



**DE LA GESTION DE PERSONNELS  
À LA GESTION DE RESSOURCES  
HUMAINES**

**QUELLE VALEUR AJOUTÉE ?**

**Texte de référence du Comité de domaine ressources humaines  
validé par la Conférence des présidents d'université**

**Décembre 1999**

# Préambule

---

## La déconcentration...

La déconcentration constitue un axe majeur des orientations de la politique ministérielle. Au-delà des aspects purement administratifs qu'elle implique, cette orientation a pour but de donner aux établissements l'opportunité de disposer, sans modifier les choix de fond, d'une marge d'autonomie et donc de responsabilité accrue pour gérer les personnels, enseignants chercheurs et personnels IATOS, qui y sont affectés. Ces possibilités d'action favorisent la prise en mains des ressources de l'établissement et la mise en place de politiques de gestion de ressources humaines.

## Une référence cible...

La notion de gestion de ressources humaines mérite d'être détaillée. C'est à quoi vise le texte ci-après. Elaboré par le Comité ressources humaines et validé par la Conférence des présidents d'université, ce qui lui confère sa légitimité, ce document constitue un texte de référence sur le sujet. Il sert de cadre aux travaux pilotés par l'Agence dans le domaine ressources humaines, et accompagnera le déploiement d'Harpège.

Pour autant, il ne décrit aucune organisation existante. Il a simplement pour ambition de constituer une "référence cible", sans prétendre définir le chemin à parcourir, qui peut être différent selon les établissements.

## Les sujets...

Les sujets évoqués successivement :

- La GRH fonction stratégique ?
- La GRH au service du projet d'établissement
- La politique de l'encadrement (politique et administratif)
- Le développement social
- Les relations sociales et la vie au travail
- Les "précaires" et les voies de leur insertion dans un dispositif pérenne
- La nouvelle donne en matière de recrutement avec la mise en place des SAIC
- La gestion des emplois, des personnes et des carrières
- La gestion des compétences

feront l'objet de notes de problématiques, d'échanges, de relations d'expériences, de "Dossiers de l'Agence" qui seront mis à la disposition de tous.

Le but est d'enrichir la culture émergente en matière de gestion de ressources humaines.

# De la gestion de personnels à la GRH

---

La gestion des ressources humaines (GRH) apparaît depuis quelques années aux responsables de services et d'établissements, comme une condition essentielle pour atteindre la qualité dans l'accomplissement de leur mission de service public. Cette importance justifie le rôle stratégique qui lui est reconnu au sein des universités.

Après le secteur privé, il est important de donner à la GRH un contenu adapté au fonctionnement du service public. La politique de déconcentration de la gestion des personnels, initiée dans de nombreux secteurs de l'État, et notamment à l'Éducation Nationale, incite les présidents d'universités à la mettre en œuvre, alors même que se développent les outils qui en faciliteront la réalisation.

L'enjeu est d'en faire un instrument pérenne, porteur de valeur ajoutée, au service de la politique des responsables d'établissement. En effet, pour une université, et pour tous ceux qui y travaillent, la mise en place d'une gestion des ressources humaines peut avoir une quadruple ambition : plus d'efficacité, plus de transparence, plus d'équité, plus d'humanité.

La GRH s'appuie sur les missions des universités, les traduit en terme d'organisation du travail et de fonctions. Elle fait interagir les statuts et les compétences des acteurs. L'objectif est d'affecter le "bon profil au bon endroit" d'ajuster au mieux, notamment au moyen de fiches fonctions, les besoins de l'institution et les profils des personnes qui y sont affectées, ainsi que l'évaluation qui en découlera.

Cet objectif impose que soient définis quelques pré-requis qui permettront d'en optimiser les effets.

## **Les pré-requis à la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines**

On peut distinguer quatre grands types de pré-requis qui ne sont d'ailleurs pas complètement spécifiques à la gestion de ressources humaines.

Pour engager un projet de gestion de ressources humaines, il est préférable que :

- l'établissement l'inscrive dans son projet de développement, en appui à la dynamique que celui-ci imprime aux missions, fonctions et activités. Cette action doit être portée politiquement au plus haut niveau et faire l'objet d'un suivi constant et d'une évaluation spécifique dans le cadre de l'évaluation globale du projet de développement ;

# Quelle valeur ajoutée ?

---

- les rôles respectifs des “politiques” et des administratifs soient précisés, de telle sorte que les marges d'action respectives apparaissent clairement ;
- l'implication de l'encadrement, c'est à dire des relais, politiques et administratifs, soit recherchée et entretenue, notamment par la formation. Les diagnostics et les orientations gagnent à être partagés avec les principaux responsables, afin d'assurer la pérennité de la démarche ;
- les modalités de la concertation et du dialogue soient connues de tous les personnels.

La mise en place de ces modalités, dans la concertation avec les personnels, conforte l'ensemble. Au-delà, le dialogue social - que l'on pourrait appeler le développement social - rassemble les règles de vie que se donne la communauté universitaire dans sa dimension collective. L'organisation de la vie au travail au sein des établissements, ouvre de très larges champs aux initiatives locales. On peut notamment évoquer : la politique d'accueil, de modernisation des tâches, d'hygiène et sécurité, d'horaires, de congés, d'organisation du travail, d'évaluation et notation, toutes dispositions qui gagnent à faire l'objet d'une réglementation interne, ainsi bien sûr que tout ce qui relève spécifiquement de l'action sociale et culturelle.

Ces pré-requis n'appellent pas de solutions homogènes. Ils seront traités de façon différente selon les établissements. Ceux-ci ne pourront toutefois pas éluder les questions qu'ils posent.

Le questionnement qu'appellent les quatre pré-requis ouvre la voie aux grands domaines qui caractérisent la GRH :

- la gestion des emplois,
- la gestion des personnes, individuelle et collective, de leurs statuts, de leurs carrières. On n'oubliera pas dans ce cadre, de distinguer spécifiquement la situation des personnels “précaires”, d'identifier la nature de cette précarité ainsi que les dispositifs susceptibles de les pérenniser,
- la gestion des compétences et la formation.

Les points de rencontre entre pré-requis et domaines de la GRH permettent de dessiner les contours de politiques de RH adaptées à chaque établissement, à son degré de maturité, à sa capacité d'autonomie et de responsabilité.

# De la gestion de personnels à la GRH

---

## La gestion des emplois

Première richesse d'un établissement, les emplois, d'enseignants chercheurs et d'IATOS sont affectés à la réalisation de ses missions. Pour en optimiser l'apport il est nécessaire de connaître, puis de maîtriser les fonctions et les activités générées par les missions et leur gestion. Les activités varient, croissent ou diminuent, changent de forme. L'ajustement des emplois aux activités est donc nécessaire. L'établissement est appelé à se donner des règles partagées sur l'allocation des ressources humaines ainsi que des règles qui permettront de revoir et d'adapter les emplois, et les compétences aux évolutions des activités.

Au cours des dix années à venir, la gestion des emplois d'enseignants chercheurs va constituer un élément majeur de la GRH en raison du nombre important de départs en retraite. Cette situation impliquera des redéploiements, des repyramidages, la définition d'une véritable politique de recrutement. Il faudra appréhender les évolutions d'effectifs, l'évolution des savoirs, la prospective des formations et des programmes de recherche, les évolutions technologiques et tous les paramètres permettant de bâtir une gestion prévisionnelle.

Les travaux conduits, en 1993, par la délégation à la modernisation et à la déconcentration ont jeté en interne les bases d'une approche fonctionnelle des allocations d'emplois IATOS, qui pourrait être reprise et développée (généralisation des fiches de postes et/ou de fonction). Cette approche permet au demeurant l'alimentation simplifiée des outils d'enquête nationaux sur la consommation des emplois.

La mise en place d'une politique des emplois suppose que le projet et sa traduction opérationnelle soient clairs et connus, et que les modalités du dialogue et de la concertation en matière de répartition des emplois permettent de partager les orientations retenues.

## Gestion des personnes, gestion des carrières

Elle constitue le socle à partir duquel se construira la GRH. La déconcentration va enrichir la relation de proximité et permettre de délivrer aux usagers un service amélioré. L'objectif est de personnaliser la gestion individuelle et de la conjuguer avec la gestion des carrières. La mise en place des commissions paritaires d'établissement permettra la mise en jeu d'une responsabilité accrue des Présidents sur les modalités de reconnaissance statutaire de leurs personnels IATOS, ainsi qu'elles existent, dans une certaine mesure, pour les personnels enseignants au travers des promotions

# Quelle valeur ajoutée ?

---

locales. L'émergence de parités administratives va requérir une attention particulière. Le rythme des évolutions susceptibles d'être proposé, constitue un des éléments de la motivation de l'ensemble des personnels.

La qualité de cette gestion est fonction de l'engagement des personnes relais que constituent l'encadrement politique (notamment les directeurs de composantes) et l'encadrement administratif dans la démarche, et du contenu du dialogue social mis en œuvre.

## Gestion des compétences et formation

Elle requiert une définition fine des activités incluant la définition des savoirs, savoir-faire, savoir-être nécessaires à leur prise en charge, dans l'objectif d'atteindre un résultat.

Pour les IATOS, le profilage des emplois, la mise en place de fiches fonctions, la pratique de lettres de mission, l'évaluation, sont autant d'outils d'approche des compétences. Leur gestion passe par la formation, et notamment les possibilités de formations diplômantes par capitalisation, et la validation des acquis professionnels. Elle doit pouvoir déboucher sur des modalités de reconnaissance, politique indemnitaire et promotions, mobilité interne.

Pour les personnels enseignants, la mise en place de formations spécifiques en vue d'acquérir des compétences particulières peut constituer un élément de cette politique. La gestion des compétences constitue le complément indispensable à la gestion des personnes, et confère des bases objectives aux politiques de mobilité interne et d'accompagnement aux projets personnels des agents.

Des activités mieux définies, une organisation du travail régulièrement adaptée, permettent d'affecter de manière plus équitable les personnes les plus compétentes pour occuper le plus efficacement les postes de travail.

Une politique de management des cadres, de constitution des relais indispensables au sein de l'organisation universitaire, est une garantie de mise en œuvre d'objectifs partagés et de motivation.

La valeur ajoutée tient alors à la qualité du service rendu par les personnels les mieux à même de remplir les tâches confiées, motivés au sein d'une organisation réactive, dont ils comprennent les orientations et dont ils connaissent les règles internes qu'ils ont contribué à élaborer.