



## Valoriser les talents

*Propositions pour réformer notre système de recherche et d'enseignement supérieur : le défi des ressources humaines*

Texte adopté par le Conseil d'Administration de l'ANDÈS en janvier 2008

Inspirée par de nombreux travaux sur ce sujet ainsi que par l'expérience de terrain de nombreux docteurs travaillant dans des entreprises ou au sein d'institutions françaises et étrangères d'enseignement supérieur et de recherche, cette note présente la vision et les propositions de l'ANDÈS pour une gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et la recherche publique.

### Sommaire

1. Une gestion des ressources humaines inadaptée à l'université d'aujourd'hui.....	2
2. Vers une confiance retrouvée au sein de l'établissement.....	3
3. Une gestion des ressources humaines renouvelée.....	3
4. Le plan d'activité et de formation individuel.....	5
4.1. Le concept.....	5
4.2. Son contenu.....	5
4.3. Les modalités d'application.....	6
4.3.1. L'élaboration du PAFI.....	6
4.3.2. Suivi du PAFI et évaluation de l'activité.....	6
4.4. Une forme simple pour une souplesse d'expression.....	7
5. Les implications du PAFI.....	7
5.1. La modulation des activités.....	8
5.2. Permettre le suivi des parcours professionnels.....	8
5.3. Des pratiques d'évaluation renouvelées.....	9
5.4. Des échelons intermédiaires responsabilisés.....	9
5.5. Vers une gestion des carrières débloquée.....	10
6. Une architecture renouvelée pour la gestion des ressources humaines.....	10
6.1. Un dispositif d'évaluation.....	11
6.2. Un dispositif de formation.....	11
6.3. Un dispositif de suivi.....	11
6.4. Un dispositif d'accompagnement personnalisé (« coaching »).....	12
7. Conclusion.....	12
8. Références.....	13
Bibliographie.....	13
Documents de l'ANDÈS.....	13

## 1. Une gestion des ressources humaines inadaptée à l'université d'aujourd'hui

Le fonctionnement d'une université moderne nécessite la coopération de multiples métiers, y compris autour de ses missions fondamentales de recherche et de diffusion de la connaissance. En l'espace d'un siècle, nous sommes passés d'une vision artisanale du métier universitaire, dans lequel une seule et même personne (le professeur) assurait la production de connaissances et sa diffusion via l'enseignement, à une vision industrielle dans lesquelles les universités sont des institutions complexes au sein desquelles cohabitent des missions de production de connaissances nouvelles, d'enseignement, de valorisation, d'orientation et d'insertion professionnelle.

Cette évolution est la conséquence de deux tendances.

D'une part, l'avancement des connaissances a rendu le processus de production des connaissances plus complexe et a considérablement accru le degré de spécialisation des individus. Après la production industrielle, la recherche est devenue l'un des champs de bataille de la compétition économique mondiale.

D'autre part, le développement de nos sociétés a considérablement augmenté la demande d'enseignement supérieur. Mais les attentes en termes de contenu, de méthodes et de savoir-faire pédagogique ne correspondent pas forcément au front d'avancement de la recherche. Il s'ensuit une tension entre les missions principales de l'université que sont la production de connaissances et la formation supérieure.

Ainsi, c'est précisément parce que la demande en matière de recherche et d'enseignement n'a jamais été aussi forte que nous sommes amenés à constater que la dualité enseignement / recherche doit être déclinée de manière plus complexe et nuancée que par le passé.

De plus, la modulation des activités mentionnée dans l'article L 954-1 de la loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités appelle une réforme adéquate du décret consolidé n° 84-431 du 6 juin 1984 relatif au statut des enseignants-chercheurs afin que ceux-ci puissent effectivement voir leur charge d'enseignement diminuer de manière conséquente pour ceux qui ont une implication importante dans la recherche ou d'autres missions.

Plus généralement, la rigidité administrative, couplée à la prédominance du critère de recherche dans l'avancement des carrières, enferme trop souvent les individus dans un parcours professionnel subi qui n'est pas construit en cohérence avec les besoins exprimés par l'établissement employeur et avec les aspirations de l'individu concerné.

Que ce soit en matière de recherche, d'enseignement ou encore de valorisation, **l'articulation entre les besoins de l'université, la capacité des divers collectifs de travail et les compétences individuelles nécessite une véritable gestion des ressources humaines.**

La présente note expose les propositions de l'ANDÈS relatives à une nouvelle architecture et à de nouveaux outils de gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et la recherche. Inspirée par de nombreux travaux sur l'enseignement supérieur et la recherche [1-8], cette note sera complétée par des fiches plus détaillées consacrées à des points spécifiques comme le doctorat [9], le recrutement, l'accueil et l'intégration des chercheurs et enseignants permanents au sein des établissements, les personnels enseignants non chercheurs ou encore les chercheurs contractuels.

## 2. Vers une confiance retrouvée au sein de l'établissement

*« Les employeurs et/ou bailleurs de fonds devraient veiller à ce que tous les chercheurs, à toutes les étapes de leur carrière et indépendamment de leur situation contractuelle, se voient offrir des opportunités de développement professionnel et d'amélioration de leur capacité d'insertion. »*

Charte Européenne du Chercheur (principes généraux et conditions applicables aux employeurs et aux bailleurs de fonds)

La question des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et la recherche est étroitement liée à l'émergence d'**une réflexion neuve sur les missions, les compétences et les activités de chacun au sein du collectif dans lequel se trouve l'individu**. Il s'agit d'amener chacun à donner le meilleur de lui-même dans la durée et de lui donner les moyens de le faire.

Pour cela, nous proposons d'aborder ces questions en nous appuyant sur une démarche de responsabilisation des acteurs. Elle doit s'appuyer sur un dialogue entre individus et responsables des collectifs de travail auxquels ils participent et comporter trois volets : 1) définition et explicitation des propositions et projets ; 2) mise en oeuvre de moyens et suivi ; 3) évaluation.

Dans cette perspective, pour être à même d'assurer sa mission au sein de l'établissement, il revient à chacun de faire des propositions et d'expliquer ses projets. Chacun doit, en particulier, expliciter l'équilibre qu'il souhaite atteindre entre les diverses activités qu'il exerce. Ce projet d'activité individuel doit être cohérent avec le projet des divers collectifs de travail auxquels l'individu participe. Il doit ensuite s'engager à respecter son plan d'activité ou bien à le faire évoluer lorsque cela est justifié (nouvelles opportunités, imprévus).

Par ailleurs, il revient à l'établissement de mettre à disposition de l'individu les moyens de réaliser son plan d'activité. Cela inclut les infrastructures et moyens de base nécessaires à l'exercice de l'activité professionnelle. Mais cela implique également le maintien d'un dialogue entre les instances de direction chargées du management de l'établissement, les collectifs de travail en charge d'une mission particulière, et les individus qui en constituent la force vive.

Ce système de *droits et devoirs réciproques* constitue le ciment du contrat socio-professionnel au sein de l'établissement. Nous pensons que son respect dans un esprit de confiance réciproque est un élément crucial de la réussite de l'établissement. Transparence des mécanismes décisionnels et motivation des décisions à tous les niveaux doivent être la règle.

C'est dans ce sens que vont les propositions ci-dessous qui, si elles sont ici principalement discutées dans le contexte d'un métier de chercheur et/ou d'enseignant, se veulent valables pour l'ensemble de la collectivité universitaire.

## 3. Une gestion des ressources humaines renouvelée

*« Les employeurs et/ou bailleurs de fonds devraient veiller à ce que les chercheurs, à toutes les étapes de leur carrière et indépendamment de leur situation contractuelle, se voient offrir des conseils d'orientation de carrière et une aide pour trouver un emploi, soit dans les institutions concernées soit par le biais d'une collaboration avec d'autres structures. »*

Charte Européenne du Chercheur (principes généraux et conditions applicables aux employeurs et aux bailleurs de fonds)

Dans cette optique de droits et devoirs réciproques, nous proposons de fonder la gestion des ressources humaines au sein des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) autour de deux éléments fondamentaux qui seront détaillés plus bas :

1- Un **plan d'activité et de formation individuel (PAFI)** entre l'universitaire et l'établissement.

Ce concept vise à permettre à chacun de préciser quelles seront d'une part ses activités, d'autre part ses

propositions en matière de formation et d'évolution de compétences au sein de son établissement ou en dehors.

Le contenu du plan d'activité devra être élaboré en cohérence avec les projets des différents collectifs de travail concernés : le laboratoire de recherche, le département d'enseignement, l'entité chargée de la valorisation de la recherche, le service de diffusion de la culture scientifique, etc.

L'évaluation de l'activité des individus devra être conduite à l'aune du plan spécifié par le PAFI.

2- Une **nouvelle architecture pour la gestion des ressources humaines au sein de l'établissement** qui s'articule autour de quatre piliers fonctionnels :

- La caractérisation des parcours professionnels et des compétences
- L'évaluation de l'activité des personnels
- La formation et l'évolution des compétences
- L'anticipation et la résolution des situations délicates

Ces divers éléments sont indispensables pour permettre à l'établissement dans son ensemble de connaître ses capacités et de les faire évoluer. Il est indispensable que toutes ces capacités soient mises en place au sein de l'établissement sous peine d'oblitérer la capacité d'adaptation de ce dernier. À chacun de ces piliers correspond un élément du dispositif, dont le fonctionnement est explicité ci-dessous.

L'ensemble du dispositif doit être **coordonné par une Direction des Ressources Humaines (DRH)** dont le rôle ne se limite pas à une gestion administrative des personnels. Au sein d'une université rénovée, la DRH doit jouer le rôle du pépiniériste favorisant l'éclosion, le succès et la maturation des talents au sein de l'établissement. Mais elle a aussi la responsabilité de garantir que les ressources humaines de l'établissement soient en adéquation avec sa mission.

Cette DRH aura pour fonction principale de coordonner l'action des différentes composantes du dispositif. Elle sera en charge du suivi des plans d'activités et de formation individuels au sein de l'établissement en lien avec les diverses composantes de celui-ci. Elle aura également pour mission de maintenir un dialogue d'une part au niveau individuel (dans le cadre du PAFI et des dispositifs mentionnés ci-dessus) et d'autre part au niveau collectif avec les organisations représentant les divers corps sociaux au sein de l'établissement (dialogue social).

La DRH a en particulier pour mission de former (ou d'organiser les formations) les personnels souhaitant accéder à des fonctions de direction (chef d'équipe de recherche, chef d'unité, directeur de département, directeur de laboratoire...). Ces formations devraient d'ailleurs constituer un préalable obligatoire à l'accession à ce type de poste.

*Le fonctionnement de la GRH devra être régulièrement discuté au niveau d'une instance appropriée comme le Comité Technique Paritaire mis en place par la loi de 2007 sur l'autonomie des universités.*

*La politique de gestion des ressources humaines de l'établissement ainsi que l'action de la DRH devront être évaluées de manière approfondie dans le cadre de la politique contractuelle entre l'établissement, l'État et les collectivités territoriales. Ainsi, l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) devrait considérer la bonne gestion des ressources humaines comme un critère important de l'évaluation.*

Il est de ce fait urgent de professionnaliser les fonctions de la Direction des Ressources Humaines au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche. En particulier la fonction stratégique de directeur de ressource humaine devra être occupée par un cadre de haut niveau, disposant d'une expérience de la recherche ou de son management et exerçant son activité dans la DRH à plein temps.

## 4. Le plan d'activité et de formation individuel

*Les employeurs et/ou bailleurs de fonds devraient élaborer, de préférence dans le cadre de leur gestion des ressources humaines, une stratégie spécifique de développement de carrière pour les chercheurs à toutes les étapes de leur carrière, quelle que soit leur situation contractuelle, y compris pour les chercheurs sous contrat à durée déterminée.*

Charte Européenne du Chercheur (principes généraux et conditions applicables aux employeurs et aux bailleurs de fonds)

### 4.1. Le concept

Le plan d'activité et de formation individuel (PAFI) vise à permettre à chaque individu d'explicitier son projet professionnel au sein de son collectif de travail en cohérence avec celui-ci. En explicitant les attentes réciproques de l'individu et de l'établissement où il exerce, il vise à placer chaque partenaire dans une démarche de responsabilisation et d'engagement réciproque.

L'objectif du PAFI est aussi de permettre à chacun de réfléchir sur son activité et de la faire évoluer en fonction de ses aspirations tout en restant en accord avec les objectifs poursuivis par l'établissement lui-même. C'est un élément crucial de la diversification des parcours professionnels.

### 4.2. Son contenu

Le PAFI explicite le projet professionnel de l'individu au sein des collectifs de travail dont il fait partie (équipe pédagogique, de recherche, laboratoire, service technique etc). Le PAFI permet à chacun d'exprimer ses choix professionnels en fonction de ses aspirations et des évolutions et opportunités de l'environnement.

En particulier, il s'agit de préciser dans les grandes lignes l'équilibre entre les diverses activités que l'individu exerce dans le cadre de son métier – dans le cas des chercheurs et enseignants : production de connaissances, valorisation, mise au point de trajectoires d'innovation, activité pédagogique, gestion des ressources, participation à la vie collective (animation scientifique ou pédagogique).

Le PAFI permet ainsi d'articuler les deux aspects (objectifs/réalisations et ressources) au niveau d'un individu. Ceci permet d'intégrer dans les objectifs la dimension d'évolution des compétences transversales de la personne . Cette dimension ne peut être prise en compte si l'on s'en tient aux objectifs d'un projet de recherche ou d'enseignement donné.

Le PAFI doit également comporter un volet *formation* afin de consolider l'évolution des compétences de chaque individu. La notion de formation est ici comprise dans le sens de « formation professionnelle tout au long de la vie » ou « formation professionnelle continue » tel que formalisé dans le Code du Travail. Ces formations peuvent par exemple porter sur la valorisation ou à la diffusion de la culture scientifique, les techniques administratives, le management, l'encadrement de projets doctoraux, la propriété intellectuelle, etc. Rentrent également dans ce cadre l'obtention d'une habilitation à diriger des recherches renouvelée ou encore un séjour longue durée à l'étranger (année sabbatique).

Comme nous allons maintenant le détailler, le PAFI articule une vision de l'activité sur quatre ans avec un suivi annuel. Cette combinaison permet d'anticiper les éventuelles difficultés et de suivre l'accomplissement des objectifs professionnels sur une durée qui n'est ni trop courte ni trop longue au regard des échelles de temps caractéristiques de la recherche et de l'enseignement supérieur.

### 4.3. Les modalités d'application

#### 4.3.1. L'élaboration du PAFI

Le PAFI devrait être élaboré puis validé par les diverses parties concernées :

- l'agent concerné ;
- les responsables des collectifs de travail concernés (directeur de laboratoire, responsable pédagogique, directeur du service technique ou administratif) ;
- la direction des ressources humaines de l'établissement.

Le processus d'élaboration doit être l'occasion d'un **dialogue entre l'agent concerné et les responsables des divers collectifs de travail auxquels il appartient.**

Cette étape importante permet d'assurer la cohérence entre les objectifs de l'individu et les objectifs du collectif de travail tels qu'ils sont définis dans le contrat quadriennal de l'établissement. Elle assure également que l'individu élabore son PAFI avec des interlocuteurs au plus près du terrain et qui soit au fait des contraintes opérationnelles et du projet du collectif de travail concerné.

Cette première phase participe donc d'une démarche de responsabilisation au sein de chaque collectif. En particulier, elle donne aux responsables des collectifs de travail une véritable responsabilité en terme d'accompagnement des personnels.

Dans ce schéma, la DRH intervient dans un second temps pour consolider et valider le PAFI, le mettre en perspective et apporter une cohérence d'ensemble. Elle intervient également en cas de difficulté ou tout simplement en cas de demande d'évolution spécifique (changement d'activité, mutation, etc.).

#### 4.3.2. Suivi du PAFI et évaluation de l'activité

Nous proposons que le PAFI soit basé sur un cycle de 4 ans calé sur la périodicité des contrats d'établissement.

Afin d'assurer le suivi des PAFI, la DRH dispose de toute une palette d'outils décrits en section 6 de la présente note. Les entretiens annuels en sont un élément important.

En permettant une caractérisation plus fine de l'évolution professionnelle de chacun dans toutes ses activités, *le PAFI permet à l'évaluation d'utiliser des critères finement adaptés à l'expérience professionnelle de chacun.*

Réciproquement, *les résultats de l'évaluation doivent aider l'individu à construire son PAFI pour la période suivante.*

Concrètement, à l'issue de chaque cycle, l'évaluation de l'activité de l'individu dans chaque domaine d'activité servira de base pour un bilan de l'activité sur quatre ans.

À la fin du cycle de son PAFI, *chaque individu doit rencontrer sa hiérarchie et éventuellement la direction des ressources humaines pour un entretien approfondi visant à analyser les résultats de l'évaluation.* Ces entretiens quadriennaux seront l'occasion d'une réflexion de fond sur le parcours professionnel et le point de départ de la préparation du PAFI pour la période suivante.

Cette démarche et ce suivi régulier visent à personnaliser la relation entre chaque individu et l'établissement qui l'emploie, et ainsi, de lutter contre le découragement et la démotivation inévitablement distillées par un management impersonnel ou inexistant.

#### 4.4. Une forme simple pour une souplesse d'expression

Le PAFI doit revêtir une forme souple et simple.

En effet, le PAFI ne doit pas enfermer l'individu dans un parcours rigide aux étapes pré-établies. Une marge de souplesse doit être laissée dans le parcours des individus afin de leur permettre d'ajuster leurs projets et de saisir des opportunités imprévues au vol dans tous leurs domaines d'activités. C'est un instrument d'ajustement créatif permanent entre l'individu et son environnement professionnel.

Il doit donc mentionner les directions qui seront explorées dans chacune des activités, à savoir pour des



personnels ayant mission de recherche et/ou d'enseignement :

- *en matière de recherche* : le PAFI devrait comporter une brève description de la thématique de recherche replacée dans son contexte scientifique et des principaux projets envisagés pour les quatre ans à venir.

Le cas échéant le PAFI peut mentionner les projets d'encadrement doctoral et de mobilité (mission longue durée, séjours sabbatiques) ainsi que les évolutions thématiques envisagées.

- *en matière pédagogique* : le PAFI devrait expliciter les enseignements effectués, les principaux projets pédagogiques envisagés, ainsi que les souhaits d'évolution des activités pédagogiques.
- *en matière de valorisation* : le PAFI devrait mentionner les projets auquel l'individu participe.
- *en matière de management* : le PAFI devrait décrire les pratiques développées en terme de gestion des ressources, qu'il s'agisse des ressources humaines ou matérielles, des ressources propres et/ou du collectif suivant le type de responsabilité. Il devrait définir les compétences et outils de management à acquérir pour accompagner le développement professionnel.

Le PAFI doit également préciser la répartition du temps entre ces différentes activités<sup>1</sup> ainsi que les besoins en formation.

Dans chacun des domaines d'activité, le PAFI doit permettre à l'individu d'explicitier ses propositions pour la gestion de ses activités ainsi que pour l'évolution ou le renforcement de ses compétences. Les objectifs visés, même s'ils sont décrits en termes qualitatifs ou semi-quantitatifs<sup>2</sup> doivent être atteignables, réalistes, définis dans le temps et évaluables.

En revanche, *le PAFI ne doit pas être conçu comme un « super-projet » de recherche.*

En effet, les projets de recherche ou pédagogiques sont des constructions souvent collectives décrivant des objectifs précis d'un collectif de travail en matière de production de connaissances, d'enseignement etc. En particulier, les projets de recherche comportent un calendrier et un budget détaillés.

Cependant ces outils de gestion de projet n'explicitent pas les souhaits en matière d'évolution des compétences et ne discutent pas comment l'activité de l'individu s'inscrit au sein de l'établissement. Pour cette raison, ils ne sauraient se substituer au PAFI qui est un outil d'accompagnement du parcours professionnel.

## 5. Les implications du PAFI

La mise en place d'un outil comme le PAFI devrait transformer en profondeur la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur et la recherche publique. En particulier, le PAFI a des implications importantes sur plusieurs aspects de la vie des personnels :

- Il permet la modulation des activités pour les personnels ayant mission de recherche et d'enseignement ;
- Il ouvre la possibilité d'un suivi et d'une caractérisation des parcours professionnels et des compétences au sein des établissements ;
- Il implique une rénovation des procédures d'évaluation ;
- Il implique une clarification et un renforcement du rôle des échelons intermédiaires (responsables d'équipes pédagogiques et de recherche, directeurs de laboratoires et de départements d'enseignement) et donc une modification de leur évaluation et de leurs procédure de nomination.

---

1 Ce point est détaillé dans la section suivante.

2 La description d'une direction de recherche est un objectif qualitatif. Des exemples d'objectifs semi-quantitatifs sont, par exemple, l'engagement à encadrer un projet doctoral, l'obtention d'une habilitation à diriger des recherches ou encore la répartition du temps de travail entre plusieurs activités

Nous allons passer ces différents points en revue afin de préciser quelles sont les incidences de la mise en place du PAFI.

## 5.1. La modulation des activités

En permettant à chacun de préciser l'équilibre entre ses diverses activités, le PAFI permet une modulation individuelle des services. Au sein d'un établissement d'enseignement supérieur, cette modulation est rendue nécessaire par la pluralité des missions de l'établissement et la très forte demande sociétale en matière pédagogique.

Cependant, pour qu'un tel dispositif soit fonctionnel, il faut veiller à ce que les personnes dont l'activité comporte une composante de recherche disposent de plages de temps conséquentes pour pouvoir s'y consacrer efficacement. C'est une nécessité pour les personnels chercheurs, mais aussi pour les ingénieurs de recherche.

Ceux qui font de la recherche et de l'enseignement (les « chercheurs-enseignants » ou les « ingénieurs-enseignants ») doivent pouvoir avoir l'opportunité d'opter pour une modulation où leur dominante principale est la recherche.

Leur service d'enseignement doit être raisonnable, comparable à celui de leurs collègues dans des universités étrangères : *80 heures de présence face aux étudiants et 40 heures de services complémentaires paraissent une limite à ne pas dépasser.*

La modulation doit pouvoir aller de zéro (pas d'activité d'enseignement) à cette borne supérieure, étant entendu que cette organisation doit permettre à chaque individu de disposer, au cours de sa carrière, d'années sans enseignement durant lesquelles il peut effectuer un séjour dans un autre établissement (années sabbatiques) ou bien effectuer des missions de moyenne à longue durée, ceci sans que les heures d'enseignement non effectuées une année doivent l'être ultérieurement.

## 5.2. Permettre le suivi des parcours professionnels

Depuis plusieurs années, les organismes de recherche nationaux ont reconnu la nécessité de disposer d'une cartographie des compétences et des métiers. Le CNRS s'est doté de l'observatoire des métiers, qui remplit cette mission à la fois pour les personnels d'appui à la recherche (ingénieurs, techniciens et administratifs) et, plus récemment, pour les chercheurs eux-mêmes. De son côté, l'INRA s'est lancé dans un programme de caractérisation des parcours professionnels chercheurs sous l'impulsion de la délégation générale à l'évaluation.

En revanche, aucun établissement d'enseignement supérieur ne s'est doté d'un tel outil, pourtant indispensable à une gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Le PAFI tel que nous le proposons apportera une contribution essentielle à cette dynamique, en permettant de maintenir une vision de l'évolution des compétences et métiers exercés par un individu tout au long de sa carrière.

*Le PAFI est un outil de base permettant à la DRH de l'établissement d'affectation de disposer d'une cartographie des métiers, des compétences et des activités exercées.*

Il va de soi que, pour mettre en place un tel dispositif de manière opératoire, une coopération entre les organismes de recherche nationaux et les établissements est indispensable, de manière à mettre au point et affiner les outils dans une démarche de mutualisation. Cette coopération aurait en outre l'immense avantage d'harmoniser les procédures et de faciliter ainsi la circulation des individus et donc des compétences entre les établissements.



### 5.3. Des pratiques d'évaluation renouvelées

Dans la communauté universitaire, prendre en compte les diverses activités exercées par une même personne est une difficulté qui n'a, à ce jour, pas été résolue de manière satisfaisante.

*Le PAFI permet de contourner cette difficulté au sens où chacun est amené à définir la répartition de son temps de travail entre ses diverses activités.*

De plus, en permettant une caractérisation plus fine de l'évolution professionnelle de chacun dans toutes ses activités, *le PAFI permet à l'évaluation d'utiliser des critères finement adaptés à l'expérience professionnelle de chacun.*

Réciproquement, *les résultats de l'évaluation doivent aider l'individu à construire son parcours professionnel.*

L'évaluation joue alors un rôle positif, permettant à l'individu d'identifier les succès et les échecs dans ses différentes activités. Les résultats de l'évaluation peuvent inciter à la mise en place d'actions de formation, encourager au développement de nouvelles activités qui apparaissent prometteuses, inciter au renouvellement lorsque des projets s'achèvent.

**Le PAFI doit donc s'accompagner d'une rénovation dans les pratiques de l'évaluation.**

L'évaluation doit être aujourd'hui un élément clef dans une démarche de qualité visant à permettre à chacun de déployer au mieux son potentiel au sein de l'établissement.

### 5.4. Des échelons intermédiaires responsabilisés

Pour des raisons d'échelle mais aussi afin d'éviter le piège d'une GRH déconnectée du terrain, les PAFI devront pour partie être élaborés à une échelle proche des individus. c'est à dire au niveau des laboratoires, des départements d'enseignement ou des services techniques. Cela implique de renforcer le rôle et donc la responsabilité des responsables de ces collectifs.

Ces échelons intermédiaires sont un maillon crucial de la GRH: il importe donc de leur donner une réelle capacité d'action. Nous pensons que les fonctions de directeur de laboratoire, de département d'enseignement ou de service technique ne doivent pas être exercés par des « administrateurs professionnels » qui seraient déconnectés des métiers exercés au sein des collectifs dont ils ont la responsabilité. En revanche, ces fonctions doivent être pleinement reconnues ce qui signifie :

- que les personnes qui exercent des fonctions de direction doivent y être sérieusement formées ;
- qu'elles devraient être choisies en premier lieu selon leur aptitude à exercer ces fonctions<sup>3</sup> ;
- que toute activité de direction devrait être évaluée de manière rigoureuse.

Ainsi les compétences managériales devraient être considérées, évaluées et développées à toutes les étapes du parcours professionnel. Les fonctions de direction d'un collectif devraient finalement être vu comme un des métiers au sein de l'établissement, métier qui nécessite une véritable formation et où il convient d'éviter les phénomènes de sclérose par une rotation raisonnable des individus.

### 5.5. Vers une gestion des carrières débloquée

Il s'agit là d'un point crucial mais également très technique. Pour cette raison, nous pensons qu'une réflexion approfondie doit être menée sur ce sujet mais elle dépasse l'objet de la présente note.

Au-delà de l'architecture et des propositions présentées ici, le travail de l'ANDÈS a conduit aux réflexions générales suivantes :

---

3 Ce qui implique que le processus de désignation des directeurs de laboratoire soit revu. Sans chercher à ignorer l'avis des membres du laboratoire, il s'agit d'éviter que le directeur devienne un despote ou bien se retrouve en position d'impuissance pour ne pas se brouiller avec ses collègues

- Une réflexion approfondie sur les primes doit être menée. Si elles constituent un moyen simple et économe<sup>4</sup> de revaloriser les carrières, leur développement systématique peut engendrer des problèmes. Ainsi, l'existence de primes peut conduire les agents à orienter leur activité vers des formes qui leur permettront d'atteindre rapidement les critères d'attribution de celles-ci, au détriment parfois de l'engagement dans des projets de long terme voire au détriment de l'éthique scientifique.

En revanche, les primes associées à une prise de fonction spécifique peuvent être utiles, efficaces et moins génératrices d'effets pervers.

- Les contraintes de la grille salariale pourrait être rendues moins pesantes par un mécanisme d'accélération des franchissements d'échelons et par des possibilités de promotions accélérées pour les gens ayant une évaluation très favorable.
- Une réflexion doit être menée sur la manière de récompenser des réussites collectives. En effet, la cohésion des collectifs de travail peut être mise à mal si une seule personne tire un bénéfice d'une réussite dans laquelle plusieurs ont contribué de manière équivalente.
- La prise en compte des expériences professionnelles hors du dispositif public français d'enseignement supérieur et de recherche doit être améliorée. Cela passe notamment par une amélioration de la reconstruction de carrière pour les personnes nouvellement recrutées et par une meilleure valorisation des expériences professionnelles hors de la sphère académiques.
- Au niveau des recrutements, la tendance des commissions à recruter des personnes sur-qualifiées ou sur-expérimentées par rapport aux emplois proposés doit être combattue.
- La multiplication de statuts parallèles présentant des conditions de rémunération et des perspectives de carrières radicalement différentes doit être évitée pour des personnes exerçant les mêmes métiers. Toute solution rendant la différenciation salariale possible au sein d'un même statut est préférable.

Même si proposer des évolutions statutaires implémentant ces principes dans le cadre d'une pratique managériale rénovée dépasse le cadre du présent document, nous pensons qu'il faut garder à l'esprit que cela sera nécessaire pour permettre aux propositions faites dans la présente note de jouer pleinement leur rôle positif.

## **6. Une architecture rénovée pour la gestion des ressources humaines**

Si le PAFI permet de suivre l'activité des individus et de mieux caractériser leur parcours professionnel, il n'est pas à lui seul suffisant pour permettre une saine gestion des ressources humaines. L'évolution de carrière de tous les personnels passe aussi par la mise en place d'outils d'accompagnement. L'architecture de l'accompagnement des parcours professionnels comporte plusieurs volets qui devront être coordonnés et animés par la DRH de l'établissement en collaboration avec les différents niveaux intermédiaires (chef d'équipe, chef d'unité, directeur de département, directeur de laboratoire, etc.).

### **6.1. Un dispositif d'évaluation**

C'est l'outil de suivi de l'activité des personnels auquel chacun pense au sein de l'enseignement supérieur et la recherche en France.

Mais dans la quasi totalité des cas, l'évaluation de l'activité donne un poids écrasant à l'activité de production scientifique disciplinaire. L'évaluation doit être étendue de manière à pouvoir réellement analyser l'ensemble des activités de chacun.

---

<sup>4</sup> Les primes ne donnent pas lieu à cotisation pour l'assurance vieillesse.

Ainsi, l'évaluation de l'activité pédagogique doit être mise en place de manière à permettre le suivi et la valorisation des carrières des personnels qui font le choix de se consacrer exclusivement à des activités pédagogiques.

De même, l'évolution d'un enseignant-chercheur vers un métier d'ingénieur de recherche doit également être possible, ce qui implique d'évaluer les activités correspondantes (développement technique, formation, valorisation, etc).

Ainsi, le PAFI permettra de s'approcher considérablement de l'idéal d'une évaluation fine et différenciée des diverses activités de l'individu.

Comme nous l'avons souligné plus haut, il est indispensable que la synthèse des évaluations des diverses activités soit effectuée au niveau de l'établissement afin d'articuler cela avec les projets des collectifs et plus globalement avec les missions et le positionnement stratégique de l'établissement défini dans son contrat quadriennal.

## **6.2. Un dispositif de formation**

Son objectif est de former les individus aux responsabilités qu'ils vont être amenés à prendre dans le cadre de leur évolution professionnelle.

Les formations peuvent également aider les personnes souhaitant donner une nouvelle orientation à leur carrière, améliorer leurs compétences sur certains points ou opérer un changement radical de métier.

Plusieurs organismes de recherche proposent des formations aux chercheurs pour les fonctions de direction. Des établissements développent également des formations à l'encadrement des projets doctoraux. De façon générale, une offre de formation continue doit comprendre des formations techniques (initiation au code des marchés publics, propriété intellectuelle, utilisation de nouveaux outils de travail collaboratif, etc.), et des formations managériales (encadrement d'équipes, conduite de projets, communication institutionnelle, etc.).

Cette démarche d'accroissement des compétences transversales doit être développée (en parallèle de l'approfondissement des compétences disciplinaires). Ainsi, l'offre de formation doit être amplifiée et diversifiée de manière à couvrir peu à peu l'éventail complet des métiers au sein de l'établissement. La direction des ressources humaines doit jouer un rôle actif dans l'accès des personnels aux formations. En particulier, elle doit pouvoir informer et aiguiller chacun vers les formations correspondant à ses besoins et à ses souhaits.

## **6.3. Un dispositif de suivi**

Son objectif est de permettre aux individus de faire le point sur leur activité professionnelle.

Toute évaluation individuelle devra s'élaborer lors d'un entretien entre la personne et son supérieur hiérarchique, voire la direction des ressources humaines de l'établissement.

Ces entretiens d'évaluation devront être complétés par des entretiens annuels destinés à faire le point sur l'avancement du PAFI. L'objectif est, pour l'individu, d'anticiper sur les éventuelles difficultés rencontrées. Pour les responsables des collectifs de travail, ces entretiens seront un des éléments leur permettant d'avoir une vision actualisée de l'activité au sein du collectif dont ils ont la responsabilité.

## **6.4. Un dispositif d'accompagnement personnalisé (« coaching »)**

Cet outil, apparu dans les années 80 en France en entreprise, consiste à offrir la possibilité d'avoir une série d'entretiens pour traiter un *problème particulier* d'ordre professionnel. Il n'est pas nécessairement utilisé de manière identique selon les parcours professionnels individuels. Mais dans tous les cas, ce n'est ni du « consulting », qui apporterait une solution prête à être mise en œuvre, ni une thérapie focalisée sur des aspects personnels. Il s'agit plutôt d'aider la personne à élaborer une solution qui l'aidera à franchir un cap professionnel.

Bien que la demande soit présente, il n'existe pas de dispositif de coaching destiné à des personnels chercheurs, enseignants ou ingénieurs dans leur parcours professionnel.

Il importe donc de mettre en place, au sein des établissements, une « cellule coaching », constituée de personnes ayant suivi une formation reconnue à l'accompagnement professionnel. Elle répondra aux demandes individuelles émanant d'un chercheur, d'un enseignant, d'un ingénieur, ou de la DRH de l'établissement, et mettra en œuvre le protocole d'accompagnement de la personne concernée, assurant bien évidemment la confidentialité des entretiens.

## 7. Conclusion

Pour faire face aux défis de la recherche et de la formation supérieure au 21<sup>e</sup> siècle, les universités et organismes de recherche seront amenés à passer d'une gestion administrative des personnels à une GRH permettant le développement des talents dans leur diversité.

Pour cela, l'ANDÈS propose une rénovation en profondeur de la gestion des ressources humaines au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche basée sur :

- Une **valorisation des parcours des personnels** – via un « plan d'activité et de formation individualisé » pluriannuel ;
- Un **dispositif d'accompagnement des individus tout au long de leur carrière** – réalisation des objectifs professionnels, aides aux mobilités (thématiques, géographiques, fonctionnelles) coordonné par une direction des ressources humaines professionnelle opérant à l'échelle de l'établissement ;
- Une **évaluation exhaustive de l'ensemble des activités** – outil d'évolution des carrières et de progression, et non d'une évaluation-sanction.

L'architecture globale de GRH présentée dans la présente note vise à construire un socle sur lequel il sera possible de développer de nouvelles pratiques, et d'améliorer les perspectives professionnelles de l'ensemble des personnels.

Les questions de management touchent à la relation profonde et délicate entre l'individu et son travail ; aussi les changements dans ce domaine ne peuvent-ils être que le fruit de réflexions, d'évolutions progressives, de mises en question et en débat. Cette note se veut une contribution à un tel débat.

## 8. Références

### Bibliographie

1. « [Charte européenne du chercheur](#) », Commission Européenne (2005).
2. « [Rapport des États Généraux de la recherche](#) », Comité d'initiative et de proposition (2004).
3. « Gestion des ressources humaines et gestion du système de recherche public », Opération Futuris – ANRT (2004).
4. « Variations autour du travail des universitaires », V. Becquet et Ch. Musselin, convention MENRT, ACI « Travail » (2004).
5. *Politique de recrutement et gestion des universitaires et des chercheurs*, rapport d'information du Sénat 54-2001, rédigé par Y. Fréville.
6. « Le capitalisme d'héritiers: la crise française du travail », Thomas Philippon, eds. du Seuil (2007).
7. [Synthèse du comité local des États Généraux de la Recherche « jeunes chercheurs »](#)

(2004).

8. « [Recommandations pour la consolidation et l'amélioration du dispositif de formation et de recherches doctorales](#) », Confédération des Jeunes Chercheurs (2006).
9. « [Consolider le doctorat](#) », ANDÈS (2007).

## **Documents de l'ANDÈS**

- Décloisonner l'enseignement supérieur, *en préparation*
- Améliorer le processus de recrutement des chercheurs et enseignants
- [Mieux accueillir et intégrer les personnes nouvellement recrutées](#), janvier 2008
- Renover l'habilitation à diriger des recherches, *en préparation*
- Les enseignants non chercheurs au sein d'une université renouée, *en préparation*
- Réformer les ATER, *en préparation*