

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DE GPEC AU CNRS



www.cnrs.fr

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
OBSERVATOIRE DES MÉTIERS ET DE L'EMPLOI SCIENTIFIQUE

S O M M A I R E

INTRODUCTION

1

PRÉSENTATION THÉORIQUE

2

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

2

ÉLÉMENTS DE DÉFINITIONS

2

- Dimensions de la gestion prévisionnelle

2

- Quatre phases pour mener une gestion prévisionnelle

2

LA GESTION PRÉVISIONNELLE AU CNRS

4

- Ce qu'est la GPEC et ce qu'elle n'est pas

4

- Les différentes approches de la gestion prévisionnelle au CNRS

4

UNE APPROCHE MACRO : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

5

UNE APPROCHE MICRO : LA GPEC DE LABORATOIRE

5

LES TEMPORALITÉS DE LA GPEC DE LABORATOIRE

5

- La contractualisation

5

- Dans le cadre spécifique des fusions de laboratoires

6

- Le dialogue de gestion approfondi

7

- Ponctuellement, une « nano GPEC »

7

LES ACTEURS DE LA GPEC DE LABORATOIRE

8

- Les acteurs principaux : le directeur d'unité et son adjoint

8

- Le directeur adjoint scientifique

9

- Le responsable ressources humaines

9

- Le délégué régional

9

- La direction des ressources humaines

10

LES OUTILS DE LA GPEC DE LABORATOIRE

10

- Recenser les ressources disponibles (phase 1)

10

- Déterminer la cible d'emplois stratégique (phase 2)

10

- Diagnostiquer et analyser les écarts (phase 3)

10

- Etablir un plan d'action RH (phase 4)

10

CONCLUSION

11



I N T R O D U C T I O N

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences représente un enjeu stratégique que la Direction des Ressources Humaines souhaite porter et développer. En effet, dans un contexte budgétaire plus contraint qu'auparavant, il est essentiel pour le CNRS et pour chaque laboratoire de définir de façon précise et anticipée, les emplois, effectifs et compétences indispensables à la réalisation des objectifs scientifiques.

Par ailleurs, le lien entre GPEC et évolution des compétences, transmission des savoirs et prévention des risques psycho-sociaux tend à être de plus en plus reconnu.

Enfin, la pratique montre que les unités sollicitent de plus en plus régulièrement les Services Ressources Humaines des Délégations Régionales afin d'être accompagnées dans la mise en place d'une démarche de gestion des compétences au niveau local.

Un cadre méthodologique est donc apparu nécessaire pour permettre à chaque acteur susceptible de mettre en œuvre des actions de GPEC de s'y référer et de proposer des pratiques harmonisées et cohérentes avec les orientations portées par la Direction tout en veillant à respecter le rôle et le niveau d'intervention de chacun des interlocuteurs.

La Direction des Ressources Humaines a ainsi impulsé cette démarche en associant un groupe de travail composé d'acteurs RH de délégations pratiquant déjà la GPEC et en multipliant les actions de sensibilisation et échanges auprès de l'ensemble des acteurs concernés (DAS, DAA, DR...).

L'objectif est à terme de fournir différents outils opérationnels permettant de décliner la démarche dans le cadre d'une organisation partagée entre la DRH et les instituts, entre les instituts et les unités, entre les unités et les SRH, entre les SRH et la DRH.

La mise en œuvre de cette démarche au sein des laboratoires connaît toutefois une limite importante qu'il nous faut souligner dès maintenant. En effet, le présent guide méthodologique consiste en une formalisation des processus et une identification des acteurs au sein du CNRS. Or les unités sont composées d'effectifs issus de divers partenaires institutionnels ; la diversité des employeurs rend donc très complexe toute démarche prospective. Toutefois, impulser une démarche clairement jalonnée, avec des acteurs précisément identifiés au niveau du CNRS, permet d'intégrer plus aisément les différents partenaires à des moments clés pour le devenir de l'unité et ainsi de tendre vers une politique de site cohérente. Cette démarche vient de ce fait en appui de la politique de l'établissement qui vise à favoriser la convergence et la complémentarité des stratégies scientifiques avec les partenaires (conventions de site).

PRÉSENTATION THÉORIQUE

Éléments de contexte

Le concept de Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et Compétences n'est pas nouveau, y compris pour la fonction publique car dès 1989, la circulaire du 23 février 1989 relative au renouveau du service public expliquait dans son titre A chapitre 2 sur « une gestion dynamique des personnels » : « Il faut mettre en place dans toutes les administrations une gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières.

La gestion prévisionnelle est l'instrument privilégié d'une politique de valorisation des ressources humaines car elle seule peut assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des métiers et des qualifications et les politiques de gestion du personnel (recrutement, formation, mobilité, qualifications, promotions, etc.). Elle seule peut également permettre une allocation optimale des emplois aux besoins des différentes administrations en fonction des priorités définies par le Gouvernement ».

La circulaire du 13 septembre 2013 « relative à l'orientation des priorités interministérielles fixées à la formation professionnelle tout au long de la vie des agents de l'Etat » fixe comme priorité 1 : « Accompagner les gestionnaires RH dans la construction de leur plan GPEEC ». L'attrait pour ce sujet s'est ainsi fait grandissant tout au long des années, l'objectif étant de réussir à disposer d'un service public toujours plus adapté aux besoins, par des agents dont l'activité professionnelle s'inscrit dans un parcours long, et cela malgré un contexte budgétaire contraint.

Le point commun à tous ces termes est l'anticipation.

Cependant l'analyse réalisée ne se fait pas à la même échelle. Ainsi au CNRS par exemple, la GPEC se situera davantage au niveau d'un laboratoire ou d'un service, la GPRH correspondrait à la politique d'emploi du CNRS et la Prospective Emploi se fera au niveau du domaine de la recherche.

Ces différentes terminologies renvoient de ce fait à des types d'actions différents résumés ci-dessous :

Approche macro (central/décisionnel)

Dialogue social
Stratégie
Démographie
Prospective d'emploi
Arbitrages

Approche collective (études/outils RH)

Référentiels métiers
SIRH
Cartographie qualitative
Cartographie quantitative
Aire de mobilité

Approche micro (services/opérationnel)

Description du réel
Description du requis
Analyse des écarts
Plan d'action organisationnel et RH

Approche individuelle (accompagnement RH)

Bilans
Suivi et accompagnement
Projets mobilité
Projets formation

Éléments de définitions

La gestion prévisionnelle peut se définir de la manière suivante : « **c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'action cohérents, visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation (en terme d'effectifs et de compétences) en fonction d'un plan stratégique, ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés¹** ».

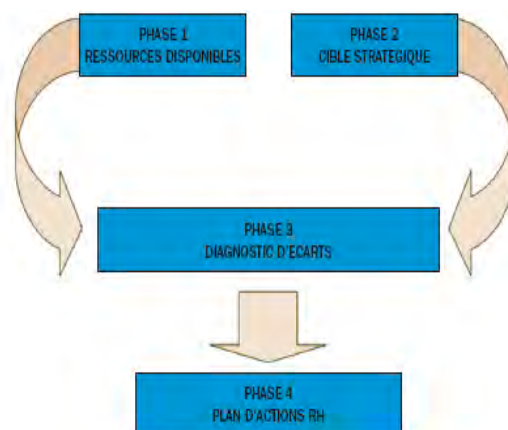
Dimensions de la gestion prévisionnelle

Derrière des acronymes relativement similaires se cachent des approches différentes de la gestion prévisionnelle :

- GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GPEEC : Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences
- GPRH : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines
- Prospective Emploi : Anticipation macro-économique des besoins de la société en matière d'emploi, de métier, de formation...

Quatre phases pour mener une gestion prévisionnelle

Une même méthodologie s'applique à chacune des facettes de la gestion prévisionnelle² :



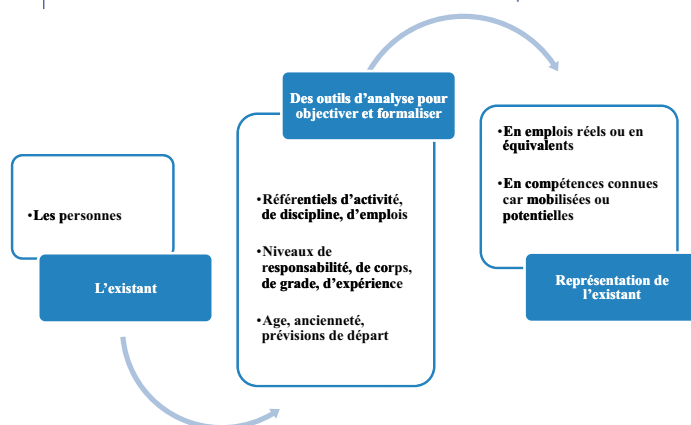
¹ Dominique Thierry in La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences – Edition de l'Harmattan – avril 1990.

² Extrait de La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'Etat, Guide méthodologique DGAFP p.41 : http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/coll_ressources_humaines/Gprh_guide_methodo.pdf

Phase 1

Recenser les ressources disponibles en établissant une photographie des ressources humaines existantes tant sur le plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (métiers, profils, compétences)

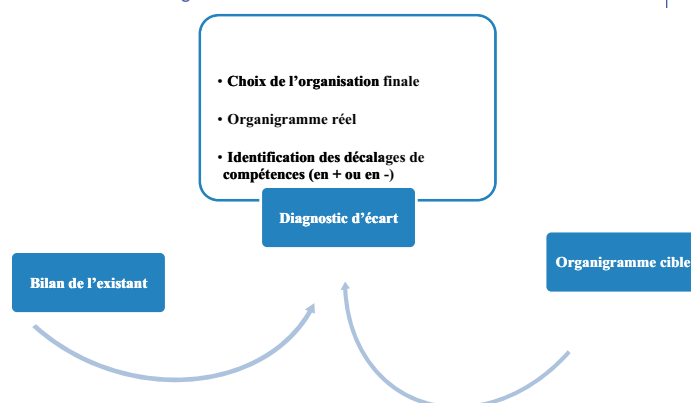
L'état des lieux des ressources disponibles



Phase 3

Diagnostiquer et analyser les écarts et construire l'organisation définitive au croisement de l'organigramme cible et de la réalité de l'unité

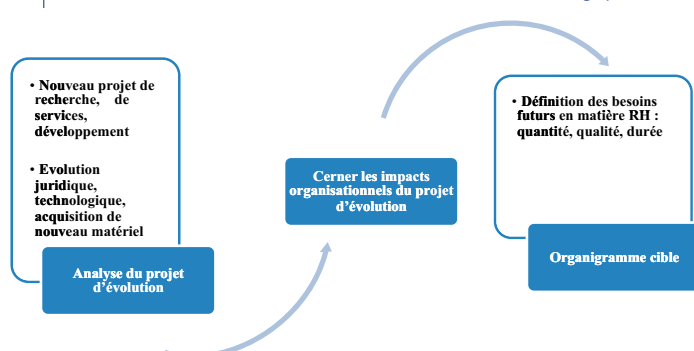
Diagnostic d'écart par la confrontation du bilan de l'existant au regard des orientations déterminées



Phase 2

Déterminer la cible d'emplois et de compétences stratégiques en partant de l'analyse des objectifs scientifiques de l'unité pour définir l'organisation de travail future

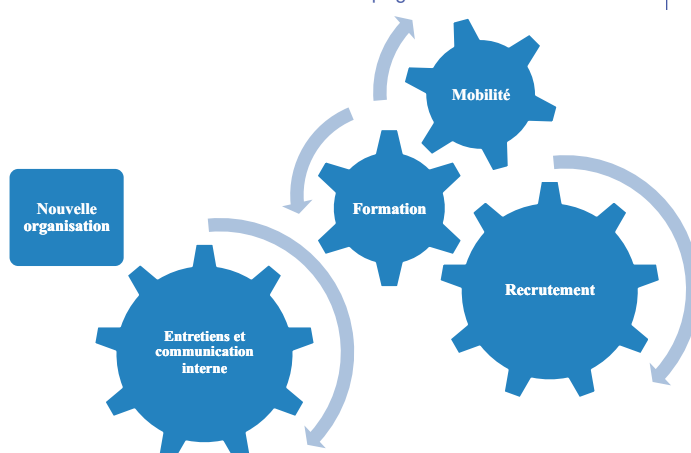
Identification des besoins selon la cible stratégique



Phase 4

Etablir un plan d'action RH en utilisant l'ensemble des leviers

Mise en œuvre de l'accompagnement RH



La gestion prévisionnelle au CNRS

Ce qu'est la GPEC et ce qu'elle n'est pas

Ce n'est pas :

- ✗ La réorganisation des activités suite à l'annonce du départ en mobilité d'un agent dans 3 mois
- ✗ L'accompagnement d'un chef d'équipe lors de la gestion d'un conflit
- ✗ L'organisation d'un stage de formation ou d'une école thématique et le suivi des inscriptions des participants
- ✗ L'ouverture d'un concours et l'accompagnement du recruteur par la filière RH lors d'un jury de concours ou d'un affichage CDD

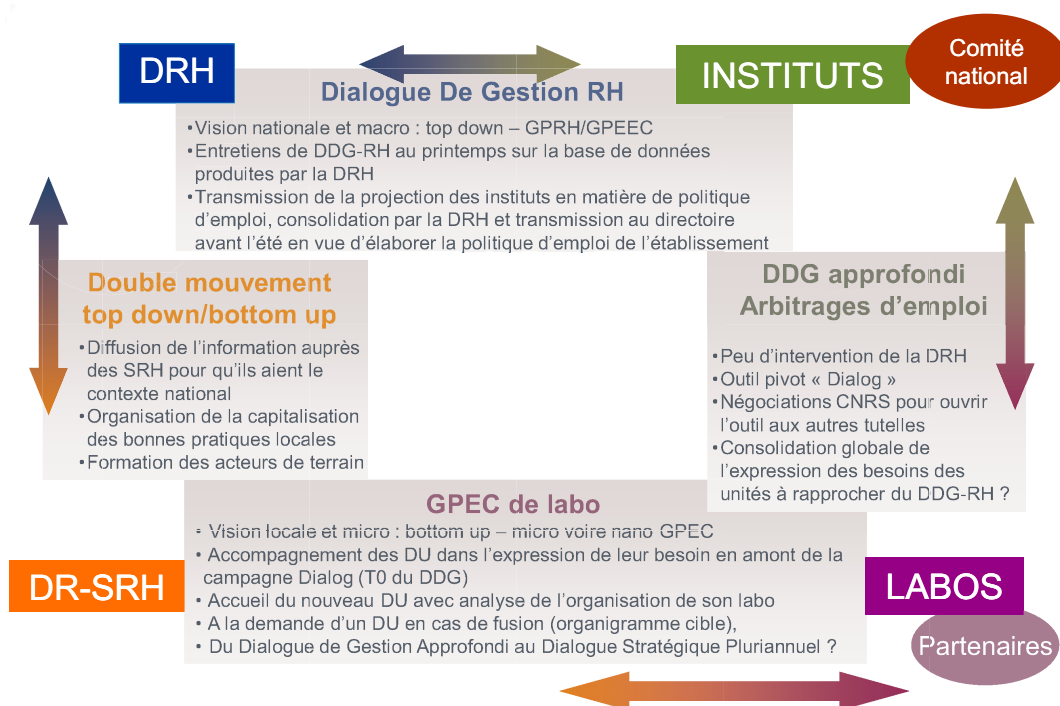
Mais la GPEC c'est :

- ✓ Le suivi du projet professionnel des membres de l'équipe pour favoriser le développement de leurs compétences dans le cadre du projet du laboratoire
- ✓ L'analyse partagée en amont de l'organisation du travail au sein de son équipe
- ✓ Le recensement et l'analyse des prévisions de départ ou de l'évolution des métiers ou des disciplines pour élaborer le plan de formation et préparer le transfert de savoir-faire ou l'adaptation des compétences
- ✓ L'anticipation des métiers nécessaires au laboratoire pour conduire ses missions et dans le cadre de la masse salariale prévisionnelle disponible, les recrutements possibles de N+1 à N+4

Les différentes approches de la gestion prévisionnelle au CNRS

Les différentes dimensions énoncées précédemment peuvent être représentées au CNRS de la manière suivante :

La GPEC : une organisation partagée



UNE APPROCHE MACRO : LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES RESSOURCES HUMAINES

Le dialogue de gestion RH (auparavant prospective emploi) consiste au niveau de l'établissement, des instituts et des ressources communes, à analyser les besoins et à répartir les emplois en équivalents-temps-plein travaillés (ETPT).

Ce processus national, macro et top down de la gestion prévisionnelle correspond davantage à ce que l'on pourrait nommer Gestion Prévisionnelle des Effectifs³ ou à une Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines⁴.

Pour réaliser ce travail, la DRH fournit au printemps des données sur leur emploi aux instituts. Elle organise ensuite des entrevues pour échanger autour de ces données et leur livrer l'analyse qu'elle en fait. Forts de ces éléments, les instituts élaborent ensuite une projection de leur politique d'emploi sur l'année N+1 avec une projection sur les cinq années à venir, tant qualitativement que quanti-

tativement, puis la remontent à la DRH qui en fait la synthèse. L'ensemble de ce travail est transmis au Directoire et présenté au Collège de Direction avant l'été afin de préparer les arbitrages de l'automne. Enfin, lorsque les arrêtés d'ouverture de concours sont préparés, une comparaison avec l'expression des besoins des instituts est réalisée et transmise pour information au Collège de Direction, avant leur validation.

Cette première approche très macro est indispensable dans le processus de définition de la politique d'emploi au CNRS. Toutefois, pour être réellement qualitative, cette démarche doit être réalisée en s'appuyant sur une vision prospective de l'évolution des disciplines et des métiers. Dans ce cas alors, cet exercice peut devenir une aide à la priorisation des ressources à attribuer ensuite aux laboratoires.

UNE APPROCHE MICRO : LA GPEC DE LABORATOIRE

Cette seconde approche de la gestion prévisionnelle, davantage basée sur les métiers et compétences, ne peut exister qu'au niveau de l'unité. En effet, cette dimension nécessite une analyse pointue des objectifs scientifiques pour parvenir ensuite à les décliner en emploi, en domaine et en niveau de compétences ainsi que des options les plus intéressantes à mettre en œuvre pour parvenir à les réaliser.

Toutefois, cette approche connaît deux difficultés principales, à savoir :

- un nombre d'unités très importants (près de 1 200) ;
- une majorité d'unités organisées en partenariat qui nécessite une coordination entre chacun des établissements pour offrir une vision claire aux directeurs d'unités alors que les calendriers des processus diffèrent.

Après analyse, certaines temporalités peuvent permettre de résoudre au moins partiellement ces difficultés, en particulier des moments clés associés à des processus longs.

Les temporalités de la GPEC de laboratoire

La contractualisation

La contractualisation réalisée tous les cinq ans répond à la nécessité pour l'état et par déclinaison pour les établissements, de définir


dans un cadre contractuel une stratégie sur le moyen terme, ensuite déclinée en politique scientifique au niveau de l'unité de recherche.

Ces contrats passés avec les tutelles des laboratoires, retracent notamment les objectifs scientifiques de l'unité élaborés en réponse aux grandes orientations stratégiques, ainsi que les ressources financières et les ressources humaines nécessaires pour y répondre.

Il est fondamental de préparer ce processus particulièrement complexe en amont (autour de deux ans par exemple), en réunissant l'ensemble des acteurs concernés (direction de l'unité, directeurs adjoints scientifiques de l'institut, délégué régional et représentants des autres tutelles) pour accompagner l'unité dans ses réflexions. Cette préparation est alors le moment clé pour identifier de manière prospective les effectifs et les compétences nécessaires à la réalisation des objectifs scientifiques.

³ La Gestion Prévisionnelle des Effectifs cherche à déterminer les effectifs qui vont assumer les emplois de l'organisation (identifier l'évolution dans le temps des ressources disponibles).

⁴ La Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines consiste à introduire dans la réflexion des décideurs la prise en compte de conséquences futures des changements et réformes qui pèsent réellement sur les décisions stratégiques qu'ils s'approprient à prendre aujourd'hui en conciliant les besoins et les ressources à moyen terme.



Ainsi, une fois la phase de définition et de formalisation des objectifs scientifiques aboutie, la méthodologie de la GPEC peut être appliquée pour préciser la future réalité de l'unité. Cette démarche constitue alors à la fois un outil d'aide au pilotage, au management et le cas échéant, au redéploiement de compétences.

Toutefois, comme dans toute démarche de projet, l'annonce et le partage des objectifs, une communication tout au long de cette préparation et un accompagnement au changement sont des facteurs essentiels de réussite.

Si l'on détaille plus précisément la méthodologie en reprenant chacune des étapes de la GPEC :

- **La phase 1**, à savoir l'analyse de l'unité, de sa typologie, de ses métiers et compétences et des départs prévisibles est à élaborer afin que chacun dispose d'une représentation précise de l'existant. En termes de calendrier, en prévision de la contractualisation des unités de la vague A (Bordeaux, Toulouse, Lyon, Grenoble), la période des entretiens annuels IT 2014 peut constituer un levier pour réaliser cet état des lieux concernant les agents CNRS.
- **La phase 2** et l'élaboration de l'organigramme cible sont à construire à cette occasion pour être effectivement partagées. Cette étape s'inscrit dans une vision « idéale » de l'organisation de l'unité. Elle peut donc utilement être accompagnée par des acteurs extérieurs à l'unité afin d'apporter un éclairage non biaisé par l'historique ou les agents en place. En vague A, le jalon butoir est le dépôt du dossier d'évaluation de l'unité, soit à la mi-octobre 2014.
- **La phase 3** et la déclinaison de l'organigramme cible en organigramme réel peuvent quant à elles être formalisées dans un second temps par le directeur d'unité lui-même, accompagné ou non, avec une validation ultérieure des établissements concernés. Ce travail ne peut toutefois être réalisé qu'avec une vision claire des capacités d'allocations de la part de l'ensemble des parties prenantes. La temporalité concernant la vague A pour cette phase est le printemps 2015, en amont de la campagne DIALOG et la préparation du Plan de Formation des Unités de 2015.
- **La phase 4** aboutissant à la mise en œuvre du plan d'action RH est un processus beaucoup plus long en raison de la nécessaire mise en place d'actions de communication, de dispositifs d'accompagnement du changement avant les actions RH en tant que telles (formation, mobilité, recrutement...). Ce temps est toutefois un gage important de la réussite du projet et notamment pour que chacun y trouve sa place.

Après échanges avec les acteurs impliqués dans ce processus de contractualisation, celui-ci semble parfaitement indiqué pour réaliser une démarche de GPEC. En effet, il est adapté pour élaborer une

politique d'emploi cohérente et déclinable sur 5 ans ; l'ensemble des acteurs se trouve réuni et dispose d'un calendrier commun.

Les délégués régionaux et services des ressources humaines pourraient néanmoins être mis en difficulté en cas de systématisation de l'accompagnement GPEC dans ce contexte, car les vagues de contractualisation portent sur des sites géographiques propres. Ces acteurs se retrouvent donc confrontés à un nombre important d'unités à accompagner la même année. Une priorisation des unités à accompagner est donc nécessairement à envisager par ces services de proximité en lien étroit avec les instituts. Un des axes de priorisation possible entre les unités d'un même site pourrait être l'analyse de celles indiquées comme étant en « restructuration » dans les demandes d'évaluation.

Dans le cadre spécifique des fusions de laboratoires

Les fusions entre plusieurs laboratoires constituent également un cadre pertinent pour l'application de la méthodologie de GPEC, d'autant qu'au regard des données sur la période récente, une vingtaine d'unités fusionnées verrait le jour chaque année.

Un accompagnement approfondi et coordonné de ces unités semble donc envisageable. Toutefois, pour y parvenir, il est souhaitable que cet accompagnement existe dès les prémices du projet et s'inscrive de ce fait dans un processus long. Le temps associé aux projets de fusion s'inscrirait alors parfaitement dans le temps de la GPEC.

Concernant la démarche, là encore les étapes se rejoignent entre fusion et GPEC. En effet, une fusion entre plusieurs laboratoires se décide en réponse à des enjeux scientifiques clairs et formalisés, la structure de l'unité se doit ainsi d'être repensée pour permettre l'atteinte des objectifs scientifiques fixés.

Réfléchir à l'organisation et aux personnels dès l'origine d'une réorganisation quelle qu'elle soit est indispensable à sa réussite et la démarche de GPEC constitue un outil méthodologique puissant pour y parvenir. En effet, elle permet à la fois de penser une organisation pour atteindre des objectifs mais aussi d'anticiper les plans d'actions RH à l'égard des personnels. Ces deux aspects sont indispensables pour ensuite procéder à un accompagnement du changement, en mettant par exemple en place des actions de communication, et pouvoir de ce fait obtenir à une adhésion beaucoup plus importante de la part des agents à la nouvelle structure.

Tous ces éléments sont gages de la réussite ou de l'échec du projet mais aussi un levier important de prévention des RPS.

Pourtant, au regard de quelques cas de fusion observés, il apparaît que le domaine de l'immobilier est privilégié dans la réflexion dès l'origine et cela en réponse aux contraintes de délais. En revanche, les questions liées aux personnels et à l'organisation, nécessitant également des temps longs, sont souvent envisagées comme moins prioritaires. Ce domaine d'intervention n'est alors abordé qu'ultérieurement et en premier lieu sous l'angle du dimensionnement des bureaux car en lien avec les contraintes du projet immobilier, ce qui est dommageable.

En effet, quelques exemples de fusion ont montré que :

- **La phase amont** correspondant à l'élaboration du projet scientifique est bien maîtrisée. En effet, l'ensemble des acteurs concernés (DU, DI, DAS, partenaires etc.) parviennent à se rassembler pour aboutir à des objectifs construits et répondant aux besoins scientifiques.
- **Les phases 1 et 2** à savoir l'analyse des ressources disponibles et l'élaboration de l'organigramme cible découlent naturellement de cette concertation en ce qui concerne les équipes scientifiques. En revanche, les équipes d'accompagnement et de support à la recherche devraient être davantage prises en compte dans ces réflexions.
- **La phase 3** et le choix de l'organisation finale peuvent s'avérer difficiles si les métiers IT n'ont pas été suffisamment pensés dans les phases amont car cela impacte ensuite l'appropriation globale du projet par l'ensemble des agents.
- **La phase 4** et la mise en place du plan d'action RH se déroulent malgré tout mais les SRH doivent alors gérer des situations difficiles car les personnels sont inquiets du fait d'un manque de perspectives claires.

Le rôle et le périmètre de chacun dans la construction d'un projet de fusion réussi se doit donc d'être reprécisé, ce qui sera l'objet de la partie consacrée aux acteurs.

Le dialogue de gestion approfondi

Un dialogue de gestion dit « approfondi » a été instauré dès 2011 auprès d'un échantillon d'unités avec pour objectif de permettre une analyse des besoins et une concertation, aussi bien au niveau CNRS qu'avec les partenaires, afin d'aboutir à une allocation conjointe des ressources aux unités mixtes de recherches.

Le dialogue de gestion approfondi se concrétise, pour les unités sélectionnées, par une rencontre formelle entre les responsables des centres de pilotage (directeurs d'unités, représentants d'instituts, de délégations régionales et des partenaires institutionnels) à périodicité variable en fonction des unités.

Les Vice-Présidents du Conseil Scientifique des universités (VP-CS) ont évoqué ce processus fin août 2013 lors de leur colloque annuel et le jugent très utile. Ces derniers souhaiteraient d'ailleurs le faire évoluer vers un « dialogue stratégique pluriannuel » en renforçant « le lien entre la stratégie scientifique et l'attribution des moyens⁵ ». Comme le précise toutefois la dépêche, ce processus sera impossible à généraliser à l'ensemble des unités car il nécessite un investissement en temps beaucoup trop important, c'est un processus qui « doit donc être ciblé sur les unités à fort enjeu, ou qui sont en évolution ».

Au vu des enjeux de ce constat, un choix concerté et transparent des unités s'avère donc stratégique.

Les services des ressources humaines n'interviennent pas ou peu dans ce dispositif. Pourtant, en intervenant en amont, ce temps peut constituer une occasion pour les SRH d'accompagner les unités et ainsi de leur permettre une analyse prospective plus fine de leurs ressources et de leurs besoins RH en se basant sur les prévisions de départ, l'état des lieux des compétences ou encore l'accompagnement dans l'établissement des besoins en emplois. Dans ce cadre, la préparation du dialogue de gestion approfondi entre le DU et le RRH peut être qualifié de « temps zéro » du dialogue de gestion.

Ce contexte se prête peut être moins à une application parfaite des principes de GPEC car la remise en cause de l'organisation ne s'avère pas toujours nécessaire.

Toutefois, procéder à l'analyse de l'unité selon les 4 étapes, et cela en amont des décisions d'allocation des ressources peut en modifier la perception des besoins, ou au contraire la renforcer et ainsi aboutir à une demande d'allocation mieux argumentée.

L'arbitrage annuel et centré sur les demandes de ressources au CNRS n'entre quant à lui pas dans le champ de la GPEC de laboratoire mais plutôt dans celui de l'approche macro développée en page 5.

Ponctuellement, une « nano GPEC »

Enfin, à l'inverse de la vision très macro du dialogue de gestion RH, des démarches « bottom up » existent. Elles peuvent avoir lieu ponctuellement à la demande d'un directeur d'unité ou de manière systématique suite à une nomination.

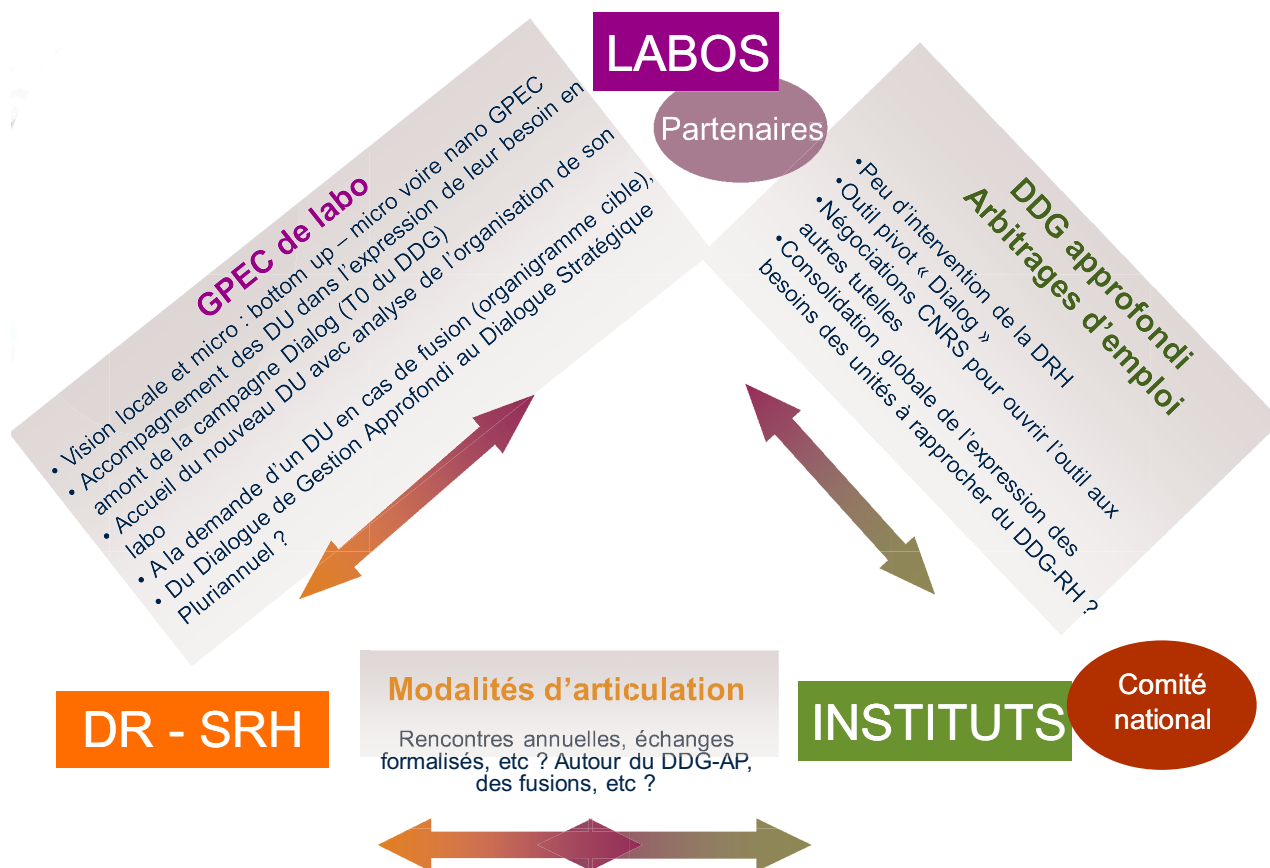
Une rencontre entre le responsable RH et le DU ayant pour objectif l'analyse de l'organisation et des besoins RH de l'unité peut être organisée.

Ces rencontres sont alors l'occasion d'élaborer un état des lieux de l'unité (analyse de l'organisation du travail, cartographie des métiers et des âges des agents de la circonscription) et d'intégrer une dimension prospective à l'identification des besoins RH, apportant ainsi une visibilité au directeur d'unité nécessaire à l'élaboration de la politique d'emploi de son unité à moyen terme.

⁵ Dépêche AEF Info n°1870737, René-Luc Bénichou, Les VP-CS souhaitent que le « dialogue de gestion » des unités devienne un « dialogue stratégique pluriannuel »

Les acteurs de la GPEC de laboratoire

Un certain nombre d'acteurs décrits à travers le schéma ci-dessous interviennent autour de l'unité et contribuent à la réussite d'un projet dans le cadre d'une démarche de GPEC.



Les acteurs principaux : le directeur d'unité et son adjoint

Dans le cadre de la GPEC de laboratoire, l'unité et son représentant sont les éléments centraux de ce dispositif. Ainsi, les fonctions de directeur d'unité et d'adjoint sont au cœur du processus et ont un rôle majeur lors de chacune des étapes et selon toutes les temporalités.

Ils sont, en effet, à la fois les porteurs du projet scientifique et les responsables de l'organisation et du fonctionnement du laboratoire ; ils se doivent donc d'en être décisionnaires.

Cependant, cette action ne peut être réalisée sans être partagée et les directeurs d'unités doivent disposer de soutien lors de chacune des étapes de la démarche pour y parvenir :

- L'élaboration du projet scientifique en **phase amont** de la démarche de GPEC s'inscrit dans une politique scientifique qui doit être portée par le(s) institut(s) et établissements partenaires et répondre aux objectifs fixés. Le directeur d'unité n'est donc pas en mesure de l'élaborer et d'en décider seul. Cette phase, très stratégique, est a priori gérée de manière partagée

et portée par les instances décisionnaires des différents organismes.

- **La phase 1**, l'analyse des ressources disponibles peut être établie au niveau de l'unité du fait de la proximité avec les personnels. Toutefois, notamment pour les unités de taille conséquente, un soutien de la part des conseillers RH de la délégation régionale permet d'obtenir un état des lieux approfondi des agents en place ainsi que des prévisions de départ.

- **En phase 2**, l'élaboration de l'organigramme cible ne peut et ne doit pas être construit par le seul directeur d'unité, en premier lieu car cet exercice nécessite des compétences spécifiques mais également en raison d'un positionnement complexe imposé par ce travail. En effet les DU connaissent personnellement leurs agents et leurs savoir-faire, ce qui est à la fois un atout et une difficulté dans un projet d'organisation. Cette phase doit donc être réalisée avec des partenaires (DAS, DAA, responsables RH, représentants des tutelles) pour permettre une prise de distance indispensable et concevoir une organisation « idéale ».

- **En phase 3**, le choix de l'organisation finale, qui concilie vision idéale et réalité de terrain doit se faire par le DU qui y a pleinement sa place car elle est de sa responsabilité et il en sera le porteur. Toutefois, un soutien de la part des conseillers RH et des DAS est important. En effet, analyser les écarts et déterminer les compétences manquantes mais aussi les compétences qui ne sont plus nécessaires est un exercice complexe. Celui-ci exige par exemple une vision plus large que le seul périmètre de l'unité pour envisager des mobilités professionnelles au sein d'un même bassin d'emploi et/ou d'un même métier.
- Enfin **en phase 4**, la mise en place d'un plan d'action RH est à réaliser en partenariat avec les conseillers formation/ conseillers RH en raison de leur expertise dans l'accompagnement individuel des personnels et des parcours de carrière. Cependant, les chefs d'équipes identifiés ainsi que le DU doivent y prendre part afin d'identifier les souhaits d'évolution professionnelle lors des entretiens de carrière par exemple mais aussi pour impulser, porter et expliquer les changements d'organisation.

Le directeur adjoint scientifique

Le directeur adjoint scientifique est le soutien privilégié au CNRS du directeur d'unité. Son rôle possède une double dimension, en se positionnant à la fois au niveau stratégique dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique scientifique de l'institut mais aussi à proximité du terrain en tant qu'appui au DU. Cette double approche en fait un acteur clé dans la mise en œuvre d'une GPEC de laboratoire.

Son intervention semble particulièrement importante lors de la phase 2 (choix de l'organigramme cible) car il connaît les compétences nécessaires à la réalisation du projet scientifique et dispose de la distance nécessaire pour en avoir une vision « idéale ». Le directeur adjoint administratif est tout aussi concerné à cette étape le cas échéant plutôt sur les fonctions supports. Leur participation est d'autant plus indispensable qu'ils sont les porte-paroles de l'institut et de sa politique d'emploi. Ainsi, par leur intermédiaire, le DU dispose des orientations et des marges de manœuvre offertes par le CNRS et l'institut, ce qui permet à l'organigramme cible d'être ancré dans la réalité et ses contraintes budgétaires et non dans une vision idyllique de la recherche.

Il est ensuite important que les directeurs adjoints scientifiques aient connaissance de l'analyse des écarts et du choix de l'organisation finale retenue par le DU, voire qu'ils y prennent part, pour bien comprendre les demandes de ressources qui vont être formulées par la suite dans l'outil Dialog. Ce travail est essentiellement du ressort du DU, mais un partage d'information et une organisation validée avec l'institut est nécessaire afin que celui-ci comprenne l'importance des besoins formulés lors des demandes de ressources et dispose d'argumentaires précis afin de faciliter les décisions d'attribution de poste.

Du fait de leur connaissance approfondie des unités, de leur composition et de leurs évolutions, les équipes des instituts (délégués scientifiques, chargés de mission scientifique, etc.) sont des sources d'informations indispensables pour les DAS.

Le responsable ressources humaines

Comme cela a été détaillé précédemment, les services RH (responsable, adjoint, conseillers) sont des acteurs à associer à la réalisation de cette démarche complexe. En effet, du fait de leurs compétences en analyse des effectifs, en diagnostic organisationnel, de leur connaissance des agents, du territoire et des outils à leur disposition, ils sont à même d'apporter leur soutien lors de chacune des étapes. Pourtant, il apparaît que, sauf demande particulière du délégué régional, le service des ressources humaines n'est pas systématiquement ou suffisamment intégré dans l'élaboration de nouvelles structures. Or, ces activités font partie intégrante des compétences d'un SRH. Le SRH est un acteur reconnu dans l'accompagnement des parcours professionnels lors de la 4e phase (mobilité, formation) mais il paraît insuffisamment associé dans les phases amont. Sa participation dès les premières étapes de la GPEC est un facteur de réussite d'une démarche capable de répondre durablement aux besoins des unités et d'apporter un accompagnement adapté et réactif aux personnels concernés.

Le délégué régional

En tant que représentant du CNRS au niveau local, le délégué régional intervient dans les processus impactant les unités de sa délégation (contractualisation, conventions de site, dialogues de gestion approfondis...). En effet, ces démarches s'inscrivent dans un contexte territorial aux enjeux spécifiques et impliquant des acteurs locaux. Le délégué régional est ainsi un acteur de la GPEC du fait de son rôle de coordination et de relai d'information entre une majorité des acteurs impliqués et notamment les instituts et les SRH :

- dans le choix des unités à suivre en particulier en lien avec les fusions de vague ou hors vague tant pour faire remonter aux instituts que pour faire redescendre au SRH les informations pertinentes ;
- dans le choix des unités à suivre en dialogue de gestion approfondi dès le mois de février avant que les instituts ne transmettent à la DSFIM leur liste finalisée et dès le mois de mars dans la transmission au SRH de la liste définitive.

En outre, le DR a également un rôle vis-à-vis des partenaires locaux (universités, écoles, etc.) pour les inciter à entamer une démarche GPEC. Le cas échéant, il doit veiller à ce que la démarche du CNRS et celle du partenaire se fassent en collaboration et à tout le moins se rejoignent au niveau du laboratoire.

Après analyse de ces différents acteurs supports aux DU dans la démarche de GPEC, les niveaux d'intervention suivants peuvent être mis en exergue :

	NATIONAL	RÉGIONAL
STRATÉGIQUE	Directeur adjoint scientifique	Délégué régional
OPÉRATIONNEL	Directeur adjoint administratif	Responsable ressources humaines

La direction des ressources humaines

La direction des ressources humaines n'a pas vocation à intervenir en tant que telle auprès des unités. Elle joue un rôle auprès des acteurs-accompagnateurs :

- Auprès des instituts : la DRH conduit chaque année un dialogue de gestion RH avec chacun des instituts. Dans ce cadre, une analyse de l'emploi et des prévisions de départs est soumise en amont d'une rencontre ayant pour objectif l'émergence des besoins en ressources et en formation au regard de l'évolution des métiers et des effectifs pour parvenir au final à une politique d'emploi cohérente et conforme aux objectifs fixés.
- Auprès des délégations : le rôle de la DRH porte principalement sur des actions à destination des services des ressources humaines, notamment par une professionnalisation de la filière RH sur des questions de diagnostic organisationnel et de GPEC. Le SFIP organise par exemple des formations à destination de la filière RH et l'OMES relaye les bonnes pratiques et favorise le partage de compétences et d'outils.
- Auprès de l'ensemble des acteurs concernés par la GPEC : la DRH impulse actuellement une dynamique visant à favoriser l'articulation entre l'ensemble des acteurs-accompagnateurs. La GPEC étant une démarche partagée, une articulation précisant le rôle et le périmètre de chacun ainsi qu'une communication efficace entre les acteurs sont indispensables à la réussite d'un tel projet. Cependant, ces relations ne vont pas de soi, elles doivent être créées et/ou formalisées et pérennisées pour fonctionner de manière efficace. Au besoin, des enquêtes ou des actions de sensibilisation peuvent être menées.
- L'OMES peut également jouer un rôle de conseil ponctuel auprès des services/instituts en exprimant le besoin. Cependant, ce service ne peut et ne doit en aucun cas se substituer aux acteurs-accompagnateurs identifiés précédemment.

Les outils de la GPEC de laboratoire

Après analyse de l'existant, les données disponibles et outils de la GPEC sont finalement nombreux et cela à chaque étape.

Il est donc important de les lister pour s'y référer aisément et surtout de ne pas en créer de nouveaux alors qu'une coordination ou une amélioration de ces derniers suffit. La GPEC se trouve souvent réduite à l'utilisation d'outils, or, comme détaillé précédemment, cette démarche repose avant tout sur une approche partagée, réalisée en concertation et suscitant l'adhésion. Les outils ne constituent donc qu'un moyen d'aboutir à des constats et/ou analyses sur lesquels s'appuyer pour instaurer un dialogue, voire aider à la prise de décision. Les outils présentés ci-dessous ne sont d'ailleurs pas accessibles à tous les acteurs, une interaction est donc nécessaire pour disposer d'informations exhaustives.

Recenser les ressources disponibles (phase 1)

- Quantitativement
 - Zento RH Indicateurs annuels (analyse flux entrée/sortie annuels, pyramides des âges, etc.)
 - Cartographies statistiques IT et CH : <http://www.dgdr.cnrs.fr/drh/omes/donnees.htm>
 - Zento « structures », Zento « instituts »
 - Sirhus
 - Labintel
- Qualitativement
 - Référentiel métier (REFERENS) et fiches emploi-type / sections CoNRS
 - Dialog pour une présentation globale de l'unité
 - Organigramme
 - Profils de poste
 - Guide d'entretien annuel pour les IT ou dossier tous les 5 semestres pour les CH

Déterminer la cible d'emplois stratégique (phase 2)

- Préparation de la contractualisation
- Synthèse du Dialogue De Gestion RH

Diagnostiquer et analyser les écarts (phase 3)

- Analyse des écarts entre organigramme cible et actuel
- Plan de Formation Unité des années précédentes

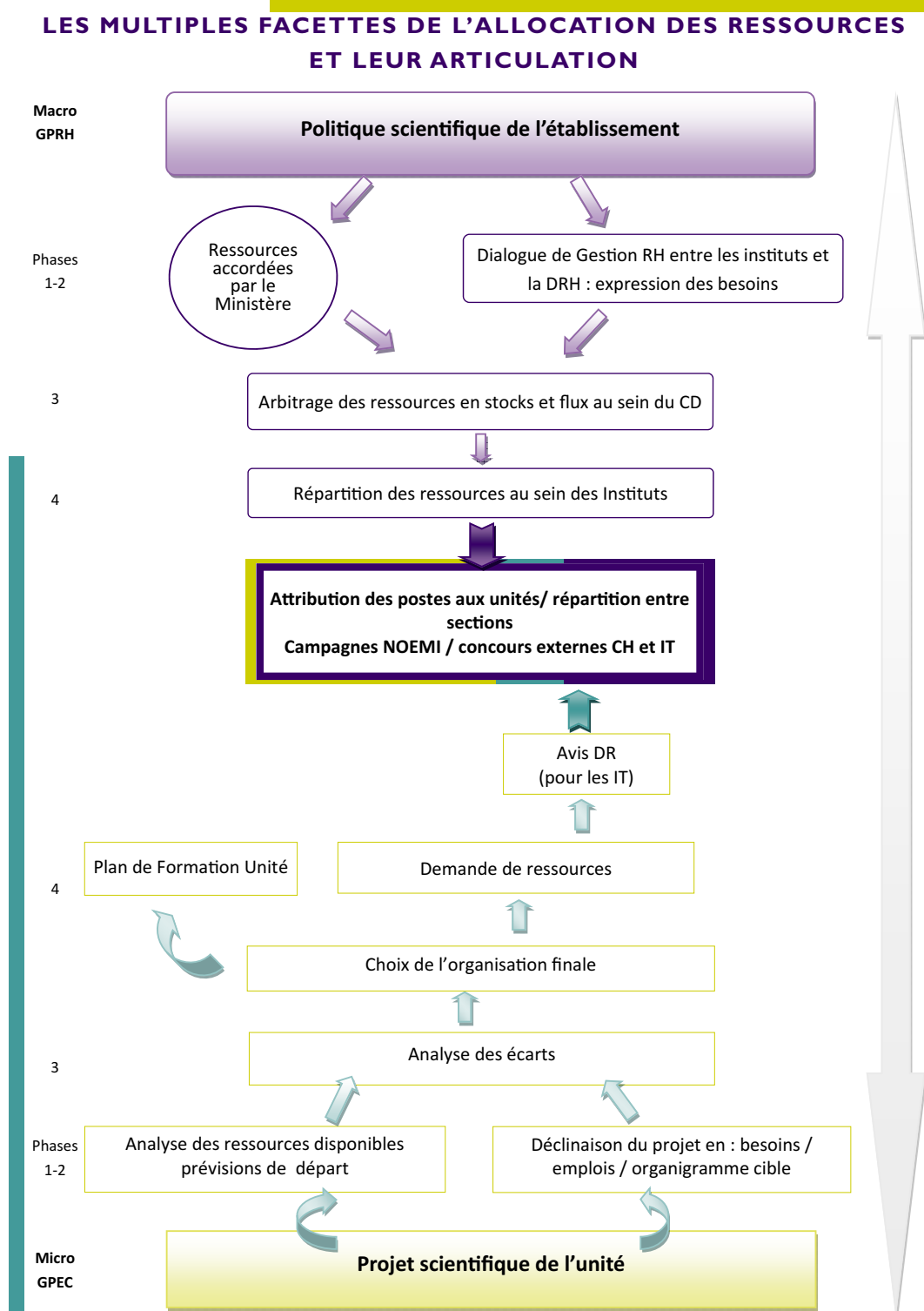
Etablir un plan d'action RH (phase 4)

- Plan de Formation de l'Unité
- Dialog pour les demandes de ressources

Le CNRS participe actuellement à des discussions pour ouvrir l'outil Dialog aux autres tutelles des laboratoires. L'idée sous-jacente est de procéder à une demande de ressources réalisée en concertation et ainsi peut être parvenir un jour à une démarche de GPEC de laboratoire multi-tutelles.

C O N C L U S I O N

A travers l'exemple de l'allocation des ressources, le présent guide a cherché à formaliser les processus et les articulations concourant à une attribution éclairée et cohérente des ressources menée par le biais d'une démarche de GPEC. Ce schéma peut être résumé ainsi :



2014

Crédit photo : CNRS, Photothèque - ICGM/LMIS1 - Juergen Brugger, Frédéric Favier, Vahid Fakhfour

Légende : Dépôt obtenu par jet d'encre d'une suspension colloïdale de nanoparticules cœur-couronne (core-shell) or-palladium. Le dépôt fait environ 300 μm de diamètre. Chaque point brillant/bleu est un agrégat de nanoparticules formées d'un cœur d'or (25 nm) recouvert d'une couche de palladium (5 nm). Plus ou moins au centre, les sels présents en solution cristallisent. Photographie couleur prise par microscopie optique en champ sombre. L'objectif de la recherche est la mise au point de capteurs à hydrogène à base de nanostructures discontinues.

Laboratoire : Laboratoire des Microsystèmes - Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne, UMR5253 - Institut Charles Gerhardt - Institut de Chimie Moléculaire et des Matériaux de Montpellier

Mise en page et impression, CNRS, Service technique & logistique, Secteur de l'imprimé, William Langlois



www.cnrs.fr