



www.cnrs.fr

# Management et nouveaux modes de travail

## Le rôle du manager dans l'accompagnement du changement

*Ecole Boule*  
6 novembre 2015



# Le CNRS

- ◎ **Un EPST pluridisciplinaire de dimension nationale à la structure complexe :**
  - 10 instituts nationaux définissant les politiques scientifiques dans tous les champs de la connaissance
  - 18 délégations régionales sur l'ensemble du territoire
  - 1200 unités de recherche en partenariat avec les universités, les autres EPTS et les grandes écoles (UMR, UMS, FR, UMI,...)
  - 33000 agents dont 25000 chercheurs et ingénieurs sur subvention d'Etat et 8000 contractuels sur ressources propres (ANR, ERC, PIA)
  - Dans un environnement de la recherche en constante évolution (contractualisation quinquennale) : COMUE, IDEX, LABEX, SATT, ...
  - Dans une compétition internationale pour l'excellence : 30% de recrutements statutaires et 48% des chercheurs contractuels de nationalité étrangère.

**Depuis une dizaine d'année, le CNRS a du changer de culture et passer d'un modèle institutionnel à un modèle partenarial dans la structuration de la recherche du fait de la **politique de site**.**



# Moteurs des réorganisations

- ◎ **La contrainte budgétaire et la rationalisation des moyens (3 à 5 projets par an)**
  - Conduite de nombreux projets de fusions ou mutualisations organiques : Unités mixtes de services, services nationaux mutualisés (SCC, SCP, P2D2...). Projet en matière RH d'un SEGA. (service d'expertise et de gestion administrative)
  - Ex. : fusion au 1<sup>er</sup> janvier 2016 de deux DR d'Ile de France : la délégation Paris Villejuif avec en parallèle la création d'un service mutualisé pour les DR IDF (formation, achats, entretien patrimonial et services informatiques)
- ◎ **Les enjeux scientifiques liés à la politique de site, à la mise en oeuvre des TGIR et à la visibilité internationale (30 à 40 fusions par an)**
  - Besoin d'adaptation à l'évolution de la carte des COMUE (Ex transfert des 22 laboratoires de Polytechnique d'une DR à une autre)
  - Construction et exploitation de TGIR (Ex Synchrotron Soleil 72% CNRS, 28% CEA)
  - Atteindre une masse critique pour assurer une meilleure présence internationale et dans la recherche de financements
  - Ex. : fusion depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2015 dans les sciences biologiques de 17 laboratoires en 3 sur le Plateau de Paris-Saclay avec la création de l'I2BC (800 agents) provenant de 80 équipes de recherche (IP-sud, CEA, CNRS).



# Contraintes RH et managériales des réorganisations

## Des contraintes RH

- Poids des effectifs et de la masse salariale (2,3 Mds, 70% du budget). 33000 agents CNRS mais une communauté de 120.000 personnes.
- Trois populations avec des modes de gestion bien distincts : les chercheurs, les ingénieurs et techniciens et les contractuels sur ressources propres et de statuts EPST (C, ITA), universitaires (EC, ITRF) ou de droit privé (CA)
- Sociaux : un fort engagement personnel des agents peu sensibles à la motivation salariale, un dialogue social foisonnant malgré une représentativité faible.

## Des contraintes managériales

- A la tête des laboratoires, des directeurs d'unité, chercheurs, qui n'ont pas été recrutés pour être des managers.
- Origine multi partenariale des DU (CNRS, université, grandes écoles)
- Attente de tous les partenaires d'un rôle structurant du CNRS dans la conduite du changement du fait de son poids, de sa dimension nationale et de son organisation régionale.

**Mais une culture ancienne du changement et un consensus : personne ne doit être laissé au bord du chemin.**



# Enjeux pour les managers

## ⊙ Donner du sens et gérer le tempo

- Donner du sens : la signification et la direction du changement.
  - Importance du consensus sur le projet scientifique ou de l'explicitation des objectifs (plus de moyens aux laboratoires) pour les rationalisations budgétaires
  - Nourrir le sens à partir des signaux forts et des signaux faibles
- Gérer le tempo : savoir agir dans des temporalités différentes, les temps forts et les temps creux. Penser le changement dans la durée et savoir se donner du temps sans confondre précipitation et détermination.

## ⊙ Piloter et conduire le changement

- Donner au pilote un mandat clair partagé par toutes les tutelles
- Structurer la comitologie (gouvernance, pilotage, groupes projets)
- Associer les personnels et créer une culture commune (AG, séminaires communs, par service, d'atterrissage) et gérer le dialogue social (conseil de service, CRHSCT)
- Comprendre les différentes échelles du changements : pour le laboratoire, pour les équipes de recherche et pour les individus.
- Mettre en place l'accompagnement RH du changement (formation, conseillers RH)
- Identifier les coûts de transitions et pas seulement les économies futures



# Un accompagnement par la DRH

## ⦿ Au niveau national, pour tous les Directeurs d'Unité

- Identification des futurs DU par la direction déléguée aux cadres supérieurs (DDCS)
- Coursus annuels des Jeunes Talents et des Cadres de la Recherche
- Formation à la prise de fonction des nouveaux directeurs d'unité
- Diffusion mensuelle du « Calendrier du DU » qui liste toutes les actions-clé que le DU doit faire dans le mois pour gérer son unité (chronique des process et des campagnes annuelles) et accès à un intranet des directeurs d'unités.



## ⦿ Pour les DU en charge de réorganisations :

- Mise en place de solutions de coaching managérial ou d'accompagnement individuel en fonction des enjeux et des besoins (DDCS)
- Programme d'accompagnement GPEC des réorganisations par l'Observatoire des métiers et de l'emploi scientifique (OMES) par des formations de 8 mois qui vont accompagner les DU dans la préparation de toutes les phases de la conduite du changement avec un triptyque DU/DR/DI sur le projet de chacun.
- Un accompagnement au niveau local déterminant sur toute la longueur du projet par les services RH des délégations régionales
- Un dialogue social régulé entre les différents niveaux CT, CCHSCT et CRHSCT avec un GT sur l'amélioration de l'accompagnement RH des réorganisations.



# Méthode

## Projet d'organisation de laboratoires : itinéraire d'accompagnement des acteurs impliqués

Le 9 octobre 2015 : Séminaire d'introduction visant à partager le contexte et les enjeux des projets au niveau de l'établissement

### Descriptif du dispositif d'accompagnement

Date, lieu et durée	Accompagnement proposé	Acteurs impliqués dans les projets d'organisation de laboratoire		
		Porteurs de projet	Responsables des ressources humaines et directeurs adjoints administratifs	Directeurs adjoints scientifiques
6 janvier 2016 <i>Paris Michel-Ange</i> 1 journée	Action 1 « Intégrer la GPEC dans la construction d'un projet d'organisation de laboratoire et identifier le rôle de chacun »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter le dispositif basé sur la méthodologie de GPEC en vue d'un plan d'action</li> <li>Partager autour de la mission et du rôle de chaque acteur impliqué</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se positionner dans son rôle « d'accompagnant » en fonction de son métier par rapport aux 4 phases de la GPEC</li> <li>Identifier son rôle par rapport aux autres accompagnants en l'adaptant au contexte du projet</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Appréhender les fondements de la méthode GPEC appliqués à un projet d'organisation de laboratoire</li> <li>Identifier les soutiens nécessaires à la réalisation de son projet</li> </ul>		
1, 2 ou 3 février 2016 (à confirmer) <i>Lyon – Rennes -2 groupes</i> 1 journée par groupe	Action 2 « Développer une méthodologie de travail entre acteurs impliqués dans un même projet de laboratoire »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Travailler sur la construction du projet d'organisation par groupe d'acteurs d'un même projet</li> </ul>		
5 avril 2016 <i>Paris Michel-Ange</i> 1 journée	Action 3 « Échanger avec d'autres porteurs sur mon projet d'organisation de laboratoire »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partager, entre porteurs, autour des avancées du projet et échanger sur les réussites et les écueils rencontrés</li> </ul>		
30 juin 2016 <i>Meudon</i> 1 journée	Action 4 « Bilan et perspectives »	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présenter, pour chaque projet, les actions mises en œuvre et celles restant à mener</li> <li>Mettre en perspective son projet au regard de témoignages extérieurs.</li> </ul>		



www.cnrs.fr

# Calendrier du GT



Date	Ordre du jour
Lundi 6 juillet 2015 14h – salle des délégués	Enjeux, calendrier et méthode
Jeudi 24 septembre 2015 14h – salle J. Perrin	Démarche GPEEC au CNRS
Mercredi 14 octobre 2015 14h – salle K S1 223	Accompagnement des vagues de contractualisation (formation et Retex de la vague 1)
Jeudi 5 novembre 2015 10h – salle K S1 223	Retex sur des expériences de fusions/réorganisations au CNRS (Villejuif, Saclay et Cristal)
Lundi 23 novembre 2015 14h – salle K S1 223	Retex sur l'accompagnement RH mis en œuvre par d'autres départements ministériels
Lundi 7 décembre 2015 14h – salle K S1 260	Proposition d'une fiche de recommandations et d'une fiche d'impact RH
Lundi 25 janvier 2016 14h – salle J. Perrin	Réunion conclusive sur la base d'un relevé de conclusions des travaux du GT





MERCI DE VOTRE ATTENTION