



AGENCE DE MODERNISATION
DES UNIVERSITÉS
ET ÉTABLISSEMENTS

LES RENCONTRES DE L'AGENCE

« *Politique de ressources humaines* »

Mai - Juin 1999



Table des matières

LES RENCONTRES DE L'AGENCE « POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES » 1

AVERTISSEMENT AUX LECTEURS 4

PRÉAMBULE..... 5

 Contact : Claude LAUGENIE..... 6

DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION PERSONNEL À LA GRH DANS LES ÉTABLISSEMENTS : UN ÉTAT DES LIEUX..... 7

 1. UN ÉTAT DES LIEUX DE LA MODERNISATION DE LA RH 9

 ◆ *La déconcentration*..... 9

 ◆ *Les pratiques en matière de GRH*..... 9

 ◆ *Les intentions exprimées par les établissements rencontrés*..... 9

 2. L'ÉTAT DE L'ORGANISATION DE LA FONCTION RH : ÉLÉMENTS STRUCTURANTS 9

 ◆ *Des points de convergence* 9

 ◆ *De fortes disparités*..... 10

 ◆ *Les relations avec l'environnement « Education Nationale »* 10

 3. LES ATTENTES DES ÉTABLISSEMENTS 10

 ◆ *Les attentes des équipes dirigeantes* : 10

 ◆ *Les attentes des gestionnaires* : 11

 4. DES ENSEIGNEMENTS 11

 ◆ *Tendre vers une communauté de vue sur les enjeux et les modalités d'une politique RH*..... 11

 ◆ *Tenir compte des fortes disparités entre les établissements* 11

 5. DES PISTES D' ACTIONS 11

 ◆ *Construire le cadre de référence de la modernisation RH* 11

 ◆ *Proposer des indicateurs de maturité RH*..... 12

 ◆ *Mettre à disposition des établissements des dispositifs spécifiques*..... 12

 Contact : Christian CHARREL 12

L'ANALYSE FONCTIONNELLE À TRAVERS L'ENQUÊTE SILLAND..... 13

 1. PRÉSENTATION GÉNÉRALE 14

 2. LES ÉTAPES 14

 ◆ *L'état des lieux* 14

 ◆ *Détermination des besoins des établissements* 17

 ◆ *Prospective* 17

 3. L'APPROCHE FONCTIONNELLE AU SEIN DE L'ÉTABLISSEMENT..... 18

 4. DES EXEMPLES D'ANALYSE DE RATIOS..... 19

 ◆ *Fonction gestion du personnel* 19

 ◆ *Fonction gestion financière*..... 19

 ◆ *Fonction logistique immobilière*..... 20

 Contact : Brigitte WICKER 20

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET LES COLLECTIVITÉS LOCALES..... 23

 1. LES RAISONS DU CHANGEMENT 24

 ◆ *Changement à l'initiative des citoyens* 24

 ◆ *Changement à l'initiative des élus*..... 24

 ◆ *Changement à l'initiative de l'administration*..... 25

 2. LES STRATÉGIES UTILISÉES 25

 ◆ *La stratégie de l'immobilisme : la gestion administrative et statutaire*..... 25

 ◆ *La stratégie progressive : choix d'une entrée unique dans le changement* 25

 ◆ *La stratégie de la rupture* 26

 ◆ *La stratégie globale*..... 26



3.	LES MÉTHODES.....	27
◆	<i>Le recours aux cabinets de conseils</i>	27
◆	<i>La participation des agents</i>	27
4.	LES OUTILS.....	28
◆	<i>La politique de formation</i>	28
◆	<i>La mise en place de fiches de poste</i>	29
◆	<i>La réorganisation des services : un des outils de la GRH</i>	29
5.	LES ENSEIGNEMENTS QUE L'ON PEUT TIRER DE L'EXPÉRIENCE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	30
	Contact : Jacques PRIOL.....	30
DU MÉTIER À LA FICHE DE POSTE À L'UNIVERSITÉ PIERRE MENDES FRANCE - GRENOBLE 2.....		33
1.	L'ÉVALUATION DANS "UNIVERSITÉ-ENJEUX" : LA MODERNISATION EN MARCHÉ	34
◆	<i>Objectifs techniques</i>	35
◆	<i>Objectifs économiques</i>	35
◆	<i>Objectifs socio organisationnels</i>	35
2.	LES ENJEUX DU LIVRE DES MÉTIERS - DES COMPÉTENCES ET DE L'ÉVALUATION DU PERSONNEL	36
3.	L'ÉLABORATION DE LIVRES DES MÉTIERS - DES COMPÉTENCES.....	37
4.	UN EXEMPLE : LE LIVRE DES COMPÉTENCES « GESTIONNAIRE DE SCOLARITÉ ».....	38
	Contact : Liliane BENSACHEL.....	39
LE MANAGEMENT DES SERVICES PAR LES CADRES À L'UNIVERSITÉ DE CAEN – BASSE NORMANDIE..		41
1.	LE CONTEXTE DE L'UNIVERSITÉ	42
2.	LA DÉMARCHÉ DE MANAGEMENT DES SERVICES PAR LES CADRES	42
◆	<i>Les principes d'action</i>	42
◆	<i>Le lancement de la démarche</i>	43
◆	<i>La mise en place d'outils de management</i>	44
3.	LES RÉSULTATS DE LA DÉMARCHÉ	47
4.	LA QUESTION DU RÔLE DU CONSULTANT.....	47
	Contact : Marie - Jeanne BOULET.....	47
	Contact : Dominique LALLEMAND	48
	Contact : René THOMAZEAU.....	48
LA GESTION DES INDIVIDUS À L'UNIVERSITÉ DE POITIERS.....		50
1.	LE CONTEXTE	51
◆	<i>La structure des emplois</i>	51
◆	<i>L'organisation interne de l'université</i>	51
◆	<i>Le dialogue social</i>	52
2.	LA FORMATION.....	52
◆	<i>La fiche d'identité professionnelle</i>	53
◆	<i>La concrétisation du processus : le plan de formation</i>	55
3.	CONCLUSION.....	56
	Contact : Hélène BROCHET-TOUTIRI	56
	Contact : Olivier FORGET	56
CONCLUSION		58
	Contact : Claude LAUGENIE.....	58



Avertissement aux lecteurs

Les Rencontres de l'Agence sont des journées d'échanges entre les représentants des établissements. Elles ont pour ambition d'enrichir les pratiques des participants par une confrontation avec d'autres approches, d'autres méthodes et de capitaliser et diffuser les expériences et les savoir-faire des établissements.

Concernant le domaine ressources humaines, l'Agence a organisé deux Rencontres animées par Claude Laugénie, Ancien Président d'Université, ancien président de la Commission des Moyens de la CPU.

La Rencontre du 25 mai 1999 sur le thème « Eléments pour construire une politique de ressources humaines » a été conçue autour des séquences suivantes :

- *De l'organisation de la fonction personnel à la GRH dans les établissements : un état des lieux*
- *L'analyse fonctionnelle*
- *La GRH et les collectivités locales*

La Rencontre du 15 juin 1999 sur le thème « Mise en œuvre d'une politique de ressources humaines : du métier au management des fonctions » a été construite autour des séquences suivantes :

- *Le management des services par les cadres*
- *Du métier à la fiche de poste*
- *La gestion des individus*

Ce document rassemble les exposés des interventions énumérées ci-dessus ainsi que les principaux témoignages apportés par les participants.

Ces deux rencontres ont été menées en parallèle avec les réflexions que conduisait le Comité de domaine R.H. (composé de Présidents d'Universités, Vice-Présidents, de Secrétaires Généraux, de D.R.H. des universités et de membres de l'administration centrale). Ces deux démarches, l'une fondée sur l'échange d'expériences de terrain, l'autre sur la réflexion problématique et la méthodologie se sont ainsi mutuellement enrichies. Le compte-rendu de ces rencontres pourra donc être utilement mis en perspective avec les textes que publiera le Comité de domaine sur la gestion des ressources humaines.



Préambule

Les deux journées de rencontres et d'échanges de Mai et Juin 1999 ont été conçues dans la perspective de balayer progressivement les champs de la gestion des ressources humaines, en partant du niveau des établissements, en descendant vers celui des composantes, des laboratoires ou des services, pour rejoindre enfin la gestion des personnes, celle de leurs fonctions, de leurs compétences, de leur formation, et en fin de compte de leur carrière.

Auparavant, une première journée bâtie autour de l'Université de Rennes I avait été consacrée à la politique sociale des universités, celle-ci étant comprise comme un préalable au dialogue en ce qu'elle témoigne d'une écoute organisée de la part des équipes de direction.

Ce cheminement situe bien la plus-value que la G.R.H. est susceptible d'apporter aux universités. L'identification des fonctions, la reconnaissance des métiers et des compétences, l'objectif de professionnalisation par la formation et surtout l'approche humaine des personnes en constituent les éléments. La démarche va très au delà de l'habituelle administration des personnels. Elle est essentielle à un moment où le Ministère engage une politique de déconcentration porteuse d'une plus forte autonomie des établissements.

Beaucoup d'établissements ont exploré des secteurs particuliers de cette gestion. On pourrait même dire sans chercher le paradoxe que bien des universités font de la GRH sans le savoir. Quelques unes d'entre elles – bien connues de la communauté - gèrent leurs personnels dans des perspectives modernes et novatrices. Il y a donc des leçons à tirer de ces expériences.

Ces échanges sont conçus dans cet objectif. On y ajoutera l'éclairage que peuvent apporter les réalisations opérées dans d'autres secteurs de la Fonction publique et notamment les collectivités territoriales.

L'échelle de l'établissement : la démarche fonctionnelle :

Le premier groupe de contributions répond à un questionnement d'amont privilégiant d'abord l'échelle de l'établissement : **comment construire une G.R.H. ?**

Après une enquête préalable et un état des lieux nécessaire pour mesurer l'attente des établissements (C. CHARREL), l'analyse s'est portée préférentiellement sur les **catégorisations fonctionnelles**. On est donc revenu vers une enquête que l'on peut considérer comme fondatrice qui, en 1995, sous l'impulsion de Suzanne SILLAND et avec la participation d'universités volontaires, avait



défriché le terrain de la terminologie des **fonctions principales** des personnels et des services tels qu'ils découlent des missions essentielles des universités.

Brigitte WICKER (IGAEN) qui a participé étroitement aux travaux de ce groupe en présente la méthode et les résultats. Il s'agit-là d'un point de départ fondamental, utilisable au niveau national, utilisable surtout par les établissements.

Munis de la description de « l'outil méthodologique SILLAND », il est apparu intéressant d'élargir les champs de la GRH, pour évaluer le chemin à parcourir à la lumière d'expériences extérieures. C'est l'apport principal de Jacques PRIOL qui, auteur d'un ouvrage sur le sujet, présente ici les leçons de dix ans de GRH dans les collectivités territoriales : leçons de modestie, retour sur la démarche expérimentale, rappel de la nécessité du portage politique dans la continuité, insistance sur la participation de l'encadrement.

Du métier au management des fonctions et des personnes :

Le deuxième temps de ces contributions a permis de descendre du niveau de l'organisation des fonctions à celui de la gestion des personnes. Les mots-clés deviennent : les fonctions, les métiers, le travail sur le poste, les fiches de postes, l'identification des compétences et, en fin de compte, la formation des personnels.

Ainsi, l'Université de GRENOBLE II a lancé, il y a plusieurs années, une réflexion collective d'évaluation et de modernisation de l'établissement en partant de l'observation des fonctions et des métiers de ses personnels. Cette longue interrogation participative conçue à la manière d'une recherche-action a débouché sur la rédaction d'un « livre des métiers et des compétences » qui est devenu une sorte de référent social dans l'établissement, constituant par là-même une méthode d'entrée dans la GRH. Cette intéressante contribution est riche à la fois de la démarche suivie et des résultats produits.

A l'exposé de cette expérience, la journée ajoutait celle de la DRH de l'Université de CAEN associée à un consultant qui ont présenté une démarche de management des services à partir de la mobilisation des cadres de l'Université. A POITIERS, c'est la demande individuelle de formation émanant des personnels qui a constitué le facteur déclenchant de la démarche RH.

Trois exemples qui, pour trois universités qui ont chacune leur identité, leur histoire, leurs pratiques montrent qu'il y a plusieurs manières d'aborder la GRH pourvu que la volonté politique de l'établissement soit affichée au plus haut niveau et dans la durée.

Contact : Claude LAUGENIE

Ancien Président d'Université, ancien président de la Commission des Moyens de la CPU.



De l'organisation de la fonction personnel à la GRH dans les établissements : un état des lieux

Par

Christian Charrel

**Directeur du département de la Distribution
Agence de Modernisation des Universités et
Établissements**

1. Un état des lieux de la modernisation de la RH
2. L'état de l'organisation de la fonction RH : éléments
structurants
3. Les attentes des établissements
4. Des enseignements
5. Des pistes d'actions



De l'organisation de la fonction personnel à la GRH dans les établissements : un état des lieux

A l'automne 1998, l'Agence de modernisation, chargée d'outiller le déploiement de la déconcentration dans les établissements d'enseignement supérieur au moyen du logiciel Harpège, a entrepris d'effectuer un état des lieux du fonctionnement et de l'organisation de la « fonction personnels », sur le terrain, à partir d'un échantillon de 13 universités, école d'ingénieurs et IUFM dont la liste avait été établie en commun entre l'Agence et les représentants de la DPATE et de la DPE du MENRT : Amiens, Clermont 2, Grenoble 2, Le Mans, IUFM Lille, Paris 10, Paris 11, Paris 12, Poitiers, Rennes 1 Strasbourg 3, Toulouse 3, INSA Toulouse.

La démarche retenue a consisté à procéder à des entretiens sur sites. Ils se sont déroulés de novembre 98 à janvier 99 et ont été conduits par une équipe composée de personnes de l'Agence et du MENRT (DPATE et DPE) à partir d'un questionnaire élaboré à cet effet. Ces entretiens ont plus particulièrement porté sur les éléments structurants de la GRH, l'organisation des services, les pratiques professionnelles et les compétences perçues localement comme nécessaires pour mettre en oeuvre les grands processus de GRH, les opportunités et les difficultés liées à la déconcentration de la GRH et au déploiement du produit Harpège.

Ont été rencontrés : président, parfois vice présidents, secrétaires généraux, responsables élus ou administratifs de composante, responsables de la fonction personnel et/ou RH.

Il s'agissait plus particulièrement de repérer les pratiques et donner un aperçu de la modernisation RH telles qu'elle est perçue et vécue au plan local, afin de :

- de nourrir la réflexion de l'Agence de modernisation pour la conception et la mise en place des services aux établissements dans le cadre du domaine RH,
- de déduire des éléments structurants pour la suite du déploiement du produit HARPEGE.

Les lignes qui suivent sont le compte rendu succinct des éléments principaux qui ont émergés de ces treize visites.



1. Un état des lieux de la modernisation de la RH

◆ La déconcentration

Au moment où se situent ces enquêtes (novembre 98 à janvier 99),

- la déconcentration est d'abord perçue par les établissements pour ses implications techniques. Elle n'est pas ressentie sur le plan politique, comme véritablement porteuse de changement,
- en outre, son incidence sur les responsabilités de gestion paraît diffuse,
- les établissements n'établissent pas facilement et clairement de lien direct entre la déconcentration et leurs attentes de modernisation de la RH.

◆ Les pratiques en matière de GRH

Une grande diversité de situations a été constatée :

- Les établissements évoluent en matière de GRH dans un cadre conceptuel plutôt flou.
- Les établissements considèrent a priori leurs marges d'action comme faibles.
- Leurs efforts de modernisation sont hétérogènes et relèvent d'une logique d'initiatives ponctuelles.

◆ Les intentions exprimées par les établissements rencontrés

Elles laissent apparaître quelques lignes de force :

- Pouvoir rendre cohérent projet d'établissement et GRH,
- Mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des personnels,
- Définir une approche centrée sur la personne à gérer,
- Renforcer la dimension qualitative de la GRH.

2. L'état de l'organisation de la fonction RH : éléments structurants

Des éléments structurants sont identifiés, qu'ils concernent des points de convergence ou de « divergence », ou encore la relation avec le ministère et le rectorat de l'académie.

◆ Des points de convergence

- les pratiques professionnelles sont concentrées sur la gestion administrative traditionnelle,
- la fonction RH est généralement organisée par type de personnels à gérer,
- la fonction RH est exercée par des personnels stables,



- le management de la fonction RH n'est pas sous-tendu par une réflexion sur les contenus et les finalités.

◆ De fortes disparités

- Le modèle d'organisation centralisée est dominant, mais la répartition des rôles entre fonctions centrales et composantes est assez disparate. On observe peu de dispositifs de capitalisation ou d'échanges qui prennent en compte les composantes.
- L'intégration des fonctions de base « administration-paie » est réalisée dans un nombre minoritaire d'établissements.
- Les autres dimensions de la RH (recrutement, mobilité,...) sont rarement identifiées et organisées en tant que telles dans les structures de gestion.

◆ Les relations avec l'environnement « Education Nationale »

- Relations avec le ministère : il est perçu à la fois,
 - comme un point d'appui très précieux (peut-être parfois excessivement), en matière d'expertise réglementaire, d'autant plus fortement que certains des interlocuteurs rencontrés gardent des relations interpersonnelles fortes avec celui-ci,
 - comme insuffisamment réactif, laissant une faible marge d'autonomie pour traiter des processus tels que mobilité, recrutement...
- Les relations avec les rectorats sont généralement perçues par les personnes rencontrées comme génératrices de peu de valeur ajoutée et sources de complications et de délais considérés comme superflus dans le déroulement des procédures RH.

3. Les attentes des établissements

◆ Les attentes des équipes dirigeantes :

- vis à vis du ministère (dans l'optique de la déconcentration) :
 - une information précise et régulière des actes concernés,
 - une évaluation et une prise en compte des charges induites et des compétences nécessaires.
- vis à vis de l'Agence (plus généralement) :
 - un appui "managérial" pour les Présidents
 - des formations aux enseignants,
 - des outils de pilotage de la GRH,
 - des dispositifs de conseil, de gestion du changement.



◆ **Les attentes des gestionnaires :**

Elles sont très liées à la proximité de la prise en charge par eux de la déconcentration et à ses répercussions opérationnelles sur le terrain.

- vis à vis du ministère :
 - un appui et une assistance réglementaires pour faire face au risque de contentieux,
 - de la formation continue pour les gestionnaires,
 - une clarification des liens entre la CPE et la CAP (académique ou nationale),
- vis à vis de l'Agence (plus généralement) :
 - des méthodes de conduite et de gestion du changement,
 - la capacité de se comparer ou s'étalonner avec d'autres établissements, etc...

4. Des enseignements

◆ **Tendre vers une communauté de vue sur les enjeux et les modalités d'une politique RH**

Il s'agit, pour la communauté universitaire, de poursuivre et promouvoir sa maturation dans le domaine RH :

- d'abord de clarifier son ambition en matière de modernisation RH,
- et de tenter d'instaurer a minima une communauté de vue sur les enjeux et les modalités d'une politique de modernisation de la GRH dans les universités matérialisé par un cadre de référence.

◆ **Tenir compte des fortes disparités entre les établissements**

Le passage d'une gestion administrative des personnels à une véritable gestion des ressources humaines doit prendre en compte les situations diverses des établissements et en particulier, leurs niveaux respectifs de « maturité RH ».

5. Des pistes d'actions

◆ **Construire le cadre de référence de la modernisation RH**

Ce cadre de référence doit comprendre :

- la clarification des concepts autour de quelques dimensions clés,
- la détermination des enjeux d'une politique de modernisation,
- l'identification des conditions et des modalités de mise en œuvre.



◆ **Proposer des indicateurs de maturité RH**

Pour permettre aux établissements, dans le cadre de leur autonomie, de se repérer chacun pour ce qui le concerne, par exemple :

- importance accordée à la gestion des individus, existence d'une politique sociale, mise en place de dispositif d'évaluation individuelle,
- existence d'une réflexion sur les fonctions, sur les métiers, existence d'une politique de formation,
- place de la politique RH dans le projet d'établissement, existence de projets de services, articulation entre l'organisation de la fonction RH et son outillage RH,
- etc...

◆ **Mettre à disposition des établissements des dispositifs spécifiques**

- mettre l'accent sur la préparation des établissements en amont, en particulier au plan méthodologique,
- définir les outils nécessaires aux établissements,
- structurer le déploiement d'Harpège selon un couple « fonctionnalités produit/dispositif et services d'accompagnement »,
- alimenter la réflexion collective des établissements et en diffuser les résultats en impliquant largement la communauté

Contact : Christian CHARREL

Directeur du Département de la Distribution

Agence de Modernisation des Universités et des Etablissements



L'analyse fonctionnelle à travers l'enquête Silland

Par

Brigitte Wicker

IGAEN

1. Présentation générale

2. Les étapes

3. L'approche fonctionnelle au sein de l'établissement

4. Des exemples d'analyse de ratios



L'analyse fonctionnelle à travers l'enquête Silland

1. Présentation générale

L'enquête sur les personnels IATOS des établissements d'enseignement supérieur, plus communément dénommée enquête « Silland » a été menée en 1994/1995 (publication des résultats en 1995) par la Délégation à la Modernisation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche.

L'étude a porté sur 83 établissements volontaires dont 66 universités.

L'objectif de cette démarche était d'apprécier les besoins quantitatifs et qualitatifs des établissements en personnels IATOS.

Une démarche en trois étapes :

→ *Première étape : réaliser un état des lieux*

- comment se répartissent les IATOS entre les différentes fonctions (missions) d'un établissement d'enseignement supérieur ?
- quels sont les besoins de requalification ?
- les établissements sont-ils équitablement dotés ?

→ *Deuxième étape : préciser les besoins des établissements*

- quantitatifs : identification des paramètres structurant les besoins.
- qualitatifs : appréciation des différents aspects d'une fonction, de ses limites et établissement de critères de performances.

→ *Troisième étape : avoir une vision prospective en matière d'évolution des effectifs, des activités, des performances.*

2. Les étapes

◆ L'état des lieux

Cette étape constitue le préalable à toute définition d'une politique de gestion des ressources humaines.

Caractère exhaustif de la démarche :

- elle concerne tous les personnels IATOS, quel que soit leur statut (ARF, ASU, bibliothèque...), qu'ils soient titulaires ou non titulaires (y compris les CES),
- le recensement se fait en équivalent temps plein ,
- avec une identification des catégories (A/B/C) et des modes de financement de l'emploi (budget enseignement supérieur, organismes de recherche, établissements, collectivités, associations...).

Nomenclature des fonctions :



→ définition au sein d'un groupe présidé par un président d'université et comprenant des secrétaires généraux d'universités ou d'écoles, des responsables des services de personnel, des représentants du MESR et un cabinet conseil.

Onze fonctions ont été identifiées (recherche, scolarité, logistique, administration générale, assistance à l'enseignement, documentation, gestion financière, gestion du personnel, informatique, reprographie, prestations de service) avec parfois une déclinaison en sous-fonctions.

Les établissements ont classé tous leurs IATOS à travers les onze fonctions prédéterminées en les distinguant selon leur catégorie (celle du statut, du contrat ou par référence à ces critères en fonction du travail effectué) selon le « payeur ».

Les premières analyses globales ont permis d'identifier :

- *Les fonctions les plus importantes et leur poids respectif* au sein des établissements en pourcentage de la ressource humaine qui y est consacrée : recherche : 24%, scolarité : plus de 14%, logistique : moins de 14%, administration générale : moins de 11%. Toutes les autres fonctions occupent moins de 10% des personnels.
- *L'aperçu des qualifications des personnels* : 55,6% de catégorie C et un équilibre entre les catégories A et B (respectivement 21,3 et 23,1%). L'étude met également en évidence à ce stade l'importance du recours aux CES qui représentaient 6% des ETP.
- *L'aperçu des qualifications par fonction* : informatique (A 62%, B 23%, C 14,5%) et recherche (A 47%, B 30%, C 23%)
- *Les modes de financement des emplois* :
 - l'enseignement supérieur pour 68% des personnels,
 - les organismes de recherche pour 11%,
 - l'établissement pour 9,5% (11% si l'on inclut les emplois gagés, jusqu'à 17% si l'on fait entrer les CES dans cette catégorie).
 - les autres sources de financement des personnels représentent chacune moins de 2%.

Les qualifications varient selon les modes de financement : parmi les ressources humaines financées par l'enseignement supérieur, 61% sont de catégorie C et 22% de catégorie A, alors que pour les grands organismes, 57% sont de catégorie A et 10% de catégorie C.

Ces éléments ont une pertinence globale. Mais l'étude fait apparaître que l'importance relative de telle ou telle fonction varie considérablement selon les établissements. Afin de pouvoir établir des éléments de comparaison et des ratios utiles, il est apparu nécessaire de rechercher si une typologie des établissements émergeait des résultats de l'enquête.



Cette typologie des établissements s'est dégagée autour d'un ratio « nombre d'étudiants inscrits par IATOS », hors fonctions recherche, documentation, prestations de service, restauration et hébergement, en triant les résultats par pourcentage décroissant d'étudiants en sciences et santé.

Groupe A : universités à vocation scientifique très marquée : 13 universités (soit 16% de celles participant à l'étude), 24% des étudiants et 40% des personnels recensés.

Groupe B : universités à vocation exclusivement tertiaire : 20 établissements (24%), 34% des étudiants et 18,5% des personnels.

Un groupe plus hétérogène comptant entre 16 et 50% d'étudiants en sciences et santé et un nombre d'inscrits par IATOS compris entre 26 et 50, a été séparé en deux sous-groupes (C et D) sur des critères de taille et d'âge.

Groupe C : universités pluridisciplinaires : 20 établissements, 32% des étudiants, 25% des personnels

Groupe D : universités pluridisciplinaires récentes et comptant moins de 11 000 étudiants.

Les trois premiers groupes comptent 64% des établissements participant à l'étude, 90% des étudiants et 83,5% des personnels concernés.

La répartition des personnels est différente d'un groupe à l'autre .

En effet les trois premiers groupes se comportent différemment dans le pourcentage de la ressource humaine affecté à telle ou telle fonction.

Groupe A : 35% recherche

13% logistique

9,4% assistance à l'enseignement

9% administration générale

8,7% scolarité

Groupe B : 21,4% scolarité

15,4% documentation

15% administration

10,8% logistique

10,2% recherche

Groupe C : 17,7% recherche

15,4% logistique

13,6% scolarité

12,2% administration

11,9% assistance à l'enseignement

10% documentation



Cette typologie permet d'établir des comparaisons pertinentes à l'intérieur de chacun des groupes, d'analyser les écarts, d'avoir une approche en terme d'équité des dotations.

Elle rend aussi évidentes les différentes stratégies développées par les établissements selon leurs caractéristiques, et la sensibilité plus ou moins grande affichée à l'égard de telle ou telle fonction.

◆ Détermination des besoins des établissements

→ *Approche quantitative* : identification de paramètres structurant les besoins, recherche d'indicateurs de gestion par fonction permettant l'établissement de ratios.

- Scolarité et orientation : nombre d'étudiants inscrits par IATOS affectés à la fonction
- Gestion financière : nombre de mandats et titres de recettes par IATOS
- Gestion de personnels : nombre de personnels gérés par IATOS
- Logistique: nombre de m² par IATOS, la sous-traitance étant prise en compte
- Recherche : nombre d'enseignants chercheurs et de chercheurs par IATOS
nombre de thèses soutenues par IATOS

Mais la grande amplitude des résultats et la dispersion interne, même à l'intérieur des groupes, obligent à une approche plus qualitative menée au sein même de l'université. De plus, pour les deux dernières fonctions, il y a une absence de fiabilité des informations.

→ *Approche qualitative* :

Les résultats de l'étude ont surtout permis d'écarter des a priori, comme l'absence de corrélation entre productivité et qualification.

Des analyses particulières ont été menées sur place pour certaines fonctions, afin de mesurer le contenu, le degré d'informatisation, l'organisation (répartition entre le centre et la périphérie). Là encore, il apparaît qu'il n'y a pas de lien systématique entre productivité et choix organisationnels (plus ou moins grande décentralisation).

Ce qui a paru déterminant, lors de ces enquêtes complémentaires, c'est la qualité de la réflexion interne, la réalisation d'un projet propre à l'établissement, la remise en question d'une organisation héritée du passé.

◆ Prospective

L'organisation et la répartition de la ressource humaine se révèlent infiniment complexes, même dans une approche fonctionnelle conçue comme simplificatrice.

L'étude ne met pas en évidence des critères de performance irréfutables, mais elle donne des pistes pour mener une réflexion interne sur la base de données objectives pouvant être comparées avec d'autres.



C'est pourquoi cet outil a semblé parfaitement adapté à la démarche contractuelle, dans la mesure où il met en évidence les points sur lesquels il convient de faire porter l'analyse et les marges de progression possibles, grâce à une connaissance partagée de l'utilisation des moyens humains.

Maintenue sur le long terme, l'enquête aurait permis d'analyser les évolutions, l'impact de l'introduction des logiciels de gestion mis en place pour certaines fonctions. Elle aurait pu permettre de se situer dans une perspective d'évolution facilitant les redéploiements internes et la modernisation de certains secteurs de gestion.

3. L'approche fonctionnelle au sein de l'établissement

Les choix du schéma de modernisation et de déconcentration, dans lesquels s'inscrivait l'étude IATOS comme un outil de facilitation, étaient les suivants :

- Responsabiliser les établissements.
- Déconcentrer, assouplir, améliorer les procédures.
- Renforcer la capacité de pilotage et d'impulsion de l'administration centrale, et pour cela se donner les moyens de connaître l'existant afin de pouvoir appréhender les conséquences de la politique ou de l'absence de politique passée et de disposer d'outils pour élaborer des éléments de prospective et établir des choix politiques éclairés.

Cette problématique est également celle du gouvernement d'une université vis-à-vis de ses composantes. En effet, il doit :

- Être capable de donner à ses composantes les moyens d'exercer pleinement leur mission, dans tous les domaines de leur compétence.
- Réfléchir à l'organisation des procédures les plus efficaces dans la répartition entre administration centrale et composantes, dans le souci de la meilleure qualité du service rendu à l'étudiant.
- Se donner les moyens de piloter véritablement, et pour cela, d'abord connaître l'existant et partager avec les composantes le système d'information, avoir des critères de répartition des moyens discutés en commun et reconnus.

Le seul risque méthodologique par rapport à la démarche globale paraît être pour les universités qui sont pluridisciplinaires et/ou de grandes tailles, le manque d'éléments de comparaison d'une UFR à l'autre.

Pour l'élaboration d'un projet dans le cadre du contrat, c'est un outil de connaissance très précieux qui dépasse le cadre de la ressource humaine. Appliqué à chacune des missions de l'université, il permet d'appréhender tous les secteurs d'intervention d'un établissement et donc de donner des pistes d'analyse pour toute démarche de modernisation dans une fonction ou dans une autre.



4. Des exemples d'analyse de ratios

◆ Fonction gestion du personnel

Elle comprend (selon l'enquête) : le recrutement, la paie, la gestion des carrières, des emplois, des affectations, l'organisation de la formation continue. Elle s'étend aussi aux activités d'action sociale, culturelles et médico sociales opérées en direction du personnel.

Le ratio de "productivité" est constitué du nombre de personnes gérées par IATOS. Sous réserve que les chiffres recueillis au cours de l'enquête soient validés au sein des universités, on arrive à une moyenne de 105 personnes gérées par IATOS avec une grande dispersion entre l'établissement le plus productif (610) et le moins productif (34). A partir du minimum, du maximum et de la moyenne et selon la façon dont les universités se positionnent, on peut avoir un questionnement en termes :

- De définition de la fonction dans l'établissement.
- D'organisation.
- De degré d'informatisation de la fonction personnel.
- De répartition de cette gestion entre les services communs et les composantes.
- De politique de gestion du personnel : est-ce qu'elle inclut une politique de primes, de formation, d'évaluation coûteuse en temps et en personnes ? Comprend-t-elle une action sociale et culturelle ?

◆ Fonction gestion financière

Elle comprend : les personnels qui exercent sous le contrôle des agents comptables ou des ordonnateurs principaux ou secondaires, des activités financières ou comptables, étendues aux cellules marché ou achat même quand elles se trouvent au sein d'un service contentieux ou juridique de l'université.

Le ratio de "productivité" est le nombre de mandats et titres de recettes par IATOS. On arrive à une moyenne de 722 mandats par IATOS, mais avec une dispersion peut-être plus importante que pour la fonction personnel.

Ce résultat conduit à se poser quelques questions en termes :

- d'effet de taille et de pratiques de l'importance des refacturations internes,
- de nombre d'unités de compte,
- d'existence ou non d'un réseau,
- de la pertinence ou non des contrôles,
- de délais de paiements,
- de la délimitation du champ de la fonction (tableaux de bord, politique d'utilisation des réserves, mise en évidence des marges de manœuvre...)
- d'utilisation de la fonction gestion financière : est-ce véritablement une fonction utilisée en terme d'arbitrage budgétaire, de soutien à la politique centrale de l'université ?



◆ **Fonction logistique immobilière**

Elle comprend : la maîtrise d'ouvrage, le suivi de chantiers, la gestion de la maintenance du patrimoine, l'hygiène et la sécurité.

Le ratio de "productivité" est la surface en mètres carrés par IATOS, compte tenu de la sous-traitance.

On constate qu'il n'y a pas de pertinence à travers les groupes sauf pour le groupe A (université scientifique). En valeur absolue de nombreux moyens humains sont affectés à cette fonction, or il n'y a pas de lien entre le nombre de sites, le nombre de IATOS affecté à la fonction et le ratio de productivité.

*

* *

Une fois l'analyse fonctionnelle réalisée, l'établissement n'a pas géré la ressource humaine. Ce travail permet seulement de se poser des questions et d'affiner l'analyse. Par exemple, lorsque l'on parle de personnels d'encadrement et de politique de formation, l'approche par catégorie A B ou C n'est pas satisfaisante. On peut alors se poser la question de savoir si on recense ou non les diplômés des personnels, mais cela n'est pas non plus suffisant car on peut faire un vrai travail d'exécution et avoir un diplôme de niveau Bac + 5. Il faut alors croiser une analyse des tâches et des besoins de formation.

Contact : Brigitte WICKER

Inspection Générale de l'Administration de l'Éducation Nationale



Témoignage

Université de Montpellier 3 – D. Boudeville, Directrice des Ressources Humaines

L'enquête a été réactivée dans l'établissement en 1999. Cela nous a permis de constater des évolutions importantes sur deux secteurs :

- l'assistance à l'enseignement : en 1994 elle n'apparaissait pas dans les universités du groupe B. L'explosion du multimédia a engendré un besoin fort et nous allons devoir orienter nos demandes ou nos transformations d'emploi dans ce sens.
- les emplois liés à l'informatique : explosion du personnel comme dans toutes les universités et nous nous apercevons aujourd'hui que nous allons devoir modifier le profil de ces personnels. Nous avons 60% de catégorie A dans notre personnel informaticien, or à partir du moment où les grandes applications nationales sont à peu près installées, la demande s'exprime maintenant en termes de techniciens, de besoins en maintenance.

Témoignage

Université de Paris 1 – D. Sabine : Secrétaire Général

A Paris 1, la référence à la méthode Silland a été essayée pour mettre en place une démarche locale dite fonctionnelle qui vient d'être reconnue dans le 2^{ème} contrat de l'université.

Car aujourd'hui au niveau d'une université le seul levier de gestion des ressources humaines dont on dispose, en dehors de la gestion des primes, est la formation.

Nous avons conçu une approche en termes de fiches fonction, c'est à dire consistant, dans un premier temps, à demander aux chefs de services, puis aux intéressés eux-mêmes leurs besoins de formation, en mettant en avant les besoins de requalification.

On pourrait penser qu'une approche métier correspondrait à cette perspective. En tout cas c'est la seule qui permette au niveau de l'individu, qui est l'essentiel de la ressources humaines, de croiser la réponse que l'on peut apporter à la fois aux besoins de l'université et au projet personnel des individus.

En effet, dans les années 2000 :

- comment va t-on se préparer aux besoins de recrutement liés aux départs en retraite ?
- avec quel recrutement va-t-on pouvoir y faire face ?

Cela passe forcément par une approche quasiment individuelle pour accompagner la modernisation, en mettant en place des actions d'accompagnement et de formation adaptées.



Ce qu'il faut retenir... - C. Laugénie

Première enquête cohérente fondée sur le traitement des données apportées par les Universités, « l'enquête SILLAND » représente une avancée considérable dans la compréhension quantitative et qualitative du dispositif IATOS.

Elle propose d'abord une classification fonctionnelle des emplois qui est utilisable à tous les niveaux (au niveau national comme à celui des établissements, ceux-ci pouvant parfaitement s'approprier l'enquête en ajustant ses indicateurs internes). Une petite réserve pour le domaine de la recherche qui est le secteur le moins abouti de la réflexion et mériterait sans doute un approfondissement. On remarquera aussi que certaines fonctions pourraient être subdivisées (par exemple, la fonction gestion du personnel trop englobante).

Il n'en reste pas moins qu'il serait souhaitable de conserver les cadres fonctionnels retenus par cette enquête pour que celle-ci serve de *référence* afin de mesurer les évolutions intervenues depuis 1995. En ce domaine, l'observation dans la durée est essentielle. On notera que cette enquête globalise les moyens en personnels (titulaires ou hors-statuts) et qu'une actualisation de l'enquête permettrait utilement de mesurer aujourd'hui la place croissante des personnels non statutaires dans les Universités.

L'enquête SILLAND ne définit pas un encadrement cible idéal mais elle propose une typologie des établissements qui permet d'apprécier pour chacun d'entre eux les niveaux d'emplois en mesurant les écarts observés dans la catégorie. Cette piste de travail mériterait d'être approfondie.

Ce document reste à bien des égards une référence.



La gestion des ressources humaines et les collectivités locales

Par

Jacques Priol

Secrétaire général adjoint de la mairie d'Evry

1. Les raisons du changement
2. Les stratégies utilisées
3. Les méthodes
4. Les outils
5. Les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience des collectivités territoriales



La gestion des ressources humaines et les collectivités locales

Un des éléments marquant dans les collectivités territoriales depuis 10 ans en termes de gestion des ressources humaines est le recrutement du responsable du personnel. Si l'on analyse les offres d'emploi au cours des 15 dernières années on remarque que :

- En 1983 : on demandait au *chef de personnel* de connaître parfaitement le statut de la fonction publique territoriale : suivi des carrières, rédaction des actes administratifs...
- En 1988 : on demandait au *directeur du personnel* de chapeauter la partie paie, la gestion administrative, mais aussi d'avoir une réelle maîtrise de la gestion des ressources humaines : mise en place d'un plan de formation, animation du projet « d'entreprise-mairie ».
- En 1993 : on demandait au *directeur des ressources humaines* d'élaborer et de mettre en oeuvre la politique de gestion des ressources humaines de la Commune. Un adjoint était chargé de la gestion administrative.

A travers cet exposé j'aborderai plusieurs points : les raisons qui ont amené les collectivités à s'engager dans la GRH entre 84-85 et 87-88 et 92-95, les stratégies mises en oeuvre, les méthodes et les outils utilisés.

1. Les raisons du changement

◆ Changement à l'initiative des citoyens

Fin des années 80 : l'utilisateur n'accepte plus qu'une mairie soit gérée de façon administrative.

De plus, on voit naître des associations d'utilisateurs, des groupements par quartier, en fonction d'intérêts, en général très limités qui interpellaient les élus sur les méthodes de gestion.

◆ Changement à l'initiative des élus

Fin des années 80, dans le contexte de la décentralisation : les élus locaux se voient confier des responsabilités importantes, modifiant rapidement la nature des métiers des collectivités. On voit émerger la thématique du maire manager, de l'élu chef d'entreprise : *moderniser une gestion ce n'est pas politique*.

Le contexte politique local pris dans son ensemble a été déterminant dans de nombreuses collectivités locales et tout particulièrement un critère qui est la *stabilité ou non du contexte politique*.



◆ **Changement à l'initiative de l'administration**

La décentralisation a amené l'organisation des collectivités à être totalement bouleversée dans un délai très bref. Exemple : à la mairie d'Evry en 15 ans, passage de 400 à 1200 agents, changement deux fois de bâtiment, avec des métiers nouveaux des compétences et des missions nouvelles arrivées de façon rapide. Ce changement s'est accompagné de transferts de moyens financiers de l'Etat, certes toujours existants, mais aussi de la prise en charge de très nombreuses compétences de par la loi et de par le principe de la libre administration des collectivités.

La contrainte financière : les postes supplémentaires ont nécessité un redéploiement.

L'articulation entre le rôle du politique et le rôle de l'administration : dans de nombreuses collectivités on a pu constater que l'introduction d'outils de GRH était un moyen pour l'administration de reprendre une part du pouvoir sur le politique : "*l'élu (6 ans) passe l'administration reste*", mais avec un certain nombre de difficultés sur la GRH car l'élu est l'employeur. Il y a des zones de conflits évidentes comme le recrutement, la notation, les avancements et plus précisément celles qui ont le plus de conséquences quand on est sur de la gestion immédiate individuelle.

2. Les stratégies utilisées

La typologie décrite est la traduction d'une étude menée auprès d'un certain nombre de collectivités. Elle met en avant deux démarches relativement positives évaluées après plusieurs années de mises en œuvre et deux démarches problématiques.

◆ **La stratégie de l'immobilisme : la gestion administrative et statutaire**

Dans une collectivité cela se caractérise par le discours suivant "*le statut rien que le statut*".

Cela se traduit par un élargissement progressif des champs de gestion paritaire (non pas d'une extension du dialogue social). Tout changement passe devant une instance paritaire, quand bien même cela n'est pas de ses compétences. Aujourd'hui il n'y a plus beaucoup de collectivités de ce type.

◆ **La stratégie progressive : choix d'une entrée unique dans le changement**

- De nombreuses collectivités ont choisi comme entrée dans le changement la mise en place *d'un plan de formation*.
- Car c'est une contrainte légale : la loi de 1982 stipule que "chaque collectivité territoriale doit avoir un plan de formation". En 1987, il est rappelé que c'est une obligation et, progressivement, mise en place de ce plan avec l'assistance ou non du CNFPT.
- Car c'est un choix relativement simple : on s'inscrit dans une culture où la formation continue est un outil assez habituel :



- avec une cotisation de 1% de la masse salariale obligatoire,
- avec des habitudes des agents à se former régulièrement.

Pour respecter un principe du statut qui est le droit à la formation personnelle, 1,7 millions d'agents vont en stage régulièrement.

- Car pour certaines collectivités le plan de formation s'inscrit dans une démarche globale et constitue un moyen de faire évoluer des compétences.
- D'autres ont fait des choix radicalement différents, exemple qui n'est pas une réussite en termes d'entrée dans le changement : une *modification radicale du système d'évaluation*.

Cela concernait un conseil régional. Il avait fait un bon choix de stratégie par rapport à la manière de changer son évaluation. Il avait décidé de commencer par les cadres supérieurs, suivant un principe en termes de management qui est : dès lors que l'on veut changer un système de gestion impactant l'ensemble du personnel d'une organisation, il est important de démarrer par le haut : exemplarité, test. L'expérience étant concluante, la direction générale a décidé d'aller encore plus loin : indexer les primes sur les résultats (liaison au régime indemnitaire).

Le conseil général a grillé une étape qui lui a fait perdre deux ans. Car autant tous les cadres étaient prêts à jouer le jeu de cette évaluation différente, d'être jugés sur des indicateurs qu'ils avaient décidé de mettre en place, autant dans un système où la transparence des rémunérations existe, cela a bloqué lors de la traduction financière des évaluations.

◆ La stratégie de la rupture

Dans quelques collectivités à la fin des années 80, le message est *«le statut nous empêche de mettre en place une gestion moderne, nous mettons en place des outils qui sont délibérément anti-statutaires, avec tous les risques que cela comporte et que j'assume y compris devant le tribunal administratif »*. Cela commence en général par une réforme de l'organigramme au lendemain d'une élection. Ce n'est en aucun cas une question d'appartenance partisane. Parmi les villes de plus de 50 000 habitants, il y a autant de collectivités d'une couleur politique que d'une autre qui, dans les 6 mois des élections municipales de 1989, ont totalement modifié leur organigramme, mis en place des systèmes de communication très volontaristes, eu recours à des cabinets de conseil de façon explicite.

◆ La stratégie globale

Il s'agit d'une réflexion sur la globalité d'une organisation, de son fonctionnement et on décide de mettre en place une GRH avec l'ensemble de ses composantes : politique de formation, de rémunération, fiche de poste, réflexion sur les métiers, organigramme, communication interne, management participatif.

Cette stratégie a été très retenue par les collectivités dans les années 88-90 à travers la logique du projet d'entreprise, reprise par de nombreux services de l'Etat en 1989 avec la circulaire Rocard. Dans



les collectivités locales, on parlait selon les sensibilités de : projet d'entreprise, projet d'entreprise mairie, projet de ville-entreprise, projet de mairie, projet d'administration.

Ce fut un succès pour certains et source de difficultés pour d'autres. La réussite ou non de cette stratégie s'explique par les raisons qui ont amené à faire ces choix.

Dans des contextes de stabilité, sans contrainte externe excessive, une stratégie de ce type peut se construire en 5 ou 6 ans : exemple : la ville de Besançon.

La distinction entre une stratégie globale et une stratégie construite pas à pas est :

- pour la première : on planifie toutes les étapes et on termine par la gestion prévisionnelle,
- pour la seconde : on peut décider d'aller au bout de cette démarche, de mettre en place tous les outils, mais ne pas avoir d'idée préconçue quant à la manière dont ces éléments vont s'articuler : démarche incrémentaliste.

3. Les méthodes

◆ Le recours aux cabinets de conseils

On peut placer l'offre en matière de ressources humaines en trois catégories :

- l'expert qui apporte un éclairage sur une difficulté ponctuelle : exemple : mise en place d'outils informatiques,
- le consultant médecin selon le sociologue Boterf,
- le clinicien qui participe à la mise en œuvre d'un certain nombre de dispositifs de changement en ayant pour objectif de transférer ses savoir-faire.

Tout dépend de la stratégie choisie. Le recours à un consultant « médecin » peut-être très utile pour faire exprimer par une personne de l'extérieur quelque chose que tout le monde sait mais dont le poids de l'histoire fait que l'on n'est plus en situation de le dire.

Si on se situe dans une approche incrémentaliste, le consultant « clinicien » s'impose.

◆ La participation des agents

A la fin des années 80, les collectivités ont beaucoup pratiqué cette méthode, dans la mouvance du projet d'entreprise et du projet de services de la fonction publique d'Etat. Dix ans après, elles sont peu nombreuses à continuer.

En effet, la création de groupes de travail sur tel ou tel aspect de la GRH comme la notation, les conditions de travail n'est pas compliqué, c'est une question d'organisation, la difficulté est de savoir ce que l'on veut en faire.

Trois types de propositions peuvent ressortir d'une démarche participative :

- les actions immédiatement réalisables,



- les actions correspondant aux orientations stratégiques fixées, mais pour lesquelles un temps de mise en place sera nécessaire,
- les actions non réalisables.

La clé du succès dépend de la capacité à expliquer et à mettre ou non en place une proposition. Les collectivités qui l'utilisent en ont fait une méthode de GRH. Lorsque des difficultés surviennent le premier réflexe est de mettre en place un groupe de travail.

Mais beaucoup de collectivités regrettent de les avoir généralisés. Car celles qui n'ont pas pu répondre aux propositions des groupes se trouvent aujourd'hui dans l'incapacité à les mobiliser sur des questions essentielles pour lesquelles la participation des agents est nécessaire.

Exemple : l'émergence aujourd'hui d'associations de quartiers : ce phénomène oblige à développer des dispositifs de démocratie participative à l'échelon d'un quartier et pour répondre à leur demandes nous avons un besoin impératif de travailler avec les agents des services locaux.

Donc la méthode doit être calée sur la stratégie. Pour atteindre certains objectifs, il est éthiquement souhaitable d'associer les personnels, de choisir les sujets sur lesquels cela renforcera l'efficacité des décisions, de s'y tenir et pour d'autres décisions d'employer des voies moins participatives avec des temps de concertation paritaire. Il vaut mieux ne jamais associer les agents que de les associer et qu'ils aient le sentiment que l'on s'est moqué d'eux.

4. Les outils

◆ La politique de formation

Schéma global d'élaboration d'une politique de formation : définition des besoins de formation, construction d'un plan de formation annuel, pluriannuel, mise en place d'un cahier des charges, évaluation des formations dans l'optique de vérifier l'évolution des compétences.

La validation des axes de formation peut se faire rapidement dans le cadre des instances paritaires.

En revanche concernant le cahier des charges peu de collectivités ont des personnes formées à leur rédaction : objectifs pédagogiques, méthode d'évaluation, liste des savoirs à transférer...

La question se pose dans les mêmes termes concernant l'évaluation de l'action de formation : questionnaires à chaud, évaluation sur ce que cela a généré en termes de changement de compétences, de comportements quotidiens dans le travail.

Les collectivités les plus en pointe ont mis 7 à 8 ans pour mettre en place ces systèmes. Car pour être fait sérieusement, le recueil des demandes individuelles est nécessairement lié à l'évaluation. Il faut donc former les chefs de service à analyser les besoins de leurs collaborateurs.



On remarque que l'avancée plus ou moins grande des collectivités s'explique par l'attention particulière portée aux cadres en matière de GRH, sous forme de séminaires internes, mais surtout de formation à l'extérieur : voir le rapport Chanu, paru l'année dernière, sur la formation dans les services publics : envoi des cadres dans des formations avec d'autres cadres du service public.

◆ La mise en place de fiches de poste

Globalement la question de l'évolution des métiers est importante nationalement pour faire évoluer la fonction publique territoriale au niveau des incidences statutaires, de l'organisation des concours et des pyramides, donc de la gestion prévisionnelle quantitative par rapport à des cadres d'emplois à gérer. Au niveau d'une collectivité territoriale, on s'appuie sur un référentiel des métiers qui est pratiquement le Rom de l'ANPE. Des démarches métiers en tant que telles il y en a très peu car une collectivité, c'est 400 métiers différents.

En revanche le détail des postes est maintenant pratiqué dans de nombreux endroits. Il est devenu le support du dialogue de la relation de management entre un agent et son supérieur hiérarchique.

La difficulté est de savoir quels sont les éléments qui vont figurer dans cette fiche :

- « les grands classiques » : savoir, savoir-faire, savoir être...
- « les spécificités du service public » : est-ce que l'on met des éléments statutaires ou non... ?

Dans les collectivités figurent le grade, le régime indemnitaire rattaché le cas échéant et d'autres éléments que l'on va pouvoir réguler de type véhicule de fonction, astreintes, logement...

Notre système de NBI est proche de celui des services de l'Etat et depuis 1991 nous avons la possibilité de mettre en place un régime indemnitaire (enveloppe fixée par les textes) et surtout la liberté de définir les critères de distribution, avec une réserve cependant, un agent de la fonction publique territoriale ne peut gagner plus qu'un agent de l'Etat à fonction équivalente. En 1991, les collectivités déjà très avancées ont lié cette enveloppe indemnitaire à un certain nombre de critères de responsabilité, de réalisation d'objectifs...

Le régime indemnitaire, les collectivités l'ont revendiqué pendant des années, mais il est arrivé trop tôt. Car pour beaucoup de collectivités qui n'étaient pas prêtes en matière de RH, cette masse financière n'a pas été utilisée comme un véritable outil de GRH.

Exemple : indexation du régime indemnitaire sur le traitement indiciaire : catastrophe en termes d'outils de GRH.

◆ La réorganisation des services : un des outils de la GRH

Il y a des outils « soft » : formation, évaluation et des outils « hard » (structurels) : les procédures, l'organigramme. Pour ce dernier, plusieurs approches sont possibles :

- soit on se situe dans une logique de rupture avec le danger de créer l'illusion d'une véritable politique de GRH et de ne jamais réussir à la mettre véritablement en place,



- soit on peut commencer par des réformes d'organisation, sans qu'elles soient utilisées comme un outil de ressources humaines, cela peut renvoyer à d'autres objectifs comme des lendemains d'élection.

On peut aussi utiliser ces outils « hard » comme un aboutissement d'une démarche de mise à plat des fiches de poste...d'une évaluation qui commencerait à comprendre l'évaluation d'une politique publique et on utilisera l'organigramme comme un moyen d'adapter, de mettre en place l'organisation optimale par rapport à la politique de GRH.

5. Les enseignements que l'on peut tirer de l'expérience des collectivités territoriales

Deux conditions semblent essentielles pour opérer une mutation aussi forte que celle-là :

- la cohérence
- l'inscription dans la durée et en tous cas que les méthodes et les outils retenus soient cohérents avec les conditions de durée.

Aujourd'hui la plupart des collectivités de taille moyenne et des grandes collectivités ont véritablement réalisé cette mutation.

Le débat sur faut-il importer ou non des outils du public ou du privé dans le public n'existe plus. L'important est de savoir comment on les utilise pour mettre en œuvre nos politiques.

Les problèmes ne sont pas pour autant réglés, la situation financière des collectivités globalement et nationalement est de plus en plus difficile, mais les outils sont en place et il est donc plus facile de faire face à une situation de crise.

La GRH est l'un des outils du management. Pour réussir à structurer une politique de ressources humaines, choisir une méthode adaptée et des outils pertinents, il est nécessaire de l'inscrire comme un moyen dans une démarche stratégique d'ensemble.

Contact : Jacques PRIOL

Secrétaire Général Adjoint de la Mairie d'Evry

Points particuliers

Le bilan social –

Le bilan social est très largement utilisé dans les collectivités, car c'est obligatoire. Deux approches sont possibles :

- certains en font un outil de communication avec les instances paritaires,
- d'autres en font un outil de bilan annuel de la direction des ressources humaines : document statistique d'information des partenaires sociaux.

La mobilité – comme instrument de modernisation : antinomique avec la formation ou éventuellement substitutive à la formation, etc.... ?

On ne peut pas dire que dans les collectivités, il y ait des plans de mobilité interne. Il y a des plans de formation très développés pouvant entraîner de la mobilité. Car nous avons une très forte mobilité externe.

Le directeur des ressources humaines –

Son recrutement et sa place sont fonction des stratégies développées :

- Certains ont recruté des DRH issus du monde de l'entreprise, public ou privé, et l'ont rattaché directement au secrétaire général.
- D'autres ont fait évoluer avec la même personne la fonction de DRH.
- D'autres ont commencé à changer de nom avant de faire évoluer quoi que ce soit.

En tous les cas il y a un point qui est important, ce sont les réseaux comme par exemple l'association des directeurs de ressources humaines.

Une piste extérieure – <http://www.innovations-services-publics.gouv.fr>

Le site Internet de la Banque de l'innovation et de l'information où d'autres ministères font part de leurs expériences sous forme de témoignages.



Ce qu'il faut retenir... - C. Laugénie

Le bilan de plus de dix années de pratique de la GRH dans les collectivités est riche d'enseignements pour les universités. A bien des égards, celles-ci ont pris de l'avance sur les établissements d'enseignement supérieur et les leçons de pragmatisme que suggèrent leurs expérimentations, leurs échecs et leurs réussites méritent d'être méditées. Ainsi pourrait-on retenir la plupart des conclusions apportées par J.PRIOL :

Il est clair qu'une GRH ne peut se concevoir que dans une cohérence d'ensemble. Elle suppose un portage politique qui s'inscrive dans la durée.

On peut trouver plusieurs entrées à la mise en œuvre d'une GRH. L'entrée par la politique de formation a été le plus souvent couronnée de succès dans les collectivités. La création du CNFPT a été en ce sens pour elles un atout majeur.

La méthode participative est indispensable mais elle doit être ciblée pour éviter l'enlisement progressif.

La politique des cadres et leur rôle dans le processus de mise en place sont essentiels.

Le travail sur le poste, sur la fonction, sont au cœur de la GRH. La fiche de poste est ainsi devenue l'un des supports du dialogue dans les collectivités.

La gestion prévisionnelle des emplois se situe... à la fin du processus. Elle en est l'aboutissement.

Enfin, les collectivités qui ont fait de la GRH un objectif en soi en important des outils allogènes, venant du privé ou du public, ont toujours échoué. Il est clair que, s'agissant des universités, le projet d'établissement est le cadre approprié d'expression d'une politique RH.



Du métier à la fiche de poste à l'université Pierre Mendès France - Grenoble 2

Par

Liliane Bensahel

**Chercheur, Membre du comité de pilotage à la
modernisation**

Université de Pierre Mendès France, Grenoble 2

1. L'Evaluation dans "Université-Enjeux" : la modernisation en marche
2. Les enjeux du livre des métiers - des compétences et de l'évaluation du personnel
3. L'élaboration de livres des métiers - des compétences
4. Un exemple : le livre des compétences « gestionnaire de scolarité »

Du métier à la fiche de poste à l'université Pierre Mendès France - Grenoble 2

Au début du premier contrat quadriennal en 1989, le Président avait demandé de réfléchir à la modernisation du service universitaire à Pierre Mendès France. C'était l'époque où dans les universités, on parlait beaucoup de métier et de compétence, de la circulaire Rocard sur la modernisation et des personnels IATOS.

A cette époque, le service du personnel ne disposait pas d'outils informatiques pour donner une photographie des personnels IATOS, de leurs fonctions, de leur parcours, de leur formation. Une enquête a donc été lancée auprès des personnels, environ 450, en leur demandant leur avis sur leur poste de travail, leur sentiment sur la gestion des personnels et leurs attentes en matière de modernisation du service universitaire.

Des conclusions de l'enquête, il ressortait que la gestion des ressources humaines, pour les personnels, consistait en la prise en compte de l'individu et de ses évolutions par un service capable de les suivre individuellement, de les connaître et de leur proposer une carrière normale.

A partir de ces éléments et de la demande du Président est né le projet : *l'Evaluation dans "Université-Enjeux" : la modernisation en marche*, dans laquelle s'inscrit la démarche métier.

1. L'Evaluation dans "Université-Enjeux" : la modernisation en marche

C'était une réflexion collective (Président, Secrétaire général, principaux chefs de service) sur la politique de l'université vis à vis de la modernisation du service administratif .

- *Objectif* : réorganiser l'administration de l'université pour atteindre les objectifs du projet d'établissement et la cible de l'organisation de l'UPMF, car :
 - poussée forte des étudiants,
 - peu de personnels IATOS,
 - démultiplication des filières et introduction de l'informatique dans les services.
- *Personnel concerné* : le personnel IATOS.
- *Volonté d'une démarche participative*.
- *Structure d'accompagnement* :
 - comité de pilotage (maître d'œuvre) : conception et validation du changement (existe encore aujourd'hui). Il se réunit une demi journée tous les 2 à 3 mois.
 - trois groupes projet :
 - améliorer la fonction scolarité,
 - évaluer le personnel : Groupes « métiers » (demandés par les personnels),
 - mieux répartir les moyens en personnels IATOS et en locaux.



Pour mener cette démarche, nous avons toujours bénéficié d'une implication forte de la présidence, des secrétaires généraux et des chefs de service, c'est une des premières raisons de ce bilan positif. En termes d'accompagnement nous avons eu recours à un consultant externe, cela crédibilisait la démarche auprès des personnels.

L'évaluation des personnels à l'UPMF s'entend comme une évaluation des compétences et doit répondre à deux objectifs principaux :

- répondre de façon cohérente à la nécessaire adaptation de l'Université à l'évolution de ses missions par la connaissance des métiers et des potentiels humains dont elle dispose (mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois).
- répondre aux aspirations des personnes qui revendiquent une « évaluation » équitable et une reconnaissance de leur savoir-faire.

Systématiquement les objectifs et les procédures ont été validés par le Président, le Secrétaire général, le bureau et le comité de pilotage.

◆ Objectifs techniques

- Améliorer le système de notation par une discussion, un face à face. Pour cela il fallait donner des atouts à l'évaluateur et à l'évalué, d'où l'idée de partir sur un référentiel des métiers et des compétences.
- Enrichir le contenu du travail.
- Améliorer les méthodes et l'organisation du travail : à l'intérieur du service et entre les services
- Valoriser les ressources humaines : faire en sorte que chaque personne puisse évoluer par les concours, la formation, l'enrichissement de sa tâche de travail.
- Essayer d'homogénéiser les avantages et les statuts entre les ITARF et les ATOS : objectif ambitieux, mais sujet de mécontentement fort entre les personnels.

◆ Objectifs économiques

- Mieux utiliser et développer les ressources humaines existantes
- Rationaliser les dépenses de formation

◆ Objectifs socio organisationnels

- Développer l'activité des ressources humaines, c'est -à-dire moderniser l'image du service du personnel et son activité.



2. Les enjeux du livre des métiers - des compétences et de l'évaluation du personnel

◆ *Construire un outil pouvant servir aux responsables de service pour*

- Le recrutement.
- La mutation et les vacances d'emploi : le responsable du personnel l'utilise constamment quand il reçoit des personnels pour leur décrire l'emploi en termes techniques et de compétences, grâce à un vocabulaire partagé par tous (descriptif des processus, descriptif des savoir-faire requis).

Cette démarche s'est accompagnée pour les responsables de service par des formations assurées dans un premier temps par le consultant externe :

- *Formation pour apprendre aux chefs de service à travailler ensemble.* L'objectif était de faire en sorte qu'ils se connaissent, travaillent ensemble et sachent respecter le travail de l'autre. Cela s'avère très fructueux car maintenant un dialogue s'est instauré, une connaissance mutuelle, une collaboration efficace.
- *Formation à l'animation des équipes, à la gestion du temps et des priorités, au dialogue avec les personnels, mais aussi savoir tenir un tableau de bord, faire un projet de service, se positionner par rapport au directeur qui est un enseignant élu.* La population des IATOS à cette période était constituée de 90% de femmes dont la moyenne d'âge était de 42 ans, 17 ans d'ancienneté dans l'université, plus de dix dans le même poste.

Les formations ont duré deux ans à un rythme d'environ deux jours par mois. On ne passe pas simplement et par hasard d'une fonction traditionnelle de responsable de service à une fonction de GRH et d'animation d'équipe. Cette GRH se fait dans le cadre d'un projet de service annuel que chaque chef de service doit décliner. A partir des objectifs déterminés dans le contrat quadriennal, il doit expliciter et hiérarchiser ceux de son service et préciser les moyens nécessaires pour y arriver.

Aujourd'hui on constate *une forte mobilisation des responsables de services* :

- ils ont régulièrement des réunions de travail (environ tous les 15 jours ou tous les mois) sur des problèmes techniques mais aussi sur l'animation, l'évaluation...qui sont donc aussi des temps de formation.
- les nouveaux partent en formation et se sentent ainsi d'emblée partie prenante d'un tout, d'une organisation.

◆ *Permettre de penser les emplois en termes d'organisation*

◆ *Amorcer un dialogue social*

La démarche de modernisation a été diversement appréciée par les syndicats, présents au départ, ils ont ensuite décroché, pour ensuite s'opposer à la mise en marche de la procédure formelle d'évaluation. Les outils du livre des métiers et des compétences sont cependant utilisés par les chefs de service et les personnels sans qu'il y ait une procédure formelle imposée par l'Université.



3. L'élaboration de livres des métiers - des compétences

Quand nous avons mis en place l'outil « *livre des métiers et des compétences* », ce n'était pas une réflexion courante dans l'administration publique, nous sommes donc partis de l'expérience du secteur privé (apport du consultant extérieur). L'idée était de répertorier les compétences existantes dans l'université et celles qui étaient nécessaires à l'évolution des besoins, des technologies tout en tenant compte des aspirations des personnels pour l'évolution de leur carrière.

Le métier est un ensemble de processus et de compétences, il faut donc repérer les deux pôles et prendre en compte leurs évolutions (les processus et les compétences nécessaires doivent être révisés périodiquement).

Exemple : La mise en place du projet « Qualis » qui est la déclinaison du processus qualité de la formation continue à la formation initiale, modifie les modes de fonctionnement et, de ce fait, engendre des répercussions importantes sur les processus et donc les compétences demandées aux personnels. Des modifications importantes dans les processus ont été également amenées par la mise en place des logiciels nationaux : NABUCO, APOGEE.

Les groupes métiers sont constitués de personnes volontaires, toutes catégories confondues, exerçant le métier. Au départ 45 métiers ont été recensés dans l'université, le nombre a été ramené à une vingtaine. Aujourd'hui, la plupart sont terminés et ce travail couvre 90% des personnels. Les métiers concernant l'informatique et nouvelles technologies n'ont pas été encore étudiés car ce travail nécessite au préalable une vision politique de ces services dans l'université qui est en pleine évolution. Les métiers de la documentation et des bibliothèques seront étudiés en relation avec le travail effectué au niveau national.

- Composition des groupes : 6 à 8 personnes, 2 animateurs (chefs de service formés), un expert dont le rôle était d'apporter la connaissance du métier, de son évolution dans les années à venir et d'être le porteur de la politique de l'établissement par rapport à ce métier, un utilisateur.
- 4 à 6 demi-journées pour écrire un livre comprenant la description des processus (c'est-à-dire l'ensemble des tâches effectués par les personnels) et les compétences (évaluables, repérables et hiérarchisées). La mise à jour est évaluée à 2 demi-journées et elle devrait être faite normalement tous les 5 à 6 ans (voire plus rapidement pour certains métiers où lors de la mise en place d'une nouvelle organisation, comme l'introduction de logiciels). C'est un processus continu car par définition, les tâches évoluent, mais maintenant ce travail est intégré dans les tâches des chefs de service.
- Validation par le comité de pilotage et retour à l'ensemble des personnels qui exercent le métier pour validation ?. Ensuite, livre est remis au service RH où il est disponible pour l'ensemble des chefs de service et des personnels qui font ce métier ou sont amenés à l'exercer.



Mais ce travail sur les métiers a aussi été l'occasion, au cours de la définition des axes de compétences, de répertorier les problèmes rencontrés par les personnels dans l'exercice de leur fonction et d'essayer de trouver des solutions.

Exemple : la mise en place d'un service spécialisé au moment des inscriptions en juin et septembre pour libérer les services de scolarité qui devaient répondre aux demandes de renseignement et en même temps organiser les examens et les jurys. Après mise en place d'un groupe de réflexion avec les personnels concernés, un mini standard a été créé, il est composé d'étudiants de l'Université. Ils répondent aux interrogations des nouveaux bacheliers, des étudiants qui veulent connaître les dates des jurys ... à partir d'un vade-mecum des questions et réponses élaboré par les personnels. Cette démarche peut-être rapprochée des cercles de qualité tels qu'ils existent dans les entreprises. L'expérience fonctionne depuis 8 ans avec semble-t-il beaucoup de satisfaction. Il a permis de mettre en place une autre démarche « l'étudiant s'adresse à l'étudiant » qui a été élargie au centre d'inscription où l'accueil des étudiants se fait à la fois par les personnels administratifs de l'université et par des étudiants embauchés par l'université.

Le travail sur les métiers et les compétences sert de dialogue à l'évaluation, à l'évolution des tâches de la personne dans sa fonction, définie par le chef de service, à la répartition des différentes fonctions au sein d'un service. L'évaluation d'une personne ne se déroule pas forcément avec le responsable du service mais avec son responsable immédiat, c'est à dire celui qui par principe a connaissance de ses fonctions. De plus il y a toujours en cas de conflit, la référence au N+1, la dernière référence étant le Secrétaire général.

L'une des principales difficultés rencontrées a été la communication interne,

Plusieurs outils ont été utilisés sans qu'ils aient réellement donné satisfaction, les retours des personnels étaient souvent peu enthousiastes.

- Un journal interne « université -enjeux » : dans lequel on essayait de donner le plus d'informations sur l'évolution des chantiers, qui paraissait sans périodicité définie,
- Des informations étaient aussi données dans l'hebdomadaire de l'Université, « interours » à destination interne et externe.
- Des séances en amphithéâtre, généralement animées par le Président et le Secrétaire Général, où tous les personnels étaient invités

4. Un exemple : le livre des compétences « gestionnaire de scolarité »

Il comprend les éléments suivants :

- Date de création, date d'approbation du comité de pilotage et date de mise à jour.
- Deux parties : une analyse du processus – un axe de compétences. Dans la logique il faut commencer par l'analyse du processus. Il y a 13 axes dont deux obligatoires : les tâches de



progrès (comment je fais évoluer ma fonction) et se sentir responsable de son environnement et de son matériel. Dans chaque axe les personnes du groupe métier ont décliné ce qu'elles faisaient.

- A partir de cette analyse de processus ont été déclinées les compétences. On va des compétences les plus simples à celles plus complexes.

S'il y a quelque chose à prendre de cette expérience ce n'est pas le résultat « *le livre des métiers et des compétences* », mais l'expérience de notre démarche. Cela a permis aux personnels de se faire entendre et d'élargir leurs métiers.

Même si nous devons abandonner cette démarche, en cas de référent national, ce n'est pas un problème, l'important est le processus initié. La démarche a créé une ambiance, une organisation de travail qui nous permet de *travailler autrement par rapport à des projets*.

Contact : Liliane BENSANEL

Chercheur, Membre du comité de pilotage à la modernisation
Université Pierre Mendès France, Grenoble 2



Points particuliers

La mobilité – quel est l'impact du processus en matière de mobilité ?

Cela nous a aidés à mieux définir les fonctions à pourvoir dans le cadre du mouvement interne.

- Les personnels sont mieux informés des fonctions que l'on va leur demander.
- Le chef de service est plus à même d'évaluer au départ la personne qu'il reçoit.
- Les chefs de service ont aussi aidé leur personnel à bouger.

L'informatisation - on n'informatise pas un service sans réfléchir à l'organisation de ce service. C'est pourquoi le livre « gestionnaire finances, gestionnaire du budget et technicien comptable » a été revu avec la mise en place de Nabuco et le livre « gestionnaire de scolarité » sera revu avec la mise en place d'Apogée.

Ce qu'il faut retenir... - C. Laugénie

Il y a dans la démarche de Grenoble II une très grande richesse d'expérimentation –je dirais volontiers de recherche-action- utilisable par les universités.

Il y a dix ans, l'émergence de l'informatique et la volonté de modernisation ont déclenché une demande de GRH que l'établissement a su saisir avec ses capacités et ses compétences particulières en sciences sociales.

La volonté politique de l'équipe présidentielle a donné un sens exploratoire à cette démarche. Le recours à un consultant externe a confirmé aux yeux des personnels l'implication de l'université et la crédibilité du processus.

L'objectif d'améliorer l'organisation du travail mais aussi celui d'instaurer un dialogue ont conduit personnels et dirigeants de l'université à défricher le champs des métiers et des compétences.

La méthode en elle-même est intéressante (notamment l'histogramme des compétences). Mais surtout par son caractère participatif, elle débouche sur une contribution qui joue un rôle de référent social dans la démocratie de l'université.

Ainsi, par son pragmatisme, la démarche de modernisation de l'Université de Grenoble II devient pour elle une entrée dans la GRH et un outil de dialogue et de construction de la culture identitaire de l'établissement.



Le management des services par les cadres à l'université de Caen – Basse Normandie

Par

Marie - Jeanne BOULET
Directrice des ressources humaines

Dominique LALLEMAND
**Responsable formation continue des personnels et
responsables du management**

Université de Caen – Basse Normandie

René THOMAZEAU
Consultant

1. Le contexte de l'université
2. La démarche de management des services par les cadres
3. Les résultats de la démarche
4. La question du rôle du consultant



Le management des services par les cadres à l'université de Caen – Basse Normandie

1. Le contexte de l'université

- Pluridisciplinaire, dite de grande taille à travers la typologie de l'enquête « Sillard » : 27 000 étudiants en 95-96, 550 à 600 emplois IATOS, 1200 emplois enseignants.
- Plutôt déficitaire par rapport aux universités de même type.
- Très longue tradition syndicale et quand on aborde la question des IATOS on a parfois des difficultés à dépasser le problème revendicatif.
- Un service du personnel organisé en deux parties : la gestion des enseignants d'une part et la gestion des IATOS d'autre part, cette dernière incluant la partie formation continue des personnels.

2. La démarche de management des services par les cadres

L'université a initié cette démarche de management des services par les cadres après avoir engagé une réflexion dans le cadre des états généraux préparatoires au projet d'établissement. Il y avait donc un certain niveau de maturation de la notion de ressource humaine.

Il s'avérait nécessaire d'imaginer des projets mobilisateurs de l'ensemble des partenaires pour décliner le projet de l'établissement dans chacun des services et les rendre plus opérationnels devant l'augmentation des effectifs étudiants et l'existence de freins (manque d'emplois, impossibilité de débloquer les carrières, montée de la précarité).

La présidence et le secrétaire général ont donc pensé que l'encadrement était une bonne clé d'entrée pour impulser des démarches de qualité, celles-ci se situant dans une problématique plus globale : Quel pilotage pour l'établissement ?

◆ Les principes d'action

- Développer le pilotage stratégique d'une dynamique de changement en veillant à la cohérence d'ensemble. L'objectif est alors de faire émerger une grande équipe de direction.
- Faire des responsables administratifs des acteurs et des porteurs d'axes de développement de leur service. Le rôle d'animateur d'équipe doit alors prendre le pas sur la compétence technique.
- Faire de chaque étape et de chaque action un objet de progrès et de développement des compétences.
- Diffuser la pratique d'un management participatif au sein de chaque unité.
- Développer une identité et une culture communes au sein de l'université auprès des différents responsables.



- Faire émerger quelques axes communs de progrès et faciliter les plans d'action transversaux, pour lutter contre le cloisonnement (45 services ou unités recensés).
- Informer et impliquer chacun dans la compréhension et la prise en charge du processus de changement.
- Ouvrir les esprits à la relation « client - fournisseur » pour améliorer sans cesse la prestation fournie.
- Développer la volonté de chacun d'observer le fonctionnement de son service au quotidien pour développer son efficacité et son efficience à moyen terme.
- Instaurer rapidement une progression raisonnable de la démarche afin d'atteindre des objectifs réalistes et des résultats concrets.

◆ Le lancement de la démarche

Au départ, l'idée était de lancer un projet de formation des cadres au management, or ce type d'opération comporte des limites (essentiellement financières). Le président, le secrétaire général, le secrétaire général adjoint et la directrice des ressources humaines ont donc trouvé plus intéressant de lancer une démarche au sens « formation – action », où le terme action est très présent.

Une équipe de pilotage a alors été constituée, composée de la directrice des ressources humaines, de quelques chefs de service (quatre), du consultant et, bien sûr, du président et du secrétaire général qui ont fortement porté le projet.

Pour le démarrage opérationnel, un séminaire de 2 jours a été organisé avec les responsables de services. Les objectifs de ce séminaire étaient les suivants :

- poser un certain nombre de fondements en terme de stratégie de management et d'expliquer en quoi cela concernait les cadres aujourd'hui et encore plus demain.
- réfléchir au rôle du cadre. Quatre points ont émergé :
 - Le rôle d'expert : le chef de service détient la compétence technique
 - Le rôle d'organisateur : définir des objectifs, des tâches, des fonctions, planifier, informer, gérer, contrôler, utiliser les méthodes et les outils qui correspondent aux objectifs de gestion que l'on se fixe.
 - Le rôle d'animateur : ce rôle n'est pas apparu de premier abord comme un rôle de gestionnaire de ressources humaines de proximité, mais comme un rôle de régulateur de la communication. Ils se sont rendus compte eux-mêmes que derrière le terme « communication », il y avait le management des individus mais aussi de l'équipe.
 - Le rôle de pilotage stratégique : pour faire coexister les trois facettes précédentes.

Ce premier séminaire a permis de poser les bases, puis très vite, il leur a été demandé de faire un diagnostic de leur service et de travailler sur cinq niveaux :

- quelles sont mes missions, donc quel est mon rôle dans l'organisation ?
- quels sont mes interlocuteurs internes et externes (mes clients) ?



- quel est l'environnement de mon service ? Comporte t-il un certain nombre d'opportunités ou de « menaces » pour l'avenir ?
- quelle analyse peut être faite de mon service sur le plan de ses atouts et de ses faiblesses ?
- la définition de quelques axes de réflexion aussi bien en interne qu'en externe.

Ces différents niveaux de questionnement étaient retranscrits sous la forme d'une fiche de cadrage par service. Elle a servi de support à un entretien de chacun des responsables avec le secrétaire général (45 entretiens) et devait aboutir à la définition de plans d'actions.

Puis un travail de compilation de ces fiches a été effectué pour faire émerger quelques axes transversaux :

- notion de travail en équipe au sein du service,
- l'accueil et l'accompagnement de l'étudiant,
- la circulation de l'information,
- les aspects prospectifs.

Le travail sur le passage "de la conception à l'action" a été explicité lors de sessions de formation au cours desquelles les chefs de service ont traité les points suivants :

- comment mettre en œuvre ce genre d'objectifs,
- quelles sont les difficultés auxquelles on va se heurter.

Des *fiches actions* avaient été demandées pour la formulation des résultats mais très peu de fiches sont remontées (7 seulement). Le manque de savoir-faire managérial des chefs de service, non encore suffisamment formés aux outils et techniques, s'est effacé derrière un manque de moyens humains et financiers.

Cet obstacle, tout à fait réel, ne constitue pas pour autant une condition nécessaire et suffisante à l'amélioration de la gestion et des relations humaines.

A ce moment le secrétariat général a pris conscience de la nécessité d'un pilotage technique permanent de cette démarche. Un responsable, chargé d'en assurer le suivi, a donc été nommé au sein de l'établissement.

◆ **La mise en place d'outils de management.**

Après un an de réflexion en interne dans les services, la volonté de continuer cette démarche était toujours présente et très forte. On disposait de l'enquête Silland et un dialogue instauré avec et entre les chefs de service.

On a alors profité de l'opportunité du mouvement interne, avec la volonté d'apporter dans cette action de gestion des ressources humaines clarté, transparence et professionnalisme. Il s'agissait alors de décrire les postes c'est à dire les activités et compétences liées dans le cadre de ce mouvement.

- ***La fiche de poste***



Les fiches ont été élaborées lors d'une « formation – action », elles comportent les éléments suivants :

- des renseignements généraux sur le poste, l'intitulé, le volume de travail (données quantitatives), la localisation, le rattachement hiérarchique, les missions principales, les activités liées au poste, les compétences en termes de savoir, savoir-faire et aptitudes comportementales (savoir être).

La procédure, mise en place pour le mouvement interne, se décline en deux temps :

1°) lancement d'une première enquête auprès de l'ensemble des personnels les invitant à faire part de leur désir de muter (question ouverte) et leur demandant de prendre contact avec le chef de service pour élaborer ensemble la fiche de poste susceptible d'être vacant.

2°) synthèse des fiches par la DRH qui les envoie dans tous les services. Tout le personnel est alors informé des postes soit vacants soit susceptibles de l'être, suite aux vœux des personnes qui se sont précédemment manifestées. Chacun des postes étant décrit de façon détaillée, aucune surprise n'est à redouter.

L'utilisation de cette fiche de poste a été très bien acceptée. Elle correspondait à un besoin cependant non formulé.

En outre, il apparaît clairement que la fiche de poste a souvent été précédée d'un entretien entre le chef de service et l'agent désireux de muter. Une demande de mutation est aussi parfois l'expression d'un malaise. L'entretien, centré sur les activités, peut être alors l'occasion de trouver des solutions simples à des problèmes perturbant, par le non-dit, l'activité quotidienne.

Cependant, cet entretien n'a pas eu lieu systématiquement comme cela était prévu.

La fiche de poste a aussi été utilisée sous une forme un peu différente dans la réorganisation de trois services généraux en posant clairement pour chacun des postes de ces services quelles étaient les missions, les activités et les compétences associées complétés par des remarques générales émanant du titulaire du poste.

Pour chacune des missions, des réunions regroupant les intéressés ont eu lieu.

L'objectif des débats était de trouver des solutions à l'évolution devenue incohérente de la répartition des activités.

A l'issue des différentes réunions et fort de tous les éléments apportés par l'ensemble des personnels, le secrétariat général a mis en place de nouvelles structures. Cette réorganisation a été menée dans un climat relativement serein et les redéploiements de personnels, d'activités et de budgets ont été acceptés ou, pour le moins, compris.

La communication, pour toutes les actions entreprises, revêt un caractère primordial et indispensable.

- ***L'entretien professionnel individuel***

La fiche de poste a permis de décrire avec précision chaque poste et parfois d'instaurer un dialogue entre l'agent et sa hiérarchie directe. C'est là un élément fondamental de la gestion des ressources humaines de proximité dévolue au chef de service.



Si la fiche de poste s'est avérée un excellent outil de gestion et de communication, elle est restée limitée au mouvement et n'a pas concerné l'ensemble des agents.

On a donc mis en place, toujours avec le souci de cohérence, un nouvel outil favorisant le dialogue. Cet outil c'est *l'entretien professionnel individuel*.

Les objectifs visés étaient les suivants :

- développer le dialogue professionnel entre l'agent et sa hiérarchie directe,
- préciser le rôle et la place de l'agent en clarifiant ses missions, ses activités, ses compétences,
- affirmer le rôle du chef de service en matière de management humain,
- Faire le point sur le présent et évoquer l'avenir en préparant les personnels à une réflexion sur leur parcours professionnel. Cela signifie s'engager ensemble sur des missions, sur des activités donc sur des objectifs communs,
- Faciliter à plus long terme l'élaboration d'un plan de formation des services et, au niveau central, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Les formations à l'entretien professionnel, pour les chefs de service, ont eu lieu au cours d'un séminaire d'une durée de deux jours à l'extérieur de l'établissement sous la forme d'apports théoriques et de jeux de rôles (à partir d'études de cas construites par le responsable du management et tirées de la vie de l'université) mettant en scène un interviewé et un interviewer.

Pour les personnels, une information de deux heures par service a été faite, par les formateurs, en présence du responsable hiérarchique.

Chaque entretien a été synthétisé dans un livret en deux exemplaires (un pour l'agent et l'autre pour le service).

Ce livret, mémoire du service, a été une mine de renseignements inestimable pour les chefs de service nouvellement nommés dans des entités où les entretiens individuels avaient eu lieu.

Cet entretien était non obligatoire, ce qui, avec le recul, est regrettable car l'ensemble des chefs de service n'a plus la même culture managériale.



3. Les résultats de la démarche

Elle a eu des impacts importants :

- Amélioration de la communication entre les cadres de services généraux et les responsables d'UFR.
- Amélioration de la gestion de la mission formation continue des personnels : auparavant à partir des vœux individuels on dressait le catalogue. Maintenant, outre le catalogue toujours présent, on répond aux besoins des services et parallèlement aux besoins des individus pour développer leur projet professionnel. La formation continue est devenue un élément porteur de la gestion par les compétences.
- Mise en place d'une culture de l'auto - évaluation.
- Acceptation des outils mis en place sauf pour la fiche action (objectifs mal compris).
- Meilleure transparence dans les parcours et les pratiques.
- Intégration de la dimension management dans la culture de l'université.
- Facilitation dans la réorganisation des services.
- Projet parfois trop ambitieux, mais on n'en serait pas là si on n'avait pas été aussi ambitieux.
- Diminution de la résistance au changement : la question du changement est une question d'engagement, une fois que l'on a l'engagement des gens on a fait 80% de la démarche. Une fois l'engagement acquis, il est nécessaire de passer très rapidement à la mise en œuvre d'actions simples.
- Concrétisation dans l'organigramme de l'université par la double fonction occupée par Dominique LALLEMAND : la formation continue qui se situe au sein de la direction des ressources humaines et la cellule management rattachée au secrétariat général.

Il est primordial d'avoir une équipe politique et administrative très volontaire et de toujours s'assurer que chaque action est cohérente avec la démarche.

4. La question du rôle du consultant

Dans ce genre d'opération, le consultant n'a pas à jouer un rôle de spécialiste ou d'expert. L'expertise amènerait à faire de la prescription. Mais il doit plutôt avoir un rôle d'animateur stratégique, de «facilitateur » et, une fois les actions mises en route, il doit avoir un rôle de guide et aider les gens à trouver leur propre solution. Il ne doit pas imposer LA SOLUTION, il peut apporter des éléments sur le contenu, mais rapidement, il doit surtout être là pour accompagner la conduite du changement respectant ainsi la culture de l'établissement.

Contact : Marie - Jeanne BOULET

Directrice des ressources humaines - Université de Caen



Contact : Dominique LALLEMAND

Responsable formation continue des personnels et responsables du management - Université de Caen

Contact : René THOMAZEAU

Consultant – Cabinet Trajectoires conseil. 76 – Oissel.



Ce qu'il faut en retenir - C. Laugénie

L'exemple présenté par l'université de Caen met en évidence l'intérêt d'associer les cadres à la mise en place d'une GRH. Pour un organisme important à cultures disciplinaires différentes et juxtaposées, le pilotage de la ressource humaine par les cadres est un élément de modernisation de l'ensemble de l'établissement. Le recours à un consultant intégré à l'équipe de pilotage a permis de mettre en œuvre des séminaires avec, comme objectif, la prise de conscience partagée de la fonction d'animation associée à celle de chef de service dans le management de l'équipe et des individus.

Le deuxième intérêt de cette présentation est le pragmatisme qui préside à la démarche. Elle se déclenche à propos de tous les événements qui rythment la vie administrative de l'établissement : le mouvement interne, les promotions, la formation.



La gestion des individus à l'université de Poitiers

Par

**Hélène Brochet-Toutiri
Secrétaire générale**

**Olivier Forget
Responsable formation**

Université de Poitiers

1. Le contexte de l'université
2. La formation
3. Conclusion



La gestion des individus à l'université de Poitiers

◆ Caractéristiques de l'université

- Création en 1431.
- Omnidisciplinaire.
- Multisites.
- 26000 étudiants, 1300 personnels enseignants, 970 personnels IATOS.

1. Le contexte

De façon à aboutir un jour à une démarche globale de gestion des ressources humaines, on a essayé, il y a 4-5 ans de commencer par des petits pas sur des sujets très consensuels, en tenant compte du contexte suivant.

◆ La structure des emplois

Nous avons une répartition par types de statuts structurée de la façon suivante : 54% ITARF, 37% ATOS, 9% personnels et bibliothèques et une pyramide catégorielle très écrasée.

A partir de ces éléments quelques objectifs ont été fixés :

- résorption des contractuels
- requalification des emplois
- nouvelles compétences pour de nouvelles missions et de nouvelles méthodes de travail.

Il apparaissait donc nécessaire de développer la formation continue.

◆ L'organisation interne de l'universté

- Une nouvelle procédure d'embauche des contractuels en 1996 : définition du profil du poste à pourvoir, appels à candidatures publics, commissions d'embauche, validation par la commission des personnels.
- La mise en place d'une commission paritaire d'établissement en 1997 , à côté d'une commission des personnels statutaire composée à parité d'enseignants et d'IATOS élus du Conseil d'Administration qui joue un peu le rôle de CTP. Cela a permis aux représentants de se rendre compte qu'il fallait trouver des critères objectifs pour juger des aptitudes des gens : donc mise en place d'un rapport d'aptitudes professionnelles pour aider les commissaires paritaires à faire leur travail.



- La réorganisation de la division des personnels : très vite le bureau formation et concours a été intégré au service du personnel, marquant ainsi une volonté forte de l'université.

◆ **Le dialogue social**

La construction pragmatique des outils s'est faite sur la base de deux principes un peu contradictoires :

D'un côté l'université doit évoluer :

- en définissant les métiers dont elle aura besoin,
- en faisant évoluer les compétences, sachant que l'on est dans un contexte quasiment nul de créations d'emplois et un grand nombre de départs à la retraite : perte du quart des effectifs dans les 3 ans qui viennent aussi bien enseignants que IATOS.
- et si possible en faisant diminuer la masse salariale à travers l'intégration des contractuels.

D'un autre côté, cette politique clairement affichée perturbe fortement les individus du fait de l'évolution des missions, de la modernisation des méthodes, de la complexité croissante des tâches, d'une mobilité qui n'était pas la règle et de l'aspect non-reconduction automatique des contrats.

Il y avait donc une forte nécessité d'accompagnement et de formation en direction :

- des personnels d'encadrement : capacité de définition des postes de travail, capacité d'évaluation, progression des compétences,
- des personnels d'exécution : capacité à se situer, à progresser, à définir un projet professionnel.

2. La formation

La formation continue des personnels, avec un plan de formation formalisé, validé et publié, fonctionne depuis environ trois ans. Mais maintenant on tend vers un repositionnement sous un angle plus fonctionnel, c'est à dire la formation comme un outil de GRH, de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

En dehors des aspects plus classiques (construction du plan, modules, cahiers des charges, nouvelles formes d'organisation : tutorat, enseignement à distance...), la formation aura une orientation de repérage des compétences et de construction d'outils : fiche d'identité professionnelle, fiches d'organisation des compétences.

Les opérationnels du système sont le responsable formation, l'encadrement et les agents.

Le rôle du responsable formation est de :

- construire des référentiels d'activités, emplois (fiche d'identité professionnelle / fiche d'organisation des compétences)
- outiller et construire des outils d'évaluation, de validation et de capitalisation des compétences, référentiel emplois, fiche d'organisation des compétences.



La philosophie sous jacente derrière ce processus est *de positionner clairement les responsabilités en matière de GRH* :

- l'encadrement a la responsabilité collective du maintien et du développement des compétences des agents,
- l'agent a la responsabilité individuelle du maintien et du développement de ses compétences.

Le plan de formation est alors la concrétisation du processus.

◆ **La fiche d'identité professionnelle**

L'objectif de la fiche d'identité professionnelle (FIP) est de mettre en avant le professionnalisme. Cet outil va aider les responsables de services à construire eux-mêmes les matériaux nécessaires pour identifier les compétences clés nécessaires à l'organisation du service par rapport à des objectifs cibles dans le service.

C'est la reconnaissance par soi et par autrui des réalisations professionnelles car décrire ses activités :

- c'est prendre conscience des activités réalisées par soi et par les autres, et plus précisément son champ d'intervention dans une orientation de mobilité, d'ouverture des esprits, des représentations du travail et de décroisement,
- c'est s'approprier par l'écrit son vécu professionnel et repérer l'apport de chacun,
- c'est leur donner du sens et une finalité pour soi et pour le collectif de travail : c'est l'idée de recomposer (une série d'activités).

C'est une validation du professionnalisme selon trois niveaux :

- les compétences organisationnelles : (organisation des compétences du service) la fiche d'organisation des compétences est notre 2ème stade, elle reste à construire.
- les compétences d'établissement : fonctions et emplois type : ouverture, professionnalisme (le groupe de travail métiers du Ministère est un référentiel macro). Il reprend les métiers scientifiques et techniques, tous les ITARF, ITRF et puis les ASU, ARF, il liste les activités mais il ne descend pas au niveau des compétences. L'agent et son responsable disposeront d'une grille de lecture des métiers de l'établissement et d'autres établissements. L'agent pourra donc se positionner non pas seulement au sein du service mais de l'établissement et plus.
- les compétences individuelles : bilan professionnel plus large. On a une masse importante de contractuels, faiblement qualifiée.

C'est l'évaluation du professionnalisme selon trois niveaux : (analyse des écarts) l'évaluation porte sur le souhaitable :

- compétences de service : analyse des écarts entre l'existant (FIP) et le souhaitable (compétences clés du service sur les dimensions techniques / organisation gestion / relationnel)



- compétences d'établissement : analyse des écarts entre l'existant (FIP) et le souhaitable (référentiel emploi types, mobilité interne)
- compétences individuelles : analyse des écarts entre l'existant (FIP) et le souhaitable (référentiel plus large, mobilité externe).

C'est la capitalisation du professionnalisme :

- parcours promotionnels : on s'est servi d'un moment, l'avancement, pour mettre en place cet outil : rapport d'activités...
- validation académique : elle se développe beaucoup sur la formation continue marchande. Quand on a des problématiques importantes de contractuels faiblement qualifiés et qui ont développé une expérience professionnelle conséquente, il est très pertinent d'utiliser cet outil.
- capitalisation formation : co-investissement formation : mise en place à Poitiers d'un système pour les formations longues, plus de 300 heures, donc diplômantes où l'agent va investir financièrement et sur son temps de travail (les syndicats ont accepté). L'université et son service vont co-investir sur la formation : en temps de travail et en financement.

La mise en place de la fiche d'identité professionnelle

- Le dispositif organisationnel
 - Sensibilisation et adhésion des syndicats : c'est la commission paritaire qui nous a demandé de travailler sur ce projet.
 - Sensibilisation et résistance des encadrants en termes de perte de pouvoir
- Le dispositif formation
 - Appel à un Centre Inter Institutionnel de Bilan de Compétences (labellisé par la préfecture)
 - Principe de l'alternance entre un travail en formation sur les outils d'auto évaluation de ses activités, un travail dans le service ou chez soi sur la finalisation progressive et par correspondance avec le centre de bilan.
 - Individualisation forte : car la formation se termine par un ou deux entretiens individuels avec le formateur pour peaufiner le résultat.
- Le dispositif pédagogique

On a mis en place une approche à travers les outils de Validation des Acquis Professionnels. A partir d'une description des activités, on a inféré les compétences nécessaires à la tenue d'un poste. C'est sur ce point que l'on a formé les agents : décrire en verbes, savoir réaliser...

Quand on parle de FIP on a tout de suite à l'idée l'utilisation immédiate dans les dossiers de concours internes. A travers cet outil le but était la résorption des contractuels et la requalification. Cela concerne en fait l'ensemble des personnels car les contractuels sont souvent des catégories C (80%). La requalification essaie de s'exercer surtout sur les personnels titulaires, qui pour obtenir une reconnaissance de cette requalification vont passer des concours internes. Par voie de conséquence,



ils vont donc libérer des postes de catégories inférieures sur lesquels pourront postuler les contractuels. C'est ce mouvement en chaîne que nous avons à l'idée.

On a environ 15 contractuels par an qui sont reçus à des concours, affectés soit à Poitiers soit ailleurs. C'est la conjonction de plusieurs éléments :

- la préparation aux concours (accompagnement en termes de formation classique)
- une meilleure embauche de nos contractuels

Ce sont les jeunes contractuels qui sont reçus aux concours, car on a du mal à motiver des contractuels qui sont depuis 8, 10 ans à l'université. Pour les jeunes la règle est claire ; vous êtes embauchés mais vous avez trois ans pour trouver un emploi, une porte de sortie.

◆ La concrétisation du processus : le plan de formation

- *Le recensement des besoins* : c'est en quelque sorte tout ce qui est décrit en amont : c'est l'analyse des écarts entre ce qui va être présenté dans le service au niveau du professionnalisme et l'ancrage par rapport à un référentiel d'activités, de compétences du service, d'établissement et autres...
- *L'animation du dispositif de formation* : en termes de support, on organise des réunions collectives, avec la fiche individuelle de formation (maintenant gérée informatiquement) à laquelle on annexe un plan individuel de formation. L'analyse des écarts est notée sur un PIF.
- *La hiérarchisation des besoins* par rapport aux axes du service et aux axes politiques contenus dans le contrat d'établissement
- *L'instruction des besoins de formation* : mise en place de correspondants de formation. Ils vont correspondre aux 8 BAP que l'on aura sur les référentiels emplois types émanant du Ministère. Ce sont des experts par futures BAP capables de dire techniquement ce qui est prioritaire et ce qui l'est moins, sachant que l'on met en place un plan sur deux ans.
- *La mutualisation des besoins avec des partenaires* : c'est le souci de se tourner vers des partenaires en interne et en externe, car nous avons peu de budget dans nos établissements. On a besoin d'échanger et de mutualiser avec eux pas simplement en échangeant des stagiaires. A Poitiers nous avons signé une convention avec le CNRS qui prévoit une coparticipation sur la conception de formation en commun. Nous avons aussi le rectorat et le CAFA avec qui des accords peuvent être passés. Nous bénéficions aussi des réseaux régionaux : il en existe 6 qui regroupent entre 15 et 25 établissements (IUFM, grandes écoles compris). C'est une mutualisation importante, une ouverture et une rationalisation des coûts. Exemple de formation proposée dans le cadre du réseau de l'Ouest : l'adaptation aux premiers emplois dans le supérieur. Outre l'aspect purement formation, il y a une rencontre de collègues qui font la même chose dans d'autres universités.



En interne : réunion des responsables administratifs des services centraux et des UFR sur des demi-journées : formation info ou formation action. Par exemple, en ce moment on travaille ensemble sur le problème de la globalisation des primes.

- *La validation des besoins* : auprès des instances consultatives et décisionnelles CA et direction de l'établissement
- *Les réponses formation* : volet plus traditionnel de la formation en interne
- *Plan sur deux ans*

Maintenant on cherche à trouver l'outil qui va nous permettre de valoriser la fiche individuelle de formation. C'est à dire comment est-ce que je vais intégrer les aspects formation individuelle dans une politique collective de ressources humaines. On a un outil informatisé Lagaffe, mais pour dépasser le stade individuel qui est indispensable il va falloir trouver le moyen d'utiliser de façon collective la valeur ajoutée de la formation des individus à la fois dans leur carrière mais aussi dans les services. La formation va rester le grand défi car on ne pourra pas faire des mutations de compétences et de missions d'université si on n'a pas des processus de formation rodés. Il faut dans ce contexte, (on n'a plus de fortes créations d'emplois), faire émerger le potentiel de compétences dont on dispose, qui sont souvent ignorées ou peu exploitées. Ensuite on pourra mettre en place des plans de service, des projets de service.

3. Conclusion

Maintenant ce premier travail a le mérite d'avoir amorcé une dynamique de gestion des activités et des compétences que nous traduirons au niveau organisationnel à travers la mise en place de tableaux de bord GRH. La démarche retenue est pragmatique et progressive, elle est fondée sur l'intime conviction que vouloir mettre en mouvement des ressources humaines dans un système, extrêmement rigide et statique, cela nécessite d'abord une prise de conscience individuelle concernant la nature des investissements personnels et professionnels réalisés. C'est ce que nous avons appelé l'identité professionnelle. Ce n'est qu'après avoir pris conscience de cette identité qu'une personne peut à travers des règles négociées, accepter par la suite d'entrer dans le jeu de la GRH et de mobiliser ainsi ses compétences sur d'autres activités, d'autres postes de travail. Dans cette optique la formation continue des personnels jouera pleinement son rôle d'accompagnement et se positionnera comme un acteur clef du processus de GRH.

Contact : Hélène BROCHET-TOUTIRI

Ancienne Secrétaire générale, Université de Poitiers

Responsable du pôle de gestion des ressources humaines du département Produits, Agence de Modernisation des Universités et des Etablissements

Contact : Olivier FORGET

Responsable formation, Université de Poitiers



Ce qu'il faut retenir... - C. Laugénie

La deuxième journée de rencontres a conduit les participants au cœur de la question de la GRH. Bien au delà de la gestion administrative, il est clair que celle-ci apporte une plus-value essentielle dès lors qu'elle concerne la gestion des compétences et des carrières, celle des personnes ou des individus et qu'elle s'attache à leur formation.

La possibilité de réunir les compétences et de conventionner les formations avec le CNRS est une des idées intéressantes évoquées par l'université de POITIERS.



Conclusion

Des apports divers et concrets des deux journées d'échanges, on retiendra surtout que la mise en œuvre de la GRH dans les universités est de l'ordre du possible, mais à certaines conditions :

1. Tout d'abord, celle-ci suppose à l'évidence un pré-requis absolument essentiel qui est le *portage politique*, dans la durée, dans la continuité, par delà le renouvellement des équipes dirigeantes. L'engagement du Président et de son équipe a été évoqué dans tous les exemples présentés. Il conditionne la mobilisation des cadres et leur association étroite au management RH.
2. Si la GRH doit se penser dans la durée, elle doit aussi procéder d'une démarche pragmatique, qui, pas à pas, profite des opportunités et des rythmes administratifs, s'adapte à la demande et puise dans la diversité culturelle et dans la compétence des établissements. Il n'y a pas de modèles exogènes de GRH si ce n'est ceux que se construisent elles-mêmes les universités.
3. La nécessité de la participation effective des personnels a été mise en évidence tout au long de ces échanges. L'émergence d'une demande, au besoin l'appel à des consultants pour y répondre de manière crédible et professionnelle, l'appropriation des outils sont des conditions essentielles de la réussite. Fiches de fonction, fiches de poste, fiches de compétences deviennent ainsi, lorsqu'elles sont partagées, des outils du dialogue social dans les établissements.
4. Il y a enfin plusieurs entrées possibles pour mettre en œuvre une gestion intégrée des ressources humaines. Chaque établissement peut en choisir le moment et l'opportunité – le plan de formation, la mise en place de la CPE, les promotions, le mouvement etc.- pourvu qu'il s'agisse d'un plan d'ensemble conçu dans la cohérence, dans la durée et dans la perspective du projet d'établissement.

Contact : Claude LAUGENIE

Ancien Président d'Université, ancien président de la Commission des Moyens de la CPU.