

Rapport de l'Atelier

"La formation au service des parcours professionnels et des objectifs RH"

Septembre-Octobre 2007

Président : Armelle Barelli
Animateur : Muriel Sinanidès
Rédacteur : Michèle Postel

Noms des participants

ALLET	Christian	FERVEUR	Catherine
BEC	Ghislaine	GAULTIER	Frédéric
BELLANGER	Rémy	GEORGES	Françoise
BERTHOLET	Katell	GIORGI	Alain
BIZOT	Francine	GROUSSET	Francis
BLONDY	Jean-Marc	MACIEJEWSKI	Audrey
BONET	Ingrid	MAURE	Gwladys
CHAVAND	Geneviève	PERRIN	Fabrice
CHOLLAT	Christine	PODEVIN	Annie
CIROTTEAU	Rose Marie	SIMPSON	Béatrice
CLAUZEL	Alexandra	TREMOULET	Catherine
COUMBARAS	Patricia	WEBER	Michèle
COUMERT	Fabienne		
DEMERY-LEBRUN	Marc		
DHEU ANDRIES	Marie-Louise		
ETLICHER	Brigitte		

PREAMBULE

Les éléments ayant conduit à retenir les axes et les objectifs « RH et formation » proposés dans ce document, consacré à l'accompagnement de la politique RH du CNRS par la formation, sont rapidement évoqués dans ce préambule. Ils sont indispensables à la bonne compréhension de l'ensemble du travail réalisé par le groupe .

Le CNRS, en termes de politique des Ressources Humaines, peut être assimilé à un portefeuille de compétences à la disposition d'une nouvelle organisation de la recherche et de l'innovation française.

Ces compétences humaines du CNRS sont mobilisables sur des projets, des grands instruments ou équipements.

Des compétences sont à transférer, à transmettre car de nombreux personnels partiront dans les années à venir.

Dans ce contexte, il est essentiel d'identifier les compétences présentes au CNRS, avec deux objectifs :

- apprécier le différentiel avec les compétences nécessaires aux projets du CNRS et, singulièrement, avec l'offre que le CNRS souhaite faire aux nouveaux donneurs d'ordres de la recherche française,
- compte tenu de la pyramide des âges au CNRS, organiser le transfert des compétences menacées de disparition.

La formation est, encore plus que par le passé, une clé importante du positionnement du CNRS dans le Système Français de Recherche et d'Innovation.

Le groupe a choisi d'inscrire sa réflexion dans les axes suivants :

- Le CNRS porteur d'une culture de valorisation de la formation permanente (*la formation permanente au cœur de la stratégie et du rayonnement du CNRS ; la valorisation de la formation dans les parcours professionnels*)
- La formation au service de l'anticipation des évolutions du contexte dans lequel se développent les missions du CNRS ; la formation au service de l'anticipation des besoins en compétences et des parcours (*connexion à la stratégie emplois/compétences, accompagnement de la diversité*).
- La formation au service de l'attractivité du CNRS, attractivité du recrutement et des itinéraires professionnels au CNRS (*développement et renforcement de l'appartenance au projet laboratoire/organisme et de la cohésion du collectif*).
- La formation grâce à une mobilisation accrue des acteurs.
- Une politique de formation prenant en compte l'indispensable articulation entre la stratégie nationale et la compétence territoriale (en lien avec tous les partenaires du CNRS).

1. Axe 1 : Porter la culture formation permanente

L'excellence et l'expertise, au cœur de la culture CNRS, sont bien le résultat des compétences des collectifs. La formation doit être positionnée au cœur du « moteur » de l'organisme. Le contexte particulièrement mouvant met le CNRS devant ses responsabilités d'organisme au front de la connaissance et de l'innovation.

1.1 : valoriser la formation permanente dans le parcours professionnel d'un agent : renforcer la relation entre effort de formation et parcours, entre formation et mobilités, pour toutes les personnes travaillant dans des structures liées au CNRS

Jurys de concours :

Les former à :

- oser la prise de risque sur des personnes à potentiel
- apprécier les efforts de formation
- l'évaluation des compétences (acquises et potentielles)

La prise de risques ne sera effective dans les campagnes de recrutements internes (concours internes affectés) que si les jurys sélectionnent en fonction des compétences attendues et pas forcément détenues.

1.2 : systématiser le transfert de connaissance du CNRS vers l'extérieur : rayonnement du CNRS via CNRS formation

Les savoirs sont nombreux au CNRS et devraient être davantage transférés vers la société. Il faut communiquer sur les viviers de compétences, étoffer l'offre extérieure portée par CNRS-formation et établir un lien avec le recensement des offres de formation des laboratoires recueillies via les PFU par les conseillers RH-formation.

1.3 : Obtenir un label de formation diplômante ou qualifiante pour des actions de formation conçues et élaborées au CNRS

La recherche d'un label pour les formations organisées pour les personnels liés au CNRS sont

- les diplômes correspondants aux compétences recherchées n'existent pas sur le marché du travail. Ceci implique de créer la veille nécessaire avec nos partenaires notamment universitaires,
- l'employabilité, en particulier hors système académique, des non-permanents,
- le rayonnement du CNRS en tant qu'établissement ayant une mission de formation.

2. Axe 2 : anticiper les évolutions et identifier les besoins en compétences et les parcours

2.1 : Accroître pour tous la flexibilité liée au travail en mode projet et l'adaptabilité aux évolutions du SFRI

L'impact recherché est une réactivité et une adaptabilité accrues des personnels, considérés comme « la Ressource Humaine », la richesse que le CNRS met à la disposition des projets.

Cible 1 : Les évolutions en cours donnent un poids important aux **porteurs de gros projets**, chercheurs (CR ou DR ; Maître de conférence ou Professeur qui ne sont pas forcément des directeurs d'unité ou des chefs d'équipe) ou ingénieurs, lauréats d'appels d'offre, Leur rôle en politique intelligente des **RH**, notamment via le **recrutement** et l'**encadrement de personnels le plus souvent temporaires**, s'impose de plus en plus.

Les projets dont ils ont la charge dépassent en général le champ strict de leur discipline d'origine, le cadre national, le cadre de la recherche académique. Le CNRS doit donner à ces managers de la science une connaissance suffisante de la **culture et des règles de fonctionnement des autres partenaires, publics et privés**, pour qu'ils conduisent leurs projets dans l'environnement multi-appartenant, multiculturel, multinational actuel.

Les formations sur le management des projets et la conduite du changement en région, devront inclure un module d'ouverture à la multiculture, à l'international (formations sur les structures internationales homologues du CNRS) et au privé.

Il faut construire des parcours de formations pour ces agents ; il faut les identifier, les repérer et les former.

Cible 2 : Les **directeurs d'unité, chefs d'orchestre des actions issues du laboratoire**, régulateurs des stratégies individuelles pour l'enrichissement de la stratégie collective. La nécessaire cohabitation avec les porteurs de projets vient compliquer l'organisation du laboratoire.

Les DU doivent **diriger** (définir le projet de l'unité et la stratégie collective) et **manager tous les personnels** y compris l'ensemble des chefs d'équipe et chefs de projets de l'unité.

Les formations dédiées doivent intégrer cette double dimension.

Cible 3 : les DSA, les chargés de mission des Départements Scientifiques

Membres de l'équipe de direction du département, ils ont en charge le suivi, de l'animation et de la coordination d'un ensemble de laboratoires. Le DSA est l'interlocuteur de référence du département pour les directeurs d'unité et pour les chercheurs dans son périmètre de responsabilité.

A ce titre, ils ont besoin, eux aussi, d'une bonne **connaissance de l'environnement** national et international de la recherche et de ses mutations.

Comment identifie-t-on les dirigeants potentiels ? (le groupe ne doit pas répondre à cette question mais il sera important que le CNRS se donne les moyens de repérer ses futurs dirigeants).

Cible 3 : la filière RH

A besoin de comprendre les évolutions de l'environnement pour anticiper les impacts sur les personnels.

(Ce thème rejoint l'axe « mobiliser les acteurs »)

Cible 4 : les agents : adaptabilité de tous et accompagnement pour tous

- Comment ne laisser personne sur le bord du chemin ? Le CNRS doit se doter de **dispositifs de repérage des compétences** tout au long du parcours des agents.

Le groupe préconise que soient mis en place deux types de dispositifs :

- dispositif d'**autoévaluation** pour repérer les difficultés dès leur apparition. L'agent, acteur de son parcours, aurait ainsi accès, de sa propre initiative, à un outil de « mesure » de son positionnement.

Ce dispositif n'a de sens que si chacun **connaît ses possibilités d'évolution, les possibilités d'accès à la formation, les acteurs à contacter.**

- dispositif d'**entretiens** (le dossier de carrière annuel pour les ITA est un moment de repérage potentiel) et d'**évaluation** (expérimentation en cours pour les ITA d'une évaluation par les experts métiers).

L'organisme doit se fixer un objectif, des lignes de conduite par rapport à ces populations : la difficulté est vraiment le repérage.

Il est par ailleurs indispensable **d'accompagner le retour, la reprise de fonctions** des personnels après une longue absence quelle qu'en soit l'origine.

3. Axe 3 : Construire l'attractivité des itinéraires professionnels au CNRS

L'attractivité du CNRS pour les chercheurs est très fortement liée à la liberté dans le choix des thèmes de recherche. Il faut accompagner les chercheurs dans cette « liberté » de choix.

L'attractivité du CNRS pour les ITA est liée à l'existence de réseaux d'expertises, à l'assurance de pouvoir rester au « top » de son métier, de ses compétences, de pouvoir évoluer, construire un véritable parcours professionnel.

3.1 accroître l'attractivité au recrutement

Faire et faire savoir qu'au CNRS chacun est accompagné dans la construction de son parcours professionnel et organiser des formations :

- construction du parcours professionnel,
- valorisation des compétences,
- ouverture de la personne.

3.2 Offrir des conditions de travail attractives :

L'établissement doit mener une réflexion sur les conditions de travail, la santé au travail, les relations interpersonnelles, l'accompagnement de l'allongement de la carrière.

Former les managers :

- à l'animation d'un collectif : développer leurs compétences relationnelles,
- à détecter les potentiels,
- à utiliser au mieux les outils disponibles (dossier annuel ITA notamment).

Former les ACMO, les médecins de prévention, la filière RH :

- à l'impact des nouvelles organisations de travail sur les conditions professionnelles, sur la santé au travail,
- à l'accompagnement des séniors,
- à l'évolution des organisations de travail, des collectifs due aux changements de contexte.

4. Axe 4 : mobiliser les acteurs

L'objectif est de mobiliser, professionnaliser et reconnaître les acteurs pour une utilisation optimisée de l'outil formation au service du projet du CNRS, du projet de l'Unité, des projets individuels

Les agents

Définir un parcours de formation des nouveaux entrants, populariser le concept de formation continue

Proposer à ceux qui le souhaitent une formation (un guide ?) à l'entretien pour une meilleure appropriation de l'outil (profils activités), définir ses objectifs à venir (il y aura un guide). Rappelons que l'entretien est essentiel pour le repérage évoqué plus haut.

Les acteurs de la formation

Il faut éclaircir les périmètres des différents acteurs de la formation (délégations, départements scientifiques, partenaires universitaires...).

Pour les Chargés de Missions des Départements Scientifiques : (voir aussi atelier 1)

Leur rôle doit être précisé (positionnement dans le département scientifique ; réseau avec les acteurs formation en région ; rôle vis-à-vis des sections du Comité National)

Leur fonctionnement en réseau avec les conseillers formation (ou RH et formation) en région doit être renforcé.

Pour les conseillers formation des délégations et les correspondants formation des laboratoires :

Le périmètre de leurs « clients » à suivre est en constante évolution. Ils doivent avoir à la fois une culture « entreprise » beaucoup plus forte et une connaissance des nouveaux dispositifs nationaux et internationaux pour adapter leur analyse des besoins et la construction des réponses en formation.

Ils doivent s'ouvrir au monde socio-économique et aux échanges plus globaux que les partenaires habituels comme les universités et les EPST.

Les Directeurs d'Unités :

Le groupe réaffirme le rôle des délégués régionaux pour l'animation du collectif des DU de la circonscription.

Les DU doivent être sensibilisés à l'importance des Plans de Formation des Unités élaborés chaque quatre ans et accompagnant le projet scientifique du laboratoire. .

5. Axe 5 : articulation entre stratégie nationale et compétence territoriale

On parle de la représentation du CNRS, du manque de légitimité des acteurs territoriaux sur le sujet ; des partenaires divers et variés : pôles de compétitivité, RTRA, PRES...

Qui représente le CNRS en région et quelle est la stratégie nationale?

Cette réflexion est un pré-requis à la mise en place des formations adéquates des « représentants » du CNRS à cette fonction et au rendu compte qu'elle implique.

Quelle construction/déclinaison sur un plan local d'un document d'orientation national ? Quel conventionnement avec les partenaires ?

- les principes sont nationaux (exemple : éligibilité de tous)
- la mise en œuvre est partenariale : il faut doper la relation CNRS/universités pour que le partenariat soit fort.
- la mise en œuvre est régionale : (cf action 46 du précédent CAP : la délégation peut être porteuse d'un pôle de compétences régional appuyé sur des caractéristiques technologiques régionales (label pour mettre en place des formations nationales).