



Interview - Saskia Schuppener

WP 2

Activité 1 (Entretien avec les
dirigeants)

Développé par Wisamar | Juillet 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Métadonnées de l'interview

Date de l'entretien :	02.07.2025
Nom de l'intervieweur :	Franziska Bommas
Consentement à la collecte de données	Oui
Remarques supplémentaires remarques sur l'entretien	L'entretien a été mené en personne.

Rencontrez le dirigeant

Nom :	Saskia Schuppener
Âge :	49
Sexe :	Femme
Fonction et poste actuels :	Professeure, directrice de l'Institut pour l'éducation spécialisée (Université de Leipzig)
Années d'expérience professionnelle :	26 ans
Années dans des postes de direction :	21 ans
Organisation :	Université de Leipzig
Secteur d'activité :	Enseignement supérieur
Pays / Ville :	Allemagne/ Leipzig
Taille de l'organisation :	☐ Micro ☐ Petit ☐ Moyen x Grand

Contenu principal de l'entretien

Section de l'entretien	Résumé des réponses	Citations sélectionnées
Le chemin vers le leadership Moments clés, défis, valeurs	La personne interrogée décrit son parcours vers des postes de direction, en particulier son poste de professeure et de directrice d'institut, comme imprévu et davantage influencé par des encouragements et une reconnaissance externes que par son ambition personnelle ou une planification stratégique de carrière. Elle a obtenu son poste de professeure sur invitation plutôt que par le biais d'un processus de candidature traditionnel, et elle souligne qu'elle n'aspirait pas initialement à un poste de direction. Malgré cela, elle s'est rapidement adaptée à ce rôle et a commencé à relever les défis, à apprendre par l'expérience, à gérer les conflits et à réfléchir profondément à son développement. Elle considère le leadership comme un processus d'apprentissage et de développement continu, façonné par des pressions internes et externes. Avec le recul, elle admet qu'une approche plus réfléchie lui aurait peut-être permis d'éviter certains écueils, mais qu'elle l'aurait peut-être aussi rendue moins ouverte, moins collaborative et moins curieuse. Elle considère son rôle de directrice de l'institut non pas comme une position de pouvoir, mais comme une responsabilité partagée au sein de la structure d'autogestion de l'université, où la responsabilité collective est assumée à tour de rôle par les membres du corps enseignant. Ce poste n'est pas rémunéré financièrement ni attribué à l'issue d'un processus concurrentiel, mais décidé en interne, souvent en fonction des capacités de chacun à un moment donné. Elle le décrit comme un « investissement solidaire », entrepris non pas pour son bénéfice personnel, mais pour soutenir le fonctionnement de l'institution. Elle-même préfère ce rôle à d'autres (tels que la direction au niveau du corps enseignant) précisément parce qu'elle ne cherche pas à assumer des responsabilités supplémentaires et, bien qu'elle s'acquitte de ses fonctions de direction avec un engagement maximal, elle décrit également les fonctions représentatives comme stressantes et pesantes. Le concept même de leadership lui semble étranger ; elle n'appliquerait pas naturellement ce terme à elle-même, peut-être, se dit-elle, en raison des perceptions genrées du leadership. Elle met l'accent sur la transparence, la coopération, l'authenticité et la communication d'égal à égal comme principes fondamentaux. Elle crée délibérément des espaces de réflexion, de dialogue et de supervision afin de favoriser le bien-être	« Nous sommes très coopératifs, très solidaires, et dans le cadre de l'autogestion, nous considérons toujours notre contribution comme une forme de solidarité. » « La transparence et la coopération sont pour moi des principes fondamentaux extrêmement importants. Je crois sincèrement qu'ils priment sur tout le reste, en particulier lorsqu'ils sont associés à l'authenticité. » « Je représente également une grande communauté universitaire, qui comprend le personnel administratif, les enseignants-chercheurs, les étudiants et mes collègues, qu'ils soient professeurs titulaires ou agrégés. C'est pourquoi je considère qu'il est absolument essentiel de mettre l'accent sur la coopération, les échanges et une communication ouverte, sur un pied d'égalité. « Dans le même temps, je considère qu'il est également très important d'être très attentif aux expériences de stress et de tension. »



	du personnel et la croissance institutionnelle. Elle souligne que la transparence est un défi constant, en particulier compte tenu du volume et de la complexité des tâches. Il ne s'agit pas de dissimuler délibérément des informations, mais plutôt des limites de temps et	
--	---	--

	communication. Par conséquent, la transparence reste une valeur ambitieuse qui nécessite une attention constante. Consciente que son rôle consiste à représenter une vaste communauté, comprenant le personnel administratif, les étudiants, les enseignants de niveau intermédiaire et les professeurs, elle souligne que le leadership n'est pas une entreprise solitaire, mais qu'il doit s'appuyer sur des processus collectifs et un dialogue ouvert. Elle crée activement des espaces de réflexion et de rétroaction, tant au niveau du corps professoral que de l'institut dans son ensemble. Il s'agit notamment de réunions d'équipe, de retraites, de réunions de projet et de plateformes numériques telles que Trello et Slack. Au niveau institutionnel, ils utilisent Moodle pour la communication numérique et organisent régulièrement des réunions en personne (telles que des assemblées du personnel et des conseils d'institut) afin de garantir une large participation et une appropriation des décisions. Un exemple actuel est le projet de changement de nom de l'institut. Elle insiste sur le fait que ce processus doit émaner de l'ensemble de la communauté, et pas seulement des dirigeants, même si tout le monde n'a pas le temps ou la capacité de s'impliquer. Néanmoins, créer des opportunités de participation est au cœur de sa philosophie de leadership. En termes de défis, elle souligne l'importance de reconnaître et de traiter le stress au travail. L'équipe utilise délibérément des formats de supervision et de soutien pour créer des espaces de réflexion dans un emploi du temps quotidien très chargé. Ces processus, notamment la modération externe et la promotion de la santé, les ont aidés à mettre en lumière des problèmes qui, sans cela, seraient peut-être restés cachés. Selon elle, ces pratiques communes permettent d'améliorer la satisfaction au travail, de réduire l'absentéisme et d'obtenir de meilleurs résultats en matière de santé, ce qui profite non seulement à l'équipe, mais aussi à l'établissement et à l'université dans son ensemble. Elle considère qu'il est de son devoir de veiller à ce que les gens prennent leurs vacances, aient un sentiment d'appartenance et restent en bonne santé dans la mesure du possible. L'esprit familial, la flexibilité et l'entraide dans la gestion de la charge de travail sont les piliers importants de cette philosophie.	
Votre approche du leadership Inclusion, prise de décision, vision	La personne interrogée décrit son approche du leadership comme inclusive, participative et fondée sur l'empathie, l'authenticité et la coopération. Elle encourage activement une culture de travail où chacun doit se sentir vu, entendu et valorisé, quels que soient son rôle, son parcours ou son niveau de qualification. Elle s'efforce d'être toujours à l'écoute des préoccupations des membres de son	« Oui, mais c'est une exigence difficile, mais aussi indispensable, je pense, que chacun se sente vu et entendu, dans le sens où il est, espérons-le, suffisamment résilient pour pouvoir exprimer son



	équipe, même si elle	mécontentement à tout moment,
--	----------------------	-------------------------------



	reconnaisse les défis liés au travail émotionnel et les limites de sa disponibilité. Pour y parvenir, l'équipe a mis en place des règles claires concernant les signaux sur les portes : • Une porte fermée signifie « n'interrompre qu'en cas d'urgence ». • Une porte entrouverte signifie « entrez si c'est important ». • Une porte grande ouverte signale une disponibilité totale, même pour des questions mineures. Elle souligne l'importance des espaces formels et informels pour la réflexion et la participation : • Les évaluations des employés imposées par l'université garantissent à chaque membre de l'équipe un temps régulier et structuré pour s'exprimer sur sa satisfaction et son bien-être. • Elle participe à diverses structures en petites équipes (enseignement, examens comités, recherche et projets de transfert), qui offrent toutes des espaces supplémentaires pour la communication et le retour d'information. • Ils participent également à des formats de supervision et de conseil, en particulier lorsqu'il s'agit de gérer le stress émotionnel ou la dynamique d'équipe. Une caractéristique remarquable de son leadership est l'intégration de collègues issus de milieux non universitaires, tels que des personnes travaillant dans des lieux d'emploi pour personnes handicapées, qui ont effectué des stages externes de longue durée au sein de l'équipe. Cela nécessite une grande sensibilité à l'accessibilité, aux processus d'équipe et à la communication inclusive. Afin de créer des espaces sûrs propices à l'expression des émotions et à la résolution des conflits, ils ont lancé un « Denarium » (du nom du « Pensieve » dans <i>Harry Potter</i>), un forum de réflexion initié par l'un des responsables de l'inclusion. Cet espace sert de cadre interne de supervision où les problèmes peuvent être soulevés librement et dans le respect. Elle souligne l'importance d'être à l'écoute de ceux qui se sentent invisibles, ignorés ou exclus, et d'être attentif aux signes de déséquilibre, de préjudice ou de retrait. L'équipe partage un haut niveau de perspicacité et un engagement fort en faveur de l'hétérogénéité et de la lutte contre la discrimination, ce qui façonne la culture de l'équipe. Bien qu'aucun tournant particulier ne marque un changement culturel, elle considère que son rôle dans la mise en place de hiérarchies horizontales et d'un leadership coopératif a un effet d'entraînement, en particulier dans les environnements où les styles plus traditionnels et descendants dominant encore. Elle espère que ce style	de pouvoir exprimer des critiques, de pouvoir se rebeller contre tout ce qu'elles percevaient comme injuste ou lorsqu'elles disaient : « Je ne suis pas d'accord avec cela », et je pense que c'est toujours un défi d'être suffisamment sensible. » « Ou alors, il y avait des moments où j'avais l'impression de ne plus faire du bon travail et où je ne pouvais pas toujours me retourner et dire : « Je te vois, je suis à l'écoute de toutes tes préoccupations, viens quand tu veux. » « Oui, je pense que j'essaie toujours d'y contribuer en partageant mon point de vue et mon expérience des hiérarchies horizontales, ainsi que les avantages que j'en tire, les gains, le soulagement, l'enrichissement que j'en retire, en d'autres termes, en montrant l'exemple et en transmettant mon savoir. [...] Mais je pense que vous contribuez également à de petits processus de changement, ou peut-être à l'irritation de collègues qui pratiquent un style de management plus autoritaire et restrictif, et que vous initiez ou contribuez ainsi à façonner des processus sans nécessairement en avoir l'intention. « Nous étions quatre, dont la
--	--	---



		conseillère du doyen, qui est
	collaboratif « contagieux » a inspiré de petits changements même au-delà de son équipe immédiate. Elle porte un regard positif sur les périodes où les femmes occupaient tous les postes de direction au niveau de la faculté, y compris trois directrices d'institut et une doyenne, et décrit cette époque	également une femme, à nous asseoir ensemble en tant que femmes et à être très conscientes de questions telles que la double charge, la carrière, la famille et le fait que nous avions toutes pris sur

	comme marqué par la solidarité, le soutien mutuel et le partage d'expériences dans la gestion des responsabilités de leadership et familiales. Elle cite les indicateurs suivants pour mesurer le succès d'un leadership inclusif : • Une atmosphère positive au sein de l'équipe, • La volonté de créer des liens au-delà du travail, • Ouverture au partage des préoccupations personnelles, • Compréhension mutuelle malgré les contraintes de temps, • Et un soutien interpersonnel solide entre les différents rôles.	responsabilité dans les postes de direction et de direction. »
Mener le changement Stratégies pour des résultats durables et positifs	La personne interrogée souligne qu'elle prend rarement des décisions seule, en particulier lorsqu'elles sont complexes, sensibles ou susceptibles d'entrer en conflit avec les structures systémiques. Elle s'appuie plutôt sur une réflexion collaborative et une prise de décision en équipe, qu'elle considère à la fois comme un mécanisme de protection et une force. Même dans les situations où le temps presse, elle s'efforce de consulter les autres plutôt que d'agir de manière unilatérale. Les décisions au niveau des chaires et des instituts sont prises collectivement, souvent par consensus, et lorsque le consensus n'est pas possible, au moins par des décisions majoritaires transparentes. Ce processus repose sur une culture de discussion constructive et de désaccord respectueux, qu'elle trouve à la fois émotionnellement apaisante et structurellement durable. En termes de collaboration au sein de l'équipe et de responsabilité partagée, elle souligne l'importance de : • Des rôles clairement définis mais flexibles, en fonction des postes occupés (par exemple, enseignement, recherche, projets de transfert). • Une culture d'invitation plutôt que d'affectation : lorsque de nouveaux rôles, projets ou comités voient le jour, elle ouvre le débat en demandant qui est intéressé ou souhaite participer, plutôt que de déléguer de manière descendante. • Faire correspondre les responsabilités aux intérêts et aux situations personnelles — en tenant compte des personnes qui sont actuellement capables ou disposées à en assumer davantage, de celles qui préfèrent rester en retrait et de celles qui sont motivées pour assumer des tâches de direction ou d'organisation. Elle encourage la négociation collaborative autour des responsabilités, en visant une répartition équitable basée sur les intérêts, les capacités et l'adéquation thématique. Il convient de noter que, bien qu'elle soit officiellement désignée comme chef de projet pour plusieurs initiatives, dans les faits, une grande partie du leadership est déléguée, les membres de l'équipe gérant de manière indépendante une grande	« Mais le plus important pour moi, quand il s'agit de prendre des décisions, c'est en fait de discuter et de réfléchir avec toutes les personnes concernées par la décision, ou avec le plus grand nombre possible d'entre elles. »



	partie des tâches. Cela n'est pas considéré comme une perte de contrôle, mais comme une redistribution nécessaire et fondée sur la confiance du leadership dans un environnement hautement collaboratif.	
--	---	--

	En fin de compte, elle mesure l'impact positif et la durabilité à l'aide des critères suivants : • Le ton émotionnel de l'équipe : les gens se sentent-ils soutenus et apprécient-ils d'être ensemble, même en dehors du travail ? • La présence d'empathie, d'une compréhension commune et d'une ouverture d'esprit vis-à-vis des préoccupations personnelles. • La capacité de l'équipe à gérer les contraintes de temps structurelles sans perdre sa solidarité. • L'émergence d'une culture d'entraide, de responsabilité volontaire et de participation constructive, sans avoir besoin d'outils d'évaluation formels, comme en témoigne l'atmosphère quotidienne au sein de l'équipe.	
Biais et Appartenance Outils, pratiques, sensibilisation	La personne interrogée souligne que son équipe travaille en s'appuyant sur des bases solides en théorie critique et maintient une position profondément introspective et anti-hégémonique. Bien qu'il n'existe pas d'outils ou de listes de contrôle rigides, plusieurs pratiques et éléments culturels constituent leur approche pour identifier et traiter les préjugés : • Espaces de réflexion intentionnels : l'équipe crée des cadres explicites pour la réflexion personnelle et collective, tant formelle qu'informelle. • Diversité biographique : la diversité des expériences vécues au sein de l'équipe (sur le plan éducatif, culturel et biographique) exige intrinsèquement une sensibilité accrue et empêche toute supposition d'une socialisation académique uniforme. • L'écoute comme pratique : une écoute attentive et respectueuse est un outil essentiel qui permet aux membres de l'équipe de mettre en évidence les préjugés implicites et de les remettre en question. • Méthodes d'enseignement et de recherche réflexives : tant dans les séminaires que dans les équipes de recherche, ils utilisent des méthodes coopératives et réflexives, telles que : • Travail biographique (dans l'enseignement), • Outils de réflexion collaborative, • Feedback inclusif culture inclusive, pour lutter contre les préjugés et favoriser une participation inclusive. • Culture du feedback : l'accent est mis sur un feedback constructif et non hiérarchique — en demandant qui est autorisé à donner son avis à qui, et comment créer un espace sûr où le feedback ne cause pas de préjudice, mais ouvre la voie à la croissance. L'équipe aspire à faire en sorte que chacun se sente écouté, vu et inclus, en particulier	« Je pense qu'une équipe très diversifiée est un bon point de départ, où l'on ne peut s'empêcher de supposer que, oui, nous sommes tous dans la même catégorie ici et que nous avons tous reçu la même éducation, mais que la diversité est simplement toujours clairement prise en compte dès le départ et que l'on peut vraiment aborder ouvertement ses propres préjugés et peut-être aussi dire ouvertement : oui, j'ai en fait commencé avec une idée complètement différente. »



	compte tenu de la diversité qui la caractérise. L'ouverture d'esprit vis-à-vis	
	des préjugés personnels est encouragée plutôt que stigmatisée, créant ainsi un environnement dans lequel les membres de l'équipe peuvent dire : « <i>Je suis arrivé avec une hypothèse différente</i> », et réfléchir ensemble. Elle reconnaît qu'il s'agit d'un travail en cours : ils ne parviennent peut-être pas toujours à une inclusion ou à une réflexion totale, mais cela reste un effort conscient et continu.	



Partager ce qui fonctionne Inspiration, exemples, outils transférables	En réfléchissant à ce qui pourrait être transposable à d'autres équipes et institutions, la personne interrogée a souligné l'importance d'utiliser les ressources existantes au sein de sa propre organisation. Elle a notamment cité un exemple frappant tiré de son université, où son équipe s'est avérée être la seule à utiliser un service gratuit de conseil et de supervision proposé par le département de santé mentale, une offre qui était largement passée inaperçue au sein de la communauté universitaire. Selon elle, cela souligne la nécessité d'être proactif et informé : de nombreuses institutions fournissent déjà des outils et des services utiles pour favoriser le bien-être psychologique et une dynamique d'équipe saine, mais ceux-ci restent souvent sous- utilisés simplement parce que les gens ne les connaissent pas. Au-delà des services formels, elle a souligné l'importance des activités informelles favorisant l'esprit d'équipe, telles que les sorties en groupe, les promenades ou même simplement se retrouver autour d'un verre en dehors du cadre universitaire. Selon elle, ces moments contribuent à instaurer la confiance et un sentiment d'identité commune, essentiels pour favoriser l'inclusion et la résilience. Elle a également évoqué les avantages des moments collectifs structurés, tels que les séminaires d'équipe, qui offrent un espace de réflexion, de coordination et de régénération. Dans ce contexte, les ressources financières ne sont pas un détail mineur, mais un facteur clé. Qu'il s'agisse d'assister à une conférence, d'organiser une retraite ou de suivre une formation, le temps et l'argent vont souvent de pair, et un travail d'inclusion durable nécessite les deux. La personne interrogée a décrit comment elle s'efforce activement d'obtenir des financements lorsque cela est nécessaire, soit à partir de budgets internes, soit auprès de sources externes telles que des fondations, et encourage les membres de son équipe à exprimer leurs intérêts et leurs besoins en matière de développement. Qu'il s'agisse de participer à un atelier spécifique, de suivre une formation ou d'assumer un nouveau rôle, l'objectif est toujours d'explorer ensemble les moyens d'y parvenir. Cette ouverture, explique-t-elle, contribue à créer une culture dans laquelle tous les membres de l'équipe peuvent se considérer comme co-créateurs de l'espace et contributeurs à son développement. Au fil du temps, a-t-elle remarqué, ce type de structure devient en quelque sorte autonome : une fois que les sources de financement et les pratiques de soutien sont en place, elles peuvent être utilisées à plusieurs reprises et développées. En fin de compte, son approche illustre comment l'inclusion et la santé de l'équipe ne sont pas des idéaux abstraits, mais des pratiques vécues qui nécessitent une organisation intentionnelle, une écoute active et un engagement à long terme pour créer un espace - pour les personnes, pour les conversations et pour la croissance.	« Afin de développer et de maintenir une bonne culture d'équipe, je pense en fait que les activités communes telles que les excursions sont vraiment importantes et agréables, même si elles ne peuvent pas toujours être organisées pour l'ensemble du groupe. Mais il est également important de réfléchir à ce qui pourrait nous satisfaire tous d'une manière ou d'une autre, dans le sens où nous avons besoin de nous retrouver en dehors de l'université, d'aller nous promener, de sortir boire un verre, ou même de retourner spécifiquement en retraite d'équipe. » « Oui, je pense qu'il est vraiment important et durable de ne pas perdre de vue le fait que le temps coûte parfois de l'argent, ou coûte souvent de l'argent, et que certaines structures ne sont pas gratuites, simplement en se donnant le temps de réfléchir et d'organiser beaucoup pour l'équipe, mais aussi en obtenant des financements. » « Une fois que vous avez acquis de telles structures, vous pouvez toujours compter sur le financement de fondations ou de sources similaires, par exemple, et vous disposez alors d'un excellent réseau pour dire : « Hé, c'est une excellente idée, allons-y, essayons
---	--	--



		d'obtenir un financement pour cela. »
--	--	--