

NOTE DE CADRAGE STRATÉGIQUE DE LA FONCTION RH

2013 - 2017



INRA
SCIENCE & IMPACT



HR EXCELLENCE IN RESEARCH

Membre fondateur de



agreenium
Science pour l'alimentation et
l'agriculture durables

AVANT-PROPOS

Chères et chers Collègues,

Au cours des dernières années, de nombreuses attentes et préoccupations se sont exprimées au sein de l'Institut à propos de la fonction ressources humaines (FRH). Cette note de cadrage stratégique leur apporte des propositions de réponse au travers d'une démarche systématique et globale fondée sur quelques grands principes et valeurs. J'en remercie chaleureusement les auteurs, non seulement Fabrice Marty et ses collègues de la direction des ressources humaines, mais aussi toutes celles et tous ceux qui contribuent à cette fonction et qui ont participé aux différentes séances de travail grâce auxquelles cette note a été collectivement élaborée.

Je tiens ainsi à introduire cette note de cadrage stratégique de la fonction ressources humaines en pointant certains des éléments saillants issus des assises internes de l'INRA et qui concernent notre communauté de travail, son organisation, son pilotage et sa gestion. Ces assises internes, que j'ai souhaité initier à l'été 2012 en accompagnement des assises nationales de l'enseignement supérieur et de la recherche, ont rassemblé plus de 1800 collègues. La synthèse en a été rédigée par un comité indépendant, sous une forme claire et pertinente. Les conclusions, ainsi que les recommandations du comité de pilotage, en ont été présentées au conseil de direction de l'INRA par les deux coordinateurs, Sylvie Lortal et Denis Bourguet. Elles ont fait l'objet de plusieurs échanges avec la direction générale.

Cette forte mobilisation a permis d'affirmer la vitalité de notre communauté scientifique et sa place au sein de l'écosystème français de recherche et d'innovation. Ce mouvement de participation active a témoigné de la culture de l'institut, de l'importance stratégique des enjeux et finalités qu'il sert et des défis scientifiques, de connaissance et d'innovation, qu'il relève dans les trois domaines de l'alimentation, de l'agriculture et de l'environnement.

Lors de ces assises, comme lors des différents moments de dialogue social, la question du devenir et du suivi des personnels contractuels a été souvent évoquée, avec force, avec l'ensemble des organisations syndicales ou avec les collectifs de contractuels. Cette problématique est essentielle : elle interroge non seulement le parcours de nombreux collègues qui se mobilisent pour l'institut mais aussi notre gestion des ressources humaines et notre viabilité à moyen terme. L'INRA, et j'ai plusieurs fois eu l'occasion de le rappeler, ne souhaite pas s'engager aujourd'hui dans une « *CDIsation* » massive et systématique. Au-delà de l'impasse budgétaire que représenterait une telle voie, notre choix consiste à privilégier le recrutement sur l'emploi titulaire au sein de l'institut et par

voie de concours. De fait, ces emplois titulaires sont rares ; ils doivent donc être utilisés de façon rigoureuse et réfléchie. Ce choix implique que les collègues contractuels connaissent, dès les toutes premières étapes de leur recrutement, les contraintes de l'institut avant d'accepter un contrat sur un profil d'emploi précis s'insérant, ou non, dans des projets à long terme. Chaque agent contractuel doit ainsi être en mesure de situer son passage à l'INRA dans le cadre de son propre parcours professionnel. Ce choix implique également que chaque département soit à même de repérer l'émergence d'éventuels besoins pérennes de compétences et, le cas échéant, d'envisager en temps utile et parmi plusieurs solutions, l'ouverture des concours qui permettront de répondre à ces besoins.

En cours de contrat, notre institut doit avoir la même ambition à l'égard de chaque contractuel qu'à l'égard des personnels titulaires, notamment en matière d'accueil, de suivi ou de formation. Il faut y ajouter la question de l'employabilité de l'agent à l'issue de son contrat : c'est ainsi que les compétences et projets développés par chaque agent contractuel au sein de l'INRA devront être attestés selon des modalités à construire dans le plan d'action issu de cette note de cadrage.

L'ensemble de cette politique fait l'objet d'une charte, inspirée de la charte européenne sur les ressources humaines (« HR Excellence »), dans laquelle l'INRA s'est engagé depuis 2008 pour les doctorants et post-doctorants, et qui est adaptée et élargie à tous les personnels contractuels.

Concernant nos collègues titulaires, les questions de rémunération, notamment en début de carrière, se posent à tous les niveaux de l'institut. Plusieurs actions, malheureusement contraintes, ont été lancées au cours des deux dernières années : le nouvel espace statutaire a permis de réévaluer en partie la carrière des catégories B ; les points de sujétion sont revalorisés au 1^{er} janvier 2014. Concernant les trajectoires des chercheurs, les différences, entre hommes et femmes, de recrutement au niveau DR2 sont actuellement en cours d'analyse : ce sera un chantier majeur dans notre mobilisation pour la parité, et plus généralement pour l'intégration de toutes nos diversités.

Par ailleurs, l'organisation interne de l'INRA a été évoquée à plusieurs reprises. Des actions ont déjà été engagées par la direction des ressources humaines. Rappelées et mises en perspective dans cette note de cadrage, elles concernent la formation des directeurs d'unité, des cadres de proximité, la prévention des risques psychosociaux, ou encore l'accompagnement des collectifs en évolution.

Au-delà de ces actions, la question principale soulevée lors des assises internes concerne la définition, précise et partagée par tous, des missions et du rôle, essentiel, des directeurs d'unité. L'organisation interne des unités, notamment quand leur taille devient grande, et les responsabilités déléguées aux encadrants de proximité, dont les responsables d'équipe, sont également questionnées. Comment servir notre culture de la solidarité collective ? Comment réguler et organiser les unités les plus grandes et qui relèvent souvent de plusieurs organismes ? Quelles instances d'échange, de dialogue de proximité faut-il prévoir afin de permettre la gestion des évolutions et leur

appropriation par tous ? Dans cette optique et afin de répondre à ces questions, j'ai lancé sous le pilotage d'Olivier Le Gall, directeur général délégué aux affaires scientifiques, une réforme de notre charte du management, en déployant deux phases successives :

- la première est un bilan de la charte actuelle qui date de 1999, par un groupe de travail piloté par Mathilde Causse et Pierre-Henri Duée,

- la seconde est la rédaction d'une nouvelle charte, adaptant et complétant la charte actuelle, dans le cadre de modalités qui sont en cours de définition et qui associeront les différents niveaux de responsabilité de l'organisme. Cette note de cadrage de la FRH contribuera à nourrir cette réflexion collective.

Enfin, plusieurs autres points, plus précis mais importants, ont été évoqués : les marchés relatifs au transport et à l'hébergement, la gestion des dérogations, la gestion des avancements... Notre communauté de travail est vivante et solidaire : elle doit avancer dans l'amélioration de notre fonctionnement collectif, dans la réponse à des préoccupations souvent communes, de façon volontaire, progressive et adaptée. C'est tout le sens de l'axe 2 de la présente note, dédiée à l'amélioration des processus.

Chacun d'entre vous pourra questionner son directeur d'unité sur ce message ou lui demander de répercuter ses remarques ou ses questions lors des réunions de directeurs d'unité organisées par les présidents de centre ou par les chefs de département. Cette méthode de travail devra s'imposer de façon régulière afin de garder un lien étroit, dans le management de l'institut, entre vous, chères et chers Collègues, et la direction générale de l'INRA, dans le respect du rôle de chaque responsable de notre institut.

François Houllier
Président Directeur Général de l'Inra



La fonction ressources humaines (FRH) est portée par l'ensemble des acteurs RH et par les responsables de l'institut, au niveau du siège, des départements, des centres et des unités. Cette note de cadrage s'adresse donc aux responsables et aux agents dont le métier contribue à la réalisation de ces fonctions.

PRÉAMBULE

Le professionnalisme constaté aujourd'hui dans la fonction ressources humaines est le fruit d'un long parcours collectif. Celui-ci a débuté dès la création de l'institut pour accompagner le formidable développement des années 1960 et 1970, les tournants statutaires et scientifiques des années 1980, la sécurisation et la multiplicité des procédures réglementaires et juridiques des années 1990, le développement des problématiques de gestion des compétences, d'évaluation, sujet porté par la délégation à l'évaluation, d'accompagnement collectif et individuel et de nouveaux outils de gestion de l'information des années 2000.

La note de cadrage stratégique de la fonction ressources humaines est issue d'une réflexion collective avec les différents réseaux impliqués, suite aux échanges nourris qui ont eu lieu lors des séances de travail entre DRH et unités, centres et départements.

Cette note de cadrage s'inscrit dans la mise en œuvre du schéma directeur pour la modernisation des fonctions support à l'INRA. Celui-ci prévoit, pour chaque fonction, la production d'un document de cadrage, validé par la direction générale de l'institut, que l'on trouvera donc ici pour la fonction ressources humaines.

Présentée devant le comité technique de l'INRA début 2014, elle a vocation à être largement diffusée au sein de la FRH puis, sous forme simplifiée, à l'ensemble des agents.

SOMMAIRE

Introduction page **6**

A. Une fonction RH au cœur de la stratégie de l'établissement pages **7** à **9**

1. Un horizon stratégique commun à tous les agents
 2. Les principes d'action de la FRH
-

B. Trois axes stratégiques d'action pages **10** à **19**

Axe n°1 : Fonder la politique RH sur la stratégie scientifique

Axe n°2 : Enclencher une dynamique d'amélioration continue des processus relatifs à la FRH

Axe n°3 : Gestion des motivations et conditions de vie au travail

Conclusion générale pages **19** à **20**



INTRODUCTION

Le présent document traite des priorités collectives d'action et des méthodes de travail de la fonction ressources humaines (FRH) de l'INRA. Il s'adresse donc aux responsables de collectifs et à tous les acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines de l'institut. C'est donc bien la dimension d'employeur qui est ici mise en avant et traitée.

Ainsi, la question du partenariat et de la présence aux côtés des agents de l'INRA d'autres collègues relevant d'autres employeurs n'est abordée que sous l'angle des synergies éventuelles. L'INRA n'a, en aucun cas, une capacité de coordination des partenaires de l'institut : en revanche, l'institut peut être force de conviction et de proposition auprès d'eux. L'INRA est ainsi prêt à l'ouverture si d'autres employeurs, nationaux ou régionaux, souhaitent s'associer à certaines de ses initiatives.

En outre, la FRH évolue dans un contexte très réglementé qui dépasse le seul employeur INRA. Sont donc livrées ici les priorités relevant de notre capacité collective d'action, au sein de cet espace défini et balisé.

La note de cadrage, ainsi que les méthodes de travail et le plan d'action feront l'objet d'une soumission de dossier en 2014 devant l'Union européenne pour élargir le label « *Human Resources Excellence* », obtenu en 2010 pour la politique RH de l'INRA à l'égard des chercheurs, à l'ensemble de la démarche formulée à travers cette note de cadrage de la FRH. Lorsqu'il sera obtenu, ce label confèrera une lisibilité internationale à notre action collective, une attractivité accrue et permettra de bénéficier d'une évaluation internationale régulière.

La présente note de cadrage stratégique de la FRH est une synthèse des différentes remontées issues des consultations et échanges intervenus entre juin et octobre 2013.

Les priorités exprimées et débattues fondent un plan opérationnel d'actions déployé sur plusieurs années. Ce plan d'action sera réactualisé et nourri au fur et à mesure de l'avancement de la réflexion. Les principaux sujets traités, qui forment autant de chapitres du plan d'action sont présentés en conclusion.

A - Une fonction ressources humaines (FRH) au cœur de la stratégie de l'établissement

Avant de présenter les axes stratégiques d'action, il est nécessaire pour fixer le cadre d'action de la fonction ressources humaines d'explicitier et rappeler pour quelle communauté de travail elle agit et dans quelle vision commune cette dernière s'ancre.

1. Un horizon stratégique commun à tous les agents

Tout agent de l'INRA, quel que soit son métier, son corps ou sa fonction, est au service d'une science « **belle, utile, partagée et responsable** » qui répond aux questions de recherche posées dans les trois champs de compétences « alimentation, agriculture et environnement » ainsi qu'aux interfaces avec les champs connexes de la santé, de l'énergie, de la chimie, de la bio-économie et du développement territorial. L'action collective s'inscrit dans une période riche en transitions et en innovations de rupture ou sociales, aussi bien dans les trois champs de compétences de l'institut que, plus largement, dans les domaines de la biologie et de l'écologie.

L'institut met en œuvre cette mission dans un contexte global et ouvert, riche de partenariats et d'opportunités d'échanges. Cela suppose une communauté de travail non seulement solidaire, ouverte et adaptable, mais aussi forte et consciente de ses valeurs, fière de sa culture et de son identité, respectueuse des collectifs et des individus. Ces valeurs sont :

- ✓ la solidarité collective, entre agents, mais aussi entre collectifs de l'appui ou de la recherche, ou entre problématiques de court terme et moyen long terme,
- ✓ la convivialité dans nos rapports quotidiens et dans la vie de notre institut,
- ✓ la créativité, que ce soit au sein des collectifs scientifiques ou de gestion,
- ✓ le respect mutuel et l'écoute réciproque, permettant des dialogues constructifs, et l'élaboration de solutions adaptées,
- ✓ la collégialité, que ce soit dans les processus de décision (management participatif) ou dans la recherche des consensus, une des spécificités de l'INRA, avant arbitrage final par le niveau décisionnaire, porteur de la responsabilité finale.

Cette image de l'INRA est largement partagée et reconnue, en interne et en externe.

Ceci implique de bénéficier d'une fonction ressources humaines — fonction stratégique de gestion de l'institut — dont les priorités d'action soient à la hauteur de ces enjeux et dont les principes assurent une bonne « santé » de cette communauté de travail.

2. Les principes d'action de la FRH

La fonction ressources humaines (FRH) est un domaine de responsabilité en forte interaction avec le cœur de métier scientifique de l'INRA. A ce jour la FRH gère et entretient le parcours et les compétences de plus de 8320 titulaires, de 3920 contractuels à temps partiel ou à temps plein, doctorants compris, auxquels s'ajoutent plus de 4000 personnes dont l'établissement n'est pas l'employeur et qui sont accueillies en permanence dans les centres.

La fonction ressources humaines, dont la DRH est le pilote fonctionnel, concerne sept grands domaines d'activités :

- ✓ **L'administration et la paie du personnel**, avec la mise en œuvre, le suivi, la validation de l'ensemble **du parcours de l'agent**,
- ✓ Le recrutement et la mobilité,
- ✓ La sécurisation juridique de l'établissement (en gestion des ressources humaines, mais aussi contentieux, réglementation générale, statuts),
- ✓ La formation et l'orientation professionnelle,
- ✓ La traduction opérationnelle en politique des ressources humaines de la stratégie scientifique et organisationnelle de l'institut : la gestion prévisionnelle des compétences notamment,
- ✓ **L'accompagnement des individus et des collectifs de travail**, que ceux-ci soient en développement, en transition, ou en période sensible. L'animation de la formation et le suivi des encadrants responsables entrent dans cette sphère de responsabilité, ainsi que, dans des cas exceptionnels, les mesures disciplinaires,
- ✓ **La prévention des risques**, incluant les risques physiques, chimiques, biologiques et psychosociaux.

Dans une logique où chaque agent peut exprimer légitimement des attentes professionnelles vis-à-vis de l'institut mais doit aussi assumer les devoirs et obligations qui découlent de sa mission au service de l'établissement, les quatre principes d'action de la FRH sont clairs et assumés, malgré leur difficulté dans certains cas :

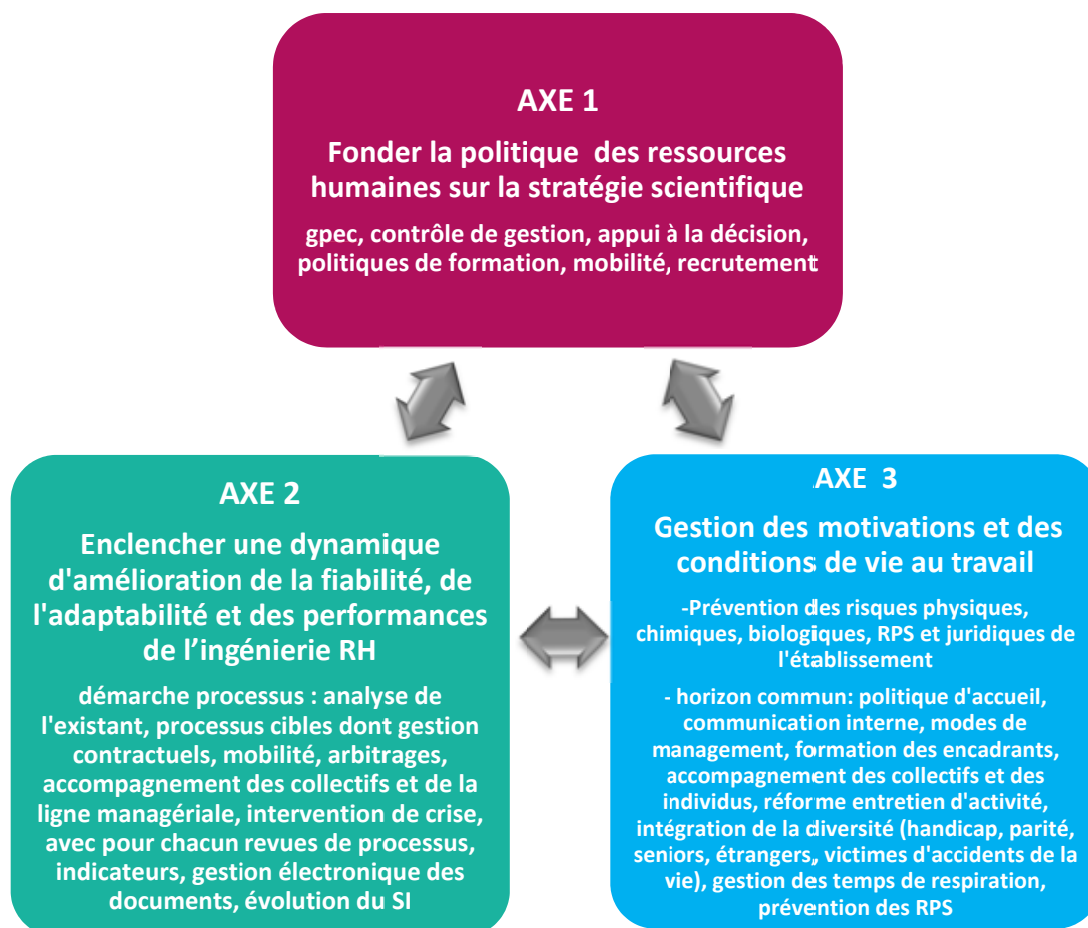
- ✓ **S'appuyer sur des valeurs fortes et lisibles.** Ces valeurs sont les suivantes, présentées sans ordre hiérarchique, car c'est bien leur application concomitante et souvent simultanée qui fait la force, la noblesse et la difficulté de la gestion des ressources humaines :
 - **l'équité** dans l'application des règles et dans le traitement des situations afin de prendre en compte la diversité des parcours, l'application des statuts, les opportunités de développement professionnel, et atteindre, *in fine*, la même qualité de service envers chacun, quel que soit l'agent ;

- **l'empathie, le développement et l'entretien de la motivation au travail**, autour des notions de vision partagée, de priorités comprises, de modalités d'actions connues, de gestion des transitions individuelles et collectives, et de maintien d'une capacité d'autonomie, en adéquation avec les moyens et missions de chacun. Ceci est un gage futur pour la motivation, la mobilité, l'adaptabilité. Cette valeur implique d'intégrer, comme une dimension de management, la prévention des risques psychosociaux ; elle implique d'être attentif aussi bien aux collectifs qu'aux individus. Elle s'insère dans une optique de durabilité et de responsabilité sociale de l'employeur, et plus largement dans une culture de convivialité et d'authenticité très présente à l'INRA ;
- **le respect des personnes et des règles**, et de la rigueur déontologique et comportementale au travail, respect et rigueur qui seront, si besoin, constamment réaffirmés avec empathie et fermeté. Les règles et conventions diverses sont considérées comme des ressources permettant l'équité, la projection, l'anticipation, l'action en milieu complexe, ainsi que la prévention des risques, et non comme des contraintes.
- ✓ Etre **au service de la stratégie scientifique** de l'établissement, aux côtés des chercheurs et des techniciens, dont la fonction ressources humaines permet le développement et peut dans certains cas en favoriser l'essor, dans une optique de durabilité.
- ✓ **Viser une amélioration continue des processus**, en étant à l'écoute des conseils et remarques du corps social, en privilégiant la prévention et la formation, en anticipant le mieux possible les événements qui surviennent dans la vie et le développement d'une communauté de travail. **Il convient de poursuivre en parallèle la professionnalisation engagée sur les processus et les compétences de la gestion des ressources humaines.**
- ✓ **Aborder et gérer les questions traitées au niveau le plus adéquat**, en privilégiant la proximité géographique (centres) ou thématique (départements, DRH) selon les cas.

De ces ambitions découlent les trois axes développés ci-après.

B -Trois axes stratégiques d'action

La FRH peut mobiliser ses acquis et structurer ses activités selon trois axes, résumés dans le schéma suivant :



Axe 1 : Fonder la politique des ressources humaines sur la stratégie scientifique

La gestion des ressources humaines est un domaine prioritaire d'action, un facteur majeur de performances. Elle doit se décliner depuis les documents stratégiques produits par l'INRA (document d'orientation, schémas stratégiques de département, schémas de centre).

Un des objectifs clés est d'éclairer l'institut et les décisions du collège de direction :

- ✓ dans le choix des meilleurs objectifs de recrutement, de formation, de mobilité, de partenariat avec d'autres communautés, que ce soit au niveau individuel ou collectif ;
- ✓ dans l'élaboration et l'entretien d'un cadre de travail adapté et cohérent avec les valeurs de l'institut, **au service de la stratégie scientifique de l'institut.**

Pour ce faire, plusieurs outils peuvent être mobilisés, dont le principal est la gestion prévisionnelle des compétences (GPEC). Le principal résultat est d'explicitier auprès de l'ensemble de la communauté de travail et des entrants potentiels les quelques cibles prioritaires nationales de compétences souhaitées à court, moyen et long terme. Cette visibilité permet à la fois d'éclairer les intentions de chacun, et de mobiliser les différentes dimensions de la fonction RH (formation, recrutement, mobilité volontaire, animations métiers et orientation professionnelle) dans l'atteinte de ces objectifs.

La place essentielle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle globale des emplois et des compétences (GPEC) s'inscrit dans une perspective stratégique à long (supérieur à cinq ans), moyen (trois ans) et court (annuel) terme. Elle articule les étapes du processus qui conduiront à mobiliser les différentes dynamiques et leviers en RH au service des objectifs identifiés nationalement, que ce soit au plan global (priorités transverses de l'institut) ou par départements (GPEC détaillée) :

- ✓ **Une politique de recrutement à moyen et long terme, avec des objectifs et des cibles d'attractivité**, notamment en termes d'ouverture internationale. Ce dernier point nécessite un lien avec la DARESE et la délégation aux affaires internationales (différents programmes et actions ont déjà été lancés : bourses Pierre et Marie Curie, concours CR1 non fléché, programme de mobilité Agreenskills, etc...) au bénéfice de la politique scientifique de l'INRA et de la diversité de sa communauté de travail et des compétences en son sein,
- ✓ **Une politique de développement des compétences et d'animation des métiers**, au plan collectif (écoles chercheurs mais aussi écoles techniques) comme au plan individuel (orientation professionnelle, diagnostic des compétences, réflexion sur les parcours),
- ✓ **Une politique de mobilité** définissant des orientations claires, des priorités et l'accompagnement nécessaire,
- ✓ **Une politique de formation**, en valorisant les priorités issues des besoins identifiés par la GPEC.

Initiée sur les métiers techniques et scientifiques, la gestion prévisionnelle globale des emplois et des compétences se poursuivra sur les métiers de l'appui, en mettant un accent particulier sur la fonction systèmes d'information.

D'autres outils pertinents à mobiliser

- ✓ **L'analyse fine et la remontée systématique des schémas de recrutement liés aux grands programmes et projets** (méta-programmes, investissements d'avenir, projets européens,...) afin de les mettre en perspective avec la GPEC de l'institut et des départements ainsi qu'avec les arbitrages qui en découlent à moyen et long terme. Ceci nécessitera de développer le suivi analytique des moyens alloués à des projets identifiés et d'adapter les processus de décision sur les allocations de moyens.
- ✓ **Le contrôle de gestion et l'appui à la décision**, incluant le suivi en gestion de la masse salariale et les tableaux de bord « performances » des ressources humaines. Ceci implique également des processus de décision de mieux en mieux formalisés et objectivés, connus et diffusés auprès de tous, et synthétisant l'ensemble des dimensions à prendre en compte dans un arbitrage.
- ✓ La valorisation à terme par la FRH (sur le plan national ou local), sur des sujets et selon des modalités à définir, du contenu des évaluations individuelles ou collectives, afin de valoriser ces regards construits et objectifs (CSS, CEI, évaluation d'unités) sur les collectifs scientifiques et les cadres de l'institut.

Axe 2 : Enclencher une dynamique d'amélioration continue des processus relatifs à la FRH

Un socle administratif et organisationnel solide est indispensable pour engager la dynamique d'amélioration des processus de gestion des ressources humaines, amélioration au service de l'institut, de l'ingénierie de production scientifique, et de la qualité des relations au travail. Cette dynamique s'appuie sur des acquis majeurs qui permettent aujourd'hui de poursuivre et de consolider la voie dessinée.

Les acquis fondateurs de la FRH concernant son organisation et son animation

Dans les dernières années, la FRH a su :

- ✓ **impulser le développement d'une communauté professionnelle déconcentrée** : il s'agit ici des missions ressources humaines à compétence reconnue visant à croiser localement les regards, les informations et les expertises (médecins du travail, responsables ressources humaines (RRH), conseillers en orientation professionnelle, de service social...) et bénéficiant d'un pilotage bien identifié autour des présidents de centre et des directeurs des services d'appui (DSA) ;
- ✓ **créer une animation à l'échelle nationale de la fonction ressources humaines, avec des réseaux solides et vivants** : responsables ressources humaines (RRH), chargé de ressources humaines des départements (CRHD), responsables de la gestion du

personnel (RGP), réseau des assistant(e)s de service social (RAS), réseau de l'orientation professionnelle, réseau des médecins du travail, réseau de la formation professionnelle, réseau plus récent concernant le « référentiel structures » mais aussi contribution à l'entretien et au développement des compétences des gestionnaires d'unité, fondations de la FRH ;

- ✓ mettre en place un système d'information (**S2iRH**) et un outil de gestion (**Miel**) de la masse salariale, largement utilisés et reconnus ;
- ✓ **concevoir et mener une politique innovante en formation**, de multiples outils et produits ayant été créés au sein de ce service (y compris en formation management des cadres et des hauts potentiels), **en accueil handicap** (l'action de l'INRA est reconnue à l'extérieur), **en conseil en orientation professionnelle** ;
- ✓ **assurer une formalisation de plus en plus poussée des procédures**, sous forme de guides de référence notamment, et les adapter aux évolutions réglementaires ;
- ✓ **maintenir une expertise juridique dans le droit du travail** ou la connaissance statutaire, mais aussi dans d'autres domaines comme la gestion des contentieux qui interrogent l'activité scientifique, la responsabilité civile et pénale de l'institut ;
- ✓ **réformer les modalités de concours** de recrutement chercheurs, sur compétences au niveau CR2 et sur projets au niveau CR1 et DR2.

Ceci s'est traduit notamment par l'obtention du logo européen HR excellence, fruit de toute cette politique dans sa partie relative au corps des chercheurs.

Les enjeux de la démarche processus et les résultats attendus

Sur la base de tous ces acquis, il devient nécessaire aujourd'hui :

- ✓ **de clarifier la gouvernance** fonctionnelle de la FRH, valorisant chaque dimension de celle-ci, son rôle, ses responsabilités, ce qui est attendu de chacun et ce que chacun peut attendre, aussi bien les unités que les centres, les départements et la DRH, tout en faisant mieux connaître et reconnaître les ressources et expertises disponibles auprès des responsables scientifiques pour assurer leur mission ;
- ✓ de consolider le **sentiment d'appartenance à la FRH**, en privilégiant la solidarité et en clarifiant le rôle respectif et complémentaire de chacun,
- ✓ de **mettre en place des indicateurs** de suivi et de pilotage de la FRH, mais aussi de performances pour le contrôle de gestion et pour la DG,
- ✓ de fiabiliser certaines procédures.

De plus, le progiciel HR Access connaît début 2014 un changement de version, permettant de prendre en compte à terme de nouveaux services attendus.

Le levier d'évolution choisi, qui concernera tous les services et métiers, est le lancement d'une « démarche-processus », dans l'esprit d'une démarche qualité d'inspiration ISO 9001, sans en retenir le formalisme. Cette démarche permettra de passer d'un fonctionnement cadré par des procédures (détaillées notamment dans les notes de service et guides, mode de présentation et d'animation descriptif et assez statique), vers un mode de fonctionnement plus dynamique centré sur les processus et qui, surtout, associe mieux les acteurs aux évolutions. Ceci se traduit par une démarche d'analyse systématique qui demandera l'investissement et la formation de l'ensemble des acteurs de la FRH.

Ces processus sont identifiés, et pourront faire l'objet de simplification et de modernisation, notamment sur le plan technologique et selon une approche résolument pragmatique et opérationnelle. Ils seront régulièrement évalués pour leur avancement, leur pertinence et leurs performances.

Ces processus se construisent dans le cadre d'une participation et d'une expression de l'expertise de chaque communauté métier concernée. Des résultats significatifs sont attendus en matière de qualité de service vis-à-vis de la communauté de travail mais aussi en matière de :

- ✓ définition et partage des apports complémentaires et en confiance entre différents acteurs, notamment unités, centres, départements, DRH. Une fois explicités, les processus pourront évoluer plus facilement et sur une base mieux objectivée afin de prendre en compte les résultats de la réflexion initiée par la DG sur la charte organisationnelle de l'institut,
- ✓ simplification autant que possible des différentes procédures et modalités de gestion au niveau le plus adéquat, c'est-à-dire le plus proche au plan thématique ou géographique,
- ✓ harmonisation des procédures entre centres, entre départements, entre la DRH et le reste de la FRH,
- ✓ formalisation des relations avec nos partenaires externes privilégiés (cf. dynamiques en cours sur Montpellier, Rennes et Saclay, par exemple),
- ✓ management plus participatif au sein de la FRH,
- ✓ meilleure diffusion d'une information stabilisée et actualisée (Bulletin officiel, valorisation du site GU, gestion électronique de documents),
- ✓ meilleure gestion de la « mémoire » du système FRH et de la traçabilité des décisions,
- ✓ fiabilisation des procédures et protection de l'institut vis-à-vis de tiers (réflexion sur les risques de contentieux ; capitalisation des retours d'expérience),
- ✓ optimisation des ressources allouées à la FRH,

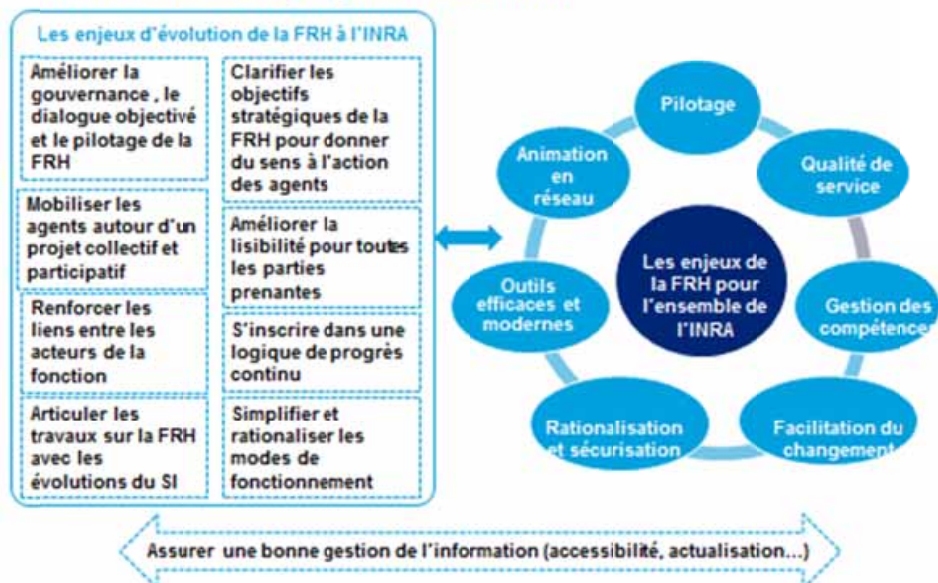
- ✓ réactivité vis-à-vis des questions de nos collègues acteurs RH, des évolutions réglementaires,
- ✓ mise en place d'un contrôle interne, et des éléments nécessaires à un contrôle de gestion.

Ces travaux constituent également le premier apport pour produire l'expression des besoins de la maîtrise d'ouvrage du système d'information RH, expression essentielle pour le lancement des travaux ultérieurs et progressifs d'adaptation du SIRH.

Les processus cibles sur lesquels nous devons porter nos premiers efforts seront soit structurants pour l'ensemble de la communauté de travail, soit stratégiques dans leur création ou modification, soit ciblés sur des dysfonctionnements identifiés ou sur la clarification de flous organisationnels. Après une cartographie et un diagnostic général des 38 processus identifiés, certains d'entre eux ont été choisis et précisés dans le cours de la démarche.

Au-delà de ceux qui ont été identifiés dans une première vague, l'ensemble des processus sera concerné par cette démarche et une attention particulière sera portée sur les processus relatifs à la gestion du personnel. **Certains processus de gestion, déjà bien outillés et documentés, pourront une fois explicités, formalisés, voire simplifiés et organisés en plus grande délégation à la proximité des centres ou des départements, faire l'objet pour certains d'entre eux d'une démarche qualité ISO 9001 si elle s'avère compatible avec les démarches engagées dans les SDAR de certains centres.**

Le projet vise donc à initier un mouvement d'amélioration continue de la FRH, au service des bénéficiaires, des agents RH et de la stratégie globale de l'INRA



Axe 3 : Gestion des motivations et des conditions de vie au travail

De plus en plus, les performances d'une communauté de travail sont considérées comme le fruit de l'interaction de nombreuses dimensions qui vont de l'amélioration des conditions de travail à l'appropriation par tous d'un « horizon commun ». Intégrer harmonieusement la dimension humaine individuelle avec la dimension collective à l'échelle d'une équipe, d'une unité, d'un département ou d'un centre, et de l'institut lui-même dans ses trois secteurs d'activité, est la ligne directrice de cet axe 3.

Ainsi, cet axe consistera à valoriser et à rendre cohérentes de multiples dimensions touchant, dans une vision systémique, en premier lieu, à la santé et sécurité au travail et, en deuxième lieu, à une vision partagée de notre horizon commun.

Cet horizon commun implique :

- ✓ une vision partagée et connue,
- ✓ une bonne connaissance de la communauté de travail tournée vers cet horizon, y compris par un accueil et une intégration actifs des nouveaux arrivants,
- ✓ un chemin clair avec un management motivant et valorisant les acquis, et des repères partagés pour avancer sur celui-ci,
- ✓ un retour régulier pour chaque agent, quel que soit son métier ou son statut, sur l'avancement collectif et individuel sur ce chemin, que cet avancement soit positif ou à améliorer,
- ✓ une bonne valorisation de la diversité, à l'échelle individuelle ou collective, par un accompagnement dédié pertinent, (notamment pour les collègues en situation de handicap, mais aussi de nationalité étrangère, de divers âges, ou subissant les conséquences ou le traumatisme lié à un accident de vie),
- ✓ et de façon encore plus innovante une gestion des « temps de respiration » (allant de la gestion des mails jusqu'à la notion de flexibilité du travail, de télétravail, d'organisation de temps collectifs de réflexion au sein des unités).

Un socle de prévention des risques professionnels et juridiques des agents, des collectifs et de l'établissement à assurer dans tous les cas

- ✓ Prioritairement par la prévention primaire des risques professionnels physiques et chimiques en mettant en œuvre l'analyse déjà construite par la mission centrale prévention, et en consolidant progressivement sur ce dispositif les échelons nationaux, les centres et les unités.
- ✓ La prévention et la gestion des risques psychosociaux aborderont les six facteurs reconnus de risque, l'objectivation des situations, le suivi rapproché préventif local

par l'évaluation des RPS au sein des unités, le suivi global des relations au sein de l'institut par des indicateurs nationaux, la création d'un dispositif complet valorisant et formalisant le rôle de chaque acteur local et national dans un rôle d'alerte, de vigilance, et de prévention. Le tout sera synthétisé dans un plan d'action présenté en 2014. Ceci nécessite également l'appui aux collectifs et aux individus dans les situations :

- les plus tendues de risques psychosociaux ou d'« hyper conflits »,
 - de transition : la gestion du changement étant une problématique à traiter de façon centrale dans un environnement scientifique mondial et très évolutif,
 - de gestion de la diversité et de l'interculturel, pour des communautés qui soient à la fois ouvertes sur le monde et attentives aux éventuelles situations d'isolement.
- ✓ Prévention des risques juridiques de l'établissement, tant au niveau des agents, que des collectifs et vis-à-vis de tiers : mobilisation de l'expertise nécessaire, veille réglementaire et juridique, prévention des contentieux, appui à la réflexion sur l'évolution des textes réglementaires, animation « métier juridique » transversale aux différentes directions de l'institut.

L'adhésion à une vision commune et l'accompagnement de sa réalisation

Quel que soit le sujet, atteindre une adhésion et une appropriation collectives nécessite de rendre cohérentes plusieurs dimensions. La **communication interne doit être systématique sur chaque décision majeure stratégique**, visant au partage, à l'appropriation d'une vision, d'un horizon commun au sein de la communauté de l'institut.

Par ce document et les échanges qu'il a initiés, la FRH s'engage, sur son domaine de responsabilité, dans cette dynamique d'élaboration, de partage et d'accompagnement de cet « horizon commun ».

Partager un horizon commun est un effort collectif permanent qui nécessite d'être vigilant :

- ✓ au management à tous les niveaux. Ceci inclut une réflexion sur le mode de management recherché (de plus en plus participatif et co-constructif), la définition claire des responsabilités et apports de chacun, une vision globale sur les lettres de mission, l'appui à tous les responsables par la formation et l'accompagnement personnalisé, y compris le management de proximité, qu'ils soient responsables d'équipe, de pôle ou de projet interne, au sein des unités de recherche, d'appui à la recherche ou expérimentales (EPMRA, formation des DU, des responsables d'équipe et des autres responsables). Concernant les chercheurs, vivier des futurs encadrants de l'institut, le rôle des critères humains dans le recrutement, sans être dominant, sera rappelé et fera l'objet, dans la poursuite de l'action actuelle, de formations spécifiques. La FRH apportera de plus son expertise sur l'évolution de la charte du management en proposant les points que doit aborder tout collectif en phase

d'organisation et d'amélioration de son fonctionnement interne, mais aussi en participant à la réflexion sur la rénovation du dialogue social (évolution des conseils de gestion et des conseils scientifiques de départements et de centre, rôle du conseil de service en unité) ;

- ✓ au plan individuel, à l'évaluation, à la reconnaissance, et au dialogue autour de la dynamique de parcours de chacun, quel que soit son niveau de responsabilité, via un entretien d'activité qui sera renouvelé et distinct des temps de promotion et qui permettra un rendez-vous réel, réciproque et objectif entre encadrant et chaque membre de l'équipe. Par ailleurs, les régimes de primes, qui suivent des règles déjà rigoureuses, seront mieux explicités. De même, les processus de promotion devront être mieux explicités et compris quant à leur résultat afin de ne pas créer de démotivations involontaires (rappel des critères des concours internes de promotion sur place, fonctionnement des commissions administratives paritaires nationales, commissions administratives paritaires locales et commissions consultatives des départements de recherche, explication des tableaux d'avancement constitués, travail avec les syndicats sur les catégories de propositions « proposés prioritaires »(PP), « proposés » (P), « non proposés » (NP), « opposition » (OP) ; enfin, une vigilance doit être apportée sur les agents de l'INRA en détachement ou en mise à disposition à l'extérieur de l'INRA, dans un but d'équité et d'amélioration des processus ;
- ✓ au partage des règles, des procédures à appliquer ou des règlements à suivre (bulletin officiel, recueil des procédures et notes de services, valorisation du site Gestionnaire d'unité, gestion électronique des documents) ;
- ✓ à la gestion, à égalité de traitement entre parties prenantes, de la dimension professionnelle dans les situations individuelles, les relations interindividuelles ou la gestion des collectifs : mise en œuvre d'une charte de déontologie, politique sociale face aux accidents de la vie et du travail, rénovation du dialogue social par une réflexion sur le rôle de chaque instance, prise en compte et valorisation de la diversité, accueil et intégration des nouveaux arrivants, politique ressources humaines des contractuels.

Des équilibres à conforter, des changements à accompagner

Les évolutions et les dynamiques de changement qui découlent non seulement des orientations stratégiques de l'institut et de ses départements, mais aussi des évolutions majeures des secteurs d'activité de l'INRA et de l'environnement scientifique global, nécessiteront que les acteurs qui portent la FRH soient fortement mobilisés **sur l'accompagnement spécifique d'individus et de collectifs** :

- ✓ en complétant le dispositif actuel de la gestion des cadres supérieurs par un accompagnement plus marqué des parcours de responsables d'équipes, de directeurs d'unités et de CD adjoints. De même, une vigilance particulière devra être apportée aux pilotes et aux équipes mobilisées dans les projets collaboratifs de

grande envergure (méta-programmes, grands programmes européens ou internationaux, investissements d'avenir) afin de bénéficier d'un vivier suffisant de compétences. C'est donc un suivi rapproché du management des cadres supérieurs qui devra être mis en place.

- ✓ en mettant l'accent, pour les collectifs ou les individus, sur :
 - la politique nationale d'accueil de l'institut, déclinée éventuellement sur des aspects spécifiques (contractuels et agents de nationalité étrangère),
 - la gestion du changement : en première réflexion à poursuivre et à consolider, le retour d'expérience des acteurs RH, organisé à la demande de la DRH, a mis en avant les conditions de la réussite de la « gestion des évolutions » au sein d'un collectif ; le rôle respectif et les conditions d'intervention des différents appuis devront être revus,
 - le maintien de la créativité au sein des collectifs,
 - le développement du sentiment d'appartenance à une culture commune,
 - la protection et la gestion des « temps de respiration » (non seulement charte d'utilisation des moyens instantanés de diffusion de l'information, mais aussi lancement de la réflexion de l'institut sur flexibilité du travail et télétravail),
 - la compréhension et la gestion de la diversité (poursuite de la politique handicap, accueil des personnes de nationalité étrangère, réflexion sur les seniors, sensibilisation sur les conséquences professionnelles d'un traumatisme de vie).

Conclusion générale : un horizon clair et un programme de travail à long terme ambitieux

Les trois axes stratégiques dessinent un programme ambitieux se déclinant sur plusieurs années. Ces axes doivent être en mesure de permettre à tous et à chacun de situer son action, d'évaluer son apport à la construction collective et d'orienter son engagement professionnel.

Ces trois axes sont complémentaires et contribuent dans leurs interactions à donner une vision complète de nos responsabilités d'employeur.

Il n'est concrètement pas possible d'engager de front l'ensemble des chantiers relatifs aux trois axes. De plus, certains d'entre eux nécessitent, pour pouvoir eux-mêmes avancer, de bénéficier des résultats préalables d'autres sujets ; l'ordre de lancement de chaque action conditionne ainsi la cohérence globale du plan d'action. Enfin, dans la gestion des transitions, il est nécessaire de respecter le temps d'appropriation individuel et collectif.

Les principaux sujets porteurs de structuration et de dynamique ont été identifiés et constitueront **les chapitres d'un plan d'action**. Ces chapitres feront l'objet de fiches-actions plus détaillées élaborées au fur et à mesure du lancement de chaque action, en fonction de la charge de travail déjà lourde au sein de la FRH, de la dynamique d'une démarche participative, et du rythme propre à chaque chantier. Destinées aux porteurs de la fonction ressources humaines, ces fiches-actions détaillées préciseront le sens de l'action, son porteur, ses contributeurs et son calendrier. Le plan d'action fera lui-même régulièrement l'objet d'une revue globale, d'une actualisation régulière des fiches action mises en ligne sur le site intranet et d'une évaluation de l'état d'avancement.

Les chapitres du plan d'action ainsi retenus sont les suivants :

- ✓ Politique des ressources humaines des contractuels,
- ✓ Evolution du management,
- ✓ Mise en œuvre concrète de la GPEC,
- ✓ Lancement et déploiement de la démarche processus,
- ✓ Intégration de la diversité,
- ✓ Gestion des « temps de respiration »,
- ✓ Prévention des risques physiques, chimiques, biologiques et psychosociaux,
- ✓ Prévention des risques juridiques pour les agents, les collectifs et l'établissement,
- ✓ Développement de la sensibilité et de l'attractivité à l'international,
- ✓ Communication interne de la FRH.

La note de cadrage stratégique de la FRH dessine un horizon, commun à toute la FRH, de résultats attendus aptes à améliorer de nombreuses dimensions relatives à la communauté de travail de l'INRA. Compte tenu des enjeux pour l'ensemble de l'institut et sous le pilotage de la direction générale, sa déclinaison fera l'objet d'un suivi régulier sur l'état d'avancement notamment entre le DRH et les chefs de département, les présidents de centre, les directeurs des services d'appui, les directeurs d'unité, ainsi qu'avec l'ensemble des réseaux de la communauté des acteurs RH, depuis les unités jusqu'à la direction générale.

Conception et réalisation : Direction des ressources humaines / Photos : ©VectorFrenzy - Fotolia.com



Direction des Ressources Humaines
147 rue de l'Université
75338 Paris - Cedex 07
France

Tél. : +33(0)1 42 75 90 00
Fax : +33(0)1 42 75 94 86
www.inra.fr

