



Démarche BCBG

Bonne Communication et Bonne  
Gouvernance

## RAPPORT FINAL

Résumé à l'intention  
du Conseil de fondation  
et du comité de suivi



*Dominique Alain Freymond*

*Lausanne, le 26 février 2018*

## Mandat confié

Le 30 novembre 2017, j'ai reçu du Conseil de la Fondation du Conservatoire de Lausanne le mandat d'analyser la situation de l'HEMU-CL, en me consacrant en particulier aux tâches suivantes :

- analyser l'ambiance générale au sein de l'Institution ; en décrire sa nature;
- indiquer les défaillances dans la gouvernance de l'institution;
- décrire le style de management régnant au sein de l'institution;
- lister les organes participatifs qui existent ou ont existé au sein de l'Institution et identifier ceux qui ont cessé d'exister récemment en expliquant dans quelles conditions;
- analyser les éventuels problèmes de gestion RH et apprécier le cas échéant l'importance du turn-over constaté ainsi que ses raisons (burnout, autres) ;
- analyser les relations inter-sites et signaler tout dysfonctionnement ou défaut de communication susceptibles de péjorer le fonctionnement de l'institution.

## Démarche et rapport

Comme prévu dans la démarche BCBG j'ai conduit 46 entretiens entre le 6 décembre 2017 et le 19 février 2018. J'ai rencontré chaque membre de la Direction de l'HEMU, ainsi qu'un autre cadre, pour des entretiens bilatéraux, personnels et confidentiels d'environ 90 minutes, durant en fait parfois plus de deux heures. En janvier 2018, d'autres réunions ont été organisées sur la base du même canevas. J'ai ainsi rencontré les quatre délégations suivantes pour des entretiens de 90 minutes :

- Conseil représentatif
- Association des Professeurs HEMU-CL (APC)
- Association des étudiants de l'HEMU (ADE)
- Jazz Association des étudiants (Jade)

Le rapport final de 61 pages est structuré quatre chapitres :

- Le Chapitre I présente la démarche BCBG
- Le chapitre II donne une synthèse des informations reçues via plus d'une quarantaine de rencontres et d'entretiens téléphoniques et les résultats des questionnaires en ligne proposés au personnel enseignant et de recherche (PER) ainsi qu'au personnel administratif et technique (PAT). Il rend également compte de la lecture de nombreux documents.
- Dans le chapitre III, on trouvera une analyse de la situation de l'HEMU avec des informations sur la gouvernance et la direction de l'institution.
- Enfin, le chapitre IV détaille les dix recommandations.

Trois annexes complètent ce rapport :

1. Informations générales (23 pages)
2. Point de vue du personnel enseignant et de recherche - Analyse du questionnaire et des entretiens réalisés en janvier-février 2018 (58 pages)
3. Point de vue du personnel administratif et technique - Analyse du questionnaire et des entretiens réalisés en janvier 2018 (36 pages)

## Constat

### **Ambiance générale au sein de l'Institution**

Les résultats de l'enquête par questionnaire montrent une structure fonctionnelle, avec ses travers, ses particularités ses inévitables conflits. Selon la majorité des participants aux questionnaires, il y a des tensions et des conflits mais pas une situation de grave crise. La plupart d'entre eux croient en l'avenir de cette institution et à sa capacité à résoudre les problèmes actuels. Rappelons que l'HEMU a vécu des phases de croissance importantes ces dernières années, croissance qui a aussi créé des tensions. Il s'agira donc d'assurer à l'HEMU la stabilité nécessaire à l'apaisement des esprits, mais aussi d'aller vers un fonctionnement plus participatif et transparent.

Des tensions et conflits personnels touchant quelques individus, dont le directeur général, ont libéré la parole, permis à des émotions de s'exprimer et à des tensions existantes depuis plusieurs années de se révéler. L'ambiance générale au sein d'une majorité d'enseignants, du personnel, des élèves et étudiants est bonne mais une minorité souffre tout en restant très attachée à l'institution. L'HEMU-CL n'est pas fondamentalement en crise. Après une profonde transformation et beaucoup de changements de personnes, elle est en train de chercher un nouvel équilibre. La confiance en l'avenir de l'institution reste intacte.

### **Défaillances dans la gouvernance de l'institution**

Je considère, sur la base de mon expérience, que les bases fondamentales de l'HEMU-CL sont en place et adéquates. LA HEMU-CL fonctionne bien ; elle est reconnue aux plans romand, national et international par la qualité de son enseignement, des artistes qui y enseignent et ses productions.

Il n'est pas possible d'appliquer des schémas classiques de gouvernance à l'HEMU compte tenu de la complexité de ses conditions-cadres et de la grande diversité des disciplines artistiques enseignées. Seul un modèle flexible, adapté à un milieu émotionnel, aux compétences diverses et à la cohabitation de personnalités fortes et parfois difficiles peut fonctionner à l'HEMU-CL.

La gouvernance de la HEMU-CL a des limites inhérentes au modèle exigé par les structures Hes-so et la LHEV, et au choix d'une structure de fondation avec une représentation démocratique large. La gouvernance au niveau de la direction est pragmatique et flexible. Cela convient à l'institution et donne une marge de liberté appréciée par beaucoup. Certains dysfonctionnements proviennent d'un désintérêt pour la gouvernance, d'une méconnaissance des règles, mais aussi parfois d'un non-respect des voies hiérarchiques ou de jeux de pouvoirs.

### **Style de management régnant au sein de l'institution**

Le style de management du directeur général se situe entre directif et persuasif, caractérisé par une implication forte, intense et passionnée. Charismatique, intelligent, vif, parfois aussi manipulateur, il a ses admirateurs mais aussi ses détracteurs, notamment parmi des personnes blessées par des propos « désobligeants, voire plus ». Son repli sur soi, son manque de communication, son incapacité à demander de l'aide ont renforcé l'impression d'une arrogance, un sentiment de mise à l'écart de certains

membres de son équipe. Toutefois un style de management directif et persuasif est adapté à une institution comme l'HEMU-CL, à sa diversité, sa culture et à son évolution. Son engagement passionné, son approche visionnaire, ses compétences professionnelles et sa capacité à prendre rapidement des décisions ont été précieuses et ont permis à l'HEMU-CL de venir une institution renommée.

### **Organes participatifs existant ou ayant existé au sein de l'Institution ; conditions dans lesquelles ils ont disparu**

Le Conseil représentatif existe et fonctionne en mode réduit suite à des démissions. Les divergences sur l'interprétation de son rôle et ses activités, au-delà des aspects mentionnés dans la loi, sont en cours de clarification par la DGES. En 2017, ses trois interpellations et sa résolution ont été prises en compte.

Des propositions visant à revoir le rôle et la composition du Conseil de la Formation, des commissions musicales et pédagogiques, ont été faites par la direction de l'HEMU-CL le 18 juillet 2017. Elles seront traitées par la commission de gouvernance du Conseil de fondation. En attendant, la commission musicale de l'HEMU s'est auto-dissoute. Le COFO a vu ses activités suspendues. Les décisions nécessaires, en relation avec le COFO, sont prises et soumises au Conseil des directeurs, comme au Comité directeur, voire au Conseil de Fondation selon les besoins.

### **Eventuels problèmes de gestion RH ; appréciation de l'importance du turn-over constaté et de ses raisons**

La gestion administrative des ressources humaines est adéquate. Les cas de surcharge et de stress au travail sont nombreux et le service des RH ne dispose pas des moyens nécessaires pour les prévenir. Toutefois, après inclusion des cas de burn-out, des départs, des démissions et licenciements on constate l'absence d'un taux d'attrition supérieur à la normale. Quelques démissions sont liées clairement à des divergences stratégiques, des conflits interpersonnels, parfois aussi à des frustrations. Ils ne remettant pas en cause la gestion des ressources humaines.

### **Analyse des relations inter-sites et signalement de tout dysfonctionnement ou défaut de communication susceptibles de péjorer le fonctionnement de l'institution**

Par contre la culture interne de communication (relations interpersonnelles et hiérarchiques, échanges, dialogue, feedback), l'utilisation des moyens modernes de communication (emails, réseaux sociaux) doit s'améliorer à terme.

La communication de crise fait clairement défaut et doit impérativement être revue avec l'appui de professionnels. Il est essentiel de réagir en concertation, avec suffisamment de recul et un niveau de détails approprié, en sachant que très souvent, la confidentialité ne sera pas respectée.

### **Craintes faces au développement de l'HEMU-CL et son environnement**

Un accompagnement à la gestion du changement, particulièrement pour certains enseignants, pourrait être utile afin de mieux comprendre l'évolution globale de l'HEMUCL et de son environnement. Ce dispositif permettrait aussi de gérer les émotions liées à un sentiment d'insécurité ou la peur d'être dépassé, de perdre ses acquis ou son poste.

### **Accusations de népotisme ou de manipulations des nominations**

Formellement, les engagements ont été gérés selon les règles édictées mais des influences diverses et variées ne sont pas à exclure car, dans le monde de la musique, chacun se connaît en bien ou en mal. Les accusations de népotisme concernant Hervé Klopfenstein ne sont pas fondées, ses deux premières épouses ayant été nommées avant son accession au poste de directeur général et la procédure d'engagement, puis de titularisation de son épouse actuelle, a respecté les procédures. Toutefois, il eut été préférable qu'elle renonce à postuler ce poste pour éviter de s'exposer, ainsi que son époux, à des perceptions négatives.

### **Des torts partagés**

La plupart des personnes s'engagent avec passion et sans compter leur temps pour que l'institution puisse remplir sa mission d'enseignement. Les tensions qui sont apparues se sont beaucoup focalisées sur la forte personnalité, parfois clivante, du directeur général. Compte tenu de la complexité et de l'imperfection autant de la gouvernance de l'HEMU-CL que des femmes et des hommes qui y travaillent, les torts sont partagés et il n'y a pas lieu de demander la démission du directeur général, ni son départ immédiat.

## **Dix recommandations**

### **A mettre rapidement en œuvre (1<sup>er</sup> semestre 2018)**

- 1. Clarification du rôle et des responsabilités du directeur général pour l'année 2018**  
Dans un souci d'apaisement et d'efficacité, je recommande de confier au directeur général des projets, missions et négociations stratégiques pour lesquels son expérience et ses relations sont précieuses. Les activités opérationnelles seront gérées collégalement par le Conseil des directeurs qui peut s'organiser différemment. M. Mathieu Fleury, directeur administratif, peut être chargé de la coordination générale, du rôle de président de séance. La nomination d'un directeur général par intérim ne me semble pas nécessaire.
- 2. Initialisation rapide d'un processus professionnel et rigoureux pour trouver la bonne personne qui succédera à Hervé Klopfenstein**  
Ce processus doit être géré par un comité ad hoc du Conseil de fondation qui prendra le temps nécessaire pour définir le profil recherché compte tenu de l'évolution future de l'HEMU-CL et de son environnement. Ce comité intégrera les personnes adéquates pour

lancer en temps voulu un processus professionnel et rigoureux de recherche de candidats.

**3. Mise en place rapide d'une politique d'information et de communication pour rassurer l'ensemble du personnel (PAT, PER) et les étudiants sur la situation de l'HEMU-CL**

Suite aux évènements survenus depuis octobre 2017 et les décisions prises concernant les démarches gouvernance et BCBG ainsi que le départ de M. Hervé Klopfenstein, les besoins de clarification de la situation au sein de l'HEMU-CL sont importants, tant en interne que vers l'extérieur. En étroite collaboration, le Conseil de fondation, le Conseil des directeurs et le comité de suivi doivent mettre sur pied une politique d'information et de communication visant à expliquer la situation actuelle, à dépassionner le débat et à recréer un climat de dialogue et de confiance. Cette politique doit s'axer autour une communication régulière, utilisant différents canaux et surtout autour d'opportunités de dialogue entre les instances dirigeantes, le PER, le PAT et les différentes associations.

**4. Recréer la cohésion au sein du Conseil des Directeurs**

Seuls les membres du Conseil des directeurs peuvent déterminer la formule qui convient le mieux et qui soit la plus prometteuse pour recréer une cohésion et favoriser un fonctionnement opérationnel efficace. Les membres pourront aussi demander la présence régulière d'un membre du Conseil de fondation aux séances et / ou l'appui d'un professionnel externe pour assister le Conseil dans ses interactions et sa dynamique de groupe. Le Conseil de fondation doit mettre le Conseil des directeurs devant sa responsabilité de trouver un mode de fonctionnement adéquat tout en l'appuyant dans les choix qu'il fera pour se renforcer durant l'année 2018.

**5. Création d'un poste d'ombudsman et d'un Conseil d'éthique**

Engagement un-e ombudsman pour traiter avec professionnalisme, dans un cadre confidentiel adéquat, des situations personnelles difficiles au sein de l'institution.

Mise en place d'un Conseil d'éthique formé de trois personnes externes et pouvant vérifier, à la demande d'une personne concernée, du Conseil de fondation ou du Comité de suivi, la transparence et l'indépendance des décisions prises concernant les nominations et titularisations au sein de l'institution.

**A mettre en œuvre à moyen terme (2e semestre 2018 et 1er semestre 2019)**

**6. Amélioration de la gouvernance du Conseil de fondation avec une composition adaptée et formalisation des liens et de l'échange d'informations avec les autorités politiques**

Pour renforcer l'efficacité du Conseil de Fondation, il conviendrait de diminuer le nombre de ses membres, de renforcer les compétences en lien avec les activités de l'HEMU-CL, de remplacer le Comité directeur par un Bureau et de mettre sur pied différents comités.

Mettre en place un comité de liaison et/ou des rencontres annuelles ou semestrielles entre une délégation du Conseil de fondation, comprenant aussi le directeur général, et une délégation des autorités. Cela permettrait de renforcer les liens avec les représentants cantonaux et municipaux, de mieux mettre en valeur les activités de

l'HEMU-CL, de présenter des projets d'avenir et de partager aussi d'éventuelles problématiques et défis dans le cadre d'une relation régulière et de confiance.

**7. Revoir fondamentalement l'organisation de l'HEMU-CL et ses principaux organes afin d'en clarifier et améliorer le fonctionnement**

La mise en place d'une direction générale de trois personnes éviterait une trop forte personnalisation de la direction. Ceci permettrait de mieux répartir la charge de travail et les responsabilités. En clarifiant les rôles, responsabilités et compositions des organes de pilotage ainsi que des différents postes-clés, de nombreuses ambiguïtés et zones de tension pourront être supprimées. Puis, sur une base claire, documentée et équilibrée, il sera plus facile de revoir le choix des personnes dans les différents organes afin de s'assurer que chacun est à la bonne place. Une large diffusion d'organigrammes détaillés permettra ensuite de bien communiquer à chacun sa place et ses responsabilités.

**8. Clarifier la hiérarchie et les responsabilités des services généraux et renforcer les compétences dans les domaines finance, ressources humaines et communication**

Les services généraux doivent être réorganisés rapidement et les structures clarifiées tant au sein des services que face au PER pour « normaliser » les relations et relâcher la pression. Un renforcement des compétences tant managériales que professionnelles est nécessaire afin que les activités finance, ressources humaines et communication, puissent fournir un support adapté.

**9. Recréer une culture du dialogue et du feedback basée sur la confiance et la transparence autant pour l'ensemble du personnel qu'avec le Conseil représentatif et les associations.**

L'identification de chacun avec l'institution est forte mais il faut mettre l'accent sur un renforcement de la confiance et de la transparence dans les relations interpersonnelles. Un effort particulier sera nécessaire pour recréer le dialogue entre la Direction générale, le Conseil représentatif et les associations. Faire évoluer une culture prend beaucoup de temps mais la mise en place de nombreuses mesures formelles (ombudsman, conseil d'éthique, réunions annuelles avec le personnel) et des rencontres informelles permettront de revenir peu à peu à plus de sérénité.

Parmi les 359 commentaires exprimés dans les questionnaires PER et PAT se trouvent beaucoup d'informations précieuses à exploiter dans les réflexions sur l'évolution de l'institution et de son fonctionnement.

**10. Développer des perspectives d'avenir de l'HEMU-CL et mettre à jour une vision 2020-2025**

Lancer une démarche « stratégie 2025 » permettra d'aligner le Conseil de fondation, le Conseil de direction et les autres parties prenantes sur une mission, des valeurs et une vision communes. Elle donnera à l'institution plus de force et de clarté pour défendre et expliquer ses activités et son budget face aux autorités politiques, aux médias et au grand public.

