nombre limité a pu être entendu lors des entretiens individuels.

35 / 90 enseignants sondés l'ont complété, soit 39 % de taux de retour.

66 % des retours proviennent d'enseignants présentant un taux d'activité compris entre 30 et 80 % au Conservatoire de Lausanne. Un bon tiers des personnes ayant répondu ont un taux d'activité entre 0 et 30% auprès de l'HEMU-CL.

35 % des retours proviennent d'enseignants présentant plus de 20 années d'ancienneté, 33% d'enseignants présentent entre 10 et 20 ans d'ancienneté. 25 % des réponses proviennent d'enseignants présentant entre 2 et 10 ans d'ancienneté.

La taille modeste des réponses ne permet pas d'effectuer des analyses contrastant certains sous-groupes en termes de taux d'occupation auprès du CL ou l'HEMU-CL ou de l'ancienneté.

La dimension humaine dans l'entreprise

II. RÉSUMÉ

En janvier 2022, le Conservatoire de Lausanne, suite à la sollicitation de Mme La Présidente du Conseil de la Fondation HEMU-CL, a souhaité confier un audit au Cabinet Vicario Consulting dans un contexte de tensions relationnelles et de situation financière délicate afin de clarifier la situation. Dans le cadre de notre analyse, **vingt-neuf personnes ont été entendues via des entretiens** structurés d'environ deux heures, dont essentiellement des collaborateurs, des partenaires externes et des parents. **Un questionnaire en ligne** a également été soumis à l'ensemble des professeurs entre le 21 au 28 mars 2022 qui a donné lieu à un taux de retour de 39%.

En termes d'analyse,

Au plan des points positifs relevons la **qualité des relations entre collègues**, celles cultivées **avec les élèves** ainsi que le plaisir de **travailler avec la musique** dans **un cadre prestigieux et de qualité**. Les **qualités de la Directrice générale** de l'HEMU-CL ainsi que la **complémentarité entre le CL et l'HEMU** sont également soulignées par les personnes entendues.

Ceci étant dit, l'analyse réalisée a pu mettre en évidence de nombreuses problématiques qui ont donné lieu à **une dynamique négative** qui peut être résumée comme suit :

A l'origine de la crise actuelle, nous relevons **une situation financière non viable** connue de longue date avec recours systématique à un fonds spécial pour équilibrer les comptes annuellement. En effet, bénéficiant d'une situation historique privilégiée, en particulier au niveau des conditions salariales, le CL n'a pas entrepris les mesures d'adaptations financières nécessaires pour s'inscrire dans le nouveau cadre légal imposé par la mise en œuvre de la LEM en 2012. Début 2020 des travaux ont été entrepris et ont donné lieu début 2021 à un train de mesures d'assainissement. **Nombres de mesures possibles** et une analyse plus globale pour viabiliser le modèle financier de la structure ne sont pas considérées à ce stade.

Dans ce contexte, nous soulignons **l'absence d'une réelle vision et stratégie** pour le Conservatoire qui aurait pu/dû guider la réflexion quant au modèle financier et probablement également mené à l'introduction de notions d'investissement. Les ressources manquent en effet pour mettre en œuvre un certain nombre d'évolutions qui s'imposent ces prochaines années.

Par ailleurs, le Conservatoire a manqué d'un leadership fort apte à réaliser ces travaux et les promouvoir. En effet, le Directeur ainsi que les Doyens ne jouent pas leur rôle managérial, tant sur le plan de la problématique financière que celle de la vision et de la stratégie. La Directrice Générale tend alors à compenser les lacunes identifiées et prend un rôle qui n'est à l'origine pas le sien. Elle prend pleinement en main la problématique financière, ce qui a pu être perçu comme un manque de clarté quant à la hiérarchie et gouvernance effective du Conservatoire.

Sur le plan opérationnel, en parallèle à ces mouvements, **nous relevons essentiellement des fonctions de support fragiles et ne remplissant pas pleinement leur mission (RH, Finances et PAT)**. La fonction RH est en crise et sous-dimensionnée (sous-dotation, turnover, manque de moyens techniques). Le support métier (PAT) subit également un fort turnover. La fonction Finances aurait pu jouer un rôle plus important dans la crise financière. **Relevons enfin une surcharge liée à une multitude de projets** dont le financement et les ressources ne sont pas assurés, ni leur gouvernance au sein d'un réel portefeuille de projets guidant le développement de l'organisation.

En bref, la conjonction de difficultés financières et une gestion de ces dernières qui aurait pu être plus globale, l'absence d'une vision et d'une stratégie partagées par les acteurs clés et les lacunes managériales du Directeur du CL et des doyens ainsi qu'une résistance au changement du corps enseignant ont conduit à une situation de crise majeure pour l'institution. Cela, alors que son fonctionnement était déjà fragile sur le plan opérationnel. En effet, dans un contexte de transformation nécessaire, mais manquant de moyens, et dans la pression de la crise financière, les tensions ne pouvaient qu'apparaître.

En termes de recommandations,

Au vu de l'analyse, nos recommandations visent globalement **le rétablissement d'une viabilité et stabilité financière ainsi qu'une solidité opérationnelle caractérisée par davantage d'autonomie et des fonctions de support saines** afin que l'institution puisse se projeter sereinement dans l'avenir.

En ce sens, sur le plan organisationnel, nous recommandons **la clarification de la mission du Conservatoire** au regard de la LEM et d'une vision pédagogique et musicale en adéquation avec les évolutions du milieu. Il s'agit ensuite de **clarifier vision et stratégie** (un véritable projet institutionnel) afin de donner une ossature et guider l'activité opérationnelle.

Pour mettre en œuvre vision et stratégie, nous recommandons **la mise en place d'une Direction du Conservatoire forte** formée d'un.e Directeur.trice et de 2-3 coordinateurs pédagogiques aux compétences managériales avérées et collaborant étroitement avec un.e Responsable RH, un.e responsable Finances et un.e Responsable du portefeuille de projets. Ceci doit permettre le repositionnement de la Directrice Générale et la clarification des rôles et responsabilités des différents acteurs de la gouvernance, y compris le Conseil de Fondation. Relevons qu'un partage de l'autorité par une Direction très horizontale et collégiale par les doyens est un modèle que nous écartons en l'état. Il s'agit de redresser l'organisation et de la consolider sur plusieurs plans avant de pouvoir envisager d'autres modèles de gouvernance. A moyen-long termes, des réflexions de ce type mais également d'autres options organisationnelles (détachement de la HEMU, Rapprochement avec d'autres Ecoles) gagneront à être réétudiées.

Cette équipe de Direction devrait également pouvoir s'appuyer sur une **structure représentative et consultative** composée **d'enseignant.e.s délégué.e.s, tout comme** sur une **structure représentative et consultative** des **usagers du CL** (parents-élèves). Enfin, la place de la Direction du CL au sein du Comité de direction HEMU-CL gagnera à être revue.

Dans ce contexte, nous vous recommandons **une réflexion en profondeur du modèle financier du Conservatoire**. Il s'agira de rattacher cette réflexion financière à la mission, vision et stratégie pour lui donner du sens et en faire un levier. Ainsi tant les revenus que les coûts doivent être étudiés, tout comme la notion d'investissements.

Redimensionner et repositionner la fonction RH est également essentiel. Dans ce cadre, dédier et spécialiser 1 à 1,5 ETP au Conservatoire est à prévoir. De nombreux travaux de consolidation de la gestion courante et de développement étant nécessaires.

Enfin, **au niveau du développement de l'organisation, nous vous invitons à mettre en place une structure apte à le gérer** au moyen d'une gouvernance dédiée, d'un portefeuille de projets. De plus, l'organisation gagnera à avoir un responsable de ce dernier apte à faire également évoluer la culture de gestion de projets au sein de l'organisation.

En conclusion, sur la base des éléments qui précèdent, nous vous invitons à **élaborer une feuille de route claire des activités à venir suite aux décisions qui s'imposent et à prévoir un accompagnement du changement** visant à faciliter le dialogue, la compréhension et l'intégration des changements qui se dessinent par les différentes parties prenantes concernées.

La dimension humaine dans l'entreprise

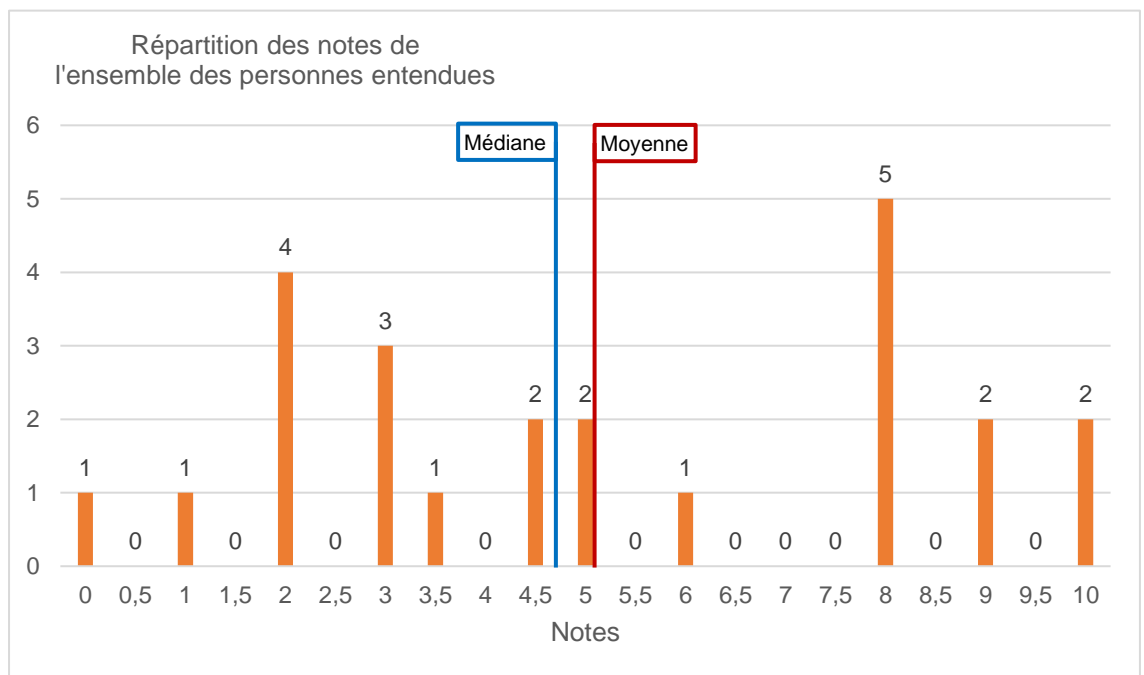
III. ANALYSE

Faisant suite à nos divers entretiens, aux questionnaires et à lecture de nombreux documents, l'analyse suivante a pu être articulée.

Remarque : s'agissant des entretiens, nous avons été fidèles aux propos récoltés lors des entretiens, en fonction des sujets abordés, en relevant des visions du ressenti des diverses personnes entendues. Dans le point II.I les chiffres placés entre parenthèses (...) précisent le nombre de personnes ayant évoqué de tels propos.

III.1. GLOBALEMENT S'AGISSANT DE LA SATISFACTION GÉNÉRALE QUANT À L'ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE EXERCÉE AU SEIN DU CL

Globalement, le **taux de satisfaction** estimé par les diverses personnes entendues (24 notes données) se situe dans une moyenne de 5,2 sur une échelle de 1 à 10, 6 étant la moyenne.



S'agissant des collaborateurs et membres de la Direction et gouvernance, **soit les personnes internes à l'organisation, la note moyenne attribuée est de 4,6/10.**

Relevons que les parents entendus expriment une note moyenne de satisfaction de **8/10**. Les personnes externes à l'organisation, quant à elles, attribuent une note **6/10**.

Ces résultats ne sont qu'indicatifs et propices à ouvrir une discussion. Ils signalent cependant une **insatisfaction actuelle** du côté des collaborateurs internes, nuancée par une note plus positive des parents et des personnes externes à l'organisation.

La dimension humaine dans l'entreprise

Les réponses au **questionnaire en ligne** confirment que le **climat est globalement perçu comme plutôt insatisfaisant** au niveau des enseignants du Conservatoire et s'étant péjoré ces dernières années. En effet, 62% des enseignants indiquent être plutôt ou tout à fait en désaccord avec l'affirmation « Le climat de travail est propice à l'exercice de mes fonction ». Si la confiance accordée (2.96/4) et l'autonomie laissée (2.83/4) représentent des ressources, la valorisation/reconnaissance (2.19/4) et le sentiment d'être respecté.e (2.34) sont déplorées. La cohésion et l'esprit d'équipe semblent jouer un rôle plus neutre quant au climat de travail (Figure 5).

Les **points les moins appréciés** sont les suivants :

- **Confiance accordée à la Direction** (manque de communication, communication et décisions déconnectées de la réalité, manque d'anticipation, tournée davantage vers l'extérieur qu'en soutien à l'intérieur, culture devenue trop « entreprise », « modern management », etc.) (23)
- **Insécurité du travail** (salaires variables d'une année à une autre, peur de voir disparaître le CL, avenir financier incertain, mauvaise gestion financière, instabilité des effectifs d'élèves, tournus du personnel administratif, etc.) (17)
- **Pression et climat tendu** (climat lourd, sentiment d'être surveillé, stress, sentiment de crise continue, découragement, etc.) (11)
- **Manque de reconnaissance de la Direction et des autorités** (salaire, respect, considération, écoute) (10)
- **Structure et organisation du travail** (manque d'organisation, complexité excessive, démarches administratives excessives ou rigides, beaucoup d'intermédiaires, trop d'informations, etc.) (9).

Les commentaires libres évoquent un climat qui s'est « **beaucoup péjoré ces dix dernières années** » (« délétère », « angoisse généralisée », « pesant », « horreur », « très tendu »). Une cause serait une « **perte de proximité avec les professeurs** » (« décisions prises de manière unilatérale », « ne connaît pas le terrain », « direction hors sol », « manque de transparence », « mode de communication très manipulateur », « l'énergie dépensée pour maintenir le dialogue avec la Direction [] m'a conduit aux limites du burnout », « manque de communication avec la Direction »).

Une voix cohérente cite un « **clivage** » entre le corps enseignant et la Direction jugée « obtuse » et « peu encline à la remise en question », avec une **perte de dialogue constructif** et une **méfiance à l'égard de la Direction** (« nous avons perdu confiance », « faire croire que les professeurs et les doyens mécontents avaient soif de sang, sic, et voulaient la tête du directeur plutôt que prendre au sérieux les appels au secours », « tendance à faire porter aux professeurs la mauvaise gestion de l'institution », « un sentiment de découragement m'habite : à quoi bon donner son avis si celui-ci n'est de toute façon pas pris en compte »).

Un sentiment d'**absence d'écoute** de « la base », du « terrain » (« on n'écoute pas la souffrance des professeurs ») et de **manque de reconnaissance** (« personne ne se soucie de l'excellence de notre travail », « le travail [de formation de groupes de musique] doit être financé comme les autres cours », « notre Directrice n'est pas apparue à notre journée portes ouvertes, sans avoir produit un certificat médical », « manque de considération de notre Direction », « le Directeur n'a jamais pris de nouvelles [durant mon absence pour raison de santé] ») semblent également affecter négativement le climat de travail.

La dimension humaine dans l'entreprise

Par ailleurs, le **leadership inadéquat** est évoqué (« décisions aberrantes prises », « tout est pourri au plus haut niveau », « il y a beaucoup de groupes de travail poudre aux yeux », « nous naviguons à vue », « application de techniques managériales actuelles, mais qui ne servent à pas grand-chose au niveau de la connaissance du travail de terrain et les enjeux musicaux sociaux humains », « pas de planification », « on court pour faire des choses qui devraient avoir lieu hier », « grands mots et vœux pour les 160 prochaines années, mais incapacité à gérer la prochaine année ou les projets en cours », « parachutage de grandes idées non abouties », « sentiment d'être surveillé et évalué en permanence », « contrat non reçu alors que le concert est déjà passé », moyens de communication « rigides », « pas d'anticipation, pas de vision », « absence de planification »).

Cela étant explicité, le questionnaire met également en évidence des aspects positifs. Les **aspects les plus appréciés** sont les suivants, avec nombre de mentions :

- **Rapports avec les collègues** (partages, ambiance, entente, synergies, solidarité, émulation, collaboration, soutien dans les projets artistiques, etc.) (33)
- **Rapports avec les élèves** (plaisir de transmettre, engagement des apprenants, niveau de compétence des élèves, etc.) (28)
- **Infrastructures** (cadre prestigieux, qualité des instruments et équipements, qualité des locaux, etc.) (28)
- **Indépendance** (liberté, créativité, souplesse d'organisation, etc.) (5)
- **Plaisir de travailler avec la musique** (pédagogie stimulante, pouvoir jouer son instrument, exercer sa passion, ensembles mis en place, etc.) (11)
- **Secrétariat** (efficacité, soutien, etc.) (5)
- **Liens HEMU-CL** (même bâtiment, échanges, collaboration, élargissement d'expériences pour les étudiants, etc.) (4).

Soulignons que de manière unanime le **climat de travail entre professeurs est jugé de manière positive**, qualifié de « bon », « très agréable », « excellent », « harmonieux », ce « toutes générations confondues ». L'esprit d'équipe et la cohésion se sont même « fortement renforcés » depuis une année à la lumière des « conflits » avec la Direction, avec une « très belle entente entre collègues ».

Sur une échelle subjective de sentiment d'appartenance de 1 (très faible) à 10 (très fort), les **enseignants du CL se sentent plus proches du CL que de l'HEMU-CL** (Figure 4).

La dimension humaine dans l'entreprise

III.2. S'AGISSANT DE L'ORGANISATION AU SEIN DU CL

III.2.1. DE MANIERE GENERALE

AU NIVEAU DES ENTRETIENS

ASPECTS APPRÉCIÉS

- **Un quart** des personnes entendues relèvent un **cadre de travail humain et familial**, ainsi que l'implication des collaborateurs compétents.
- **Un quart** des personnes entendues soulignent la **complémentarité et la continuité HEMU-CL** permettant notamment à ce dernier de profiter des services partagés et d'établir une bonne collaboration artistique.
- **Près d'un quart** des personnes entendues mentionnent les **bonnes conditions de travail**, la **qualité des infrastructures de travail** (locaux, salles de concert, instruments) **ainsi que d'excellents outils** (PC, logiciels de facturation et de production).
- Les personnes externes apprécient l'existence d'une documentation relative à l'organisation (règlements, statuts).
- Les parents soulignent l'engagement et le professionnalisme des collaborateurs.

ASPECTS PERFECTIBLES

- Plus d'un **tiers** des personnes entendues soulèvent la **problématique historique due au modèle de l'organisation choisie** : HEMU + CL ayant engendré un sentiment de perte de statut du CL, de manque de reconnaissance (notamment de la part des professeurs), le sentiment d'être mis de côté voire de la jalousie de la part du CL.
- Plus d'un **tiers** relèvent un **manque de définition et de clarté de certains rôles** (Directeur, Adjointe administrative) provoquant une difficulté à savoir à qui s'adresser en cas de question. Cela est également mis en évidence par les réponses apportées au questionnaire en ligne.
- Près d'un **quart** signalent une **structure lourde, une organisation et un processus décisionnel (en collège de Directeurs) complexe** (matriciel et projets) diminuant l'autonomie, brimant la créativité (« demander l'autorisation à la Direction pour faire des affiches d'audition ») et ralentissant les demandes.
- **L'organigramme de l'entité HEMU-CL semble d'autre part illustratif d'un sentiment** exprimé par près d'un **quart** des personnes entendues : le Conservatoire ne dispose que de très peu d'autonomie et manque de représentativité, **quelque peu « perdu » dans une structure organisationnelle imposante.**
- La **surcharge de travail**, le manque de dotation notamment à l'administration (« des secrétaires surchargées ») et au niveau de la production sont également des observations soulevées par **20 %** des personnes entendues.
- Une sous-représentation du CL au sein du Conseil représentatif (CORE), de la Commission artistique HEMU-CL ainsi que la disparition de l'Association des professeur (APC) sont également déplorés par plusieurs personnes.

AU NIVEAU DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE (FIGURE 6)

- **L'organisation du travail affiche un tableau contrasté**, avec une bonne voire très bonne appréciation des instruments et outils de travail (3.5/4). Les cahiers des charges sont plutôt satisfaisants (2.85/4), bien que perfectibles.
- Néanmoins, quatre dimensions pèsent sur le quotidien professionnel :
 - Les enseignants ne sont **plutôt pas d'accord que l'organigramme fait sens** (1.98/4). L'organigramme est décrit comme « fumeux », « opaque » (« je n'ai jamais compris vraiment l'organigramme du CL qui change constamment », « le modèle universitaire ne fonctionne pas dans le cadre d'une école de musique »).
 - **Le rôle de chacun n'est pas jugé comme bien défini** (2.11/4). Le tournus (« roulement extrêmement rapide des personnes en charge ») dans les différents bureaux (« beaucoup de changements de personnes ») n'aide pas à une réalisation fluide de son travail (« on ne sait plus à qui on s'adresse », « les tâches et projets passent d'une personne à l'autre, voire d'un bureau à un autre », « on ne sait jamais qui fait quoi », « explosion de postes administratifs dont certains sont mal définis ».) D'autre part, certains postes ne sont pas bien compris (« le cahier des charges [chargé de mission] me paraît être celui de la Directrice »).
 - **Les instances représentatives**, commissions et groupes de travail sont évaluées comme ne permettant que **très peu de prendre part aux processus de décision** (1.67/4).
 - Enfin, les **conditions (salaires, temps de travail, etc.) affichent une relative insatisfaction** (2.24/4) expliquée par un sentiment d'injustice lié à un décalage perçu entre les compétences et sa rémunération (« dévalorisation des profs par une baisse de salaire », « le salaire est correct, sans plus actuellement », « les conditions de salaire ne correspondent pas à nos qualifications et à la difficulté des concours d'entrée pour un poste au CL », « peur chaque année de perdre des heures »), « comment expliquer à des gens dont on dit qu'ils font un travail excellent qu'on va leur baisser les salaires lorsqu'on est mené par un gouvernant aussi problématique ». Un décalage serait également perçu entre les enseignants de musique au gymnase et au CL en dépit des diplômes (« il y a des grandes différences d'encadrement et d'échelles salariales »).

La dimension humaine dans l'entreprise

III.2.2. S'AGISSANT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

AU NIVEAU DES ENTRETIENS

Très peu d'éléments positifs sont évoqués.

ASPECTS PERFECTIBLES

- Plus d'**un tiers** des personnes relèvent le **turnover important** et plusieurs burnouts.
- Plus d'**un tiers** des personnes évoquent un **manque de réactivité et de connaissance du terrain**, ainsi qu'un retard dans le suivi des contrats et une gestion disparate et floue (ex. CDD en chaînes, périodes d'essai de 2 ans, CDD de 4 ans non négociables).
- **Près d'un tiers** des personnes soulignent le **manque de solidité** de certains processus.
- **Une communication difficile avec le service RH**, un **manque d'accessibilité** et des contacts réduits en raison d'un éloignement géographique sont également indiqués par **plusieurs** personnes.
- Plusieurs personnes mentionnent également un **manque de ressources et d'outils**.

AU NIVEAU DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE

- Le questionnaire en ligne indique un **niveau de satisfaction moyen** avec le Service RH (2.62/4). Un tournus « trop rapide » et une « formation insuffisante » sont relevés, avec un relatif manque de compréhension sur les motifs de départs et licenciements « les secrétaires sont mises dehors [], on ne sait pas pour quels motifs ». Enfin, les personnes du service RH sont globalement appréciées « irréprochables », de « grande valeur », mais « insuffisamment valorisées et soutenues » (Figure 11).

La dimension humaine dans l'entreprise

AU NIVEAU DE NOTRE ANALYSE

La structure de l'équipe RH semble sous-dimensionnée (2,2 EPT - 1 responsable RH, 1 assistante RH et une personne de l'équipe finances dédiée à 20% - pour une population de 100 personnes du PAT et 300 enseignants fixes¹) et ce au vu également de la complexité du cadre réglementaire et des outils disponibles.

La multiplicité (règlement pour le PAT, règlements pour les enseignants) **et complexité des cadres réglementaires ainsi que le mélange de droit privé et public** les constituant créent une grande complexité dans la gestion RH et une forme de confusion chez les collaborateurs qui ne comprennent pas toujours les différents cadres applicables. La charge de travail et les ressources RH limitées ne permettent pas de prendre le temps d'une mise à plat des aspects réglementaires et de leur évaluation pour aller vers une forme potentielle d'harmonisation.

La fonction de Responsable RH fait partie du Comité de direction élargi (CODIR) mais n'a cependant pas de siège au Comité de direction. Sa fonction stratégique, même si elle est évoquée dans le cahier des tâches, ne semble pas pouvoir être pleinement incarnée tout comme le pouvoir de décision. En effet, selon les cahiers des charges des intéressées, la Directrice générale assume une grande partie des tâches RH avec la Direction (nomination des directeurs des sites, engagement de l'ensemble du personnel d'enseignement et de recherche, du PAT, ainsi que la gestion du personnel de l'HEMU-CL), alors que le Directeur administratif garantit la bonne gestion RH, promeut et fait appliquer les directives, agit en prévention des conflits, dirige le processus d'évaluation des collaborateurs du PAT, entre autres responsabilités. **Le positionnement de la fonction de Responsable RH au sein de la Direction de l'institution apparaît ainsi peu défini et demande à être clarifié avant le recrutement de la prochaine personne.** En effet, le cahier des charges comporte des aspects stratégiques qui semblent cependant difficilement atteignables étant donné la charge opérationnelle et projets très importante. De plus, une liste de responsabilités additionnelles au niveau santé et sécurité a été attribuée tout comme la casquette juridique.

Le cahier des charges de l'assistante RH apparaît relativement bien détaillé, mais également très fourni. **La charge de travail y associée semble conséquente pour une personne même à 100%.**

Certaines erreurs ou retards ont été évoqués par rapport aux prestations RH. Le turn-over important au sein de l'équipe RH ainsi que la complexité réglementaire et la multiplicité des outils paraissent avoir engendré une perte de connaissance et de maîtrise des processus. Les fondements n'ont ainsi pas été consolidés et ne peuvent en conséquence pas permettre aux prestations RH de continuer à se développer.

Au niveau contractuel, des disparités dans les statuts réglementaires entre l'HEMU et le CL engendrent **une certaine confusion et une cumulation de différents contrats**, p.ex. lors de missions ou petits mandats pour les enseignants en sus de leur mission principale. Des disparités sur le plan salarial liées à l'application de barèmes ou systèmes différents peuvent également engendrer une charge de travail supplémentaire ainsi qu'une forme d'incompréhension au sein des collaborateurs.

¹ Les bonnes pratiques et notamment celles de HR Swiss indiquent qu'il s'agit de prévoir un pourcent de la population sous gestion pour couvrir les besoins administratifs de la fonction RH. Par ailleurs, il s'agit de compter 0,5 à 1% supplémentaire pour faire de la fonction RH une fonction apte à travailler sur le plan du développement de l'organisation (formation, accompagnement du changement, performance, etc.)

La dimension humaine dans l'entreprise

S'agissant des outils et systèmes RH, leur multiplicité engendre une prise de risques quant à la fiabilité des données ainsi qu'une charge de travail supplémentaire en matière de contrôle, qui est renforcée par la diversité des populations. Une consolidation et modernisation des outils RH permettraient un pilotage plus affirmé et crédible de l'institution s'agissant d'indicateurs RH, améliorant ainsi l'attractivité et la valeur ajoutée de la fonction RH. Certains processus sont en place, mais n'ont pas été véritablement intégrés et vécus par le personnel.

Enfin, nous relevons qu'il n'y a **pas d'inclusion des professeurs ou d'une Commission du personnel** dans le groupe de travail initial « politique » en janvier 2020. Il était uniquement constitué de représentants du Canton, de la Ville de Lausanne, du Conseil de Fondation, de la Direction de l'HEMU-CL et du Directeur du Conservatoire. Un accompagnement et une communication de l'avancée des réflexions du groupe de travail auprès des collaborateurs auraient peut-être pu se faire de manière plus régulière.

III.2.3. S'AGISSANT DE LA GESTION FINANCIERE

Sur le plan économique, nous relevons au travers des documents consultés (annexes 40 à 43) que **le modèle financier retenu n'est pas viable sur le long terme** puisque les coûts de fonctionnement du CL dépassent ses revenus de longue date et nécessitent le recours à un fond de réserve pour combler ce qui serait sinon un déficit annuel.

Par ailleurs, en étudiant ces éléments, il nous est également apparu que l'exercice démarré en 2020 s'apparente plus à un assainissement ponctuel qu'à une révision complète et en profondeur du modèle financier.

Ainsi, **plusieurs mesures sont identifiées et présentées aux enseignants en février 2021** dont :

- L'adaptation de certains écolages (participation aux ensembles et écolage pour les élèves non lausannois).
- Des mesures pédagogiques (renforcement des cours collectifs, pratique d'ensemble).
- Le gel des annuités.
- La suppression du taux de maintien.

La dimension humaine dans l'entreprise

Cependant, **une série de mesures possibles pour rééquilibrer les comptes semblent ne pas avoir été pleinement considérées** telles que :

- Les options d'augmentation des revenus telles que :
 - La valorisation de toutes les minutes d'enseignement auprès de la FEM (Ex. les 20'000 minutes d'enseignement de la musique de chambre).
 - Le levier de la valorisation de la mission cantonale du CL qui va donc au-delà de la Ville de Lausanne et qui pourrait faire l'objet potentiellement de revenus supplémentaires.
- La revue des **clés de répartition** des charges entre le CL et l'HEMU dont on sait qu'elles sont discutées et discutables. Il est, par exemple, questionnant de constater que les frais d'entretien et de réparation des instruments sont assumés selon une clé de répartition 55 % CL vs 45 % HEMU Vd, alors que la clé de répartition relative aux achats des instruments est de 35% CL vs 65 % HEMU Vd.

Par ailleurs, dans un tel contexte, il eut été intéressant de **revoir le modèle à l'aune d'une mission claire, d'une vision et d'une stratégie articulées**. En effet, un modèle financier se construit de manière à y répondre. Par exemple et à titre illustratif, si la mission est « tout public », les subventions communales seront davantage un levier que si la mission est « plus élitiste », auquel cas certains modèles financiers pourraient miser sur une contribution plus importante des parents par exemple et de soutiens cantonaux. Autrement dit, à chaque mission et vision son modèle financier, une réflexion qui ne semble, dans le cas présent, pas avoir été menée à cette échelle.

Signalons que ce type d'approche globale peut s'avérer ensuite un outil de communication important, car il redonne du sens à des décisions financières délicates.

Dernier volet, dans un monde en transformation **et dans une organisation n'échappant pas à la règle, les besoins de transformation ne semblent pas se refléter sur le plan financier et budgétaire de manière structurée**. L'organisation doit par conséquent évoluer et se repenser à budget constant, ce qui est un facteur de pression majeur et une source fréquente de conflits et de surcharges au sein des organisations, voire une source de crise majeure pour certaines dans des marchés où se repenser est un facteur de survie.

La dimension humaine dans l'entreprise

III.2.4. S'AGISSANT DE LA GESTION DE PROJETS ET DU DEVELOPPEMENT

La Direction générale de l'HEMU-CL ainsi que le Directeur du CL ont pu nous évoquer **le grand besoin de développement de l'école sur le plan pédagogique**. Nos rencontres avec les représentants des fonctions de support ont permis d'identifier **des besoins de développement et notamment de digitalisation**.

L'organisation actuelle a donc lancé, là où elle le pouvait, des initiatives de développement. L'organisation fonctionne néanmoins actuellement partiellement en matriciel sur ce plan. **Peu mature en termes de gestion de projets et en manque de ressources**, les personnes entendues y voient davantage de la complexité et de la confusion, laissant une impression mitigée sur l'organisation et ces mêmes projets alors qu'ils devraient être le moteur de l'organisation de demain.

Il apparaît également que **l'organisation ne bénéficie pas à ce jour d'une véritable gouvernance des projets et de pilotage proactif du développement**. Celle-ci devrait comprendre une planification stratégique des projets, une gouvernance qui pilote un portefeuille dimensionné sur un plan capacitaire ainsi que de réels investissements. Apparaissent dès lors des initiatives non coordonnées, non sponsorisées et qui sont parfois en échec dès leur lancement malgré leur caractère stratégique.

III.2.5. S'AGISSANT DE LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE DE L'HEMU-CL

AU NIVEAU DES ENTRETIENS

ASPECTS APPRÉCIÉS

Quelques personnes évoquent :

- Un Conseil de Fondation compétent, qui fonctionne bien ainsi qu'une Présidente engagée.
- **Un Conseil de Fondation représentatif** des différents points de vue de la musique professionnelle.

ASPECTS PERFECTIBLES

- Plus d'**un quart** des personnes soulèvent que le **Conseil de Fondation semble déconnecté du terrain**, manquant de représentants du CL et du terrain (musiciens, professeurs).
- **20%** des personnes soulignent **un manque de transparence** du Conseil de Fondation (« on ne nous a pas expliqué pourquoi les professeurs étaient les seuls à devoir faire des efforts financiers »), une imposition au lieu d'une discussion, et un manque d'écoute des professeurs voire un mépris notamment de la part de la Présidente.
- Quelques personnes précisent encore un manque de défense des professeurs, du CL et de ses intérêts, en particulier auprès des politiques.

AU NIVEAU DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE (FIGURE 10).

Le questionnaire en ligne met en évidence les aspects suivants :

Le Conseil de Fondation récolte des notes insatisfaisantes, avec un **rôle peu clair** (1.97/4) (« le CL ne devrait pas être dirigé par une fondation, mais devenir une entité cantonale »).

La **composition semble également inadéquate** (1.92/4). Le questionnaire fait également ressortir un **sentiment de relative illégitimité** pour ce qui est de certains membres qui prennent des décisions sans connaître suffisamment le « terroir », « personnalités qui ne connaissent pas le terrain et font preuve d'un manque de considération et d'empathie envers les enseignants », « tout semble pourri, avec du népotisme à la clé ».

De plus, le Conseil de Fondation est perçu comme **ne remplissant pas sa mission** (1.64/4) : «... totalement déconnecté des problématiques réelles », « dire publiquement dans les journaux que les professeurs n'ont toujours pas compris au niveau des efforts budgétaires [] est proprement blessant et dégradant », « impression de ne pas être du tout défendu auprès des autorités de la Ville, cela me questionne aussi sur le respect de mon travail », « aucun des points [mission de mettre en place une direction adéquate, défendre les intérêts des professeurs auprès des autorités, être à l'écoute du corps enseignant] n'est à mettre à son actif ».

Enfin, sa **capacité à transmettre les informations aux collaborateurs** est jugée peu satisfaisante (1.67/4) : « Depuis le début de la crise, j'ai toujours eu le sentiment que quelque chose nous est caché et qu'on nous transmet seulement ce que l'on a envie ou besoin de transmettre ».

AU NIVEAU DE NOTRE ANALYSE

Sur la base des éléments qui précèdent, mais également des travaux menés en parallèle aux entretiens, relevons sur le plan de la **gouvernance stratégique, un Conseil de Fondation** qui avait conscience du besoin d'articulation entre une vision et une stratégie claires pour le Conservatoire. Cela dit, il semble surtout œuvrer en coulisse auprès des instances politiques notamment et moins en interne pour exiger de la clarté sur ce plan et des moyens pour la mise en œuvre. En effet, à l'interne, il semble que le sujet de la stratégie (et des changements qu'elle pouvait impliquer) ait rapidement suscité des résistances auprès des professeurs et qu'un choix tactique de suspendre ces discussions ait été privilégié.

Cette approche prudente reflétait certainement une intention louable, mais elle a pu prêter à l'effort d'assainissement en manquant de donner du sens à l'ensemble, comme elle a pu renforcer l'impression des professeurs et doyens qu'un statu quo était possible.

La dimension humaine dans l'entreprise

III.3. S'AGISSANT DE LA DIMENSION MANAGÉRIALE

III.3.1. S'AGISSANT DE LA DIRECTION GENERALE HEMU-CL EN GENERAL

AU NIVEAU DES ENTRETIENS

ASPECTS APPRÉCIÉS

- **La moitié** des personnes interrogées soulignent les **qualités de dynamisme** de la Directrice générale, sa **transparence**, ainsi que ses **compétences** et son **engagement** en faveur de l'institution grâce à une multitude d'idées.
- Quelques personnes évoquent son aptitude à faire des **compromis**, de même que sa capacité à avoir créé une Direction soudée.

ASPECTS PERFECTIBLES

- Plus d'**un tiers** des personnes entendues soulignent un **management peu participatif voire autoritaire et parfois agressif** de la part de la Directrice générale.
- **Un quart** des personnes entendues évoquent sa **tendance à être trop transparente, à réagir de manière trop émotionnelle**.
- Près d'**un quart** des personnes mentionnent également une tendance de la Directrice générale à être **impatiente, à travailler dans l'urgence** en prenant certaines décisions, voire en les imposant trop rapidement, et en étant trop dans l'opérationnel et pas assez dans la vision stratégique.
- Enfin, sa **méconnaissance du terrain suisse**, des règles et processus du management, ainsi qu'une mauvaise gestion des priorités et un manque d'anticipation sont relevés.

La dimension humaine dans l'entreprise

AU NIVEAU DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE (FIGURE 9)

Le questionnaire en ligne affiche un niveau de satisfaction global légèrement meilleur pour la Direction HEMU-CL en comparaison avec l'appréciation du Directeur du CL, bien que l'ensemble des aspects investigués présentent une insatisfaction généralisée. Le **rôle de la Direction HEMU-CL manque de clarté** (2.21/4) : « Est-ce qu'il y a un court-circuit entre la Direction CL et la Direction HEMU-CL ? ».

La dimension la moins sévèrement évaluée concerne le **degré d'implication** des membres de la Direction HEMU-CL (2.41/1), même si un potentiel de développement est souhaité. Son **sens des priorités** est également remis en question (1.95/4) : « la Direction devrait revenir aux fondamentaux [focus sur les élèves] », « la formation [] des étudiants est subtilement dévaluée au profit d'un nombre exagéré de concerts extérieurs ». Cela est le cas également de la clarté des orientations stratégiques (2.00/4).

Par ailleurs, les **capacités de management** des membres de l'HEMU-CL (2.00/4) sont estimées inadéquates avec un sentiment de manque de « transparence », de « confiance rompue » et un « ton » et « attitude » peu soutenante : « si on emploie le terme « maison » pour notre institution, on pourrait soutenir la « grande famille » qui est à l'intérieur », souhait d'une « autre personne à la Direction ayant à cœur de travailler AVEC son institution plutôt que CONTRE », « une dérive quasi dictatoriale de l'exercice de pouvoir ».

La note la plus insatisfaisante concerne **l'écoute des besoins des enseignants** (1.87/4) : « Elle doit apprendre à écouter les professeurs, à leur faire confiance, à construire sur les bases existantes avant leur arrivée ». Les groupes de travail sont perçus comme organisés sous couvert de « direction participative », mais aux « décisions unilatérales » avec même l'empreinte de « menaces » préférées.

Enfin, les **informations transmises aux collaborateurs** (1.95/4) et la **gestion des ressources / services transversaux** (2.05/4) sont jugés insatisfaisants.

La dimension humaine dans l'entreprise

AU NIVEAU DE L'ENTRETIEN DE CLARIFICATION

Lors de son entretien de clarification, Mme la Directrice générale apporte les éléments complémentaires suivants quant à son management :

S'agissant de **sa posture plus impliquée en regard d'un Directeur n'ayant pas forcément pris sa place**, l'intéressée évoque avoir alerté la Présidente des manquements du Directeur, ayant lui-même rapidement rassuré la Présidente par un discours plutôt apaisant. Elle précise toutefois une prise de poste en contexte extrêmement glissant.

S'agissant de **son management plutôt autoritaire et peu participatif**, l'intéressée se dit étonnée en regard d'un fonctionnement plutôt consultatif. Elle précise cependant le besoin de faire avancer les choses et évoque sa représentation plutôt positive d'une certaine autorité dans un rôle de Directrice générale.

S'agissant d'**une difficulté à déléguer et à faire confiance**, elle évoque un manque d'habitude en matière de *reporting* et de nombreuses erreurs au niveau RH justifiant ses interventions. Elle précise en outre avoir pallié l'absence de Directeur de site, de responsable de département et, par conséquent, n'avoir eu que peu de temps à consacrer à son réel rôle.

S'agissant d'**un « fossé » dans la communication avec la base (enseignants)**, l'intéressée précise avoir pris beaucoup de temps à écouter plusieurs enseignants lors de rendez-vous et séances mais ne s'est pas toujours sentie bienvenue lors de rencontres plus informelles. Les contacts ont ensuite été réduits en hiver 2021 en raison de l'interdiction de communication directe avec les enseignants formulée par le syndicat.

III.3.2. S'AGISSANT DU DIRECTEUR DU CL

AU NIVEAU DES ENTRETIENS

ASPECTS APPRÉCIÉS

- Près de la **moitié** des personnes entendues évoquent un Directeur sympathique, chaleureux, sociable, assuré et bon communicateur.

ASPECTS PERFECTIBLES

- **Plus de la moitié** des personnes entendues décrivent son manque de compétences organisationnelles, de gestion des priorités, d'anticipation, de management.
- **Plus de la moitié** des personnes interrogées soulignent sa **méconnaissance du système suisse et régional**, du contexte légal et politique, de la LEM, FEM, du CL.
- Près d'**un quart** des personnes font état d'une **communication et d'une attitude maladroite**, voire inadéquate et cassante avec les parents, les élèves et les professeurs, un manque de considération, de confiance.
- **Son attitude attentiste** a également été relevée par plusieurs personnes entendues, s'illustrant notamment par :
 - l'annulation de séances sans avertir ;
 - l'oubli de repourvoir certains postes vacants ;
 - « des réponses de sa part six mois après une demande ».

La dimension humaine dans l'entreprise

- Près de **20%** des personnes signalent une attitude directive, un management peu participatif, l'absence de consultation des doyens et professeurs.
- **Une position très stratégique et un éloignement de l'opérationnel et du terrain, et des décisions parfois purement financières** (« imposer la musique de chambre aux élèves proches du certificat pour obtenir des subventionnements ») sont également mentionnés.

AU NIVEAU DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE

Le questionnaire en ligne dévoile une **insatisfaction globale à l'égard du Directeur du CL**, avec des niveaux de satisfaction en-dessous de plutôt pas satisfait. Une remarque évoque un manque de soutien par la Direction générale (« le Directeur du CL n'a-t-il pas été saboté par la Direction générale ? »), alors qu'une autre relève la question de l'inertie face à une situation insatisfaisante depuis un certain temps (« il y a trop longtemps que ce poste n'est plus occupé de manière satisfaisante »).

Deux personnes questionnent le choix de la « personne actuellement en charge » perçue comme « clairement une erreur de casting, qui ne possède aucune des compétences requises pour la bonne gestion d'une école de musique [] et d'avoir été engagée à un âge proche de la retraite, ce qui lui laisse peu de marge de progression », « je souhaite que l'on nomme quelqu'un de plus jeune qui pourrait vraiment construire ».

La note la plus sévère concerne ses **capacités de management** relatives à son poste (1.33/4). Les termes « pas adéquat », « ne connaît pas ses tâches » sont employés. L'aspect le moins insatisfaisant concerne la clarté de son rôle (1.81/4).

Lui est reproché, notamment, la qualité de sa **communication** (« non-communication ») à l'interne et à l'externe (1.37/4), avec « des parents d'élèves mécontents » et des enseignants obligés de « prendre sur eux » par « loyauté pour l'institution ». Un certain manque de confiance émerge à l'égard du Directeur du CL (« j'ai été victime d'un mensonge », « utilise la Commission musicale pour valider des décisions qui sont contraires à ce que les doyens ont dit »).

Par ailleurs, ses **décisions** ne sont pas jugées alignées avec les attentes de ses missions (1.49/4) et son sens des **priorités** estimé inadéquat (1.67/4) : « passer des idées qui peuvent nuire à la qualité de l'enseignement qui a fait ses preuves depuis de nombreuses années ». Son **écoute des besoins** des professeurs et collaborateurs est passablement perfectible (1.56/4) : « n'a plus de connaissances du terrain, « très peu de contacts avec la Direction ».

La **vision pédagogique** du Directeur du CL n'est pas jugée suffisamment pertinente (1.51/4) avec un focus sur le « microcosme politique local », une déconnexion de l'identité de l'établissement (« le Directeur n'est plus représentatif de l'identité du CL ») et une approche « miroir aux alouettes » face aux défis de l'enseignement actuel.

Son **implication dans ses tâches et missions** est perçue comme insuffisante (1.6/4). Les remarques suivantes ont été émises : « le Directeur du CL est absent », « inexistant », « ne s'investit pas », « n'as pas pris le temps de me rencontrer pour me donner la bienvenue ou même me faire un e-mail en tant que nouvel employé », « trop d'intermédiaires entre les professeurs et la Direction ». (Figure 8).

La dimension humaine dans l'entreprise

LORS DE SON ENTRETIEN², LE DIRECTEUR DU CL EXPRIME LES ÉLÉMENTS SUIVANTS :

ASPECTS APPRÉCIÉS

- Un bon déroulement de sa prise de poste durant les premiers mois grâce à de bonnes relations avec les professeurs.

ASPECTS PERFECTIBLES

- **Une prise de poste au sein d'une institution en crise** depuis plusieurs années, des circonstances et un contexte général (déficit structurel, manque de ressources, problèmes du décanat) difficiles à gérer.
- Un taux d'activité de 80% irréaliste qui n'a jamais pu être respecté.
- **L'impossibilité de répondre aux nombreuses sollicitations d'interlocuteurs variés** (professeurs, parents, direction, tutelles, services-ressources, partenaires externes) et de gérer l'établissement sans pouvoir déléguer et se reposer sur une équipe de Direction et un PAT largement sous-doté.
- **Une situation ayant dégénéré dès l'arrivée de la question du gel des salaires** et l'entrée en jeu du syndicat face à laquelle l'intéressé s'est vu lutter à contrecourant.
- **La nécessité de prendre énormément sur soi** et de ne pas réagir afin que l'institution continue de fonctionner face à une campagne de diffamation.
- Notons que l'intéressé n'a pas souhaité bénéficier d'un entretien de clarification, en fin de processus. Il a cependant désiré exprimer : « Le Directeur du CL s'inscrit totalement en faux contre tous les faits et allégations avancés à son égard : il les considère comme déformés voire mensongers, et pour certains proprement diffamatoires. ».

² N'ayant pas eu l'occasion de réaliser un entretien de clarification avec M. Cohen, nous avons pris le parti de lui laisser un droit de parole sur la base de son premier entretien.

III.3.3. S'AGISSANT DU DECANAT DU CL

AU NIVEAU DES ENTRETIENS

ASPECTS APPRÉCIÉS

- Plus de la **moitié** des personnes entendues relèvent une équipe de doyens fonctionnelle, soudée et solidaire, ainsi que des doyens crédibles, impliqués, fournissant un excellent travail avec les élèves.
- Plusieurs personnes relèvent également **le rôle essentiel du décanat** (lien direct au terrain et porte-parole).

ASPECTS PERFECTIBLES

- **Quelques personnes évoquent des doyens qui ne s'impliquent pas dans l'opérationnel**, n'assumant pas leurs tâches administratives, ainsi que leur rôle de courroie de transmission entre les enseignants et la Direction du CL.
- De même, plusieurs personnes mettent en évidence un décanat **déconnecté des réalités budgétaires, des problématiques structurelles** et n'ayant pas conscience des privilèges existants.
- Il est également plusieurs fois fait mention d'un manque de dialogue entre les doyens, la Direction et le Conseil de Fondation.

AU NIVEAU DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE (FIGURE 7)

Le questionnaire en ligne signale que les enseignants sont **plutôt satisfaits au sujet de 5/8 aspects de leur décanat**.

L'**écoute des besoins** (3.21/4) et l'**investissement démontré** de la part des doyens (3.19/4) sont plutôt appréciés, hormis certains dont le directeur doyen ad intérim ou une mention unique d'inutilité de leur rôle dans l'organigramme actuel. Les doyens sont jugés « très compétents », « professionnels », « personne intelligente, soutenante », « à l'écoute de leurs collègues », « répondaient toujours à nos questions », « trouvaient des solutions à chaque fois ». Leur engagement est reconnu et leur travail « admirable » : « font un travail monumental qui n'est pas apprécié ni bien rémunéré », œuvrent avec passion sans jamais compter leurs heures »).

La **qualité de la communication** par les doyens est estimée comme plutôt satisfaisante (3.02/4), tant à l'interne qu'à l'externe, tout comme la **façon dont les départements sont découpés** (3.05/4) et les **informations transmises** de la Commission par le biais des doyens (3.00/4).

Le rôle de la Commission musicale est jugé plutôt insatisfaisante (2.09/4), alors que le sentiment d'y être bien représenté est plus neutre (2.56/4). Le rôle des doyens semble bénéficier d'un potentiel de clarification (2.56/4). Dans ce sens, les démissions récentes sont globalement comprises (« ne peuvent plus travailler avec la Direction », « pleinement justifié », « utilisés comme alibis », « manque d'écoute de la Direction en Commission musicale », « leur motivation a été détruite », « traités par le mépris », « manque de clarté de leur fonction », « professeurs pas invités pendant deux ans à cette Commission ») et si regrettées (« quel dommage, tristesse ») par les enseignants. Ces derniers percevaient les doyens comme peu reconnus par la Direction (« pas du tout considérés comme ils devraient l'être ») et très sensibles à la Direction que prenait leur établissement (« la façon dont les choses évoluent est dramatique pour eux ») et peu écoutés (« écoutez-les !, notamment au niveau de la Commission musicale (« la Commission musicale [] existe sur papier, mais pas au sens propre pour laquelle elle a été créée »).

AU NIVEAU DE NOTRE ANALYSE

Il apparaît une structure de décanat composée de 9 doyens - qui bien que se voulant représentative des différentes orientations et missions spéciales dévolues au Conservatoire - est composée de membres dont le taux d'activité consacré à cette fonction reste très faible (de 3 à 20 %) pour un réel investissement dans ce type de fonction.

D'autre part, rapidement confrontée à des difficultés de fonctionnement, en particulier des tensions relationnelles entre le Directeur et les doyens, cette structure n'a pu remplir sa fonction de gouvernance, confrontée à un climat interne ne permettant pas le pilotage autonome du Conservatoire.

Enfin, les fonctions de support (Responsable Finances, Responsable RH, Responsable Production) n'ont pas été sollicitées avec pertinence afin d'apporter le regard spécifique permettant de disposer d'informations utiles à la Direction.

Ajoutons à cela l'absence d'une vision et d'une stratégie claire et partagée pour guider les discussions, il apparaît donc une structure de gouvernance opérationnelle et des personnes qui ne remplissent plus leur fonction managériale et contribuent à plonger l'ensemble du Conservatoire dans la crise.

La dimension humaine dans l'entreprise

III.3.4. S'AGISSANT DU PAT DU CL

AU NIVEAU DES ENTRETIENS

ASPECTS APPRÉCIÉS

- La **moitié** des personnes interrogées soulignent le **fonctionnement efficace du service**, ainsi que du personnel compétent, investi et apprécié.
- Un **quart** des personnes précisent que le **personnel est à l'écoute, réactif et efficace**.
- Il est également relevé à plusieurs reprises **les bons contacts établis entre les collègues**, ainsi qu'avec les professeurs et les parents des élèves.

ASPECTS PERFECTIBLES

Nos entretiens ont également mis en lumière **quelques aspects perfectibles s'agissant du PAT** :

- **20 %** des personnes entendues relèvent les mauvaises conditions de travail en termes d'effectif, de bureaux, de méthode (à améliorer) et d'outils informatiques.
- **20 %** soulignent le **turnover important** (assistante de direction, bureau des examens, PAT) réduisant la mémoire de l'institution, un traitement manquant d'humanité (licenciement après burnout), un climat incertain (licenciements et rumeurs) et **une mauvaise ambiance**.
- Le manque de documentation combiné à une Responsable de production détenant tout le savoir-faire est également mentionné par plusieurs personnes.

AU NIVEAU DU QUESTIONNAIRE EN LIGNE (FIGURE 11)

Le questionnaire en ligne affiche **une haute satisfaction avec l'accueil** (3.78/4), le bureau des examens (3.49/4, l'intendance (3.43), l'administration (3.35/4) sont bien appréciés : « j'ai une totale considération pour le personnel d'intendance et le personnel de bureau », « travail de secrétariat remarquable », « on peut avoir toute confiance », « travail admirable ».

L'informatique récolte un score plutôt satisfaisant (3.00/4), avec quelques souhaits notamment quant à la modernité et disponibilité de matériel dans la salle des professeurs (« le matériel est usagé [] et également souvent défaillant ou peu efficace »).

La dimension humaine dans l'entreprise

III.4. S'AGISSANT DE LA COMMUNICATION

ASPECTS APPRÉCIÉS

- Plus d'**un tiers** des personnes évoquent **une communication interne respectueuse, de bons contacts** entre les professeurs, entre le PAT et les professeurs.
- Une bonne communication vers l'externe est également relevée.

ASPECTS PERFECTIBLES

- **Un quart** des personnes entendues ainsi que des parents indiquent une **communication externe envers les parents d'élèves réduite**, manquant de clarté, de professionnalisme (notamment de la part du Directeur), et un manque de visibilité vers l'extérieur (« un manque de publicité pour le recrutement des nouveaux élèves »).
- Plus de **20%** relèvent **une communication interne générale non optimale, lacunaire** (départs et arrivées parfois pas communiqués »), **des informations tardives**, l'absence de contacts en raison d'une séparation géographique des sites et une communication informelle sous forme de « bruits de couloirs ».
- Plusieurs personnes s'expriment au sujet **du climat tendu et négatif**, des non-dits, du manque de respect de certains professeurs envers le Directeur et une communication dysfonctionnelle des doyens via le syndicat.
- **Une communication descendante directive, lacunaire** (« P.-V. incomplets ») et manquant de simplicité et de transparence notamment de la Direction est également relevée.
- Certains professeurs signalent la **communication tardive, lacunaire et brutale** qui leur a été faite suite à l'introduction de la LEM 2012.

La dimension humaine dans l'entreprise

III.5. SYNTHÈSE DE L'ANALYSE ET DE LA DYNAMIQUE

A la lumière de l'ensemble des éléments relevés ci-dessus et analysés par nos soins, la situation peut être présentée de manière synthétique et dynamique comme suit.

Les personnes entendues mentionnent un sentiment de satisfaction de 4,6 / 10 s'agissant des collaborateurs et membres de la Direction et gouvernance, de 8/10 s'agissant des parents d'élèves et 6,75/10 s'agissant des personnes externes au CL. **Avec une moyenne de satisfaction de 4,6/10, la situation analysée est à considérer comme aigüe au niveau interne.**

Certes, les points de satisfaction suivants sont relevés notamment dans le questionnaire en ligne :

- **Les rapports entre les collègues** : partages, ambiance, entente, synergies, solidarité, émulation, collaboration, soutien dans les projets artistiques (33³)
- **Les rapports avec les élèves** (plaisir de transmettre, engagement des apprenants, niveau de compétence des élèves, etc.) (28)
- **Les infrastructures** (cadre prestigieux, qualité des instruments et équipements, qualité des locaux, etc.) (28)
- **Le plaisir de travailler avec la musique** (pédagogie stimulante, pouvoir jouer son instrument, exercer sa passion, ensembles mis en place, etc.) (11)
- **Une Directrice sympathique**, dynamique, transparente, compétente et engagée en faveur de l'institution grâce à une multitude d'idées (13⁴)
- **Une complémentarité et une continuité de l'HEMU et du CL** permettant spécialement à ce dernier de profiter des services partagés et d'établir une bonne collaboration artistique (7).

Nous soulignons, par conséquent, que le métier, la vocation de l'organisation et le cadre qu'elle offre restent des motifs de satisfaction importants. Toutefois, de nombreuses problématiques ont été soulevées individuellement dans les pages qui précèdent, une **dynamique négative s'est installée** avec le temps et peut être résumée comme suit :

Sur le plan financier

A l'origine de la crise actuelle, il est important de souligner l'existence d'**une situation financière non viable** connue de longue date avec recours systématique à un fonds spécial pour équilibrer les comptes annuellement.

En effet, bénéficiant d'une **situation historique privilégiée**, en particulier au niveau des conditions salariales, le CL n'a pas entrepris les mesures d'adaptations financières nécessaires pour s'inscrire dans le nouveau cadre légal imposé par la mise en œuvre de la LEM en 2012. Ainsi, les salaires historiquement plus avantageux pour les professeurs du CL ont été conservés depuis. Les différences étant comblées par le recours à un fonds de réserve (FRI) du CL. Il apparaît qu'aucune analyse n'a été entreprise entre 2012 et 2018 pour constituer et assurer une structure financière viable sur le long terme pour le CL. Cela n'est probablement pas sans lien avec les nombreux mouvements au niveau de la Direction ces dernières années. Ces travaux n'ont réellement débuté qu'en 2020, lors de l'arrivée de la nouvelle gouvernance HEMU-CL.

³ Ce point ainsi que les suivants ont pour source le questionnaire

⁴ Ce point ainsi que le suivant ont pour source les entretiens

La dimension humaine dans l'entreprise

Concrètement, les **travaux de réflexion relatifs à la situation financière** préoccupante du CL ont débuté en janvier 2020 par la mise en place d'un groupe de travail constitué de représentants du Conseil de fondation et de la Direction HEMU-CL, sans pour autant impliquer les professeurs ou une Commission du personnel. Plusieurs leviers pour assainir la situation financière sont identifiés et la situation est présentée pour la première fois aux enseignants en février 2020, puis, une année plus tard. En mars 2021, des groupes de travail à l'interne sont mis en place, mais ont été freinés par la crise du Covid, puis arrêtés au vu de l'état de la crise et du conflit mettant en présence les enseignants, le Directeur du CL et les syndicats.

Ainsi, **plusieurs mesures sont identifiées et présentées aux enseignants en février 2021**, dont :

- L'adaptation de certains écolages (participation aux ensembles et écolage pour les élèves non lausannois).
- Des mesures pédagogiques (renforcement des cours collectifs, pratique d'ensemble).
- Le gel des annuités et la suppression du taux de maintien.

Cependant, **une série de mesures possibles pour rééquilibrer les comptes semblent ne pas avoir été pleinement considérées** telles que :

- Les options d'augmentation des revenus comme :
 - La valorisation de toutes les minutes d'enseignement auprès de la FEM. Ex. les 20'000 minutes d'enseignement de la musique de chambre.
 - Le levier de la valorisation de la mission cantonale du CL qui va donc au-delà de la Ville de Lausanne et qui pourrait faire l'objet potentiellement de revenus supplémentaires.
- La revue des clés de répartition des charges entre le CL et l'HEMU.

Relevons ici que **l'angle de vue sur la question financière aurait gagné à être enrichi d'une stratégie d'investissements en vue de la modernisation de l'institution**. En effet, de nombreux projets, tant au niveau de la gestion (digitalisation, consolidation RH notamment) que modernisation pédagogique, sont à mener ou en cours, mais sont sources d'une surcharge auprès de nombreuses ressources, faute de budgets d'investissements et de structure aptes à gérer la transformation. Naturellement, une telle stratégie aurait dû être le reflet de la vision et de la stratégie de la Direction pour l'avenir de l'institution.

La dimension humaine dans l'entreprise

Sur le plan stratégique

La volonté (ou le choix historique) de faire cohabiter dans une même organisation deux structures dont les missions sont très différentes crée un certain flou. Celui-ci s'accroît dans les mois qui suivent l'arrivée du dernier Directeur du Conservatoire. En effet, en matière de gouvernance, ce dernier ne propose **pas une réelle vision ni une stratégie pour l'institution**. Bien que perçu comme sympathique, chaleureux, sociable et assuré, il semble toutefois **présenter des lacunes sur le plan de la conduite et du leadership**, et ne prend pas la posture qui s'impose lorsque les problématiques financières deviennent plus marquées. Peu familier du système suisse, il semble avoir manqué de compétences organisationnelles, de gestion des priorités, d'anticipation et de communication.

En effet, s'il identifie, ainsi que la Directrice générale, **la nécessité de moderniser l'école et de repenser son fonctionnement**, une telle vision ne fait pas l'objet d'un message fort et répété donnant une chance aux doyens ainsi qu'aux professeurs de comprendre l'importance de certaines réformes et les besoins de changements les concernant.

Globalement, c'est donc tout le modèle financier qui aurait mérité révision et adossement à une vision et une stratégie de développement pour le CL. En effet, il est probable que le train de mesures de réduction des coûts ne pouvait que conduire à des frustrations.

Manquant d'un projet clair et porteur pour le CL, avec une stratégie exploitant tous les leviers et intégrant les besoins de développement, la solution à la crise financière ne pouvait être qu'insatisfaisante aux yeux des parties prenantes.

Précisons, dans ce contexte, la **perception d'un Conseil de Fondation très loin du terrain et qui aurait pu se montrer plus exigeant sur le plan de la vision et de la stratégie (à établir et mettre en œuvre)**.

La dynamique opérationnelle

En parallèle de ces mouvements, on découvre **une organisation dont les fonctions de supports sont fragiles et un encadrement dont le fonctionnement est flou/altéré**.

- **Une répartition des ressources entre le CL et l'HEMU** via les clés de répartition est certes claire sur le papier, mais relativement floue sur le terrain, questionnant sur les réelles ressources à disposition du CL. De plus, elles semblent figées et ne font pas l'objet de révision régulière laissant planer un doute supplémentaire sur leur justesse.
- **Un turnover important au niveau du PAT** et un risque opérationnel avec des personnes clés sans suppléance (ex. la Responsable de production) dans un contexte présentant peu de formalisation.

- **Une fonction RH en pleine crise** avec un **turnover** également très important. La fonction manque de personnel et de moyens, et doit gérer une réelle complexité avec deux cadres légaux, mais aussi une multiplicité d'outils non intégrés (gestion de contrats tardive et perfectible, recrutement perfectible). Avec 2,2 EPT pour 400 personnes à encadrer, la structure est largement sous-dimensionnée⁵. Elle n'est par ailleurs que peu valorisée en termes de hiérarchie, la RRH ne faisant partie que de la Direction élargie.
- **Une fonction Finances** qui aurait pu jouer un rôle plus important encore dans la gestion de la crise financière (cf. ci-dessus)
- **Un suivi et une conduite administrative du Directeur partiels** (suivi des heures, des contrats, des postures des doyens, etc.)
- **Une surcharge liée aux multiples projets** dont le staffing/financement n'est pas assuré ni leur gouvernance bien que des réflexions en ce sens soient menées. Sur ce plan, le **manque de maturité de la gestion de projets** au sein de l'organisation semble contribuer à l'impression de flou quant aux rôles et responsabilités des personnes dans une structure en matriciel.

En découle un fonctionnement au quotidien qui n'est pas vraiment fluide et présente même un **risque opérationnel important**.

La dynamique au niveau de la gouvernance sur le plan managérial

Sur le plan de la gouvernance, alors que les mesures de consolidation financière sont présentées en février 2021, la Directrice générale et le Directeur administratif sont au front, alors que le Directeur du CL est déjà très en retrait. **Peu à l'aise et absent dans cette crise, il incite de facto la Directrice Générale à prendre une posture qui n'est pas forcément ni la sienne ni adéquate, en venant compenser certaines lacunes du Directeur.** Bien que nécessaire, cette intervention crée dès lors de l'extérieur **le doute quant au véritable rôle hiérarchique du Directeur du CL vis-à-vis de la Directrice générale** (comme souligné par l'audit de la CFL) et met surtout en évidence un Directeur du CL qui ne tient pas le rôle qui est le sien. Par ailleurs, la Directrice a pu également apparaître peu participative et donner l'impression d'un manque de transparence ne favorisant pas un climat de confiance.

En effet, **le dialogue se tend** rapidement quant aux mesures financières présentées. **La réaction de très forte résistance des professeurs et des doyens à des mesures qui sont nécessaires apparaît inadéquate sous certains égards** et est jugée peu compréhensible par la Direction. Le dialogue est néanmoins rendu difficile par le **flou qui règne quant à la mission de l'école dont ni la vocation ni les défis ne sont compris par tous de la même manière**. Relevons que quasi seul le Directeur et la Directrice générale nous évoqueront ouvertement le manque de modernité de la pédagogie, par exemple.

En l'absence d'un accompagnement sur cette transition et avec une base organisationnelle et managériale qui sont insuffisantes, **les doyens prennent une posture qui n'est pas celle que la Direction attend**. Voyant les soucis organisationnels, managériaux et financiers, ils prennent une position qui a tout de la résistance voire de la rébellion et non une posture managériale. S'ils sont reconnus pour leurs compétences d'enseignants, les doyens semblent particulièrement peu à l'aise dans leur rôle de conduite et administratif, et prennent davantage une posture de collaborateurs, peu enclins à s'inscrire dans les lignes de la gouvernance de l'institution.

Plus généralement, **l'institution manque d'une réelle gouvernance, probablement depuis un certain temps déjà**. Les privilèges variés dont jouissent les professeurs ainsi que leurs conditions contractuelles intouchées en témoignent.

⁵ La multiplicité des cadres réglementaires ainsi que le mélange de droit privé et public les constituant créent une grande complexité dans la gestion RH et une forme de confusion au niveau des collaborateurs qui ne comprennent pas toujours les différents cadres applicables.

La dimension humaine dans l'entreprise

En conclusion.

La conjonction de difficultés financières et une gestion de ces dernières qui aurait pu être plus globale, l'absence d'une vision et d'une stratégie partagées par les acteurs clés et les lacunes managériales du Directeur du CL ont conduit à une situation de crise majeure pour l'institution. Cela, alors que son fonctionnement était déjà fragile sur le plan opérationnel. En effet, dans un contexte de transformation nécessaire, mais manquant de moyens, et dans la pression de la crise financière, les tensions ne pouvaient qu'apparaître.

Le déroulement des événements a en outre favorisé l'apparition d'un sentiment de déconnexion entre une Direction perçue comme lointaine de ses équipes. Il a en outre amené **les cadres intermédiaires que sont les doyens à ne pas jouer leur rôle**, mais également **le corps enseignant dans une posture de résistance au changement et d'incompréhension peu constructive**. Le tout ayant conduit à la rupture du dialogue entre fin 2021 et début 2022.

En conséquence, il a manqué une mission et une vision claires, un modèle financier révisé et solide, ainsi qu'un management fort pour les porter et soutenir notamment les changements qui s'imposent. Dans ce contexte, **il a manqué également des doyens et de professeurs aptes à s'ouvrir à ces changements** et à entamer un dialogue constructif sur l'avenir. L'ensemble a donné lieu à la crise actuelle.

Dans ce contexte difficile, des mesures s'imposent. L'absence d'une identité claire, le manque de robustesse financière et l'absence d'une gouvernance opérationnelle solide rendent la situation très délicate ; un travail d'accompagnement de proximité /médiation sera nécessaire, dans un premier temps, ne serait-ce que pour renouer le dialogue.

La dimension humaine dans l'entreprise

IV. AXES DE DEVELOPPEMENT

Nous avons réfléchi à des axes de développement RH et organisationnels susceptibles d'atténuer à l'avenir l'apparition des problèmes soulevés dans le cadre de cet audit.

Si nous devons résumer en quelques mots l'approche qui soutient nos recommandations, nous pourrions dire :

**GAGNER EN STABILITE FINANCIERE ET EN AUTONOMIE –
TOUT EN RENFORÇANT L'ORGANISATION GENERALE
(RH - GESTION DE PROJETS – FINANCES - COMMUNICATION)**

Dans cette optique, nous recommandons en particulier les démarches suivantes :

IV.1. AU NIVEAU DU POSITIONNEMENT DU CONSERVATOIRE DE LAUSANNE COMME ÉCOLE DE MUSIQUE RÉPONDANT AU CADRE LÉGAL DE LA LEM ET S'INSCRIVANT DANS UNE VISION PÉDAGOGIQUE PROSPECTIVE

IV.1.1. CLARIFIER LA MISSION DU CONSERVATOIRE AU REGARD DE LA LEM

- Il s'agira ici de **repréciser et communiquer, d'entente entre les autorités politiques lausannoises, cantonales et la gouvernance de la HEMU-CL, la mission du Conservatoire de Lausanne** telle que la précise la Loi sur les écoles de musique (**LEM**), entrée en vigueur en 2012.
- De même, des précisions seront à apporter sur les **effets salariaux et statutaires** de cette loi et de son financement par la **FEM**.

IV.1.2. CLARIFIER LA MISSION DU CONSERVATOIRE AU REGARD D'UNE VISION PEDAGOGIQUE ET MUSICALE PROSPECTIVES

- **Bonifier l'offre en formation au sein du CL par l'accès à une palette de cours plus élargie** et à l'enseignement collectif, répondant ainsi à l'évolution constante du monde musical (MAO, musique électronique, musiques du monde ...).
- L'introduction de la notion de **projet pédagogique individualisé** permettrait à chaque élève d'être accompagné et soutenu dans la réalisation de ses aspirations musicales. Ainsi, tant les élèves cherchant la « performance » que ceux cherchant le « plaisir » pourraient trouver au Conservatoire de Lausanne des cours et autres ateliers correspondants.
- **Développer les collaborations musicales** entre professeurs du CL et de l'HEMU, ainsi qu'avec les autres écoles de musique et l'EJMA, par la mise en œuvre de plateformes de collaboration, en particulier au travers d'une mise en commun des compétences des enseignants.

- De manière générale, nous vous invitons à **doter le Conservatoire d'une mission claire, ainsi que d'une vision et une stratégie qui puissent par la suite guider les travaux** sur le plan organisationnel (en premier lieu financier, mais aussi quant au développement pédagogique) et devenir un réel appui à l'accompagnement du changement (donner du sens aux décisions et aux actions).

IV.2. AU NIVEAU DE LA GOUVERNANCE STRATÉGIQUE

Sur le plan de l'organisation de la gouvernance stratégique, nous recommandons les mesures suivantes :

- **Dans un premier temps et au vu du contexte de crise**, nous vous recommandons un maintien **du Conservatoire de Lausanne au sein de la Structure HEMU-CL** afin de **stabiliser** et **consolider** l'ensemble de l'organisation actuelle, notamment par les mesures proposées dans ce rapport. En effet, sont évoqués à plusieurs reprises les nombreux aspects positifs liés au positionnement du CL au sein de l'HEMU-CL. Il s'agit de continuer à s'appuyer sur des services transversaux (RH, Finances...) et l'encadrement existant en provenance de l'HEMU qui lui ont, par ailleurs, permis de continuer à fonctionner durant cette période de crise (missions des différents Directeurs de site HEMU au profit du CL).
- Cette période de stabilisation doit permettre de :
 - **Doter le Conservatoire de Lausanne d'une structure de Direction forte dans un contexte qui puisse lui permettre de retrouver « sa place » et de l'autonomie.**
 - **Travailler sur l'ouverture du Conservatoire vers des collaborations externes, en particulier avec les écoles dont la mission est identique à la sienne.**
- Enfin, une fois l'effort de stabilisation réalisé, une fois la mission, la vision et la stratégie précisées, nous recommandons de réaliser **une réflexion approfondie sur les options organisationnelles alternatives du Conservatoire de Lausanne dans un contexte où l'autonomie de la structure reste un sujet**. Ainsi, la question d'une sortie de la structure HEMU-CL ou toute autre schéma de gouvernance, rapprochement, collaboration, allant dans cette direction ... gagnerait à être posée. En ce sens, envisager une analyse poussée sur la pertinence, la viabilité (finances, ressources humaines, organisation ...) de tels scénarii serait nécessaire.

Cette dernière recommandation repose sur l'expérience et l'organisation mise en place dans d'autres cantons (Genève, Zurich ...) qui ont très rapidement procédé à une différenciation nette des deux structures d'enseignement. Il s'agirait donc ici de réaliser une **démarche approfondie de « benchmark »** dans ces institutions afin d'étudier ces autres modèles de gouvernance, tout en considérant les spécificités locales de mission et de vision qui doivent rester les premiers guides organisationnels.

IV.3. AU NIVEAU DE LA GOUVERNANCE DU CONSERVATOIRE

- Nous recommandons de doter le **Conservatoire de Lausanne, d'une structure de Direction forte, constituée en une équipe de Direction, s'assurant la collaboration étroite des supports en charge des dimensions financières, RH et projets, disposant d'une marge de manœuvre décisionnelle et opérationnelle.** Elle serait composée de la manière suivante :
 - Un.e Directeur.trice du Conservatoire de Lausanne
 - Une équipe de trois à quatre (maximum) **coordinateurs, coordinatrices pédagogiques** (le terme doyen devrait être écarté), véritables adjoint.e.s de direction tenant compte des aspects suivants :
 - **Un taux d'activité (30-50%)** permettant une certaine action et un focus sur la coordination avec en marge une activité d'enseignement ;
 - Disposant d'un **cahier des charges** clair mettant notamment en évidence la posture managériale (adjoint.e de direction) attendue ;
 - Issu.e.s d'une **mise au concours** (avec jury composé de quelques enseignant.e.s actuel.le.s) et évalué.e.s sur leurs compétences managériales via un **assessment** idéalement, et non plus élu.e.s par leurs pairs comme c'est le cas actuellement.
- La mission dévolue à cette **équipe de Direction** ou **Conseil de direction** serait de :
 - Développer, présenter et mettre en œuvre la **vision stratégique** pour le Conservatoire de Lausanne, validée préalablement par le Conseil de Fondation et ce en collaboration avec la Direction générale Hemu-CL.
 - **Contribuer à la révision du modèle financier.**
 - **Développer une vision pédagogique moderne** répondant à la fois à l'évolution de la musique et de son enseignement.
 - **Stabiliser le climat de travail** au sein du Conservatoire.
 - **Porter la vision auprès des enseignant.e.s** et la **faire évoluer avec eux.elles.**
 - **Prendre une place au sein de la Direction générale HEMU-CL.**
 - **Piloter le portefeuille des projets**, notamment sur le plan pédagogique et soutenir la mise en place des projets liés aux fonctions de supports (RH, digitalisation, etc.).

La dimension humaine dans l'entreprise

- Cette **équipe de Direction** devrait également pouvoir s'appuyer sur une **structure représentative et consultative** composée **d'enseignant.e.s délégué.e.s représentatif.ve.s des différents styles musicaux et instruments**. Elle remplacerait l'actuelle « Commission musicale » en se positionnant comme un lieu de débats, d'échanges et de réflexions, en mesure de nourrir le Conseil de direction du Conservatoire.
- D'autre part, une **structure représentative et consultative** des **usagers du CL** (parents-élèves) pourrait également voir le jour et l'intégrant pleinement dans les réflexions à tenir.
- **La place de la Direction du CL au sein du Comité de direction HEMU-CL gagnerait à être revue** afin de permettre aux préoccupations propres au Conservatoire de Lausanne d'être mieux prises en compte au niveau de la Direction générale.

IV.4. AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

IV.4.1 S'AGISSANT DE LA GESTION FINANCIERE ET DE LA REVISION DU MODELE FINANCIER

Comme indiqué plus haut, par rapport à la mission du Conservatoire de Lausanne, rappelons que cette mission correspond à un financement par diverses sources, dont la FEM et que celle-ci en précise les règles en matière de grilles salariales.

En vue d'un assainissement de la situation financière et de sa pérennisation sur le long terme, **une réflexion sur le modèle financier global semble nécessaire**. En effet, qu'il s'agisse des frais comme des revenus, l'analyse a mis en évidence des potentiels non exploités, mais également des dépenses (investissements) cachées non forcément mises en évidence. En ce sens :

- Il s'agit en premier lieu de **rattacher la réflexion financière à une vision et à une stratégie afin de guider la révision**.
- Plusieurs pistes ont déjà été formulées dans le rapport du **Contrôle des Finances de la Ville de Lausanne de 2021**. Plusieurs de ces recommandations sont en cours d'étude ou de mise en œuvre. **Nous ne pouvons qu'appuyer la poursuite de ces travaux dont les effets, pour certains, ne seront visibles qu'en 2023**.
- **Les clés de répartition actuelles** ne correspondent pas à la réalité des charges et sont même décrites comme aléatoires. Il serait nécessaire de les **préciser, les documenter, les rendre objectivables et procéder à une revue annuelle des ressources** (évaluer la charge de travail).
- **Un suivi plus strict et l'obtention des informations indispensables** auprès des enseignant.e.s et autres membres du personnel (par exemple, nombre de minutes d'enseignement) doivent être exigés et documentés.

- En vue de mettre en place les recommandations proposées dans ce rapport, établir une évaluation chiffrée des coûts engendrés par les propositions qui seront retenues en termes **d'investissements**, s'agissant principalement de:
 - l'organisation de la Direction du CL ;
 - l'organisation du service RH HEMU-CL ;
 - l'organisation d'un service/unité de gestion des projets.
- Plus généralement, il s'agit **d'introduire la notion d'investissement** dans la dimension financière, dans l'optique de garantir la mise en œuvre des transformations/développements qui s'imposent, qu'il s'agisse de projets pédagogiques ou liés aux fonctions de supports.

IV.4.2 S'AGISSANT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Sur un plan stratégique et organisationnel du service RH, nous vous recommandons :

- Le **positionnement de la dimension RH** au sein de l'organisation générale HEMU-CL mérite une **réflexion préalable sur la mission d'un tel service**. L'objectif à atteindre ici serait de permettre au Responsable RH de se focaliser sur des aspects **stratégiques**, de jouer le rôle d'un véritable « challenger » de la Direction (et des Directeurs de site et du CL) sur les questions RH, tout en disposant de ressources pour gérer les aspects plus opérationnels.
- Sur cette base, il s'agirait de décliner la composition du service RH, tant dans sa dimension **quantitative** que **qualitative**. A ce niveau, il pourrait être intéressant de tenir compte de la complexité et la multitude des cadres légaux et réglementaires et d'envisager **des ressources RH propres à gérer les problématiques du Conservatoire de Lausanne** (contrats, salaires, règlement du personnel...), distinctes des ressources RH dédiées aux spécificités HES. Cette recommandation répond au double objectif d'une part de disposer de « spécialistes », mais également de les identifier afin de permettre au personnel de savoir à qui s'adresser. Dans ce sens, pour une centaine de collaborateurs sous gestion au niveau du CL et dans la perspective de pouvoir superviser tant la dimension administrative qu'une part de développement, 1,5 ETP à 2 ETP dédiés serait un ordre de grandeur à considérer.
- Cette volonté de « spécialiser » ne devrait pas occulter la nécessité **de développer au sein de ce service RH les collaborations indispensables** afin de gérer, entre autres tâches, les contrats des collaborateurs qui travaillent sur les deux entités.
- Cela devrait aboutir à l'établissement d'un **cahier des charges** et d'un profil de compétences afin de remettre cette fonction RH au concours.

La dimension humaine dans l'entreprise

Sur un plan plus opérationnel et sur base de la vision stratégique définie, ce service devra être à même de :

- **Revoir l'ensemble des cahiers des charges** du personnel du Conservatoire de Lausanne, en priorité ceux des enseignant.e.s et de l'équipe de Direction et établir les nouveaux profils pour les postes de type « coordinateur pédagogique ».
- **Mettre en place des processus et outils digitaux coordonnés de gestion et planification RH** (indicateurs, tableaux de bords pour assurer le suivi des contrats).
- Mettre en place un **règlement pour gérer et contrôler les activités**, en particulier :
 - **les activités accessoires ;**
 - **les temps de travail ;**
 - **la suppléance des postes ;**
 - Envisager le développement de projets RH, en particulier :
 - Réflexion sur l'évolution possible et souhaitée des contrats CDD vers des contrats de type CDI ;
 - Réflexion sur les risques psychosociaux ;
 - Analyser les charges de travail du personnel PAT.

IV.4.2 S'AGISSANT DE LA GESTION DES PROJETS ET DU DEVELOPPEMENT

Au vu de l'ensemble des mesures à prendre et à gérer sur la durée, nous vous recommandons de **mettre en place une organisation permettant la structuration et le pilotage du développement de projets** au sein de l'organisation. En ce sens, les éléments suivants nous semblent importants :

Des organisations en transformation se dotent souvent **d'un Project management Office et d'un responsable du portefeuille de projets**, idéalement en appui (état-major) d'une Direction pour assurer le pilotage global des travaux de développement. Un tel rôle est ensuite chargé de mettre en œuvre les trois missions qui suivent :

- De la même manière qu'il existe une gouvernance pour gérer les affaires courantes, **une gouvernance du portefeuille de projets serait à mettre en place** afin que le développement fasse l'objet de décisions claires, d'un suivi adéquat et d'un pilotage actif. L'organisation devrait ainsi voir apparaître davantage de Comités de pilotage et un Comité de pilotage stratégique qui aurait la vue d'ensemble. Une telle structure se superpose parfois à la Direction qui supervise les affaires courantes. Ce volet est à mettre en lien avec la dimension financière. En effet, chaque projet représente un investissement en ressources diverses et variées qui mérite d'être estimé, tout comme les retours sur investissement qu'il peut générer. En ce sens, le processus de planification stratégique est à mettre en lien avec le processus budgétaire afin que les ressources nécessaires tant sur le plan humain que matériel puissent être disponibles. C'est dans ce contexte que l'assiette annuelle de projets est discutée et que les priorités sont fixées afin d'éviter une « avalanche » de projets qui ne parviennent pas à leur réalisation.

La dimension humaine dans l'entreprise

Dans le cas présent, **une ressource partagée entre HEMU et CL** au niveau du Service Administratif pourrait être un partenaire de choix pour le futur.e Directeur.trice du CL, au même titre que pour les finances ou la dimension RH. Son rôle serait de soutenir la Direction du CL dans l'élaboration de sa feuille de route de projets et d'assurer une partie du suivi de mise en œuvre comme le lien avec le responsable financier pour d'autres aspects. Une variante à une telle articulation serait une ressource purement dédiée au CL qui partagerait son temps entre des travaux de planification et suivi du portefeuille de projets et des activités de chef.fe de projets où elle prendrait en charge, sous l'égide de la feuille de route, le pilotage d'un ou deux projets de développement pour le CL.

- Enfin, **la culture de gestion de projets et des compétences** en la matière peut certainement être encore développée. En termes de culture, la compréhension du fonctionnement matriciel en mode projet qui répartit davantage l'autorité est à travailler. Il s'agit de donner sa place au chef de projet et d'éviter que toute sa hiérarchie l'accompagne dans sa supervision et son *reporting* au Comité de pilotage. En ce sens, de la formation et de l'accompagnement pourraient s'avérer bénéfiques pour la bonne marche des activités et, en définitive, pour la gestion financière globale. Un tel travail de développement est généralement mené sous l'égide du Responsable de portefeuille de projets en s'appuyant, le cas échéant, sur des externes pour la dimension formation.
- Assurer **un suivi des investissements financiers** liés au développement de ces projets.

En définitive, sur le plan organisationnel et au vu des recommandations qui précèdent, il s'agira de mener une réflexion sur **l'organisation de la Direction administrative** actuelle au regard du développement et du positionnement du service RH, de la dimension projets telle que proposée ci-dessus, ainsi que de la composante relative à la dimension financière. De manière synthétique, il s'agira d'offrir au CL un soutien aussi robuste que possible, incarné par des ressources dédiées et intégrées à la conduite courante de la structure.

IV.5. AU NIVEAU DU MANAGEMENT

IV.5.1 S'AGISSANT DU CONSEIL DE FONDATION HEMU-CL

- **Clarifier le rôle du Conseil de Fondation et sa composition**, en particulier pour les enseignant.e.s et les parents s'agissant du Conservatoire de Lausanne.
- **Clarifier la mission et la vision avec les interlocuteurs clés et assurer un suivi et la mise en œuvre de la vision stratégique du CL**, des recommandations exprimées dans ce rapport, ainsi que l'ensemble des propositions formulées dans les audits récents.
- **Constituer un comité afin de procéder à la sélection du nouveau Directeur.trice en partenariat avec la Directrice générale.**

IV.5.2 S'AGISSANT DE LA DIRECTRICE GENERALE DE L'HEMU-CL

- Un **repositionnement de la Directrice générale** sera nécessaire afin de lui permettre de jouer son véritable rôle de conduite stratégique de l'HEMU-CL.
- **Clarifier** sa mission spécifique en matière d'encadrement et d'appui fourni à la nouvelle Direction du Conservatoire de Lausanne, une fois celle-ci en place.
- Ce repositionnement devrait lui permettre d'exercer un **management plus participatif**, basé sur la confiance, d'être moins dans un **micro-management** du Conservatoire, en permettant à la nouvelle équipe de Direction de réellement prendre sa place à la fois au niveau du Conservatoire que de l'équipe de Direction de l'HEMU-CL.
- Nous recommandons également une **meilleure prise en compte de la charge de travail des collaborateurs et de leur rythme** de la part de la Directrice générale.

IV.5.3 S'AGISSANT DU DIRECTEUR DU CONSERVATOIRE DE LAUSANNE

- Au vu du départ annoncé du Directeur du Conservatoire à l'heure de la rédaction de ce rapport, il sera nécessaire de s'assurer des **compétences** tant **managériales qu'interpersonnelles** et **organisationnelles** du futur directeur du CL. La connaissance du réseau et des réglementations vaudoises pourrait être un atout.
- **Deux options de chronologie** de la mise au concours s'offrent au regard de la constitution d'une future équipe de Direction :
 - Envisager la mise au concours prioritaire du directeur qui une fois engagé pourrait constituer son équipe de Direction au regard des éléments évoqués plus haut.
 - Envisager la mise au concours de l'ensemble des postes de Direction décrits (Directeur + Coordinateurs et Coordinatrices pédagogiques).

IV.5.4 S'AGISSANT DES DOYENS

- Cette fonction historiquement occupée par 8 à 9 personnes pourrait être amenée à disparaître au profit de **3 ou 4 postes de coordinateurs, coordinatrices pédagogiques**, adjoint.e.s de Direction.
- Mettre au concours des **postes impliquant un réel rôle de coordination avec des allocations de 30-50%**, afin de permettre un vrai travail d'encadrement du quotidien et de développement.
- Clarifier les **compétences managériales et organisationnelles** attendues et vérifier leur présence lors du **processus de sélection**.

IV.6. AU NIVEAU DE LA COMMUNICATION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Plusieurs axes de travail nous paraissent importants à souligner dans ces recommandations en matière de communication :

- Les efforts devraient principalement porter à ce stade sur la **communication** à la fois de la **mission** du CL et de ses effets, mais également sur la volonté politique liée au positionnement du **Conservatoire de Lausanne au sein de l'entité HEMU-CL tout en précisant la volonté de doter le Conservatoire de Lausanne d'une plus grande autonomie.**
- Au-delà de la clarification de la mission, il s'agit de **redonner du sens à des décisions/options prises** et permettre aux parties prenantes de prendre le virage indispensable de l'organisation en vue d'assurer sa pérennité. Pour ce faire, un **effort récurrent de communication** de la part de la future direction sera nécessaire pour permettre aux collaborateurs.trices de s'approprier les changements. Nous recommandons à ce niveau l'élaboration d'un véritable **plan de communication.**
- **Renouer le dialogue entre la Direction générale, le Conseil, la Direction du Conservatoire et les enseignant.e.s** par des échanges réguliers afin de faciliter la compréhension des enjeux stratégiques, des choix effectués. Dans ce contexte, **il sera important pour la Direction générale et le Conseil de Fondation de prendre une position basse dans la communication**, reconnaissant sa part de responsabilité dans la crise actuelle. Afin de renouer ce dialogue sur ces questions délicates, **l'appel à une instance neutre, de médiation**, permettrait d'atténuer au mieux les tensions actuelles et de renouer au dialogue entre la Direction et les enseignant.e.s.
- D'autre part, la création **d'une Commission du personnel** pourrait également permettre l'ouverture au dialogue et de mieux prendre en compte les avis des enseignant.e.s.
- Les négociations sur la nouvelle grille salariale et le statut du personnel, ainsi que la révision du modèle financier du Conservatoire permettant la pérennisation financière de l'institution sont autant de démarches qui doivent être reprises en conformité avec la législation et règlements en vigueur (LEM-grille salariale FEM...). Dans le contexte actuel, **nous recommandons de communiquer autour de ces démarches avec les parties prenantes clés dans une optique de transparence.**
- **Un accompagnement du changement**, ayant jusqu'ici fait défaut, serait à mettre en place en s'appuyant sur la clarification de la mission et sur le développement d'une pédagogie de la musique plus moderne (développer davantage l'enseignement collectif, par exemple) auprès des professeurs. Dans ce contexte, le leadership du changement sera à soigner particulièrement : ainsi, les futur.e.s coordinateurs et coordinatrices pédagogiques ainsi que le.la Directeur.trice seront idéalement accompagné.e.s afin de les « équiper » dans leur rôle d'ambassadeur et ambassadrice du changement.

La dimension humaine dans l'entreprise

- **A moyen terme**, en lien avec les nouvelles orientations en matière de vision stratégique et de pédagogie pour le Conservatoire de Lausanne, un travail sur **la culture d'entreprise** permettrait de générer un changement de posture de la part des enseignant.e.s, en particulier les plus anciens dans l'institution. A ce niveau, relevons que la **notion « d'excellence »** a été à quelques reprises évoquées lors des entretiens. Il ne semble cependant ne pas y avoir d'arguments factuels, encore moins d'exigences légales permettant d'entretenir ce que certains enseignants et parents peuvent évoquer à ce sujet.
- **Enfin, le renforcement de la communication** avec les usagers du Conservatoire de Lausanne, **en particulier les parents d'élèves** s'avère indispensable afin d'englober l'ensemble des intéressés tant aux réflexions qu'à leur mise en œuvre.

IV.7. EN TERMES DE PLAN D'ACTION

Les points qui suivent sont une articulation des recommandations clés sur un axe temporel.

IV.7.1. A COURT TERME

- **Déterminer l'avenir de la structure en matière de gouvernance stratégique et opérationnelle.** Confirmer la volonté de maintien du CL au sein de la structure HEMU-CL tout en lui donnant autonomie et robustesse financière et organisationnelle (repenser le Service Administratif).
- **Clarifier et consolider - du point de vue** du Conseil de Fondation et de la Direction générale - **la mission, vision et stratégie globale pour le CL ainsi que le futur organigramme du CL.**
- **Elaborer une feuille de route des mesures qui seront prises** en vue de la communication aux parties prenantes à la suite de l'audit.
- **Faire un retour aux parties prenantes clés quant aux résultats de l'audit.** Prendre une posture basse dans la communication afin de poser des bases en vue de renouer le dialogue, de manière éventuellement accompagnée. Autrement dit, **assumer la part de responsabilité du Conseil de Fondation et de la Direction générale dans la crise actuelle.**
- **Dans ce contexte complexe, reconnaître le malaise et la part de responsabilité de chacun.e.** Redonner de la perspective (vision) à la suite des premières décisions stratégiques et pratiques.
- **Lancer le recrutement pour les postes vacants** (Directeur.trice, Coordinateurs et Coordinatrices pédagogiques).
- **Réaliser un exercice global de révision du modèle financier du CL** en l'adossant clairement à la vision et à la stratégie avec les parties prenantes pour stabiliser l'organisation sur le plan financier.

La dimension humaine dans l'entreprise

IV.7.2. A COURT-MOYEN TERME

- **Mettre en place et accompagner dans leur prise de poste la nouvelle équipe de Direction du CL.** S'assurer, dans ce contexte, de la clarté de la mission, vision et stratégie que l'équipe aura à implémenter.
- **Consolider la dimension financière selon le modèle financier validé** (recherche de revenus supplémentaires, mise en place des changements qu'il implique, etc.)
- **Elaborer un plan d'accompagnement du changement pour les différentes parties prenantes du CL** par rapport à la vision et stratégie à suivre. Redonner du sens aux parties prenantes à l'action en cours et les rendre parties prenantes là où cela est pertinent.
- **Renforcement des ressources de type support (Finances, RH, Logistique, PAT, etc.)** et clarification des rôles et responsabilités, notamment pour certaines personnes la participation au Conseil de Direction du CL.
- **Renforcement et repositionnement de l'unité RH**, afin qu'elle puisse jouer un rôle stabilisant sur la dimension courante et administrative (révision des cahiers des charges, respect des règlements, etc.) et un rôle de moteur du changement sur la dimension développement RH (développement des compétences, accompagnement du changement).
- **Mise en place au niveau HEMU-CL d'une fonction apte à gérer un portefeuille de projets et allocation de certaines ressources au CL**, dans l'optique de pouvoir soutenir la Direction dans la mise en œuvre de la stratégie sur le plan du développement. Elaboration d'une feuille de route pour le CL s'agissant de ses développements.

IV.7.3. A MOYEN TERME

- **Accompagnement des parties prenantes dans le changement** culturel en relation avec la nouvelle vision et stratégie du CL.
- **Mise en place des projets de la feuille de route du CL** (sur le plan pédagogique, sur le plan des collaborations avec d'autres écoles de musique, sur le plan des fonctions de supports – RH notamment – et plus généralement de la digitalisation).
- **Développer la culture projets au sein de l'organisation** (fonctionnement matriciel et répartition de l'autorité) et plus généralement la culture du « nouveau CL ».

IV.7.4. A LONG TERME

- **Une fois la structure stabilisée, réfléchir à l'opportunité d'autres évolutions sur le plan organisationnel** (rapprochement du CL avec d'autres écoles, indépendance, etc.).

V. CONCLUSION

Les diverses personnes rencontrées lors des entretiens effectués dans le cadre de cette analyse ont montré un attachement important au Conservatoire de Lausanne.

Nos entretiens ont permis de mettre en évidence une situation délicate et complexe, tant au niveau financier qu'au niveau de la gouvernance et de la gestion des ressources humaines, ayant contribué aux tensions et au conflit social actuellement présent au sein du Conservatoire de Lausanne.

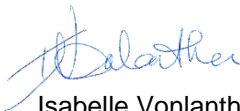
Des mesures rapides doivent être prises en reconnaissant les erreurs qui ont été commises tout en remettant la communication et le dialogue social au centre des préoccupations.

Nous formons nos vœux afin que le présent rapport et les axes de développement évoqués contribuent à permettre le retour à un réel climat de travail positif et constructif afin de permettre au Conservatoire de Lausanne de poursuivre et développer sa mission.

Vicario Consulting SA



Anne Grandjean



Isabelle Vonlanthen



Kirsten Bourcoud



Vincent Uhlmann



Agatha Saegesser



Didier Binamé



Angelo Vicario

Lausanne, le 15 juin 2022 AG/IV/KB/VU/AS/DB/AV/AB