

Atelier "Fonctionnement et processus de décision" (14h-16h30, 29 mai, Amphi 2, LPT, Bat 210) - Session III

Consultation du CR de la session précédente

Le CR est discuté brièvement et des modifications sont proposées.

Chaines de décision "RH"

Titularisation IT

Deux étapes sont distinguées :

- un entretien est effectué à 6 mois (avec le chef de service/groupe et éventuellement une personne en charge des RH au laboratoire) qui donne lieu à un rapport transmis au Conseil de Laboratoire s'il y a des difficultés
- une procédure statutaire est suivie pour la titularisation proprement dite (avis du chef de service de groupe, présentation devant le conseil de labo et validation par le DU)

La discussion met en avant l'importance de l'accompagnement des agents tout juste recrutés avant leur titularisation (c'est en particulier vrai dans de grandes unités, afin de conserver une certaine proximité). Dans certaines unités, un principe de tutorat est adopté, même s'il est parfois difficile de trouver des tuteurs.

Problèmes lors de l'année de stage

Après des efforts de médiation interne au laboratoire (par la direction ou par des personnels en charge des questions RH), il peut y avoir un recours à la CPL là encore pour effectuer une médiation entre l'agent et sa hiérarchie.

Si les difficultés persistent, une procédure est normalisée dans le cas d'agents CNRS, avec un passage auprès de la CAP. En cas de difficulté grave, un élu de la CAP peut suivre l'agent sur son lieu de travail pendant une semaine pour identifier les difficultés rencontrées.

La discussion montre l'intérêt d'un suivi RH des agents au niveau des laboratoires, même s'il n'est pas clair si toutes les unités disposent de personnels spécifiquement consacrés à ces questions dans leur service administratif

Congés

La gestion des congés se fait par le biais du logiciel Agate, avec une validation effectuée par le chef de service. Plusieurs participants évoquent la question de l'affichage de ces congés : selon les laboratoires, il est restreint au groupe ou au service, alors que cette information est susceptible d'intéresser aussi les chefs de projets avec qui l'agent peut travailler. Il serait utile de réfléchir quels droits doivent être ouverts auprès des différents acteurs (chef de groupe/service/projets/administration/direction) sur Agate, et quels sont les avantages/dangers à rendre cette information publique.

Missions

Les OM sont systématiquement signés par la direction du laboratoire, mais des étapes

intermédiaires interviennent auparavant. Pour les chercheurs, la validation du responsable du budget concerné (chef de projet ou de groupe) est nécessaire. Dans un certain nombre d'unités (mais pas toutes), les missions des IT passent par une double validation : supérieur hiérarchique d'une part et personne responsable du budget concerné (chef de projet ou chef de groupe). Une discussion a lieu sur la nécessité de la validation par le supérieur hiérarchique de l'agent -- l'information doit au minimum être transmise au supérieur hiérarchique (cette transmission n'a actuellement pas lieu de façon systématique), mais la validation ne semble pas indispensable. Plusieurs formulaires en ligne ont été développés par les différents laboratoires pour établir ces missions.

Demande de formations

Un plan de formation annuel est établi par l'administration de l'unité, sur la base de l'entretien annuel avec les agents, et sur les demandes apparues au fil de l'année. La centralisation de ces demandes est effectuée par le/la correspondant.e formation de l'unité. Ces demandes font l'objet d'un accord du responsable du groupe/service via une fiche de formation (pour les IT) ou de la direction (pour les chercheurs).

Le circuit pour les formations peut varier en fonction du mode de financement : ressources propres du laboratoire, budget d'un projet ou d'un groupe/service, Délégation Régionale, IN2P3.

Entretien et dossier annuel IT

L'entretien et le dossier annuels des agents IT (et des BIATS) est codifié statutairement, avec la désignation d'un responsable d'entretien. Ce responsable est généralement désigné par le chef de groupe/service dans un pool de quelques personnes (en cas de désaccord, le DU peut effectuer un arbitrage pour désigner le responsable d'entretien). Il est important que ce responsable ait une bonne connaissance du travail de l'agent, ce qui peut être une question.

Des problèmes peuvent surgir pour les profils à cheval sur plusieurs services/groupes: il peut arriver que plusieurs personnes participent à l'entretien, sous la conduite du responsable d'entretien, et après accord de l'agent.

Classement pour les promotions IT

Les mêmes acteurs interviennent mais selon les laboratoires, les pratiques diffèrent :

- au niveau de chaque service, un premier classement est effectué (généralement via un comité de pilotage du service)
- un interclassement entre BAP (grade et corps) est effectué au niveau du laboratoire en présence des chefs de service et de la direction, en respectant les classements relatifs par BAP.
- la CPL est informée du classement proposé et peut interagir avec la direction

Lors de l'interclassement, des informations sont également collectées auprès des chefs de groupes de recherche/chefs de projets pour apprécier le travail effectué auprès des groupes de recherche. Cela peut avoir lieu par des demandes informelles (IPN, LAL) ou par une présence explicite des responsables de groupe de recherche lors de la réunion d'interclassement (CSNSM).

L'intervention de la CPL ne s'effectue pas de la même manière : elle peut recevoir une liste

sans classement pour ensuite participer à la réunion d'interclassement avec la direction et les chefs de groupes (IPN), ou bien elle peut être informée des résultats de la réunion d'interclassement pour ensuite interagir avec la direction (CSNSM).

La transparence et la publicité du processus est discutée longuement par l'atelier. Les listes ne sont pas connues avec le même niveau de détail selon les unités : dans certains cas (LAL, IPN), le classement relatif par BAP grade et corps est public et le classement final de la direction est communiqué à la seule CPL, dans d'autres (CSNSM) les listes globales (corps et grades) sont publiques. Les participants de l'atelier indiquent que cette question est évidemment très sensible pour les agents, en particulier pour les listes finales qui peuvent être vues par les intéressés comme un classement absolu de l'ensemble des agents de l'unité alors qu'elles sont d'abord établies pour maximiser les chances de réussite des agents lors des étapes d'interclassement suivantes (DR, national). S'il est évidemment souhaitable de faire preuve de transparence, les listes finales d'interclassement sont donc difficiles à interpréter en particulier dans les grandes unités, et la question de la pédagogie et de l'explication de ces listes est complexe mais nécessaire (par la direction ? par les chefs de groupe/service ? sous quelle forme).

Les participants soulignent aussi l'importance du soin apporté au dossier pour décrocher les promotions. Dans certaines unités, il existe des comités de relecture (des IE ou IR expérimentés) qui peuvent étudier les dossiers des agents et proposer des corrections ou des ajouts afin d'augmenter les chances de réussite.

Un autre point soulevé par les participants consiste en l'interclassement au niveau de la Délégation Régionale. Traditionnellement, les comités régionaux contiennent des représentants de la DR, des experts métiers et des directeurs, avec au plus un représentant par laboratoire (et la consigne tacite de rester en retrait quand on évoque des agents de son laboratoire). Il est impératif de rediscuter ce mode de fonctionnement dans le cas d'une UMR intégrée, qui devra avoir plusieurs représentants qui doivent pouvoir s'exprimer sur les agents durant ces réunions d'interclassement régional. De la même manière, dans le cas d'une grande UMR, il faut que ces interclassements régionaux dépassent les seuls premiers de liste de chaque laboratoire (le 3ème d'un laboratoire de plusieurs centaines de personnes peut parfaitement dépasser en compétences et en mérite le 2ème d'un laboratoire plus petit).

Attribution des primes IT

Cette discussion est en pleine évolution avec les modifications du régime des primes, et les laboratoires représentés ont pour l'instant des systèmes très différents, certains récurrents et d'autres noms. L'IPN et le CSNSM ont adopté un système à trois montants distincts. L'IPN établit les primes (liste non diffusée) en comité de direction sur proposition du chef de service. Le CSNSM effectue une modulation (prime normale pour tout le monde, prime supérieur pour une dizaine d'agents et prime chef de service), lors d'une discussion entre chefs de groupe/service et la direction (liste transmise à la CPL). Le LAL comporte deux types de prime: l'une donnée par le chef de service (tournante et discutée en réunion de service), l'autre par le DU (sur recommandation des chefs de service et de projet, non diffusée). Les participants de l'atelier estiment qu'il est plus facile d'expliquer aux agents sur des critères explicites les primes que les classements de promotion.

Chaines de décision "Demandes RH"

L'ensemble des demandes RH pour les EAOM (FSEP, Noemi, CDD postes permanents chercheurs et IT) est traitée dans sa globalité. Les groupes font leur liste de leurs besoins, parfois en lien avec le DAT de l'IN2P3, et remontent leur demande au DU. Un processus relativement non linéaire d'échange et de modification des demandes a lieu entre les groupes, le DU et l'IN2P3.

Il apparaît nécessaire d'avoir une instance de discussion collective des besoins au sein de l'unité, avec les chefs de groupe (scientifiques et techniques), la direction (y compris un responsable technique) pour conjuguer les nécessités du moment et la stratégie à long terme. Il faut en profiter pour étudier les demandes spécifiques urgentes (qui peuvent parfois être traitées par des CDD, y compris sur ressources propres) et des demandes de fond nécessitant des recrutements pérennes)

Chaines de décision "Projets sur contrats"

Selon les contrats proposés, le dépôt de projet ne nécessite pas systématiquement l'accord du DU. Il apparaît néanmoins nécessaire qu'un porteur de projet s'assure d'un soutien suffisant auprès de chercheurs et d'IT. La discussion ne fait pas apparaître de processus clair pour cette première partie, qui pourrait bénéficier d'une discussion en comité de direction, avec la vision des responsables techniques concernés.

Il semble illusoire d'imposer un circuit de validation très strict pour tous les dépôts de projets, même s'il serait utile d'identifier les critères de taille d'un projet qui pourrait nécessiter un examen approfondi avant dépôt. Dans le cas d'un processus en 2 étapes (EU, ANR), il serait également intéressant que les projets ayant franchi la 1ère étape fassent l'objet d'une discussion au niveau du laboratoire (par exemple via une présentation en conseil scientifique).

L'importance du suivi après acceptation est à nouveau soulevée (voir compte-rendu de la session précédente)

Discussion générale

S. Descotes-Genon échange avec les participants sur les acteurs évoqués au cours des trois séances. Certains ont été évoqués régulièrement dans les différentes chaînes de décision:

- la direction possède un double rôle d'arbitrage (stratégie de long terme) et de suivi opérationnel (au quotidien), et il apparaît important que ces deux rôles soient tenus par les mêmes personnes
- le conseil scientifique intervient régulièrement pour l'évaluation et accompagnement de projets déjà lancés, et le conseil sur la répartition des moyens.
- le chef de groupe/de service effectue un suivi au quotidien de l'activité du groupe/service, mais il joue aussi un rôle de prévision des plans de charge et de conseil auprès de la direction.

D'autres instances ont des rôles moins forts dans ces chaînes de décision et qu'il conviendrait de définir plus précisément:

- le conseil de laboratoire apparaît comme une instance permettant de stimuler la vie du laboratoire, de discuter de problèmes éventuels, et de transmettre l'information de façon relativement rapide au sein de l'unité, en particulier via les élus (dans certaines unités, cette transmission est encouragée par des rencontres plus régulières entre une partie du conseil de laboratoire et le comité de direction)
- le CHSCT d'unité a des attributions statutaires en termes d'hygiène et de sécurité, mais

ne semble pas jouer d'autres rôles

- le directeur technique a été évoqué en suivant les recommandations de l'IN2P3, mais il n'est pas présent en tant que tel dans tous les laboratoires. S'il apparaît évident qu'un référent technique doit être présent au comité de direction, ses attributions devraient être précisées, en particulier dans les chaînes de décision discutées ici.

Dans le cas de grands laboratoires, il est important de réfléchir à l'adaptation des chaînes de décision sur plusieurs points:

- garantir une proximité entre les différents échelons, ce qui peut passer par un dédoublement des niveaux (directeur d'unité/adjoint et directeur de division/associé, chef de groupe/chef de service)
- assurer le bon équilibre entre centralisation au sein du comité de direction et autonomie des composantes: certains processus de décision peuvent certainement rester au niveau des composantes tandis que d'autres passent forcément par la direction de l'unité, ce qui peut là encore nécessiter de dédoubler certaines instances.

La discussion des trois séances indique que des bonnes pratiques présentes dans certaines unités pourraient être généralisées aux autres laboratoires. Pour certaines chaînes de décision, des différences notables existent entre laboratoires et une discussion sera nécessaire pour harmoniser à terme les pratiques, tout en les adaptant à la taille des unités concernées.

Le premier travail effectué au sein de cet atelier a permis de rassembler un matériau important, qui pourra être exploité et discuté plus en profondeur après l'été, une fois les questions de structure clarifiées. S. Descotes-Genon clôt la séance en remerciant l'ensemble des participants de l'atelier pour leurs contributions et leurs réflexions de grande qualité.