



AGENCE DE MUTUALISATION
DES UNIVERSITÉS
ET ÉTABLISSEMENTS

Séminaire
“ Culture collective, culture individuelle ”
18 juin 2002



TABLE DES MATIERES

CULTURE COLLECTIVE, CULTURE INDIVIDUELLE	4
Présentation générale	4
Guy LE VAILLANT	4
Directeur du département Services, AMUE	4
Présentation du premier séminaire	6
Vincent COSSON	6
Chargé de mission ressources humaines, AMUE	6
Introduction : lieux, enjeux et outils du dialogue social	7
Annie JULIEN	7
Secrétaire générale, Université de Rennes I	7
Comment développer le dialogue social autour de la CPE ?	13
Jean-Pierre DARRAS	13
Secrétaire général, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis	13
Le bilan social : un outil au service du dialogue social ?	19
Vincent COSSON	19
Chargé de mission ressources humaines, AMUE	19
Eric FRANÇOIS	19
Secrétaire général adjoint, Université de Cergy-Pontoise	19
L'entretien individuel, vecteur de dialogue dans l'établissement	25
Hélène BALLARIN	25
Chargée de mission modernisation, Université Paris Val de Marne – Paris XII	25
Quels leviers pour une gestion individuelle des personnels ?	31
Marylène OBERLE	31
Responsable de la Division des Personnels, Université Louis Pasteur, Strasbourg I	31
La politique indemnitaire : quel impact de la globalisation des primes ?	36
Pierre RICHARD	36
Chargé de mission, Commission des moyens et des personnels, Conférence des Présidents d'université	36 36
L'accueil des personnels, outil collectif d'une gestion individualisée	40
Vincent COSSON	40
Chargé de mission ressources humaines, AMUE	40
L'évaluation des personnels : enjeux et premiers éléments de bilan	44
Georges TREPO	44
Professeur de gestion à HEC	44
Ancien président de l'Association francophone de gestion des ressources humaines	44
La mobilité, outil d'une gestion individuelle ?	48
Françoise STIERLIN	48
Responsable de la mission " ressources humaines ", Université Joseph Fourier, Grenoble I	48



Formation des personnels : enjeux et moyens du passage d'une offre collective à une offre individualisée

Bernard RATTEZ

Responsable de la formation continue des personnels, Université de Lille II

Président de l'association PARFAIRE des responsables de formation continue des personnels des établissements d'enseignement supérieur

53

53

53

53

53



Culture collective, culture individuelle

Présentation générale

Guy LE VAILLANT
Directeur du département Services, AMUE

Permettez-moi, avant toute chose, de vous souhaiter la bienvenue au nom de Michel Guillon, qui vient d'être nommé Directeur de l'AMUE. Ce séminaire est le premier du GIP AMUE sous sa nouvelle appellation : Agence de Mutualisation des Universités et Etablissements d'Enseignement supérieur.

Ces trois journées de séminaires s'articulent autour d'une problématique commune : la gestion qualitative des ressources humaines en établissement d'enseignement supérieur. Il s'agit tout d'abord de mettre en perspective la nécessaire cohérence entre les démarches de gestion des ressources humaines et les leviers qui permettent de les développer.

Le Comité du domaine "Ressources Humaines" de l'Agence de Mutualisation contribue à l'élaboration du programme du Département Services depuis trois ans. Ce comité associe des représentants des établissements. Il s'est donné pour ambition d'assurer le suivi des démarches de progrès en matière de gestion des ressources humaines, notamment dans ses aspects qualitatifs, que cette gestion soit collective ou individuelle. Dans ce cadre, nous proposons notamment aux universités un accompagnement dans la mise en œuvre d'un projet de bilan social et dans la définition de dispositifs d'accueil des personnels nouvellement nommés dans les établissements, ainsi que des formations à la gestion et la maîtrise des heures complémentaires d'enseignement. Par ailleurs, nous vous avons proposé d'engager une réflexion sur la gestion des ressources humaines appliquée aux enseignants chercheurs.

1. La gestion qualitative des ressources humaines

Evoquer la gestion qualitative des ressources humaines nécessite d'identifier quatre axes de progrès.

- **Mettre en perspective les ressources humaines dans les établissements**

Grâce à des outils d'analyse ou des démarches collectives ou individuelles, et au-delà de l'appartenance à un corps, il s'agit de mettre en exergue la réalité de chaque établissement, en termes d'effectifs, de compétences, de formation, et d'adaptation à ses différentes missions.

- **Réhabiliter l'importance des initiatives et des projets d'établissements**

Chacune des problématiques qui seront présentées dans le cadre de ce séminaire est fortement liée à des contextes locaux et au dynamisme des établissements concernés. De fait, les politiques des ressources humaines dépassent le cadre du "tout réglementaire" pour s'inscrire dans un projet d'établissement.



- **Dépasser le cadre traditionnel de la gestion administrative des personnels**

Il s'agit de trouver les moyens de faire mieux vivre une communauté, pour appuyer son implication dans l'établissement et pour créer des voies de dialogue, collectif ou individuel.

- **Doter les établissements de meilleurs outils**

Il importe de permettre aux établissements de se doter des meilleures méthodes et outils pour s'adapter aux évolutions concernant leurs missions et leur environnement.

2. Programme du séminaire

Vincent Cosson, chargé de domaine "ressources humaines" à l'AMUE, a construit ces séminaires autour de trois thèmes majeurs.

a. Culture collective, culture individuelle de ressources humaines

Lors de la première journée de ce cycle, nous traiterons des différentes dimensions du dialogue social, au travers de ses lieux et de ses outils. Nous vous présenterons ensuite diverses expériences et élaborerons un schéma de meilleure prise en compte de la gestion individuelle des personnels.

b. Culture RH et culture du supérieur

La deuxième journée du cycle portera sur les moyens d'accompagnement des principales mutations que vivent les établissements (mutations sociologiques, mutations technologiques, mutations juridiques, mutations vers une déconcentration accrue des responsabilités ou encore ouverture des universités sur leur environnement scientifique et économique). Toutes ces évolutions nécessitent un appui au travers d'une politique de ressources humaines, dans la mesure où elles modifient fondamentalement les métiers traditionnels de nos établissements.

c. Encadrement

Notre dernière journée de séminaire sera centrée sur la problématique de l'encadrement, en définissant le positionnement, le champ d'action et les responsabilités des cadres dans les établissements. Nous examinerons en outre la nature des relations spécifiques qu'ont à tisser les cadres administratifs et les cadres enseignants. Pour conclure, nous tenterons de dégager les axes majeurs d'une politique de ressources humaines à destination des cadres.

Nos débats rendront compte des initiatives et des démarches en gestation, qu'il vous conviendra d'adapter aux différentes réalités de terrain.



Présentation du premier séminaire

Vincent COSSON

Chargé de mission ressources humaines, AMUE

La notion de culture, individuelle et collective, est au cœur de cette première journée de séminaire. Cette notion, pertinente, couvre l'ensemble des dimensions et des interactions qui peuvent exister entre les outils mis en place dans les établissements. De fait, la notion de culture intéresse diverses problématiques : les outils, les pratiques quotidiennes, les politiques générales menées dans les établissements en matière de ressources humaines, le rapport aux institutions ou la représentation au sein des établissements. Par ailleurs, cette notion détermine en grande partie les capacités d'action des équipes : elle permet ou elle empêche le changement. En ce sens, la mise en place d'outils ne peut faire l'économie d'une étude de la culture d'établissement.

La distinction entre culture individuelle et culture collective est essentiellement analytique. Pour autant, dimension collective et dimension individuelle interagissent en permanence. Par ailleurs, les principales pistes de modernisation de la gestion des ressources humaines semblent converger vers la thématique de l'individualisation. Dès lors, comment cette individualisation peut-elle s'articuler avec les contraintes de dimension collective et paritaire de la gestion des ressources humaines ?

Nous n'entendons pas dresser une liste exhaustive des outils de gestion des ressources humaines, mais mettre en lumière les interactions entre les différents outils, ainsi que l'interdépendance des pratiques. Cette démarche devrait nous permettre de vous convaincre de l'importance d'une politique générale des ressources humaines dans les établissements.



Introduction : lieux, enjeux et outils du dialogue social

Annie JULIEN

Secrétaire générale, Université de Rennes I

Chaque établissement aspire à la “paix sociale”, qui n’est jamais acquise et est en perpétuelle évolution. Dans ce contexte, le dialogue social permet l’instauration de contacts permanents et étroits avec les organisations syndicales et les personnels : il permet de confronter les différents points de vue, d’engager les négociations nécessaires pour aboutir à des réformes ou construire des projets, en vue d’optimiser la gestion des ressources humaines et d’améliorer le fonctionnement de l’Institution.

I. Le dialogue social avant la création des CPE (article 3 de la loi du 20 juillet 1992 et décret d’application du 6 avril 1999)

Si l’expression “dialogue social” est relativement récente, nous faisons tous, de longue date et sans le savoir, du dialogue social dans nos établissements. Je citerai à titre d’exemples les échanges informels avec les partenaires syndicaux, les rendez-vous, les audiences syndicales officielles ou plus encore les réunions intersyndicales et les entretiens informels avec les personnels. Je citerai par ailleurs les demandes de délégations auprès des conseils, les pétitions ou les mouvements de grève ponctuels et locaux. De fait, les situations de crise favorisent le dialogue social.

1. Le cadre du dialogue social

Dans les années 70, chaque université comptait en son sein une commission de personnel. Du fait du caractère informel de ces commissions et en l’absence de texte, il était nécessaire de les soutenir dans leur fonctionnement, en rédigeant par exemple des statuts.

Ces commissions traitaient principalement de problèmes collectifs. A l’université de Rennes I, par exemple, la commission de personnel avait défini une procédure de recrutement, une politique d’emploi ainsi qu’un plan de formation continue. Elle proposait en outre des solutions pour améliorer les conditions de travail, en lien avec la commission en charge de l’hygiène et de la sécurité. Cette commission, paritaire et consultative, n’avait pas de pouvoir décisionnel. Sa mission consistait à rendre des avis et à recueillir des informations. La commission pouvait en outre constituer un groupe de travail dès lors qu’elle était saisie d’une question importante.

Les propositions de la commission de personnel avaient parfois vocation à être reprises et validées par le Conseil d’Administration, en vue d’élaborer les circulaires horaires ou les plans de formation. Désormais, le Conseil d’Administration se réfère moins souvent aux réflexions de la commission paritaire d’établissement dans la mesure où cette dernière est dotée d’un pouvoir de décision.



2. Les limites du système

Les commissions de personnel étaient de simples instances consultatives, dont la représentativité était par ailleurs discutable. Ainsi, la commission de personnel de l'université de Rennes I était constituée de l'ensemble des élus des Conseils.

II. La loi du 20 juillet 1992 et son décret d'application du 6 avril 1999

1. L'article 3 de la loi du 20 juillet 1992

L'article 3 de la loi du 20 juillet 1992 prévoit la création et l'élection de Commissions paritaire d'établissement (CPE).

Dans l'attente du décret d'application de la loi, les responsables et les élus syndicaux de l'université de Rennes I ont décidé de créer des CPE locales, sans existence légale. Ce projet a été validé par le Conseil d'Administration. Ces CPE, constituées de façon paritaire, fonctionnaient uniquement pour les ingénieurs, techniciens, administratifs de recherche et formation (ITARF). Pour ces personnels, les CPE étaient un gage de démocratie et de transparence, permettant un véritable dialogue social. Par ailleurs, la gestion des carrières des ITARF a connu une réelle amélioration grâce à la constitution de dossiers notamment, constitution à laquelle participaient les personnels et les chefs de service. Nous avons alors pu observer que le nombre de promotions s'accroissait. Pour autant, ces CPE *ad hoc* présentaient deux faiblesses majeures : elles n'étaient pas légales et ne concernaient qu'une partie des personnels.

2. Le décret d'application du 6 avril 1999

La création légale des CPE a permis d'instaurer un véritable partenariat entre les organisations syndicales et l'ensemble des personnels : les ingénieurs, administratifs, personnels techniques et ouvriers de service (les ITARF), les personnels de l'administration scolaire et universitaire (ASU) ou encore les personnels des bibliothèques. Toutefois, bien qu'elles concernent la quasi-totalité des personnels (seuls sont exclus les personnels non-titulaires, qui ont toutefois la possibilité d'être désignés en tant qu'experts), les CPE demeurent structurées par groupes de corps et par catégorie.

a. Rôle des CPE

Les CPE remplissent un double rôle.

- Elles préparent les décisions individuelles (qui sont, en dernier ressort, de la compétence des CAP nationales s'agissant des personnels de catégories A et B et des CAP académiques concernant les fonctionnaires de catégorie C).
- Elles ont un rôle de comité technique paritaire concernant l'organisation générale, le fonctionnement des services, les politiques d'emploi ou encore les plans de formation.



Les CPE jouent ainsi un rôle de taille dans la vie des établissements. Si elles sont uniquement autorisées à rendre un avis au Président d'établissement, leur avis est, dans la pratique, prépondérant. Seul un problème particulièrement grave expliquerait qu'un Président aille à l'encontre de cet avis. Le cas échéant, le Président devrait justifier sa décision à la commission suivante. Une telle démarche n'irait pas en faveur de la paix sociale, mais elle pourrait être tout à fait fondée.

b. Fonctionnement

Les CPE fonctionnent en groupes de travail thématiques ou préparatoires. Ces groupes de travail opèrent un suivi régulier des questions abordées. Le travail préparatoire des groupes de travail est fondamental, en ce sens qu'il peut aboutir à un vote à l'unanimité au sein de la CPE.

Si le rôle des CPE est prépondérant, il convient d'éviter de réduire le dialogue social à leur seule mise en œuvre. Certes, les CPE constituent une avancée indéniable. Mais elles ne sont pas l'unique outil de dialogue social. Les échanges informels jouent eux aussi un rôle important en la matière.

La CPE plénière fonctionne très bien, grâce à l'action des groupes de travail. En revanche, les CPE restreintes sont plus difficiles à manier : les non promus seront toujours des mécontents qui se plaindront du manque de transparence. Tel est le principal problème que nous rencontrons avec les syndicats qui ne peuvent pas siéger en CPE. Par ailleurs, seules les sections syndicales les plus importantes sont représentées, en vertu du décret d'application – ce qui conduit au non-pluralisme de la représentativité et présente une limite au dialogue social.

c. Champ de travail

La mise en œuvre de l'ARTT

La question des horaires et des congés était, jusqu'à ce que les CPE s'en emparent, un sujet tabou. Quelle que soit l'opinion que l'on a concernant l'ARTT, il semble évident que la CPE a favorisé la prise de décisions communes de la part de la Direction de Rennes I et de l'ensemble des personnels.

Les groupes de travail, réunis très régulièrement pendant deux mois, ont finalement été élargis aux instances intersyndicales, afin d'améliorer la participation et la représentativité. De fait, en temps normal, tous les syndicats ne siègent pas à la CPE. Ce dialogue social permanent a permis que la circulaire sur l'ARTT soit votée dans son intégralité, à l'unanimité des membres de la CPE.

La politique indemnitaire

La politique indemnitaire a également fait l'objet d'avancées importantes, par le biais de la CPE. L'équité a prévalu : nous considérons qu'à poste égal, les collaborateurs doivent jouir d'une indemnité identique, lorsque l'enveloppe indemnitaire le permet.



3. Les autres outils du dialogue social

D'autres outils de dialogue social existent, ou sont en gestation.

a. Le bilan social

Le bilan social, véritable rapport sur la gestion des ressources humaines, reprend de façon détaillée les effectifs, les conditions de recrutement, les niveaux de rémunération, l'absentéisme ou encore les actions de formation. Cet outil favorise une plus grande transparence, une information accrue et des discussions sur les résultats du dialogue social et, éventuellement, les améliorations à y apporter.

b. Les entretiens individuels

Les entretiens individuels professionnalisés constituent avant tout un outil de gestion des compétences. Ils visent à ajuster les besoins de l'institution et les profils des personnes, en donnant lieu à l'élaboration d'une fiche d'activité et en mesurant les compétences des agents.

Les entretiens individuels permettent en outre d'instaurer un dialogue entre un agent et son responsable. Ensemble, ces deux acteurs identifient les besoins de formation et les souhaits d'évolution. Ces entretiens individuels, qui participent du dialogue social, permettent à chacun de mieux comprendre sa contribution au fonctionnement collectif, de participer à l'amélioration du fonctionnement de son service et, le cas échéant, à l'organisation des services.

Le décret sur l'entretien d'évaluation constitue un dossier nouveau et important, qui trouvera toute sa place au sein du dialogue en CPE.

c. Le CHSCT

Le CHSCT constitue dans le même temps un outil et un lieu de dialogue. Il a une place prépondérante en ce qu'il concerne la santé des personnels, la prévention et les risques professionnels. Les enseignants et les IATOS y sont de plus en plus sensibles et prennent conscience de l'importance du CHSCT dans l'amélioration des conditions de vie sur le lieu de travail.

III. Conclusion

Le dialogue social a toujours existé dans les établissements. Il est un facteur clé de la mobilisation de nos ressources humaines et de la modernisation de nos établissements.

S'il s'est considérablement enrichi et structuré, au travers de la CPE notamment, le dialogue social existe sous de multiples formes - la création et l'initiative étant de bon aloi dans ce domaine. Enfin, au sein d'une institution, la qualité du dialogue social reflète souvent le dynamisme de cette dernière.



Echanges avec la salle

Sylvain MERLEN

Les CPE n'ont pas, juridiquement, la qualité de comité technique paritaire, même si elles font souvent office de CTP dans les établissements d'enseignement supérieur, qui n'en disposent pas. Par ailleurs, concernant la politique indemnitaire, comment pourraient s'opérer d'éventuelles modulations en fonction du mérite et non pas du poste occupé, c'est-à-dire en fonction de la qualité du travail des agents ?

Annie JULIEN

A Rennes I, les primes ne sont pas vraiment modulées en fonction du mérite et de la qualité du travail. En cas de problème, nous procédons à une minoration de prime. En revanche, nous essayons progressivement de parvenir à l'équité pour les personnels ITARF/ASU. Nous avons pour l'instant réussi à doubler toutes les primes des personnels de l'ASU.

De la salle

Lors de la création des CPE, la CPU avait jugé que ces dernières conduisaient à une dégradation du dialogue social, dans la mesure où elles figeaient les relations dans un cadre de type CAP (parité administrative / parité syndicale) et alors même que les commissions de personnel, dans leur structure informelle, allaient parfois beaucoup plus loin dans le dialogue social. Partagez-vous ce sentiment ?

Annie JULIEN

Non. En effet, j'ai indiqué que les commissions informelles présentaient des faiblesses, particulièrement en ce sens qu'elles n'étaient que des structures consultatives et que la représentativité n'était pas respectée. Un véritable dialogue social n'est possible qu'en présence d'élus représentatifs de tous les personnels. Le seul reproche que je ferai aux CPE actuelles est que toutes les organisations syndicales n'y sont pas représentées. Les groupes de travail restent, à mon sens, les structures les plus importantes. Ces derniers accueillent en effet les personnes qui ont la volonté d'avancer.

De la salle

Vous avez évoqué la possibilité de faire participer des personnels contractuels aux CPE, en qualité d'experts. Est-ce le cas à Rennes I? Des dispositions ont-elles été prévues à cet égard dans d'autres universités ?



Annie JULIEN

Désigner comme expert un personnel non-titulaire nous était apparu comme l'unique moyen d'intégrer ce personnel à la CPE. Toutefois, lorsque cette personne nous a quittés à la fin de l'année, nous ne l'avons pas remplacée et personne n'a réclamé qu'elle le soit.

Jean-Pierre DARRAS

Dans notre université, la CPE compte des contractuels élus suivant les mêmes modalités que les personnels titulaires. Ainsi, deux contractuels ITARF, deux contractuels ASU et quatre contractuels représentant les personnels techniques de ménage siègent en CPE plénière. Ils participent activement aux groupes de travail, au même titre que les autres membres, à la seule différence qu'ils n'ont pas le droit de vote.

Annie JULIEN

Je déplore effectivement que les listes syndicales de notre CPE n'intègrent aucun agent de service, alors même que nous abordons nombre de questions les concernant. J'en ai fait la remarque aux syndicats.

Chaque établissement aspire à la "paix sociale", qui n'est jamais acquise et est en perpétuelle évolution. Dans ce contexte, le dialogue social permet l'instauration de contacts permanents et étroits avec les organisations syndicales et les personnels : il permet de confronter les différents points de vue, d'engager les négociations nécessaires pour aboutir à des réformes ou construire des projets, en vue d'optimiser la gestion des ressources humaines et d'améliorer le fonctionnement de l'Institution.



Comment développer le dialogue social autour de la CPE ?

Jean-Pierre DARRAS

Secrétaire général, Université de Valenciennes et du Hainaut Cambrésis

I. L'université de Valenciennes

L'université de Valenciennes compte, sur trois sites délocalisés, 11 000 étudiants, auxquels s'ajoutent 2 500 adultes en formation continue, encadrés par 620 enseignants, 589 IATOS et 650 chercheurs. L'université propose 150 formations. Enfin, elle dispose de 11 laboratoires et 11 composantes.

La culture universitaire et la culture des personnels y sont très particulières. Elles s'apparentent en quelque sorte à une succession d'articles 33, c'est-à-dire une culture d'institut quasi-féodale. Dans ce contexte, notre action est fédérative - le projet d'établissement constituant un outil majeur en la matière.

Par ailleurs, le personnel de l'université nourrit une véritable crainte de l'Administration. En 1994, l'université de Valenciennes s'était mise en grève durant six mois, au motif qu'elle était l'université française la moins dotée en personnels IATOS. Ce dur combat contre l'administration et contre le rectorat avait permis d'obtenir de l'argent, à défaut de postes, et de recruter des contractuels. En outre, toute création de poste, toute défense des personnels de la part de l'Administration éveillent systématiquement des doutes, de la part des syndicats notamment. Lors de mon arrivée en 1997, il m'est apparu urgent et indispensable d'instaurer un dialogue social, afin de pacifier la situation.

La mise en place d'un dialogue social répondait principalement à notre volonté d'informer l'ensemble de la communauté universitaire des travaux de la CPE et de mieux faire connaître son fonctionnement. En effet, la création de cette commission a suscité un fort scepticisme de la part des personnels. Afin de communiquer efficacement, j'ai pensé utiliser le site web de l'université, en créant une rubrique "personnels IATOS".

II. L'Intranet, principal outil de communication

En intégrant dès la première page du site de l'université, la rubrique "personnels IATOS" (au même titre que les rubriques "étudiants" ou "chercheurs"), nous affichons clairement le rôle ces personnels, qui participent, au même titre que les autres, à la vie de l'université.

Nous entendons par ailleurs présenter une information complète, transparente et active. En tant qu'administration, nous nous sommes montrés extrêmement transparents, en publiant par exemple le montant des primes et autres émoluments versés à l'ensemble des personnels IATOS dans l'Université. Cette transparence de notre part répond au souhait exprimé par les personnels.



1. La rubrique “ personnels ”

En cliquant sur “ personnels ”, l'utilisateur accède à des sous-rubriques : “ portail des personnels IATOS ”, “ personnels IATOS ”, “ personnel enseignant ”, “ élections des représentants des personnels ”.

La rubrique “ personnels ” permet en outre de consulter trois autres rubriques : “ CPE ”, “ information du personnel ” et “ informations statistiques ”.

- **Information du personnel**

La rubrique “ information du personnel ” présente les formations, internes ou externes, proposées par l'université de Valenciennes. Il est désormais possible d'effectuer une inscription électronique à ces formations. La rubrique présente en outre le calendrier et les résultats des concours de l'Education nationale. Les agents peuvent réserver en ligne des ouvrages à la Bibliothèque des concours du Secrétariat général. Enfin, une information complète est dispensée sur l'ensemble des autres concours de la Fonction publique.

- **Informations statistiques**

Nous publions sur l'Intranet l'ensemble des données statistiques présentes dans le bilan social. Ainsi, les membres du Conseil d'Administration ou des CPE disposent des mêmes chiffres.

- **CPE**

La rubrique “ CPE ” propose une large liste de chapitres : “ présentation de la CPE ”, “ statuts ” (à savoir le statut de l'ensemble des personnels dont traite la CPE restreinte), “ membres de la CPE ”, “ textes régissant la CPE ”, “ mouvement interne de l'Université ”. Ce dernier chapitre est essentiel pour le dialogue social. Il présente en effet les postes vacants, la procédure de demande de mobilité et les résultats du mouvement de l'année. Chaque utilisateur peut nous faire parvenir, *via* l'Intranet, sa fiche de vœu et le profil du poste souhaité. Ces éléments sont ensuite validés par le chef de service, puis par le Secrétariat général et le Président avant d'être publiés sur le forum. Les agents disposent également des coordonnées des supérieurs qu'ils peuvent contacter au préalable. Ce système, qui connaît un succès notoire, impose toutefois au Secrétariat général de publier ces informations très rapidement et de les mettre à jour en permanence.

Est par ailleurs publiée sur l'Intranet, depuis janvier 2000 et à la demande des délégués syndicaux, la totalité des comptes rendus des CPE plénières. Nous publions en outre les projets de comptes rendus, en précisant que ces derniers n'ont pas encore été approuvés.

Enfin, à la demande des organisations syndicales et des personnels, nous avons en outre introduit un chapitre “ membres des CAPA et des CAPN ”.

2. Le Forum

Un forum questions/réponses est ouvert depuis deux ans. Dans un premier temps, les personnels peuvent poser des questions au Secrétaire général, dans le plus strict anonymat. Je me suis engagé à répondre dans un délai de 48 heures, sauf quand il s'agissait de questions techniques complexes. Dans un second temps,



suite à quelques dérapages intervenus lors des dernières élections présidentielles, j'ai souhaité que l'anonymat soit levé. Cette demande a été acceptée par la CPE. Actuellement, 52 questions (et les réponses qui y ont été apportées) sont lisibles sur ce forum – qui est ouvert à la totalité des personnels, quel que soit leur statut.

Les personnels ont l'impression d'être écoutés. Le fait de pouvoir accéder à ce site, qui que l'on soit, et recevoir une réponse est valorisant. Sans être démagogues, nous avons voulu que tout le monde ait sa place dans la vie de l'université. Le Forum suscite également des débats. En définitive, quelle que soit la difficulté des questions posées, l'essentiel reste que les agents trouvent un interlocuteur et que s'instaure un véritable échange.

Après deux ans de fonctionnement, il nous est apparu indispensable d'améliorer la réactivité du Forum. A défaut, d'aucuns pourraient être tentés de croire que nous faisons de la rétention d'informations. Nous avons en outre souhaité clarifier les informations fournies sur le site, afin de les rendre aisément consultables par tous. Pour pallier d'éventuelles difficultés d'accès à l'information, nous avons récemment créé un portail.

3. Le portail

Le portail permet au Secrétaire général et aux responsables de service d'intégrer des informations sans recourir au service informatique. Nous travaillons ainsi en temps réel. Par ailleurs, nous pouvons contrôler la validité d'une information dans le temps. Nous avons ainsi la possibilité de supprimer un avis de réunion dès lors que cette dernière a déjà eu lieu. Ce portail est ouvert à l'ensemble des chefs de services, même lorsqu'ils traitent d'informations jugées sensibles. Le responsable en charge des marchés de l'université peut ainsi publier les contrats qui ont été conclus. De la même façon, le service du personnel, le service des concours ou le service des formations peuvent intégrer des messages et créer des liens directs entre ces messages et un contenu d'information plus précis.

Le portail est par ailleurs accessible depuis l'extérieur.

Nous diffusons des informations sur le traitement des personnels, notamment les primes, la vie des conseils, la vie des affaires juridiques, la vie de la CPE ou encore l'actualité du Secrétaire général.

III. Conclusion

Le portail, très actif et sans cesse actualisé, est davantage consulté que l'Intranet. Il n'en reste pas moins que ces deux outils sont complémentaires. En effet, l'Intranet présente des informations statiques, qui évoluent peu (comme les statuts) et auxquelles les personnels pourront se référer à tout moment.

Nous avons installé des bornes de consultation du portail, dans les locaux des personnels techniques ou des femmes de ménage, qui ont reçu une formation à la consultation du portail.

Au travers de ces outils d'information, le dialogue social s'est instauré et a permis de réduire la crainte de l'Administration. Nous observons une augmentation des consultations. Par ailleurs, la tenue des CPE s'en



est trouvée améliorée, dans la mesure où chacun des membres peut accéder à une information juste et récente sur la vie de l'université. Certes, le succès de cette opération dépend de la volonté du Secrétaire général et de l'ensemble des collaborateurs. Mais, en définitive, ces outils ont rétabli une ambiance de travail agréable. Nous avons d'ailleurs pérennisé l'initiative en créant un portail pour les enseignants, ainsi qu'un portail destiné aux étudiants.

Les outils du dialogue social apportent une véritable valeur ajoutée au fonctionnement de l'Université.



Echanges avec la salle

De la salle

Quelles informations sont publiées concernant les régimes indemnitaires et autres rémunérations complémentaires ? S'agit-il d'informations nominatives ? Quels en sont les destinataires ? Enfin, avez-vous pu mesurer une amélioration du dialogue social suite à la diffusion de ces informations ?

Jean-Pierre DARRAS

Ces informations n'ont été mises en ligne qu'hier matin. Il est donc un peu tôt pour mesurer les résultats de cette opération. Nous avons décidé de diffuser ce document suite à des réactions négatives de la part d'une partie des personnels. Par ailleurs, un audit des services est en cours dans l'Université.

Les personnels informatiques, qui interviennent largement dans les formations initiales et dans la formation continue, ne sont pas toujours disponibles pour lever les difficultés techniques que nous pouvons rencontrer. Les directeurs de composantes, forts mécontents de cette situation, nous avons élaboré un tableau pour les personnels IATOS et pour les personnels enseignants, afin d'effectuer des comparaisons en commission permanente. Nous avons été surpris par les sommes colossales dégagées dans l'année. Ce type d'informations ne peut pas figurer sur le site.

Nous avons institué le même type de démarche pour les surveillants d'examens. Nous souhaitons en effet limiter les dépenses de surveillance, afin de créer une Maison des examens. Nous nous trouvons dans une situation délicate. Dans un premier temps, nous avons publié des chiffres relatifs, ce qui a suscité un fort étonnement. J'ai proposé, sans succès, d'organiser une première réunion sur l'éventuelle construction d'une Maison des examens. Puis des questions publiées sur le Forum m'ont permis de réunir un groupe de travail sur ce sujet.

L'Intranet et le portail permettent de diffuser l'information rapidement, nous imposant dans le même temps d'être très réactifs et vigilants au regard de l'ampleur que peut prendre une question.

Annie JULIEN

Ce souci d'information est remarquable et il me semble tout à fait légitime de publier le bilan social sur Intranet. Toutefois, jusqu'où doit aller la transparence, notamment en matière de primes, pour ne pas détériorer la paix sociale ?

Jean-Pierre DARRAS

La transparence sur les primes répond surtout à la volonté de la présidence de l'Université de faire accepter des mots qui étaient jusqu'alors tabous dans l'université. Je pense au mot " mérite " par exemple.



Nous abordons ces sujets de manière progressive. Par ailleurs, le dialogue social s'apparente parfois à une paix armée.

Notre souci principal est que cette transparence ne soit pas perçue comme une démarche démagogue. Par ailleurs, l'information ne doit pas être une seule information outil, mais une véritable incitation aux échanges en réunion.

De la salle

Je regrette que seuls les personnels IATOS apparaissent sur la page d'accueil de l'Intranet, au détriment du personnel enseignant. Par ailleurs, quelle est la place de la décision de la Direction dans le dialogue social ? En d'autres termes, jusqu'où peut aller le dialogue social avant de se transformer en co-gestion ?

Annie JULIEN

Le dialogue social n'est en rien une forme de co-gestion. Il est vrai qu'il est difficile de s'opposer à un avis pris en CPE restreinte. En revanche, en CPE plénière, le travail est essentiellement fait par l'équipe de Direction, notamment en ce qui concerne l'ordre du jour. Par "dialogue social", j'entends "négociation". Au final, la négociation doit être tranchée par une décision de la Direction.

Jean-Pierre DARRAS

Concernant votre première remarque, je précise que la rubrique "personnel enseignant" est en construction.

Par ailleurs, je partage votre crainte quant au risque d'aboutir à une co-gestion. Pour citer cet exemple, la mise en place de l'ARTT nécessite l'acquisition d'un logiciel de gestion. Au-delà d'outils de gestion d'horaires et de congés, ce logiciel peut donner aux chefs de services des outils de management et de gestion des personnels. Nous avons évoqué cet aspect en commission plénière de la CPE. Les représentants du personnel ont alors estimé qu'il leur fallait intervenir dans le choix du logiciel. J'ai alors rappelé que cette responsabilité ne leur incombait pas. Il s'agit d'une question administrative, voire politique, à laquelle doit répondre l'équipe de Direction. La CPE demeure consultative, tandis que la décision revient au Président.

Il convient d'être vigilant pour éviter que le pouvoir soit partagé.



Le bilan social : un outil au service du dialogue social ?

Vincent COSSON

Chargé de mission ressources humaines, AMUE

Eric FRANÇOIS

Secrétaire général adjoint, Université de Cergy-Pontoise

I. Qu'est-ce qu'un bilan social ?

Vincent COSSON

1. Cadre réglementaire

En vertu de la loi n°77-769 du 12 juillet 1977, *“le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.”* Toutefois, cette loi ne s'applique pas à l'université, mais aux entreprises de droit privé.

Il existe d'autres références, comme le décret du 25 avril 1997 relatif au rapport sur l'état de la collectivité dans la fonction publique territoriale, ou le décret du 7 octobre 1998 relatif au bilan social dans la fonction publique hospitalière.

Nous pouvons tirer de ces textes plusieurs enseignements. Tout d'abord, le bilan social est un document normé. La loi de 1977 est très précise concernant les rubriques et les indicateurs qu'il doit comporter. Ensuite, dans l'esprit du législateur, le bilan social est conçu comme un vecteur de modernisation de la gestion des personnels, mais aussi comme un droit des salariés (parité des organisations syndicales). De fait, le bilan social présente des données que tout salarié est en droit d'attendre de la part de son employeur. Enfin, les résultats publiés par l'entreprise ne se réduisent plus à un simple compte financier, mais revêtent un véritable aspect social.

2. Objectifs

Les universités poursuivent, peu ou prou, les trois objectifs définis par la loi.

a. Information / Communication

Comme je viens de l'indiquer, le bilan social présente des informations fiables, tant économiques que sociales. Il s'adresse à tous les personnels.



b. Négociation / Concertation

Le bilan social fournit aux partenaires sociaux des données chiffrées à partir desquelles ils pourront s'appuyer pour négocier ou discuter. Le législateur a en effet entendu mettre fin à l'unilatéralité de l'information.

c. Pilotage / Planification

Cet objectif n'a, pour l'heure, jamais été atteint. Il est en outre très difficile à concilier avec les deux premiers, au sein de l'université. Le bilan social, nous l'avons vu, doit être compréhensible par tous, en ce sens qu'il s'adresse à tous les agents ou les salariés. Or le pilotage impose une analyse très fine et complexe des indicateurs, alors même que la communication doit être assez large, afin que tous les personnels disposent de la même information, quelles que soient leur catégorie et leur connaissance du sujet.

Par ailleurs, le législateur fixe un objectif de planification, en exprimant une volonté de consolidation ex-post des données fournies, par branche, par type d'entreprise ou au niveau national. Cet objectif n'a pas réellement été atteint. Le groupe de travail que nous avons mis en place a considéré que le bilan social d'une université n'a pas vocation à répondre à l'objectif de planification. Il n'a pas vocation à être consolidé avec les bilans sociaux des autres universités.

3. Contenu

Etant donné qu'aucun texte ne régit le bilan social de l'université, il convient d'aménager un savant équilibre entre les besoins locaux, les objectifs des établissements, les rapports de force existants et les principaux indicateurs.

Un bilan social est divisé en plusieurs chapitres normés :

- emploi / effectif ;
- rémunération ;
- hygiène et sécurité ;
- conditions de travail ;
- formation ;
- relations professionnelles (avec des informations relatives à la CPE) ;
- autres conditions de vie / action culturelle et sociale.

4. Pourquoi un bilan social dans les universités ?

Le Ministère incite les établissements à mettre en place un bilan social. De fait, cet outil participe à la modernisation des pratiques de gestion et à la prise en compte du " facteur humain ". Il répond en outre à des impératifs de transparence, tout en améliorant le dialogue social.



Enfin, il semble qu'un état des lieux soit parfois nécessaire en matière de ressources humaines et d'actions mises en place pour les personnels. Ainsi, en quelque sorte, l'établissement qui met en place un bilan social s'autodiscipline.

II. L'exemple de l'université de Cergy-Pontoise

Eric FRANÇOIS

1. Projet de mise en place d'un bilan social

Le Président a annoncé, lors du Conseil d'Administration d'octobre 2001, sa volonté de mettre en place un bilan social. Il a indiqué le dispositif de conduite de ce projet. Deux structures ont alors vu le jour :

- un comité de pilotage, destiné à initier le projet, en assurer le suivi et en valider le résultat avant de le présenter au Conseil d'Administration et en CPE ;
- une équipe de projet, animée par le Secrétaire général adjoint et destinée à assurer la conduite opérationnelle du projet.

a. Le comité de pilotage

Le comité de pilotage est composé de représentants de l'administration et de représentants élus des personnels. Il comprend 14 membres : le Président, le Secrétaire général, une Directrice de composante, un responsable administratif de composante, un chef de projet, un chef de la division des ressources humaines, un chef de la division informatique, un responsable du service communication, un ingénieur hygiène et sécurité, deux élus enseignants représentant les professeurs et les maîtres de conférence au Conseil d'Administration, deux élus non-enseignants à la CPE (ITARF, catégorie A et BU, catégorie C), ainsi qu'un représentant non-enseignant, tiré au sort (ASU, catégorie B).

b. L'équipe de projet

La composition de l'équipe de projet, qui se doit d'être opérationnelle, est légère. Cette dernière compte en effet cinq membres permanents (un chef de projet, un chef de la division ressources humaines, un chef du service du personnel IATOS, un chef du service personnel enseignant, un chargé HARPEGE à la division informatique), ainsi que des experts invités. Dans un premier temps, nous envisagions ces invités comme des experts techniques. Puis nous avons envisagé de convier, de temps à autre, des représentants des personnels ou des organisations syndicales.

2. Bilan social de l'année universitaire 2000-2001

Le calendrier de mise en œuvre de ce projet était très serré. Nous souhaitons en effet pouvoir présenter le bilan social 2000-2001 à la fin du mois de juin 2002.



Le projet a été cadré en décembre 2001, dès la première réunion du comité de pilotage. Une réunion de suivi s'est tenue au mois d'avril 2002. Enfin, le comité de pilotage a validé les travaux de l'équipe de projet au cours d'une troisième réunion, qui s'est tenue le 14 juin dernier. L'équipe de projet s'est quant à elle réunie au rythme d'une fois toutes les trois semaines.

Le bilan social 2000-2001 sera très bientôt présenté au Conseil d'Administration et à la CPE.

3. Un bilan social : pour qui, pour quoi ?

Le bilan social s'adresse à la fois aux personnels non-enseignants, aux personnels enseignants et chercheurs, aux personnels IATOS et aux personnels de bibliothèque. Le Président a effectivement voulu associer dans cette démarche les deux catégories de personnels de la communauté universitaire.

Ainsi que l'a annoncé le Président dès le mois d'octobre 2001, le bilan social est conçu comme un instrument de pilotage, d'information et de dialogue. Il doit être le reflet le plus fidèle possible de l'université dans sa globalité : le bilan social présente des données globales et non par composante. Peut-être faut-il y voir une particularité de l'université Cergy-Pontoise ? Le Président souhaite faire du bilan social un élément fédérateur.

Par ailleurs, une gestion prévisionnelle ne peut s'envisager qu'au niveau de l'établissement. Le bilan social devra ainsi permettre l'émergence d'un contrat social de l'établissement, en ce sens qu'il présentera le volet social de l'Université à l'ensemble de sa communauté.

4. Organisations syndicales et comité de pilotage

La mise en place du bilan social s'est effectuée dans le contexte difficile de l'aménagement et de la réduction du temps de travail. Les syndicats ont d'abord exprimé une certaine méfiance à l'égard des objectifs réels poursuivis par l'Etablissement - et ce d'autant plus que la démarche de bilan social s'appliquait initialement au secteur privé. Quoiqu'il en soit, l'ensemble des organisations syndicales ont accepté de désigner des représentants, sans pour autant qu'aucun syndicat ne manifeste le désir d'être associé à l'équipe de projet. Il est encore prématuré de dresser un constat dans la mesure où le bilan social n'a pas été encore présenté en CPE.

Le fonctionnement du comité de pilotage est satisfaisant : le taux de participation s'élève à 84 %. Par le biais du système des suppléants, neuf élus représentants des personnels ont participé aux séances du Comité, auxquelles siégeait systématiquement le Président de l'université. La qualité d'écoute a été réelle et la démarche a recueilli une adhésion unanime. Enfin, les interventions, rares mais pertinentes, ont mis en exergue une demande importante d'information, liée à une connaissance lacunaire de la structure. Le comité de pilotage a été également consulté sur le mode de diffusion du bilan social. Ce dernier sera publié sur l'Intranet, puis éventuellement sur Internet. Il fera enfin l'objet de quelques exemplaires papier.



5. Conclusion

Le bilan social contribue au dialogue social, sans pour autant constituer un outil de négociation. Il n'y a pas de co-gestion à l'université de Cergy-Pontoise.

Le bilan social est un outil de connaissance, qui permet de mener des actions dans le cadre d'un projet compris et partagé par l'ensemble des acteurs de la communauté universitaire. Ce faisant, il participe à la constitution d'une culture collective. Certes, il n'est qu'un outil parmi d'autres, mais il semble aujourd'hui incontournable, du fait de la dynamique de pilotage qu'il insuffle. Il n'en reste pas moins que l'on ne pourra en mesurer les impacts qu'à plus long terme.

III. Synthèse

Vincent COSSON

1. La mise en place d'un bilan social

La mise en place d'un bilan social repose sur une démarche volontaire, mais aussi concertée. Du fait de l'absence de texte, chaque université jouit d'une relative liberté d'adaptation. La mise en place d'un bilan social exige en outre une mobilisation des ressources internes, ainsi qu'un portage politique fort et une démarche de projet. Il importe enfin de mener à bien une telle opération rapidement, quitte à améliorer progressivement le document par la suite.

Le bilan social contribue au dialogue social en deux temps :

- le temps de la conception (constitution de groupes de travail, débats, arbitrages) ;
- le temps de la présentation annuelle (commentaires sur les évolutions sociales de l'établissement).

Surtout, ce bilan constitue une base de discussion objective.

2. Premiers éléments de bilan

a. *Un bilan mitigé ...*

L'approche du bilan social est souvent qualifiée de consumériste par les organisations syndicales. Pourtant, l'idée de fournir aux partenaires sociaux un certain nombre de données rencontre un certain succès. Mais il demeure difficile de dépasser l'intérêt de principe.

Le bilan social fige aussi un certain nombre d'informations, au détriment parfois d'une compréhension globale de la part des personnels. L'équilibre entre une information utile et une information accessible à tous peut s'avérer compliqué à obtenir. Des impasses sur les données dites sensibles ont pu être observées, mais il nous a été assuré qu'elles étaient provisoires.



Ce document peut également manquer de dynamisme et se réduire à un simple état des lieux. Pour pallier cet écueil, il doit être relayé par d'autres supports ou par des outils en ressources humaines.

Enfin, l'objectivité des informations revêt des limites dans la mesure où les données peuvent faire l'objet d'interprétations différentes.

b. ... mais des bénéfices réels

Le bilan social présente de réels bénéfices, ne serait-ce qu'en conduisant à la mise à plat d'un certain nombre de problèmes.

Tous les personnels sont en outre informés et l'établissement fait ainsi preuve de transparence. L'université marque son souci des ressources humaines et offre une vision globale du champ social.

Enfin, nombre de légendes ont été mises à mal.



L'entretien individuel, vecteur de dialogue **dans l'établissement**

Hélène BALLARIN

Chargée de mission modernisation, Université Paris Val de Marne – Paris XII

La mission de modernisation de l'université Paris XII est rattachée au Secrétaire général.

Paris XII est implantée à Créteil. 25 000 étudiants y suivent les cours dispensés par quelque 1200 enseignants. L'Université compte dix composantes, dont deux IUT, et propose toutes les filières classiques, hormis l'art et la psychologie. Enfin, l'Université compte 600 personnels IATOS.

I. La démarche

1. Le contexte

Les entretiens individuels d'activité et d'évaluation ont été mis en place dès 1998. Il existait alors une réelle volonté politique de moderniser l'administration de l'Université :

- en améliorant la qualité de vie au travail des personnels IATOS ;
- en optimisant la performance sans alourdir les tâches ;
- en reconnaissant l'importance de l'action des personnels IATOS dans les missions de l'Université.

Il s'est alors avéré nécessaire d'analyser chaque poste de travail, afin que chacun puisse porter un regard critique et constructif sur ses fonctions.

Sont concomitamment apparus de nouveaux outils de gestion, tels que APOGEE et HARPEGE, qui ont modifié les habitudes de travail des personnels.

Par ailleurs, l'Université a dû faire face à une forte augmentation du nombre d'étudiants. Entre 1992 et 1998, leur nombre a effectivement augmenté de 50% et les fonctions des personnels ont dû s'adapter à cet environnement en mutation.

2. Les objectifs

Par la mise en place d'entretiens individuels, nous entendions optimiser la gestion des ressources humaines, tant au niveau collectif qu'au niveau individuel. Nous souhaitons également améliorer l'organisation des services en suscitant une réflexion sur les fonctions et les compétences. Enfin, nous avons pour ambition de favoriser les échanges en se dotant d'un outil de dialogue formalisé. L'entretien d'activité est effectivement un document construit. Il ne s'agit pas d'une discussion « à bâtons rompus ».



3. Mise en œuvre

A l'époque, l'Université n'avait ni CPE, ni commission du personnel. Nous avons par conséquent travaillé en petit comité (quelques chefs de service, le Secrétaire général et moi-même), en vue d'élaborer un document de synthèse. Dans un premier temps, la démarche a été testée dans un service, puis étendue à quatre autres services et composantes avant d'être généralisée à l'ensemble de l'Université dans le courant de l'année 2000.

Au cours des périodes de test, le document de synthèse a fait l'objet de diverses modifications.

II. Communication, dialogue, échanges : concepts essentiels

1. Communication

En amont, la communication est apparue essentielle pour répondre aux questions et aux réticences soulevées par cette démarche. Nous avons exposé les objectifs, les enjeux et les règles du jeu de cet entretien à tous les personnels. En effet, tous les personnels IATOSS sont concernés quel que soit leur statut.

Nous avons également organisé des réunions et dispensé une formation aux personnels évaluateurs et aux personnels évalués. Tout le monde reçoit le même niveau d'information.

2. Dialogue

En cours d'entretien, il convient de réunir les meilleures conditions pour favoriser le dialogue. Le document de synthèse comprend sept pages.

La première partie consiste à décrire la fonction actuelle de l'agent en précisant ses missions, ses activités, ses tâches et ses priorités. La personne évaluée doit également indiquer son degré d'autonomie, sur une échelle de trois niveaux. Elle peut en outre préciser s'il est prévu que sa fonction évolue. Il lui est demandé de définir les moyens disponibles et ceux qu'il convient de mettre à sa disposition pour mener à bien ses missions. Nous encourageons également l'interviewé à proposer des pistes d'amélioration, que ce soit en matière d'organisation et de fonctionnement de l'unité ou en matière de conditions de travail.

La deuxième partie est destinée à dresser un bilan de l'année écoulée. Quels ont été les points forts, quels sont les points qu'il convient d'améliorer ?

La troisième partie traite des objectifs de l'année à venir.

La quatrième partie aborde le sujet des besoins en formation liés à la fonction actuelle de l'agent.

Enfin, la dernière partie vise à déterminer les projets d'évolution.

Il s'agit d'un document contractuel. L'évaluateur et l'agent évalué le signent, validant ainsi l'entretien.



3. Echanges

En aval, il est nécessaire de communiquer sur les résultats. Les chefs de service disposent d'outils qui leur permettent d'exploiter ces entretiens en identifiant les problèmes, en proposant des pistes pour les résoudre ou encore en rendant des avis. Ils organisent alors des réunions de restitutions dans leur service. Un bilan global qualitatif et quantitatif de la démarche est présenté chaque année en CPE.

Pour l'heure, deux tiers des personnels ont passé ces entretiens.

III. Conséquences

1. Conséquences sur les relations interpersonnelles

Les entretiens individuels ont des conséquences sur les relations interpersonnelles. Ils posent la base d'un véritable partenariat. Par ces entretiens, le chef de service a une vision plus juste, à la fois plus précise et plus globale des missions du personnel. Il est ainsi en mesure de mieux prendre en compte les contraintes et les délais inhérents à la fonction de l'agent. Les problèmes sont abordés de manière constructive. Enfin, ces entretiens sont l'occasion de formuler des propos que l'on n'ose pas exprimer au quotidien. Un chef de service pourra ainsi recadrer des personnels nouvellement recrutés qui n'auraient pas assimilé les enjeux d'une administration. De même, les personnels pourront exprimer leurs vœux de formation ou de mobilité sans se sentir fautifs.

2. Conséquences au sein des services

a. Conséquences sur les équipes

L'entretien individuel d'activités a également des effets au sein des services : les personnels ont conscience d'appartenir à une équipe, au-delà des clivages traditionnels liés aux statuts ou aux fonctions des uns et des autres. La communication interne au service s'en trouve améliorée. Les demandes de réunions de service sont plus régulières, des comptes rendus sont systématiquement rédigés et l'esprit de collaboration s'en trouve renforcé.

Enfin, ces entretiens permettent la tenue de négociations plus construites et mieux argumentées entre le service et son niveau hiérarchique supérieur, notamment pour les fiches de poste et les demandes de moyens matériels. Les plans de formation sont, eux aussi, devenus plus cohérents.

b. Conséquence sur l'organisation

Le rôle et les missions de chacun ont été clarifiés grâce aux fiches de poste. Les entretiens individuels ont en outre donné lieu à des réorganisations plus ou moins importantes. Ils nous ont permis d'identifier des compétences et des savoir-faire qui n'avaient pas nécessairement été validés par des diplômes.

Enfin, la lisibilité des services est désormais plus grande.



c. Conséquences sur la gestion des ressources humaines

La gestion prévisionnelle des emplois et des postes a été considérablement améliorée, du fait notamment d'une meilleure anticipation des besoins. Ces entretiens incitent aussi à la mobilité et à la formation. Nous observons en outre une implication et une responsabilisation des personnes, qu'elles soient agents ou cadres intermédiaires. Enfin, la rédaction des dossiers de promotion est facilitée.

d. Conséquences sur la gestion des moyens

Les demandes de moyens sont formulées en fonction d'objectifs de progrès. La connaissance des besoins est elle aussi anticipée, dans la mesure où nous fixons des objectifs pour l'année à venir. De ce fait, les idées d'affectation deviennent immédiates selon un ordre de priorité affiché et accepté.

IV. Conclusion

Pour qu'elle soit valable, cette démarche nécessite une forte implication de la Direction, des chefs de service et des Directeurs de composantes. Certes, chacun a des motivations différentes, mais, au final, ces entretiens ont des impacts positifs sur la vie de l'Université.

Les entretiens individuels sont entrés dans les mœurs dans les services et les composantes qui s'y sont investis.



Echanges avec la salle

De la salle

Quelle est la période privilégiée dans l'année pour mener les entretiens individuels d'activité et d'évaluation ?

Hélène BALLARIN

Chaque service décide de la meilleure période pour mener ces entretiens. Il importe que le volume des tâches soit alors relativement faible. Les calendriers sont arrêtés dans chaque service.

Annie JULIEN

La dernière page du document de synthèse prévoit une rubrique "maintien dans l'emploi". Qui remplit cette rubrique ?

Hélène BALLARIN

Ce vœu est émis par l'agent.

Annie JULIEN

Comment conciliez-vous ces demandes avec les règles du mouvement interne ?

Hélène BALLARIN

Les souhaits ou les demandes de mobilité au sein d'une même composante relèvent dans un premier temps du responsable administratif. Il est de sa responsabilité de faire évoluer un agent au sein de sa composante, d'enrichir ses fonctions ou de lui en proposer de nouvelles. Les postes restés vacants sont ensuite proposés au mouvement interne.

De la salle

Combien de temps vous a-t-il fallu pour mettre en place ces entretiens d'évaluation à partir du moment où la décision a été prise ?



Hélène BALLARIN

Les premiers tests sont intervenus au début de l'année 1998 et les entretiens ont été généralisés dans le courant de l'année 2000, après des campagnes d'information et de formation pour tous les personnels (soit 600 personnes).

De la salle

Par quel type de prestataires la formation a-t-elle été dispensée ?

Hélène BALLARIN

Nous avons fait appel à un prestataire extérieur. Puis nous avons nous-mêmes informé, et en quelque sorte formé les évaluateurs enseignants au cours de réunions leur présentant les objectifs, les enjeux et les documents des entretiens. Participent à ces réunions le Directeur de composante et moi-même.

De la salle

Outre le responsable hiérarchique direct, d'autres personnes participent-elles à l'entretien individuel ?

Hélène BALLARIN

Il s'agit d'un arbitrage délicat à mener. Si le problème ne se pose pas pour les services administratifs, où il y a clairement un seul évaluateur, le responsable hiérarchique direct, la question est délicate quand il existe des secrétariats pédagogiques à la fois rattachés à un responsable administratif et à un enseignant, voire plusieurs enseignants. Nous avons donc limité le nombre d'évaluateurs à deux. De fait, au-delà de ce chiffre, l'entretien ne serait plus un partenariat et le dialogue ne serait pas favorisé. Les évaluateurs seraient en effet considérés comme un jury.

De la salle

Comment envisagez-vous de coordonner ce type d'entretien avec celui que prévoient les textes réglementaires ?

Hélène BALLARIN

Nous engagerons une réflexion sur ce sujet. La principale différence avec l'entretien prévu dans les textes réside dans le fait que nous n'associons pas l'entretien d'évaluation avec la notation. Nous serons toutefois contraints de relier ces deux éléments.



Quels leviers pour une gestion individuelle des personnels ?

Marylène OBERLE

Responsable de la Division des Personnels, Université Louis Pasteur, Strasbourg I

I. D'une gestion administrative à une véritable gestion des ressources humaines

Depuis quelques années, les universités tentent de passer d'une gestion dite administrative des carrières, distante et réductrice, à une gestion plus qualitative des ressources humaines. Le ministère de l'Education Nationale et le rectorat sont souvent considérés comme des lieux de passage, où le dialogue social est plus distant. La gestion financière, par exemple, se limitait jusqu'à une période récente aux traitements et rémunérations. Une gestion plus qualitative des ressources humaines est une gestion individualisée, répondant largement aux attentes des personnels en termes de moyens. De fait, les personnels constituent notre potentiel de compétence et d'emploi.

La mise en place d'une politique des ressources humaines dans les universités apparaît essentielle à plusieurs titres. Tout d'abord, elle est la principale condition d'amélioration de la mission de service public. Ensuite, pour des raisons techniques, elle participe à la mise en œuvre de la déconcentration. Enfin, elle favorise un meilleur pilotage des ressources, qu'elles soient humaines, techniques ou financières.

C'est dans ce contexte que la gestion des ressources humaines a trouvé toute sa place dans les contrats d'établissement. Elle s'articule autour du triptyque emploi / poste / individu, que l'on qualifie aussi de potentiel / compétence / qualité de suivi. Ces aspects sont également déclinés de manière plus générale dans les contrats d'établissement autour de trois thèmes : l'attractivité, le rayonnement ou la mise en valeur de compétences et l'autonomie.

II. Les outils, “ ingrédients du succès ”

La mise en place d'une politique de ressources humaines suppose l'existence d'outils particuliers. Il convient de dépasser la dimension temporelle, pour avoir une vision globale plus anticipative. En effet, les universités sont souvent taxées d'attentisme. Nous savons par exemple que nous devons gérer des départs en retraite massifs d'ici quatre ans. Pour autant, je ne suis pas convaincue que les universités aient amorcé une quelconque démarche pour pallier ce futur déficit. Comment faire pour que notre potentiel ne nous quitte pas subitement ?

Il convient de personnaliser la gestion des ressources humaines, en utilisant des techniques et de méthodes d'évaluation. Il importe, ce faisant, de mettre en évidence le potentiel et les compétences humaines et de les conjuguer avec les moyens dont nous disposons.



1. Typologie

La “boîte à outils” du Directeur des ressources humaines comprend nécessairement un panel varié d’instruments, qui pourraient être regroupés autour de trois axes.

a. Les outils de connaissance

Il importe de mieux connaître les emplois et les personnels. Je citerai, à ce titre, les outils suivants : profils de poste, fiches fonctions, enquêtes fonctions, enquêtes à visée plus généraliste (COSMOS ou SAN REMO) et enquêtes ponctuelles (éligibilité aux plans).

b. Les outils de gestion

Il importe ensuite d’assurer une meilleure gestion des compétences. Je considère que la mise en place de régimes indemnitaires, qui valorise la compétence, constitue un outil de gestion des compétences au même titre que les plans et les bilans de formation. J’y associe également la CPE, les promotions, les listes d’aptitude et les tableaux d’avancement. Enfin, les entretiens annuels d’activité participent pleinement à la gestion des compétences

c. Les outils de dialogue

Il importe enfin de promouvoir les réflexions et le dialogue social. Je citerai, au titre des outils de dialogue, le bilan social et les tableaux de bord et la CPE.

2. Mise en œuvre

Dans un premier temps, une implication politique s’avère indispensable. Par ailleurs, le portage politique des projets en gestion des ressources humaines s’articule inévitablement autour du contrat d’établissement. À défaut, les projets les plus pertinents ne verront pas le jour, ou s’essouffleront rapidement.

Ensuite, les moyens humains sont tout aussi indispensables – même si l’on a quelquefois tendance à les oublier. Une bonne gestion des ressources humaines exige une véritable connaissance du métier. La mise en place de certains outils, comme le bilan social, le tableau de bord ou encore la gestion prévisionnelle des emplois, suppose ainsi l’existence de bases statistiques. Or l’élaboration de ces dernières nécessite une compétence particulière, qui fait parfois défaut aux services dits du personnel.

Il est enfin impératif de faire émerger un besoin. A quoi vont servir les outils que l’on prévoit de mettre en place ? Quel est leur objectif ? Comment s’articulent-ils ? Comment mesurer les effets de leur mise en place ?

3. Interactions

Au-delà du découpage des ressources humaines et des pré-requis indispensables à la mise en place d’une politique des ressources humaines au sein des établissements, ces outils interagissent avec la gestion des



ressources humaines. Se pose la question de leur articulation avec la politique globale de l'établissement : *in fine*, quelle est la valeur ajoutée des outils de gestion des ressources humaines ?

Je l'ai dit, tous ces outils s'articulent autour du triptyque emploi / poste / personne. Mais dans quel but ?

a. Définir les postes de travail

La diversification des missions de l'université et la complexité croissante des métiers nous incitent à mieux gérer nos ressources humaines, en définissant plus précisément les postes de travail, par le biais de la fiche profil poste et de la fiche fonctions. L'université Louis Pasteur entendait ainsi mieux connaître les emplois et les personnels. Cinq ans après la mise en place de la fiche fonctions, nous avons réalisé que cette dernière était devenue un véritable instrument de gestion des moyens et des carrières. Elle faisait en outre office de préalable à l'étude des dossiers en CPE.

Nous avons également pris conscience des limites de cet outil. J'y reviendrai.

b. Préciser les compétences techniques et humaines

Ces outils nous ont en outre permis de préciser les compétences techniques et humaines que requièrent les différents postes de travail. Aussi avons-nous développé les actions de formation les plus appropriées, grâce notamment au plan et au bilan de formation.

c. Valoriser les compétences et les responsabilités

Nous entendons dans le même temps les compétences et les responsabilités assumées par les personnels. Dans cette optique, nous avons mis en place un régime indemnitaire lié aux spécificités des fonctions d'encadrement. Cette démarche s'inscrit bien dans une logique de valorisation.

Nous avons par ailleurs procédé à des réaffectations et des requalifications d'emplois par le biais de repyramidages d'emplois, des enquêtes ministérielles telles que COSMOS nous ont permis de dresser un état des lieux. Dans le cadre de cette démarche d'amélioration, nous avons élaboré des projets de services ainsi qu'un projet d'établissement. Ce dernier nous a d'ailleurs permis de mettre en place des entretiens annuels d'activité.

Enfin, le bilan social et les tableaux de bord s'inscrivent dans une démarche globale de connaissance, de réflexion et de dialogue.



III. Conclusion

La mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines suppose une synergie entre les différents outils que je viens de décrire. Ces outils demeurent cependant de simples instruments et connaissent, à ce titre, certaines limites.

Nous nous sommes ainsi rendu compte que la fiche fonctions pouvait porter préjudice à l'agent, dès lors que sa rédaction était médiocre. Ce descriptif est toutefois établi en dialogue avec l'agent, qui souhaite souvent aller plus loin en s'interrogeant sur son implication dans le projet global d'établissement. Désormais, l'agent requiert lui-même la définition des objectifs – ce qui est rendu possible grâce à la mise en place de l'entretien annuel d'activité. Ce dernier constituera par ailleurs un préalable essentiel pour affiner nos plans de formation et de compétences. Il nous permettra en outre d'avoir une vision globale et d'amorcer des démarches anticipatives (concernant les départs en retraite par exemple).

Quoi qu'il en soit, ces outils génèrent une véritable politique des ressources humaines, quand ils n'en sont pas l'essence même. D'aucuns les considèrent comme de simples instruments de mesure. Pour ces derniers par exemple, la CPE apparaît comme une simple boîte d'enregistrement.

En définitive, se doter d'une véritable politique des ressources humaines suppose que soient créées des conditions de communication. Il s'agit en outre de faire partager le concept d'identité et de culture d'entreprise, afin de rendre l'université plus attractive. Enfin, l'élément moteur de la politique des ressources humaines est l'adhésion de tous, au travers d'une impulsion suscitée par le portage politique des différents projets.



Echanges avec la salle

De la salle

Comment concilier une politique de gestion des ressources humaines avec le statut de l'administration scolaire et universitaire qui prévoit, par exemple, des mutations à l'aveugle et des affectations d'individus sans spécialité ?

Marylène OBERLE

Il est vrai que nous n'avons pas la maîtrise totale des opérations. L'on observe toutefois une amorce de démarche en ce sens, au travers des opérations de déconcentration, notamment dans le cadre du recrutement sur concours de catégorie C ou du recrutement des personnels ITRF. Il importe à présent de renforcer la démarche de déconcentration et d'autonomie des universités et des établissements de l'Education nationale. Notre marge de manœuvre est certes relative. Pour autant, elle existe.

Annie JULIEN

Comment opérez-vous des requalifications d'emplois sans supprimer de postes, d'autant que le contexte actuel ne prévoit aucune création d'emplois ?

Marylène OBERLE

Nous requalifions une dizaine d'emplois par an, mais cette démarche difficile exige des négociations ardues, composante par composante. Cette démarche, entamée il y a quatre ans dans notre Etablissement, est toutefois mieux perçue aujourd'hui, dans la mesure où les personnels ont conscience qu'une sorte de tournante a été instaurée : chaque composante bénéficiera, à son heure, d'une création d'emploi par le biais du repyramidage.

Annie JULIEN

“ Requalification ” peut aussi signifier “ déqualification ” ...

Marylène OBERLE

C'est exact. C'est pour cette raison qu'avec le temps, il nous faudra trouver de nouveaux modes organisationnels au sein des composantes, de manière à dégager des moyens.



La politique indemnitaire : **quel impact de la globalisation des primes ?**

Pierre RICHARD
Chargé de mission, Commission des moyens et des personnels,

Conférence des Présidents d'université

Les primes *et indemnités* sont liées, *selon les cas*, aux responsabilités assumées par les personnels, au rendement, aux travaux supplémentaires, à la technicité, aux sujétions spéciales, *ou encore* à l'encouragement à la mobilité, notamment pour les directeurs de recherche.

Pour l'heure, les régimes indemnitaires ne semblent pas être ciblés sur les compétences. *Ce point pourrait être traité* au travers des contrats d'établissement.

I. La globalisation des enveloppes de primes

La globalisation des enveloppes de primes était souhaitée par les universités, en ce qu'elle participe à leur autonomie dans la gestion des ressources humaines. Cette démarche a été également initiée par l'Etat, dans le cadre de la politique générale définie dans la Charte de déconcentration de 1992. Cette Charte a pour ambition de développer la gestion de proximité et de se rapprocher d'un véritable management individuel des personnels dans la fonction publique. Toutefois, la réalisation de ce dernier objectif constitue encore un horizon lointain.

L'impact réel de la globalisation des primes *doit être relativisé*, dans la mesure où cette globalisation n'est pas totale. De fait, certains régimes indemnitaires n'entrent pas dans les enveloppes globalisées des établissements.

1. Les enseignants chercheurs

Depuis 2002, pour les enseignants chercheurs, l'enveloppe globale concerne uniquement la prime de responsabilité pédagogique, la prime d'administration et la prime de charge administrative. Celles-ci ont été regroupées sous le chapitre 36-11 du budget de l'Etat.

- La prime de responsabilité pédagogique (PRP) vise à prendre en compte des activités comme l'accueil, l'orientation ou encore la création de nouvelles filières d'enseignement.
- La prime d'administration est attribuée aux chefs d'établissement, aux Directeurs d'IUT, aux Directeurs d'école ou encore aux responsables de département d'IUT.



- La prime de charge administrative est allouée aux enseignants chercheurs qui exercent une fonction administrative. La liste de ces enseignants est établie annuellement, après délibération du Conseil d'Administration de l'établissement concerné.

L'enveloppe globale (15,8 millions d'€) ne comprend pas la prime d'encadrement doctoral et de recherche (48 millions d'€), qui demeure attribuée par décision ministérielle. Elle ne comprend pas non plus la prime de recherche et d'enseignement supérieur (71,5 millions d'€), les indemnités liées à la formation continue ou d'autres primes qui *peuvent concerner également* les personnels IATOS.

Pour les enseignants, le montant *total des primes* s'élève à 150 millions d'€, issus du budget de l'Etat, auxquels s'adjoignent les indemnités prévues dans le budget des établissements.

Cette enveloppe commune permet une politique d'établissement et encourage la prise de responsabilités. Elle reconnaît également les nouvelles missions des enseignants et permet des échanges dits "décharges de service contre primes". Ce régime sanctionne par conséquent positivement les enseignants qui se dévouent pour remplir d'autres fonctions, comme la présidence d'un jury par exemple. En contrepartie, les personnels exigent désormais une prime pour tous les services rendus.

2. Les personnels non-enseignants

Pour les personnels non-enseignants, le montant de l'enveloppe globale issue du budget de l'Etat s'élève à 100 millions d'€. Les personnels non-enseignants font l'objet d'une cinquantaine de régimes indemnitaires, dont 47 sont répertoriés dans le chapitre 31-06 du budget de l'Etat. S'y ajoutent les indemnités qui ne figurent pas dans la loi de finances et celles qui sont prévues dans le budget d'établissement.

Ce système d'indemnités est donc très complexe - et ce d'autant que certaines indemnités sont liées au rendement ou à la technicité. L'ensemble des indemnités ont toutefois été regroupées, en 1999, dans une enveloppe globalisée pour les catégories de personnels non-enseignants ou assimilés, laquelle a été confiée aux établissements afin qu'ils puissent mener une véritable politique de gestion des ressources humaines pour les IATOS. Cette opération ambitieuse s'est traduite par un abondement de l'enveloppe globalisée dans une proportion supérieure à la somme des taux moyens des indemnités.

Cette année, le montant de l'enveloppe globalisé des établissements a cru de plus de 8 %.

II. Conséquences pour les universités

1. Accroissement des marges de manœuvre

La globalisation des dotations indemnitaires permet une plus grande souplesse de gestion. Désormais par exemple, les établissements ne sont plus pénalisés si des emplois restent vacants. La globalisation contribue en outre à donner aux établissements une plus grande latitude, dans la mesure où ces derniers disposent de



marges de manœuvre accrues pour la mise en œuvre d'une politique indemnitaire. Enfin, cette globalisation instaure davantage d'équité, et les pratiques non conformes aux textes n'ont plus lieu d'être.

2. Atténuation des disparités

La politique indemnitaire conduite par les universités tend généralement à atténuer les disparités entre les primes des personnels de l'ASU et celles des personnels de recherche et de formation. En revanche, cette remarque ne vaut pas *toujours* pour les personnels de bibliothèque.

Reste encore à réduire *dans les textes les écarts de régimes* indemnitaires entre les différentes catégories. Il conviendrait, à ce titre, d'améliorer *en priorité* le régime pour les catégories les plus basses, c'est-à-dire la catégorie C et les premiers échelons de la catégorie B. *Dans l'immédiat* l'université *peut contribuer* à cet effort, afin de minimiser les tensions au sein de l'établissement, *grâce à l'enveloppe globale*.



Echanges avec la salle

De la salle

Existe-t-il d'autres façons de reconnaître les diverses tâches exercées par les enseignants chercheurs, en leur permettant une évolution de carrière plus rapide par exemple ?

Pierre RICHARD

Il est vrai que les régimes indemnitaires constituent un outil un peu lourd. Les universités ont toutefois enregistré des améliorations notables, comme la voie 3 de promotion qui permet de reconnaître des fonctions ayant donné lieu à une prime de charge administrative et à une prime de responsabilité pédagogique. Mais ces possibilités de promotion restent contingentées. La voie 3 *a surtout un intérêt* pour les professeurs de seconde classe qui souhaitent passer en première classe. Par ailleurs, des modalités particulières de promotion ont été mises en œuvre pour les maîtres de conférence ayant assumé des fonctions de présidence d'établissement.

Les primes sont-elles pour autant un outil de gestion des ressources humaines ? Même si elles le sont, elles demeurent peu commodes. *Les règles d'attribution* sont souvent complexes et les établissements peinent à les appliquer convenablement. Les contraintes réglementaires sont trop fortes.

Marylène OBERLE

Je précise que le régime indemnitaire ne permet pas une gestion exclusive des compétences. A l'université de Strasbourg I, nous avons mis en place une gestion des compétences valorisées au travers des régimes indemnitaires pour les personnels d'encadrement. Je partage votre opinion selon laquelle les marges de manœuvre demeurent faibles. Néanmoins, elles existent et il nous faut actionner tous les leviers à notre disposition.



L'accueil des personnels, outil collectif d'une gestion individualisée

Vincent COSSON
Chargé de mission ressources humaines, AMUE

L'accueil des personnels se trouve à la frontière des enjeux collectifs et des enjeux individuels. Nous venons en outre de publier un dossier sur ce thème. Aussi serai-je très bref dans mon exposé, dans la mesure où ce dossier vous a été remis.

I. La démarche

1. Le contexte

Le Comité des ressources humaines et l'Agence de mutualisation des universités et des établissements ont décidé d'orienter leurs travaux en matière d'accueil des personnels vers une mutualisation d'outils basiques (des outils du quotidien, peu chargés symboliquement et ne nécessitant pas une démarche conceptuelle importante).

Force était en effet de constater que l'accueil faisait l'objet de pratiques éclatées et non coordonnées. Le Comité et l'Agence ont par ailleurs considéré que cet outil était visiblement sous-estimé et sous-utilisé. Enfin, l'accueil permettait d'offrir aux établissements une vision synthétique des pratiques des autres établissements.

2. Les retours d'enquête

Nous avons lancé une enquête au début de l'année 2001. Les réponses, nombreuses, se sont révélées riches dans la mesure où la plupart des établissements nous ont fait part de leurs commentaires, éventuellement de leurs regrets, mais surtout des propositions et de projets d'amélioration.

Nous avons en outre constaté un empirisme très répandu et des pratiques artisanales, peu fondées politiquement et peu portées par l'équipe de direction. Les pratiques se sont par ailleurs révélées non sédimentaires : ce qui était fait une année n'était pas systématiquement reproduit l'année suivante. Ainsi, certains établissements ont cessé d'éditer des livrets d'accueil à l'attention des personnels nouveaux venus. Pour autant, les pratiques des différents établissements sont relativement proches : accueil convivial, documents plus ou moins dédiés ou encore prolongements de la journée d'accueil.

Certaines pratiques revêtent par ailleurs un caractère exceptionnel, partiel. L'effort d'accueil est par exemple porté sur tel ou tel corps. Seul un faible nombre d'établissements ont un dispositif d'accueil très développé dans toutes les Directions. Enfin, les établissements ont parfois une connaissance assez confuse de leurs propres pratiques d'accueil. De fait, les objectifs d'accueil ne sont pas toujours définis avec précision.



Quoi qu'il en soit, tous les établissements rencontrent des difficultés similaires, en termes de présentation, d'assiduité, de crédibilité et de mixité entre les personnels. Certains connaissent en outre des obstacles qui leur sont propres en ce qu'ils sont liés à leur histoire, à leurs traditions, à l'organisation des services ou encore au portage opérationnel.

3. Le produit fini

En voulant changer de perspective, nous avons pris conscience du caractère relativement complexe de l'outil d'accueil, contrairement à ce que nous avons initialement estimé. Il présente des enjeux forts et nécessite l'utilisation de leviers. Par conséquent, nous sommes passés d'une démarche descriptive à une démarche analytique.

Désormais, nous considérons l'accueil comme un véritable outil de gestion des ressources humaines afin, d'une part, de le perfectionner pour le dépasser, et d'autre part, de le développer en tant que pratique individuelle et collective. Nous nous efforçons de respecter la diversité des pratiques et de proposer des pistes pour chacune des situations existantes, à partir de synthèses et d'illustrations.

Trois axes de réflexions ont alors été dégagés : les objectifs et les pratiques ; les publics ; les acteurs.

II. Pratique collective, enjeux individuels

1. Les objectifs

Vous connaissez les principaux objectifs de l'accueil des personnels :

- répondre aux attentes des agents ;
- poser les bases d'une politique de gestion des ressources humaines ;
- maîtriser la communication et l'image que l'établissement donne de lui-même.

2. Les publics

Les questions à se poser sont les suivantes.

- Qui accueille-t-on ?
- Faut-il accueillir tous les nouveaux arrivants ?
- Faut-ils tous les accueillir en même temps ?
- Faut-il tous les accueillir de la même façon ?

3. Les acteurs

Il existe deux types d'acteurs.



- **Les porteurs du projet d'accueil**

Ces acteurs sont désignés en fonction des objectifs, des moyens et des compétences.

- **Les acteurs simples**

Ils participent à l'élaboration du livret d'accueil ou au déroulement du séminaire d'accueil. La structure peut- être restreinte ou, au contraire, élargie.

III. Les enjeux d'un outil dit modeste

1. L'accueil, une porte d'entrée

L'accueil est l'occasion de mettre en place progressivement des outils de gestion de ressources humaines, comme les fiches de postes, et de les mettre à jour. Il constitue en outre un moment privilégié, permettant d'impulser un nouveau rapport aux agents. Ce rapport doit être personnalisé, réciproque et qualitatif. Au cours de l'accueil, il est également possible de faire passer des messages forts et d'introduire le changement.

2. Le rapport aux agents

Lors de leur accueil, les agents, très réceptifs, peuvent cristalliser les représentations qu'ils se font de l'établissement. La première impression est donc une donnée d'importance. Il revient alors à l'établissement d'opérer un éventuel contrepois aux socialisations locales. Par ailleurs, en formalisant son accueil, l'établissement est conduit à s'interroger sur son identité, son image, ses pratiques, ses ressources, ses outils et ses structures. Au total, l'accueil mobilise l'établissement tout entier.

3. Pratiques et enjeux collectifs, pratiques et enjeux individuels

Certains objectifs revêtent un caractère contradictoire :

- gestion individuelle et convivialité ;
- gestion individuelle et mixité ;
- messages globaux et attentes personnelles.

Enfin, l'établissement s'engage à prolonger l'accueil et à le professionnaliser.

IV. Conclusion

Les établissements s'accordent à dire que les pratiques d'accueil doivent être améliorées. De fait, le sentiment d'insatisfaction est relativement répandu au sein des établissements. Pourtant, ces derniers considèrent qu'il ne leur faudrait pas fournir un effort trop important pour offrir un accueil plus performant. Dans cette perspective, les objectifs de l'accueil doivent être mieux définis.



Echanges avec la salle

Jean-Pierre DARRAS

Notre souci n'est pas de culpabiliser les universités, mais plutôt de proposer des solutions d'accueil à géométrie variable. L'accueil constitue un instrument indéniable de gestion des ressources humaines.

Vincent COSSON

En proposant des axes de progrès aux universités, nous avons pris conscience de l'apparente contradiction des bénéfices de la culture collective et des bénéfices de la gestion individuelle. Ces derniers sont aisément et rapidement mesurables. Mais se couper de la dimension collective de l'accueil demeurerait contre-productif, en raison de l'importance de la convivialité de ce moment dans la vie de l'université.

Martine KERIHUEL

Comment résoudre la question des affectations des ASU et des ITARF ? Il est difficile d'accueillir ces personnels dans la mesure où ils n'arrivent pas tous en même temps.

Jean-Pierre DARRAS

Ce problème concerne aussi les enseignants, les étrangers ou les professeurs associés en raison du caractère différé de leur rentrée. Il faut toutefois trouver un moment privilégié, relativement proche de leur date d'arrivée, afin de les accueillir. Tout le monde est sensible à l'accueil qui lui est fait.

Vincent COSSON

Les difficultés techniques inhérentes à l'accueil sont liées aux dates de rentrée, à la présence d'enseignants sur d'autres sites et au contenu différent des messages à diffuser. Les solutions ne sont pas toutes satisfaisantes. L'une d'elles consiste à organiser un accueil en deux temps, au moment de la rentrée et au moment des fêtes de fin d'année, par exemple. On pourrait aussi envisager un troisième temps, en conviant les personnels déjà en place et les nouveaux arrivants. Ces démarches exigent d'engager des moyens importants et ne sont pas dénuées de risque : si peu de personnels se rendent aux opérations d'accueil, la crédibilité de l'établissement sera mise à mal. C'est pour cette raison que certaines universités organisent trois jours de séminaire d'accueil.



L'évaluation des personnels : enjeux **et premiers éléments de bilan**

Georges TREPO

Professeur de gestion à HEC

Ancien président de l'Association francophone de gestion des ressources humaines

Le plan Delors de 1982 a sonné le glas de l'indexation des salaires sur les prix. A partir de cette période s'est développée dans les entreprises situées sur le territoire national l'individualisation des salaires des cadres puis des encadrants.

Pour examiner les outils de gestion des ressources humaines, je me suis dans un premier temps à partir de 1984 référé au modèle de management américain. En 1989, Directeur du développement des ressources humaines à France Télécom, j'ai introduit la pratique des entretiens. Je suis ensuite retourné dans l'enseignement en 1993. J'ai élaboré en 1998 un questionnaire à destination des Directions des ressources humaines des 700 premières entreprises opérant en France. Il m'est alors apparu que l'important en matière de ressources humaines n'est pas l'outil, mais la manière dont on l'utilise et l'objectif qu'on lui assigne. De fait, les outils demeurent de simples outils : ils sont au service de finalités, lesquelles doivent respecter la loi ainsi que certaines valeurs éthiques, comme le respect de l'individu, l'équité, la justice.

Ainsi, gérer un personnel exige de mettre en place un système de récompenses / sanctions. En ce sens, l'appréciation est très chargée symboliquement, contrairement à l'accueil.

I. La gestion des ressources humaines dans le secteur privé

1. Objectifs poursuivis

Durant l'année 1998, j'ai donc envoyé un questionnaire à la Direction des ressources humaines des 700 premières entreprises, situées sur le territoire national. J'ai reçu 170 réponses, mettant en avant les trois objectifs majeurs des DRH :

- le dialogue entre niveaux hiérarchiques (24 %) ;
- la mise en œuvre des objectifs (22 %) ;
- la gestion des évolutions professionnelles (22 %).

L'exposé d'Hélène Ballarin montre que les principaux objectifs de la politique de gestion des ressources humaines sont identiques dans le secteur privé et dans le secteur public.



2. Réalisation de ces objectifs selon les « répondants »

Le dialogue semble plus complexe à établir dans le secteur public que dans le secteur privé. De fait, dans le secteur privé, les salariés décident ou non de vivre ensemble. Dans le contexte public, le “ divorce ” est nettement plus compliqué à mettre en œuvre. En effet, l’agent doit trouver un point de chute interne en élaborant un dossier de mutation (avec toutes les procédures qui s’ensuivent). Dans le privé la hiérarchie a énormément plus de pouvoir sur les collaborateurs.

3. Démarche habituelle des grandes entreprises privées

La démarche en gestion des ressources humaines de l’entreprise prototype consiste à définir des postes et à les classer en différents échelons. Elle s’attache en outre à déterminer les plages de rémunération pour chacun des échelons. Dans un même poste, les individus peuvent gagner un salaire très différent (typiquement le mieux payé en salaire de base peut gagner 50 à 60% de plus que le moins bien payé). Ces disparités se fondent sur l’entretien d’évaluation, qui donne lieu à une notation. Cet entretien vise à évaluer le salaire dit “ objectif ” de chacun (c’est à dire ce qu’il mérite), en fonction de la notion de performance. Une mauvaise performance peut entraîner le licenciement. General Electric, par exemple, licencie 10 % de ses cadres chaque année. Les Directions américaines d’IBM ou de Hewlett Packard exigent quant à elles que 5 % des cadres présents dans leurs filiales du monde entier quittent l’Entreprise chaque année.

En France en revanche, 87 % des entreprises françaises n’appliquent pas ces pourcentages d’élimination à priori en fonction des notes d’évaluation.

Le management privé reposant sur ce concept de la performance, n’atteint pas toujours ses objectifs. En effet, les salariés ne sont pas tous mus par la performance, terme emprunté au vocabulaire sportif. Par ailleurs, les objectifs définis sont souvent contradictoires ou imposés.

a. Conciliation d’objectifs contradictoires

Ainsi l’évaluation doit favoriser le dialogue, le « coaching » mais aussi permettre le licenciement. La pratique du « coaching » est biaisée quand l’évaluateur est juge et partie. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines se construit sur le moyen terme, alors que la pression du court terme est prédominante.

Les anglophones emploient, pour définir les objectifs, l’acronyme SMART (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes, bornés dans le temps). Pourtant, les cadres rencontrent de réelles difficultés à fixer leurs objectifs. Le système d’objectifs peut être réducteur et caricatural. Il est effectivement plus aisé de se contenter d’indicateurs faciles à définir, même s’ils ne sont pas pertinents. Sans compter que les objectifs ne vont pas sans comporter certains risques, comme la tricherie ou la sous-optimisation.

La coopération demeure le facteur-clé du succès du fonctionnement interne.



II. La coopération

La marge de manœuvre de la gestion en ressources humaines et du système de récompenses et sanctions dans le secteur public est limitée. De fait, elle n'existe que par le biais des primes. Dans une entreprise, les récompenses et les sanctions se matérialisent par le fait de pouvoir licencier les salariés et moduler leur rémunération et leur carrière.

Mais au fond, qu'est-ce qui motive le plus les employés ? Un sociologue américain, Amitai Etzioni, a cerné trois types d'implication :

- l'implication forcée (le camp de travail) ;
- l'implication morale (Croix rouge, MSF...);
- l'implication instrumentale ou calculée (je contribue « x », vous me rémunérez « y »).

Il me semble que ces trois types sont le plus souvent rassemblés au sein d'un même emploi. Je suis obligé/forcé de travailler pour survivre et payer mes dettes. Je compare et évalue les avantages et inconvénients de mon poste actuel par rapport à d'autres. Enfin seuls la passion, le sens, la mission permettent de se dépasser et d'être à la fois performant et de se réaliser. Il convient de garder à l'esprit qu'un contrat de travail s'assimile à un contrat de subordination. Mais parallèlement, le projet global d'établissement ou d'entreprise peut fédérer les employés. La gestion du personnel consiste à gérer des paradoxes et des contradictions.

Une caricature de Pessin ne montre-t-elle pas un patron disant à son employé : “*Nous allons trouver ensemble ce que je vous reproche.*” ? Telle est toute la contradiction de la politique de gestion des ressources humaines.



Echanges avec la salle

De la salle

Vous présentez une image très critique de l'évaluation du personnel - et je vous en remercie. Le problème auquel nous sommes confrontés dans le service public a trait au sens du travail. C'est pourtant ce concept qui motive les travailleurs. Comment appréhendez-vous cette question inhérente à la fonction publique, qui découle du discours relatif à l'attentisme des fonctionnaires, éloignés de l'objectif de performance ?

Georges TREPO

Durant les cinq années passées à France Télécom, j'ai compris que le service public n'était pas un vain mot. Cette notion engendre du sens, lequel fédère les salariés. Tous les managers avec qui je travaillais étaient des moines soldats, servant leur entreprise et leur pays. Pour reprendre la typologie d'Etzioni l'implication n'était pas qu'instrumentale (un salaire comme moyen de vivre) mais aussi « morale ».



La mobilité, outil d'une gestion individuelle ?

Françoise STIERLIN

Responsable de la mission " ressources humaines ", Université Joseph Fourier, Grenoble I

I. Le cadre

L'université scientifique, technologique et médicale de Grenoble I compte 17 500 étudiants, 1 300 enseignants et 1 000 IATOS, dont plus de 200 contractuels. Elle se caractérise par une forte activité de recherche, puisqu'elle compte 99 laboratoires.

Par ailleurs, nous enregistrons actuellement un déficit de près de 200 postes, que nous comblons partiellement par le biais d'embauches de contractuels. Cela complique la gestion de nos ressources humaines. Dans ce contexte, il était devenu indispensable de réfléchir à la meilleure utilisation possible de notre potentiel et d'optimiser, par conséquent, les compétences des personnels IATOS.

Aussi avons-nous défini trois axes principaux, pour mener à bien notre politique de gestion des ressources humaines.

1. Redéploiement et mutualisation des postes

Le premier axe consiste à redéployer et à mutualiser systématiquement les postes selon des priorités clairement affichées et privilégiant l'équité. Aucun service, aucune composante n'est propriétaire de ses postes.

2. Connaissance des fonctions et des compétences

Mieux connaître les fonctions et les compétences de chacun permet de faire évoluer les qualifications. Il s'agit en outre de pleinement gérer les compétences.

3. Conditions de travail

Face à un mal-être croissant des personnels, il apparaît indispensable d'améliorer les conditions de travail. Nous avons donc mis en place divers dispositifs : assistance sociale, prévention des risques, médecine du travail. Par ailleurs, une Commission d'action sociale interne à l'Université, dont le budget a triplé en trois ans, prend principalement en charge les personnels contractuels confrontés à des situations difficiles, comme une interruption de leur contrat ou une recherche de logement.



II. Le dispositif de mobilité

Le dispositif de mobilité (mobilité interne des personnels en poste dans l'Etablissement et affectation des nouveaux arrivants) joue un rôle fondamental. Il s'étale sur six semaines, de la fin du mois de mai au début du mois de juillet, et se déroule en trois étapes.

1. Recensement des intentions de mobilité

Les intentions de mobilité sont complétées par des fiches de poste établies par les agents et leur responsable hiérarchique. La liste d'intentions de mobilité est en outre complétée par les postes vacants, découlant de créations, de départs en retraite ou de congés. Elle est diffusée auprès des personnels internes et des niveaux arrivants.

Nous menons simultanément des entretiens de mobilité pour les personnels en poste dans l'établissement, sur demande ou en cas de problème dans un service.

2. Confirmation des vœux de mobilité

Les vœux de mobilité, trois au maximum, sont confirmés dans le courant du mois de juin. Cette étape nous permet d'établir une liste définitive des postes ouverts à la mobilité, avec un profilage selon les compétences requises et les activités exercées. Au même moment, nous menons des entretiens de mobilité, ainsi que des entretiens d'accueil pour les personnels nouvellement nommés.

3. Affectation

La Commission de mobilité se réunit au début du mois de juillet. Elle est composée du vice-Président, du Secrétaire général, du Secrétaire général adjoint, des responsables des ressources humaines, de deux représentants du personnel qui siègent en CPE, d'un médecin du travail et d'une assistante sociale. L'affectation est notifiée aux personnels en mobilité interne et aux nouveaux arrivants. Il arrive cependant qu'il y ait des affectations tardives.

L'année dernière, l'université de Grenoble I a enregistré 85 postes vacants et 75 demandes de mobilité, concernant majoritairement des personnels administratifs. Sur 49 intentions de mobilité pour le personnel administratif, 46 ont été confirmées. En revanche, sur 26 demandes de mobilité pour le personnel technique, seules 10 ont été confirmées. Au total, nous avons promu 42 décisions de mobilité, soit un vingtième de l'effectif global de l'Etablissement – soit un quart de l'effectif sur cinq ans.



III. La mobilité, un dispositif “ prégant ”

1. La démarche

La mécanique de la mobilité est fondamentale en termes de gestion des postes et d'organisation des services. En effet, elle permet d'identifier certains besoins et alimente, de ce fait, la réflexion sur les créations d'emplois. Par ailleurs, nombre de décisions peuvent également être modifiées ou complétées.

La mobilité présente également l'occasion de re-qualifier certaines fonctions. Les fiches de poste et les entretiens favorisent une meilleure connaissance des fonctions de chacun. Ces outils nous permettent de compléter et de faire évoluer les référentiels internes existants. Nous sommes ainsi capables d'accompagner les réorganisations. Enfin, nous avons mis en place des entretiens “à six mois” pour les personnels nouvellement nommés (de catégorie A et B). Cet outil nous aide à comparer le descriptif des fonctions établi antérieurement à la réalité des activités assumées.

La gestion des compétences et par les compétences a connu une forte amélioration. Le projet professionnel de l'agent se trouve au centre de l'intention de mobilité. Nous mesurons ainsi rapidement les écarts entre les besoins de la fonction et le potentiel des agents. Dès les premiers jours de la rentrée, nous sommes en mesure de définir des plans individualisés de formation.

2. Le management par les compétences

Le parcours professionnel et les compétences acquises, ainsi que la capacité de l'agent à s'adapter à sa nouvelle fonction, sont évalués à l'occasion des opérations de mobilité. Bien que ces critères ne soient pas très conformes à la gestion de la fonction publique, ils nous semblent aujourd'hui inéluctables dans un environnement caractérisé par de fortes évolutions. Cela nous amène, au moment des décisions d'affectation, à un lissage discret mais progressif des grades.

3. La gestion sociale

La mobilité privilégie la gestion sociale, dans la mesure où elle permet d'exprimer les malaises et les conflits. Toutefois, elle ne constitue pas toujours une réponse pertinente. Par ce biais, nous parvenons quoi qu'il en soit à identifier des situations difficiles liées à des périmètres d'activité mal définis, à des difficultés de communication ou de management. Nous rencontrons, le cas échéant, les responsables et établissons avec eux parfois des projets de réorganisation. Il arrive même que nous engagions un audit. Dans certaines situations, le médecin du travail ou l'assistante sociale sont aussi à même de proposer des réponses alternatives.



IV. Conclusion

La mobilité est, en définitive, un outil fonctionnant relativement bien pour les personnels administratifs, moins bien pour les personnels techniques. Elle ne résout cependant pas certaines difficultés, comme l'inadéquation entre les fonctions et les compétences ou encore l'inadaptabilité de l'agent.

Toutefois, même si ce dispositif peut s'avérer complexe, il reste un acte fort et consensuel de la politique de gestion des ressources humaines. Dans un contexte difficile, si le personnel de notre Université demeure impliqué et motivé, c'est sans doute beaucoup grâce à la formation et à la mobilité. Cette dernière est effectivement perçue par les personnels comme un espace valorisé de liberté et d'évolution. A cet égard, elle œuvre pour la gestion des carrières. Mais une politique globale en ressources humaines ne se limite pas à cet outil. La mobilité n'est qu'un instrument parmi d'autres.



Echanges avec la salle

De la salle

Lorsque deux personnes postulent pour le même poste, quels critères la CPE privilégie-t-elle ?

Françoise STIERLIN

La CPE n'intervient ni dans ce choix final, ni dans le déroulement des opérations de mobilité. Dans le cas que vous citez, nous sommes certes embarrassés, mais nous convoquons avant tout les intéressés en entretien.

Yvonne FISCHER

Vous avez indiqué que vous ne teniez pas toujours compte du statut des professionnels. Dès lors, comment gérez-vous les disparités en termes de rémunération ?

Françoise STIERLIN

Lorsqu'un agent de catégorie A occupe un poste de catégorie B, nous estimons que son potentiel de compétences est réduit. Dans le cas inverse, nous mettons en place des NBI budget pour les personnels de catégorie B ou C, auxquels nous confions des responsabilités bien plus importantes que ne l'exigerait leur statut. Le nombre de ces corrections demeure toutefois minime.



Formation des personnels : enjeux et moyens du passage d'une offre collective à une offre individualisée

Bernard RATTEZ

**Responsable de la formation continue des personnels, Université de Lille II
Président de l'association PARFAIRE des responsables de formation continue
des personnels des établissements d'enseignement supérieur**

Mon exposé s'assimile davantage à une présentation de pistes de réflexion qu'à un témoignage.

I. Pourquoi individualiser la formation ?

L'individualisation est souvent évoquée au détriment de l'individu, qui en est pourtant l'acteur clé.

Chaque individu est autonome dans la société. Il est acteur, jouant un rôle social dans un système complexe. Il pense et construit son savoir. L'acquisition des savoirs résulte d'un jeu de valeurs, d'obstacles, d'opportunités et d'un environnement particulier et évolutif. Elle s'inscrit dans un parcours, est orientée vers un but et inclut toutes les formes d'apprentissage. Il s'agit bel et bien d'un itinéraire avec des étapes, des raccourcis et des chemins de traverse.

La notion de projet englobe cette orientation.

1. La notion de projet

La notion de projet est au cœur de l'individualisation. L'idéal à réaliser, ou l'objectif à atteindre, constitue le projet lui-même. Dans le même temps, un projet peut se révéler trop fermé ou réduit et par conséquent, demeurer à l'état de programme immuable. Par ailleurs, un agent peut être dépourvu de projet ou incapable de formuler son projet.

2. L'individualisation de la formation

Elle constitue la mise en œuvre agencée de trois notions fondamentales :

- l'existence d'un projet ;
- la multiplicité des situations d'apprentissage ;
- la notion de parcours singulier.

Elle se confronte à deux réalités sociales.

- Nous n'apprenons jamais seul, nous sommes au centre d'interactions sociales. Gilles Ferry indiquait à ce titre que la formation était avant tout un développement de processus personnel, qui concernait également l'individu pour autant que ce dernier s'insère socialement, professionnellement et acquière,



par le biais de la formation, des connaissances ou des savoir-faire qui lui permettront de prendre sa place dans un certain environnement.

- L'individu se heurte à un projet collectif, celui de l'établissement. Celui-ci suppose une coordination et une cohérence entre le plan de formation et l'action. Enfin, il résulte de l'addition des projets individuels - et non pas de leur fusion.

3. Le projet collectif

Le projet collectif définit le cadre d'une gestion des ressources humaines. Il tend à combler l'écart entre la compétence collective nécessaire pour le mener à bien et la somme des compétences individuelles acquises.

Il devient alors indispensable de développer des compétences métiers, en privilégiant l'actualisation, l'évolution ou encore l'adaptation. En ce sens, le projet d'établissement s'appuie sur l'élévation générale du niveau de culture et de qualification. Il est essentiel de pallier les insuffisances, en matière d'accueil par exemple, et de développer les compétences périphériques, comme la polyvalence et la mobilité.

4. Imaginer un modèle complexe

Dès lors, associer le projet collectif et les projets individuels revient à imaginer un modèle complexe dans lequel interviennent et interagissent les trois protagonistes principaux que sont le salarié, l'établissement et l'environnement. La situation idéale constitue le projet négocié, issu de la confrontation entre le projet personnel du salarié et le plan de formation défini par l'établissement. Ce projet négocié permet alors de mobiliser des moyens, de formuler des objectifs et de mettre en œuvre un certain nombre d'outils.

II. L'individualisation confrontée au réel

L'université de Lille II est un établissement pluridisciplinaire et multipolaire, qui comprend cinq UFR, un IUT, quatre IUP et des services communs, comme la formation permanente. Au total, l'Université accueille 23 000 étudiants, plus de 800 personnels IATOS ainsi que 1 000 enseignants.

1. L'analyse des besoins

Les besoins de l'Université sont relativement classiques. Il s'agit de développer la compétence collective et de déterminer les besoins individuels, comme les attentes des personnels en termes de qualification, d'évolution de carrière ou de reconversion.

2. Le plan de formation

Le plan de formation s'appuie sur deux démarches :



- le plan quadriennal, qui repose sur trois logiques temporelles (l'optimisation de l'efficacité à court terme, l'accompagnement du changement à moyen terme et l'anticipation des évolutions à long terme) ;
- le plan annuel, opérationnel et contractuel, destiné à répondre aux besoins collectifs aisément identifiés et à définir les parcours individualisés de formation.

La dimension pédagogique de l'individualisation est essentielle. Elle s'articule autour de l'apprenant et doit s'enrichir de nouvelles démarches, comme la formation-action, l'auto-formation ou encore les ateliers.

3. La contractualisation

Les trois acteurs sont concernés :

- l'établissement, en termes financiers et de décharge de services notamment ;
- le salarié, qui mobilise son énergie pour concrétiser son projet personnel ;
- l'organisme de formation, le cas échéant.

La contractualisation consiste à formaliser les engagements de chacun.

III. Les conditions et les difficultés de l'individualisation

1. Les étapes de l'individualisation

Le salarié porteur d'un projet est accueilli par un cadre, qui l'aide à formuler ses objectifs professionnels. Cette prise de contact permet un positionnement par rapport aux différents référentiels. Le projet professionnel du salarié est ensuite confronté au plan de formation proposé par l'Etablissement. L'individu candidat à une formation demeure accompagné. Le rôle de l'accompagnant est d'aider le salarié à choisir sa formation, d'évaluer et de valider les étapes intermédiaires, d'effectuer un repositionnement éventuel et de mener l'évaluation finale.

2. La mise en place des outils

L'entretien de formation constitue un outil indispensable de gestion des ressources humaines. Si ses modalités sont variables, il ne peut déroger à l'obligation de concertation. Le bilan de compétences est également un instrument utile, mais il est coûteux et sa confidentialité limite sa portée.

Il est enfin possible de mettre en place des référentiels, un contrat d'individualisation, un accompagnement et un centre de ressources.



3. Le développement d'un dialogue

L'encadrement de proximité joue un rôle capital en matière de dialogue. Il est effectivement impliqué dans le recensement des besoins, la définition du contenu de la formation et l'évaluation de cette dernière. Le responsable ou l'accompagnant doit par ailleurs prendre conscience du caractère permanent et fondamental de l'apprentissage informel. Les interventions pédagogiques dans le domaine d'expertise favorisent également le dialogue.

Enfin, il serait intéressant que l'entretien individuel annuel aborde le volet de la formation.

4. Les difficultés et les dangers de la formation individualisée

L'outil de formation individualisée se heurte le plus souvent à des contraintes budgétaires. C'est la raison pour laquelle nous recherchons des solutions de cofinancement. La demande de formation individuelle peut, par ailleurs, devenir systématique alors qu'une formation collective serait appropriée, d'où la nécessité de bien cerner le projet de chaque salarié.

Un autre danger réside dans le risque d'ériger la formation en bien de consommation. La formation est plaisante. De ce fait, elle ne correspond pas toujours à un projet professionnel.

Enfin, la demande individuelle peut être en inadéquation avec le projet collectif de formation.

5. La formation comme outil de régulation sociale

La formation est un levier maniable pour l'établissement, qui est alors affranchi de toute contrainte réglementaire ou statutaire, tout en récompensant les efforts des uns et des autres. Elle peut aussi devenir facteur de paix sociale.

