

GUIDE DE STRUCTURATION ET D'ORGANISATION DE L'UNITÉ

Repères et recommandations pratiques | JUIN 2017

Ce guide a été réalisé en cohérence avec les recommandations de la Charte portant principes d'organisation de l'Inra et les bonnes pratiques de fonctionnement recueillies auprès d'unités.

Sommaire

EDITORIAL	4
INTRODUCTION	5
1- Pourquoi un guide de structuration et d'organisation ?	5
2 – Règlement intérieur d'unité	6
PRINCIPES FONDAMENTAUX	7
1- La science ou « l'objet cœur de métier » (les missions d'une unité)	7
2- Le projet d'unité, une feuille de route co-construite.....	7
3- Le directeur d'unité pilote du projet d'unité.....	8
4- Responsabilités, délégations et reporting	8
1-Définition.....	8
2 - L'encadrement de proximité : responsabilité et délégation	9
5- Le management participatif.....	11
6- La collégialité.....	11
MANAGEMENT DE L'UNITE EN CINQ POINTS	12
1- La gouvernance.....	12
1-Définition et principes de gouvernance	12
2-Les acteurs de la gouvernance	12
2 Instances internes et modalités de dialogue et de concertation	14
1 - L'assemblée générale et le conseil d'unité	14
2-Les autres lieux de concertations	15
3 –Statut, structure et organisation	16
1-Définition.....	16
2 - Les organigrammes de travail	17
3 - Les entités fonctionnelles de travail	18
4 - Modèles d'organisation structurel	18
5 - Articulation de l'organisation et de la délégation.....	19
4- La gestion des ressources.....	19
1. La gestion des ressources humaines	19
2. La gestion des ressources financières et matérielles.....	20
3. La gestion des équipements	21
5- Communication interne : la fluidité de l'information	22
ANNEXES	23
1- Exemple de plan d'organisation et de fonctionnement d'unité	23
2- Evolution des unités à l'Inra au cours des dernières années	24

3- Les missions du directeur d'unité	24	
4- Organigrammes structurels d'unité	25	
Exemple : organigramme d'une UA	25	
Exemple : organigramme d'une UR	25	
5- Exemple de lettre de mission de DUA.....	26	
6- Exemple de « guide animateur d'équipe d'une UMR ».....	26	
Vie scientifique	26	
Communication.....	27	
Ressources humaines et suivi du personnel de l'équipe	27	
7- Guide d'activité du Responsable d'équipe d'unité expérimentale.....	27	
Les évolutions du métier et de l'organisation (faits marquants).....	27	
Les 3 grands rôles.....	28	
8- A consulter : le guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique		29
9- Conseils pour des réunions productives	30	
1 Définir ses objectifs	30	
2 Choisir les bons participants.....	30	
3 Penser au lieu et a l'heure	30	
4 Respecter les horaires	30	
5 Animer en écoutant	30	
6 Etablir des règles claires.....	31	
7 Synthétiser les résultats	31	
8 Suivi du plan d'actions.....	31	
10- Glossaire	31	
Activité.....	31	
Autonomie	31	
BAP.....	31	
Compétence	32	
Conditions d'exercice	32	
Emploi type	33	
Famille professionnelle.....	33	
Métier	33	
Mission.....	33	
Motivation.....	34	
Organigramme.....	34	
Profil de poste	34	
Productions, réalisations.....	34	
Responsabilité.....	34	

Résultat.....	34
Tâche	34
11- Quelques questions à se poser.....	35

EDITORIAL

Dans un monde engagé dans de multiples transitions (écologiques, alimentaires, technologiques, ...), l'organisation de l'Inra doit être adaptée aux missions qui lui sont confiées, en tant qu'organisme national public de recherche finalisée, pour répondre aux défis de la recherche agronomique.

L'Institut s'est doté en 2015 d'une charte portant principes d'organisation précisant les responsabilités et les délégations et réaffirmant la place centrale et le rôle essentiel de la Directrice / du Directeur d'unité. Le management et l'organisation sont des leviers majeurs favorisant la production de connaissances et le développement de projets innovants tout en permettant la gestion et la valorisation des compétences individuelles et collectives au sein d'une communauté de travail élargie. Afin de donner des repères communs et opérationnels aux Directeurs-Directrices d'unité, un guide de structuration et d'organisation de l'unité a été élaboré en déclinaison de la charte Inra portant principes d'organisation.

Ce guide est le fruit d'un groupe de travail piloté par la DRH et rassemblant des DU et des représentants des chefs de département, des présidents de centre et des acteurs RH, que je souhaite remercier ici. J'espère qu'il vous sera utile pour mieux appréhender les principes et fondamentaux du management, en vous offrant des illustrations et des mises en situation au sein de l'Inra. Il a vocation à être partagé avec votre unité et vos collaborateurs, pour favoriser analyses communes et compréhension réciproque du lien indispensable entre projet d'unité – organisation – management – compétences individuelles et collectives. Ce document est également un objet de travail, qui évoluera et s'améliorera grâce à vos retours sur tout ou partie de celui-ci (document, pratique, etc.) et aux pratiques que vous souhaiterez partager avec vos collègues.

Conscient du rôle crucial des directrices et directeurs d'unité pour la réussite de l'INRA, et convaincu de votre engagement au quotidien auprès de vos équipes et de nos partenaires, je vous souhaite une bonne lecture de ce guide !

Très cordialement,



Philippe MAUGUIN

Président Directeur Général de l'INRA

INTRODUCTION

Dans un contexte de recherche complexe, évolutif, international où les capacités d'anticipation pour préparer les évolutions à venir deviennent cruciales, l'Inra s'est attaché en 2015 à adapter et améliorer sa charte du management. Cette « *Charte portant principes d'organisation de l'Inra* » met en avant les grands principes managériaux de l'établissement et pointe une volonté de valoriser les ressources des hommes et des femmes qui constituent l'Inra, de leurs compétences à leurs motivations. Ce guide de structuration et d'organisation a été rédigé, en complément de la charte, par un collectif de directeurs d'unités, de chefs de département, de présidents de centre et d'acteurs RH. C'est un document vivant, appelé à évoluer et à s'améliorer de façon continue grâce aux contributions des acteurs concernés. Il est disponible sur le site intranet de la DRH.

1- Pourquoi un guide de structuration et d'organisation ?

Le management et l'organisation sont des leviers nécessaires et indissociables au service du projet de l'unité. Ils permettent de définir un cadre de travail clair et structuré, adapté aux spécificités des missions de l'Inra et à leurs évolutions, tout en prenant en compte et en facilitant la créativité. Compte tenu de la proportion élevée d'unités mixtes rassemblant des agents Inra et des agents relevant d'autres organismes, il est essentiel que les partenaires de ces unités soient associés à la réflexion et aux choix d'organisation et de fonctionnement.

Ce document propose donc d'une part, un cadre général posant des principes fondamentaux et des recommandations et, d'autre part, des modes de fonctionnement et des bonnes pratiques recueillis auprès d'unités INRA variant en fonction de l'unité (objet, taille, projet, etc.). Il rappelle les principes présentés dans la « *Charte portant principes d'organisation de l'INRA* » et propose des illustrations (lettres de mission, organigrammes...) s'appuyant sur des initiatives de directeurs d'unité et de leurs équipes. Il pose également des questions pour construire la réflexion dans le cadre de la mise en place de l'organisation de l'unité.

Ces propositions n'ont pas la prétention d'être exhaustives. Elles sont représentatives d'idées que les directeurs d'unité et responsables d'encadrement¹ mettent déjà en œuvre ou pourraient considérer. En complément, ils peuvent utiliser les dispositifs de formation et d'accompagnement de l'Inra (au plan national, département, centre...), ainsi que les supports de référence et d'information (intranets, guides...) mis à leur disposition et dont il est fait référence dans ce document. Il est par ailleurs important de se référer aux notes de service (qui sont pour certaines citées dans ce document) et qui fournissent le cadre réglementaire.

¹ Remarque préliminaire : les termes « directeur », « responsable », « chef », « animateur », « président » utilisés dans ce document correspondent aux formes génériques « neutres » des différentes fonctions, ces termes renvoient bien aux missions et pratiques des hommes et des femmes en responsabilité managériales

2 – Règlement intérieur d'unité

Un des objectifs de ce guide est d'aider les unités dans l'écriture du projet d'unité et du règlement intérieur, qui peut constituer un outil d'organisation de la vie du collectif.

En appui du projet de l'unité, un règlement intérieur d'unité² posant les principes de fonctionnement de l'unité, l'organisation du travail, les règles particulières de santé et de sécurité, les modalités de partage de l'information et de sa diffusion, les modalités d'application des règles liées à l'activité scientifique ou expérimentale de l'unité, etc. doit être rédigé. Son écriture constitue un outil de partage des règles collectives. La lisibilité et la transparence du fonctionnement facilitent l'adhésion à une organisation du travail.

Des règlements intérieurs types seront mis à disposition au cours de l'année 2017.



Exemple en annexe, Organisation et Fonctionnement « Mode d'Emploi »

² Ce règlement intérieur ne peut pas être plus contraignant que celui de l'Inra, il en est une déclinaison « locale » qui prend également en compte le contexte du centre de recherche de l'unité. Il prend inspiration également des termes de la « [charte de déontologie de l'INRA](#) »

PRINCIPES FONDAMENTAUX

1- La science ou « l'objet cœur de métier » (les missions d'une unité)

La diversité de mission, de taille et de structuration des unités INRA (UR, UMR, UE, UAR, US, mono ou pluri-départementales) constitue une des richesses de l'institut. Elles ont toutes un cœur de métier et un rôle spécifique mais elles contribuent toutes à un même objectif : accroître les savoirs et les savoir-faire.

L'unité, tout particulièrement lors de la prise de fonction d'un nouveau DU (et/ou au démarrage d'un nouveau projet d'unité), reste le cadre dans lequel :

- 1/ le projet d'unité, véritable programme stratégique pour l'unité (scientifique ou cœur de métier pour les structures d'appui, expérimentales ou de service) s'élabore, se développe et donne le sens à l'action situant l'unité au sein de l'INRA (de ses autres tutelles le cas échéant) et de son environnement ;
- 2/ l'organisation mise en place au service du projet doit favoriser l'innovation, la réflexion, l'interaction, la production ;
- 3/ les règles partagées (gouvernance, instances, animation, espaces de travail, etc.) par l'ensemble des agents de l'unité doivent permettre la construction d'une communauté de travail prompte à répondre aux enjeux de demain tout en favorisant le développement professionnel des individus.

Ces éléments sont des principes généraux applicables quels que soient l'objet ou la taille de l'unité.



En annexe : Graphique sur l'évolution des tailles d'unité INRA de 2001 à 2015

2- Le projet d'unité, une feuille de route co-construite

Le projet de l'unité est à établir pour toutes les unités, quel que soit leur type³. Il est l'occasion d'ancrer leur dynamiques thématique, programmatique et territoriale dans les orientations stratégiques de leurs tutelles. Le projet d'unité est une déclinaison des orientations de l'INRA⁴ (et des autres tutelles pour les unités mixtes) dans le cadre spécifique de l'unité. C'est une véritable feuille de route pour chaque agent, le cadre dans lequel s'inscrivent les activités de chacun qui contribue à donner un sens au travail réalisé. Ce projet rappelle le contexte et les enjeux auxquels est confrontée l'unité ; il donne les priorités d'action de l'unité ; il est constitué d'un volet stratégique et d'un volet managérial.

³ Pour les unités de recherche le projet d'unité est élaboré tous les 5 ans avant l'évaluation HCERES, il est validé par les tutelles (sur avis des Conseils scientifiques de département pour l'Inra), en fonction de sa pertinence au regard de leurs stratégies scientifiques et de leur organisation territoriale. « ...vision de l'unité en matière de prospective, d'objectifs, de positionnement dans sa communauté scientifique, d'évolution à moyen terme. On situera l'unité dans le contexte régional, national et international. On indiquera clairement les évolutions envisagées par rapport à la période précédente. On présentera la politique d'incitation à la prise de risque, à l'émergence de sujets innovants ou situés aux interfaces disciplinaires. On mettra en évidence les décisions prises par l'unité pour s'adapter aux transformations de son environnement et de son champ scientifique... » extrait de « Aide à la rédaction du dossier d'évaluation d'une unité de recherche » HCERES.

Pour les unités expérimentales, d'appui ou de service, le projet d'unité constitue une opportunité d'élaborer la feuille de route et le cadrage des activités de l'unité pour les années à venir.

⁴ Définies notamment dans son document d'orientation, les schémas stratégiques de département, les schémas de Centre, les plans d'action pour la gestion ou les schémas directeurs

Il est la traduction :

- d'une vision portée par le directeur d'unité et son équipe de direction,
- d'une construction collective impliquant l'ensemble des personnels de l'unité⁵ et ses tutelles
- et d'une validation institutionnelle (faite par le(s) CD ou le DAR, les représentants des autres tutelles pour les UMR)⁶.

3- Le directeur d'unité pilote du projet d'unité

« Le directeur d'unité est nommé par le Président sur proposition du chef de département (...). Il est le responsable (...) de l'élaboration collective du projet d'unité. (...) Une fois le projet validé (...) il en est le garant et le porteur. (...) Il est responsable de l'exécution des missions confiées à l'unité. Pour cela, il supervise l'allocation des ressources, notamment humaines, matérielles et financières. Il met en œuvre le partage et la délégation des tâches et des responsabilités selon l'organisation de l'unité. (...) Lui-même employé ou non par l'Inra, il a autorité sur tous les personnels qui sont affectés à l'unité, qu'ils soient titulaires ou non, et Inra ou non. Il appuie son action sur le conseil d'unité et toute autre instance de gouvernance convenue par le collectif (bureau ou collège de direction, etc.). », extrait de la « charte portant principe d'organisation de l'Inra ».

Sa mission est de diriger l'unité. Quand elle n'est pas exercée à temps plein (notamment dans le cas des unités de petite taille), cette mission de direction doit rester prioritaire sur les autres missions.

Le directeur d'unité est garant pour l'unité du respect de l'équité de traitement pour tous les personnels. Il est exemplaire.⁷



Charte portant principes d'organisation de l'INRA – Mission du directeur d'unité

<https://intranet.inra.fr/ressources-humaines/MANAGEMENT/Information-et-documents-d-organisation-de-l-Inra>

4- Responsabilités, délégations et reporting

1-Définition

La mission de directeur d'unité est indissociable de son mandat. Par sa nomination, le DU endosse un grand nombre de responsabilités morales, scientifiques, et également juridiques.

En tant que DU, il est responsable de la santé et la sécurité des personnels affectés ou accueillis dans l'unité et doit mettre en œuvre tous les moyens nécessaires au respect de l'obligation de sécurité et de résultat qu'il porte en tant que Directeur d'unité.

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2210>

⁵ Leaders de projets, animateurs d'équipes, DR, CR, et ITA, personnels scientifiques, techniques et administratifs. Le projet se définit la plupart du temps en groupes de travail, en échange avec le(s) département(s), les tutelles, en prenant en compte les compétences existantes, en recherchant les solutions pour compléter les besoins de compétence, en co-construction entre le projet scientifique ou technique et les ressources disponibles ou mobilisables.

⁶ Il est important de prendre en compte le management multi dimensionnel, une articulation est à trouver et à porter dans la durée quand l'unité est sous multi tutelle et inter-organisme.

⁷ Les directeurs d'unité évoluent dans un environnement de recherche qui nécessite qu'ils aient un spectre de compétences managériales large pour remplir leur mission : Management stratégique (avoir et porter une vision, capable de formaliser et de mettre en œuvre un plan de recherche par exemple), Management scientifique, Management opérationnel, Management « commercial »/innovation, Management communication, Management en réseau

Pour honorer ces obligations, il est important que le DU ne soit pas seul à gérer directement l'ensemble des dossiers et actions, notamment dans les grandes unités. Le directeur d'unité doit donc s'organiser pour construire une gouvernance couvrant le large spectre des compétences managériales nécessaires et s'appuyer si besoin sur d'autres personnes de l'unité.

Sur le plan administratif, il peut accorder à certains agents le droit de signer à sa place certains actes, par le biais d'une « délégation de signature ».

Cependant, cette délégation ne peut être que spécifique, délimitée, et accordée pour signer des actes pour lesquels le DU ne bénéficie pas déjà lui-même de la délégation de signature de quelqu'un d'autre (Président de l'Inra ou PC). De la même façon, l'agent qui sera désigné pour signer des actes pour le compte du DU, ne pourra pas décider lui-même de déléguer cette signature.

De plus, il est à noter que la délégation de signature ou opérationnelle n'exonère en rien le DU de ses responsabilités.⁸

La délégation fonctionnelle ou managériale est une mesure d'ordre intérieur qui permet d'organiser une unité. Il est important de la définir clairement et par écrit. La délégation est relative à un champ d'application et est transmise à une personne qui possède la compétence idoine. La délégation doit être définie dans le temps, en termes d'autorité et de moyens mis à disposition. Il est aussi important de définir clairement les modalités de reporting relatives à la délégation donnée.⁹

Une bonne communication sur la délégation (et les délégués) à l'échelle de l'unité permet par ailleurs de donner des repères à tous.

De la même façon, le directeur d'unité rend lui-même compte régulièrement, suivant des modalités à définir au début du mandat, des avancées de son projet devant son(s) supérieur(s) hiérarchique(s) : le(s) CD et les co-tutelles en cas d'unité mixte ou le DAR.

En matière de prévention, le DU doit impérativement s'appuyer sur les services du Centre pour organiser la prévention des risques dans son unité.

2 - L'encadrement de proximité : responsabilité et délégation

L'encadrant de proximité (responsable d'équipe, chef de secteur, responsable de site, chef de pôle) est nommé par le DU qui lui donne délégation et le soutient dans cette mission. Cette mission est fondamentale pour garantir la qualité de vie au travail, portée également par le directeur d'unité et formalisée dans le projet d'unité. En retour, et au même niveau que la délégation, l'encadrant de proximité s'engage à effectuer régulièrement un reporting sur ses activités, les principaux enjeux traités, et le résultat des actions entreprises. Cet équilibre « délégation/reporting » est majeur pour que la notion de délégation soit réellement efficace et efficiente.

⁸ Remarque, il ne faut pas confondre la délégation au sens administratif et le contrôle qui est opéré par le juge pour reconnaître la responsabilité pénale d'un agent en matière d'hygiène et sécurité au travail, le juge fait en effet appel à la notion de délégation. Attention, il pourra effectivement estimer au regard de la compétence, de l'autorité et des moyens nécessaires à l'exercice des missions du ou des agents en cause (Cass. crim. du 22 février 1995, n° 94-80810 - Cass. crim. du 3 décembre 2002, n° 01-85109) qu'il y a délégation implicite (notion qui n'est pourtant pas tolérée en droit administratif).

⁹ Déléguer suppose une autonomie réelle de la personne à qui on délègue - quant aux moyens et aux méthodes pour atteindre le résultat - à l'intérieur d'un cadre défini, mais on conserve la responsabilité du résultat final.

Le rôle, les missions, la délégation de chaque encadrant doivent être clairement définis par écrit, qu'il s'agisse de l'animation du collectif et du portefeuille de projets de l'entité ou d'encadrement de personnel (toutes catégories). La durée du mandat doit être fixée *a priori* et son éventuel renouvellement explicité. En particulier le mandat ne peut excéder celui du directeur d'unité.¹⁰ Les mandats de délégation seront prochainement enregistrés formellement par l'INRA.

L'encadrant de proximité est choisi pour ses aptitudes et intérêt à animer un collectif, pour ses compétences sur le cœur de métier et avec un niveau de corps cohérent avec l'équipe à encadrer. C'est notamment de ces éléments que découlera sa légitimité. Il est essentiel qu'il soit accompagné (formations managériales, échanges de pratiques, etc.), lui permettant de développer ses compétences, de répondre aux situations qu'il rencontre et ainsi assurer le plein exercice de cette mission. La participation aux formations proposées est très vivement recommandée.

L'encadrant de proximité assure l'encadrement fonctionnel, il est chargé de l'organisation du travail, du cadrage des activités, il est animateur de l'équipe ou d'une partie de l'équipe. Il est notamment chargé de la relation de proximité avec les agents. De ce fait, il assure le recadrage dit « de premier niveau » des dysfonctionnements tant individuels que collectifs.

L'encadrant de proximité assure l'entretien annuel¹¹ des personnels dont il assure l'encadrement. Il est le relai des individus dans l'unité en matière de développement professionnel et de cadrage d'activité.

Chaque agent de l'unité doit savoir à qui il doit rapporter et se référer (éviter plusieurs référents pour une personne et le cas échéant, désigner un référent principal).



Exemple lettre de délégation formalisée, en annexe



Formation des DU et celle des encadrants de proximité

<https://intranet.inra.fr/ressources-humaines/MANAGEMENT/Formations-au-management>

¹⁰ Il est conseillé à chaque unité de préciser ces éléments par exemple dans le règlement intérieur.

¹¹ Cet entretien constitue un moment privilégié d'échanges, de définition d'activité, d'évolutions, de positionnement, de lien et de respect de la dimension individuelle dans le collectif (valorisation des individus, développement des compétences individuelles, développement et épanouissement professionnel, etc.).

5- Le management participatif

Le management participatif¹² est à privilégier par l'organisation, la gouvernance, la délégation, la collégialité, la fluidité de l'information. Il repose sur le sens donné au travail, la confiance et le développement professionnel des personnes. Il optimise la collaboration des personnes. Il peut s'appliquer aux projets conduits au sein de l'unité. Contrairement à certaines idées reçues, les modes de management participatifs nécessitent des règles partagées bien établies et maîtrisées.

■ Quelques questions à se poser :

Quel intérêt pour moi DU (ou encadrant de proximité) à développer un management participatif ? Quelles limites éventuelles (et donc ce à quoi je dois faire attention) ? Qu'est-ce que moi, DU ou encadrant de proximité, j'y mets comme sens ? Qu'en pensent les DU adjoints, les responsables d'équipe... ? Comment mettre en œuvre un management participatif ? Quelle organisation et quelles délégations mettre en place ? Ces modalités peuvent-elles s'appliquer à l'ensemble de l'unité ? Sur tout ?

6- La collégialité

La collégialité¹³ ou construction collective se concrétise par :

- Des modalités d'échange définies et construites par la gouvernance et des instances comme le comité de direction, le conseil d'unité et l'assemblée générale ; ces modalités doivent garantir l'information, l'échange, le dialogue constructif, la controverse éclairée, la transparence.
- Le dialogue à l'intérieur des équipes qui favorise la circulation de l'information, la liberté de parole, la confrontation des points de vue (pouvoir parler, être écouté et entendu), l'émulation et l'ouverture à la créativité. Etre attentif à la possibilité de s'exprimer donnée à chacun, quelle que soit sa place ou sa fonction (exercice du métier, façons de faire...).
- Une implication de toutes les personnes concernées dans les projets (en incluant les personnels techniques) incluant la définition du projet, le suivi, les contributions, la circulation de l'information tout au long du projet, la valorisation de celui-ci, jusqu'à la publication et la rédaction des articles...

Ces modes de fonctionnement doivent être établis, écrits, partagés, appliqués.

■ Quelques questions à se poser :

Comment réguler la compétition entre des « super » leaders dans une équipe ? Comment permettre à tous d'avoir la possibilité de s'exprimer ? Comment développer une culture de l'échange, de la proposition, de la discussion, entre les différents métiers et fonctions ?

¹² Le management participatif est une forme de management qui implique les collaborateurs dans la prise de décision et les incite aussi à participer à la mise en œuvre des objectifs les concernant... de nouvelles formes du management participatif émergent qui s'appuient sur les principes de la coopération et vont plus loin sur le partage entre les acteurs de l'entreprise dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation, l'autonomie...

¹³ La collégialité est « le principe guidant les actions d'un groupe de personnes (le collègue) ayant le même statut et assumant les décisions prises par la majorité de ses membres » selon wikipédia ; « Forme d'organisation du pouvoir confiant la fonction exécutive à plusieurs personnes » selon Larousse

MANAGEMENT DE L'UNITE EN CINQ POINTS

Le management de l'unité est un élément constitutif d'une identité professionnelle collective.

Une approche managériale, portée tant dans l'esprit que dans les faits, crée de l'adhésion, pose une organisation solide et permet de formaliser et partager des bonnes pratiques, des valeurs communes, une déontologie collective. C'est un élément favorisant l'équité au travail.

1- La gouvernance

1-Définition et principes de gouvernance

Les règles de gouvernance visent par principe à positionner au juste niveau la concertation et la délégation dans la prise de décision et dans l'exécution. Ainsi, au terme du dialogue, gouverner c'est synthétiser et analyser des points de vue et au moment approprié prendre une décision par l'exercice légitime d'une responsabilité, celle du DU.

2-Les acteurs de la gouvernance

Le directeur d'unité	« La mission du DU est de diriger l'unité (voir « Charte portant principes d'organisation de l'Inra). Il est garant du respect de l'équité de traitement pour tous les personnels. »
Le directeur d'unité adjoint	<p>L'intérêt et la nécessité de nommer un ou plusieurs DUA est à discuter par le directeur d'unité avec le(s) département(s) et le cas échéant avec les autres tutelles de l'unité. Le(s) chef(s) de département valide(nt) et nomme(nt) le DUA en accord avec le DU. Le DUA est choisi pour ses compétences.</p> <p>Le DUA est un gage de stabilité de la fonction de direction en cas de problème et peut permettre un meilleur équilibre par combinaison des profils entre DU et DUA, en pensant à une complémentarité (ou représentativité au sein des UMR).</p> <p>La légitimité du DUA est soutenue par le DU.</p> <p>La lettre de mission est établie par le DU et (co) signée par le(s) CD. Le rôle, les missions doivent être définies, claires, écrites et la délégation connue de tous.</p> <p> Exemple de lettre de mission de DUA en annexe</p>

Définition : cette instance est un élément de collégialité de la gouvernance, elle peut être constituée en bureau (DU, DUA) ou collège selon la taille de l'unité.

Rôle : le comité de direction a pour vocation de permettre au DU de s'entourer de responsables chargés de l'éclairer sur les champs scientifiques, techniques, managériaux et sur la gestion (tant quotidienne que prévisionnelle). Cette collégialité assure, dans le cadre du projet d'unité la pertinence, la cohérence et l'efficacité des actions engagées.

Composition : sa taille et sa composition doivent permettre de garantir son efficacité

- Le DU, le (s) DUA (le cas échéant),
- Les responsables d'équipe, de pôles, de projets ou d'axes, responsables d'action ou de projets transversaux, personnes qui ont un rôle précis dans le collectif,
- Ils sont choisis pour leur niveau de responsabilité, leur légitimité, leur position managériale dans l'unité et leur force de proposition potentielle dans le comité.

Fréquence : importance de la régularité de sa tenue (avec un calendrier pré-établi) de une fois par semaine à une fois par mois.

Compte rendu et relevé de décisions¹⁴ : veiller à la réalisation dans de courts délais des comptes rendus (CR) ou relevés de décisions (RD) et à leur diffusion pour permettre aux membres absents de s'informer. L'élargissement de la diffusion au-delà des membres est à adapter aux sujets traités en lien avec les modalités de communication d'autre part établies.

¹⁴ Les CR et RD assurent la traçabilité des actions et le qui fait quoi quand comment. Il faut rédiger un CR à l'issue de chaque réunion court et précis, désigner un rédacteur en début ou préalablement qui dans l'idéal est différent de l'animateur (qui peut co-rédiger). Faire « tourner » l'animation et la rédaction dans une instance aux membres fixes...

2 Instances internes et modalités de dialogue et de concertation

Les instances mises en place au sein de l'unité ont vocation à fluidifier les échanges et partager l'information, les opportunités et les préoccupations, concourir à la bonne gouvernance de l'Unité et au dialogue social.

Il convient, pour simplifier la gouvernance interne, d'éviter la redondance de périmètres ou d'intervenants et participants, éviter les lourdeurs, l'éloignement de la décision, la multiplication et l'éparpillement des instances et des personnels. Il importe de créer les liens, de définir clairement le périmètre de chaque instance ainsi que leurs interactions et d'élaborer un mode d'animation des instances adapté à leur finalité.

A ces fins il peut être pertinent de travailler sur tous les aspects liés à la vie de l'unité dans une même instance : science (ou objet de l'unité), gestion et animation (éviter de les traiter dans des instances séparées).

1 - L'assemblée générale et le conseil d'unité¹⁵

L'Assemblée générale (AG) et/ou le conseil d'unité doivent trouver (ou retrouver) toute leur place comme lieux d'échanges essentiels dans l'unité. L'Assemblée générale (AG) réunit tous les membres de l'unité, son organisation et son animation doivent permettre l'expression de la controverse éclairée, favoriser le débat sur tous les aspects de l'unité qu'ils soient scientifiques, du cœur de métier, fonctionnel ou de gestion. Pour les unités de grande taille un conseil d'unité est constitué. Les modalités de sa constitution doivent répondre aux critères évoqués pour l'assemblée générale. Ces instances sont obligatoires.

Conseil d'unité

Rôles : instruction des questions, discussions, avis, informations réciproques et croisées

Sujets : le projet d'unité, les évaluations, les orientations stratégiques, le budget (gestion, contrats, ressources propres, répartition des ressources dans l'équité), les RH (ressources, besoins, compétences, développement, formation), les aspects Hygiène, Sécurité et Prévention des risques, les conditions de travail, la répartition des missions collectives dans l'unité, la qualité, les plateformes ou plateaux techniques expérimentaux, les ateliers, les outils et installations partagés (organisation...)

Fréquence : importance de la régularité de la tenue de cette instance, avec un calendrier pré-établi, de une fois par mois à tous les trois mois (soit de 4 à 12¹⁶ par an).

Composition : pour les petites unités le conseil d'unité est constitué de l'ensemble du personnel qui se réunit donc sous forme d'assemblée générale.

¹⁵ Le processus de rénovation des instances doit être engagé en 2017, en particulier concernant le conseil d'unité. Le document sera adapté en conséquence si besoin.

¹⁶ A noter qu'une vertu en management est de définir un nombre approprié de réunions efficaces et productives en bannissant les excès improductifs. Ainsi ce nombre est donné à titre indicatif.

	<p>Pour les plus grandes unités et selon la taille et les particularités, Le conseil d'unité est constitué du DU, des DUA, des membres du comité de direction et de membres élus (par collèges, sites ou équipes) en veillant à la représentativité et légitimité de ses membres).</p> <p>Compte rendu et relevé de décisions diffusé à tout le personnel : veiller à la réalisation dans des délais courts des CR ou RD et à l'exhaustivité de leur diffusion.</p>
<p>Assemblée Générale</p>	<p>Rôle : même si la taille (importante) de l'unité peut rendre plus complexe l'organisation d'assemblées générales (AG), la tenue de celles-ci doit être maintenue car l'AG permet un échange direct entre la direction et l'ensemble des personnels de l'unité.</p> <p>Recommandation : pour faciliter l'échange si besoin, un recueil des questions peut être réalisé en préalable à la réunion, transmis à la direction en amont par les élus en Conseil d'Unité de manière anonyme si souhaité. L'ordre du jour peut être construit en partie à l'aide de ce recueil de questions.</p> <p>Sujets : bilan annuel, projet d'unité, perspectives importantes, mais aussi incertitudes s'il y en a.</p> <p>Information dans les deux sens et questions. Une AG doit également être réunie pour les événements exceptionnels impactant l'unité de manière significative.</p> <p>Fréquence : 1 fois par an au minimum (idéalement 2 fois).</p> <p>Compte rendu et relevé de décisions diffusés à tout le personnel : veiller à la réalisation dans des délais courts des CR et/ou RD et à l'exhaustivité de leur diffusion (permettre aux personnes qui auraient été absentes de prendre connaissance des informations).</p>

 CF Note de service Conseil d'unité

2-Les autres lieux de concertations

Il est important d'évaluer l'opportunité de constituer d'autres instances pérennes (conseil des responsables d'équipes, conseil (des) scientifique (s), conseil des techniciens, etc.) au regard de leur apport complémentaire et de leur inconvénient potentiels.

 En annexe : Quelques principes pour des réunions efficaces

■ *Quelques questions à se poser :*

Quelle plus-value aura cette instance pour l'unité (et le projet d'unité) ? Ces sujets ne peuvent-ils pas être traités ailleurs ? Les membres déjà très sollicités pourront-ils être assidus ? Comment impliquer les membres ? Quel mode de fonctionnement et d'animation retenir ? Comment mesurer l'efficience ?

Groupes de travail temporaires	L'instauration de groupes de travail ponctuels sur des sujets ou projets transversaux collectifs à l'unité permet de mobiliser des acteurs différents et renouvelés. Certains groupes de travail, à durée d'existence limitée, peuvent constituer d'utiles instruments pour atteindre une ambition définie, un objectif particulier, ou pour corriger une faiblesse identifiée.
Missions collectives	<p>Les missions collectives sont un levier en termes de dynamique collective. Elles sont obligatoires dans certains domaines comme la prévention avec le ou les assistants de prévention de l'unité. Elles peuvent être de nature différente comme l'animation technique ou scientifique par exemple, l'animation de la démarche Qualité...</p> <p>Recommandation : elles doivent être encouragées, reconnues et prises en compte (avec une lettre de mission et discutées lors de l'entretien d'activité), leur mandat doit être défini dans le temps. Leurs animateurs devront être ainsi reconnus et soutenus dans leurs fonctions.</p>

3 –Statut, structure et organisation

1-Définition

Le statut, la structure, l'organisation des unités sont des dimensions qui sont prises en compte dans les critères évalués par les instances d'évaluation (HCERES...) ou d'audits internes.

En plus des tutelles nationales (Ministères en charge de la recherche et de l'agriculture...), les unités acquièrent à leur création un **statut** (UR, UMR, UAR, UE, US, USC,...). Le choix du statut (qui n'est pas figé) donne une première indication sur le périmètre de l'unité qui peut être commune à plusieurs établissements de recherche ou d'enseignement supérieur (INRA-CNRS-CIRAD-Sup agro, université...).

Par ailleurs, les unités de recherche peuvent appartenir à des **structures** fédératives de recherche (FED, FR, IFR, UMS, Labex, I-sites, Idex, COMUE...) par conventionnement inter-organismes ou l'obtention de label.

L'**organisation** d'une unité est une traduction opérationnelle de la façon dont sont disposées les ressources, les compétences et les capacités qui en découlent. Elle s'inscrit en cohérence avec les périmètres statutaire et structurel de l'unité. La dimension organisationnelle d'une unité peut donc se traduire à de multiples niveaux : géographiques, gestion des compétences, partenariats financiers... Ainsi, une unité peut être multi-implantations complexifiant sa lecture organisationnelle. Dans ce contexte, le dimensionnement des équipes donne à voir sur l'activité et les domaines d'expertise de l'unité (ex : les pôles de compétences ou pôle de compétitivité, label IBSA ...) et/ou peut traduire son intégration entre autres financière à des projets (appartenance à des Labex, Idex, etc. ou des appels à projets régionaux ou internationaux).

Il est primordial de penser et de vérifier la cohérence entre le statut, le périmètre structurel et la logique organisationnelle de l'unité en cohérence avec les enjeux de son projet d'unité. Cette cohérence est un levier

qui permet notamment de construire des indicateurs¹⁷ et d'accroître la lisibilité pour un meilleur pilotage des ressources.

La démarche qualité peut être utile dans la mise en place de l'organisation de l'unité. Cette démarche, qui s'appuie sur des outils, permet de maîtriser au mieux les risques lors de la conduite d'une activité, comme par exemple un processus de recherche, la réalisation d'une expérimentation ou la réponse à un appel d'offres avec des partenaires. Son but est de favoriser la reproductibilité et la réutilisation des expériences, des données et des résultats ainsi que leur fiabilité.

 Référentiel qualité [site intranet mission qualité¹⁸](#)

Enfin, l'organisation de l'unité, en tant que telle, contribue au ressenti qu'ont les agents de leur confort et de leur bien-être au travail. Cette organisation doit être conçue et déclinée en pratique comme un cadre propice à l'épanouissement professionnel de tous les membres de l'unité.

■ *Quelques questions à se poser :*

Le DU, a un rôle clé dans le management Qualité : de quelle manière est-il possible d'utiliser cette démarche d'un point de vue managérial, pour réorganiser le travail et permettre à chaque collègue de répondre aux enjeux 'qualité' ?

2 - Les organigrammes de travail

L'organisation est traduite par des organigrammes hiérarchiques (organigramme d'unité et des équipes), mais aussi des organigrammes fonctionnels qui précisent qui travaille sur quoi et avec qui y compris au-delà de l'unité. Ces organigrammes donnent des repères tant en interne pour les agents qu'à l'externe (l'institution, les tutelles, les partenaires...). L'organisation et sa description permettent de représenter les liens entre l'individu et le collectif, l'unité, l'équipe, l'entité de travail. Leur conception et mode de représentation doivent donc être explicites. L'identification des encadrants de proximité est indispensable dans ce cadre et doit être portée par le Directeur de l'unité.

■ *Quelques questions à se poser :*

Quels organigrammes réaliser ? Quelle modalité mettre en place pour concevoir les organigrammes et qui impliquer ? Les organigrammes existants sont-ils suffisamment clairs pour permettre de comprendre notre organisation (pour un nouvel arrivant, en interne, en externe...) ? Pour valoriser chacun dans sa fonction et ses missions ?

 Exemple d'organigrammes en annexe

¹⁷ Par exemples (ratio technicien / chercheur ; % ressources sur contrats, nb d'articles par chercheur/an) indicateurs liés à l'efficacité d'utilisation des ressources, indicateurs de production, pour suivre une dynamique, voir l'impact d'une politique managériale etc.

¹⁸ Le site intranet sur le management qualité est en cours d'évolution et proposera les outils de mise en œuvre d'un management qualité.

3 - Les entités fonctionnelles de travail

Les entités de travail (pôles, services, équipes...) constituent les modules fonctionnels de l'unité, elles doivent être constituées selon l'objet d'étude, les thématiques ou les disciplines, les technologies, les métiers ; elles peuvent également s'inscrire dans la transversalité en fonction de leur environnement et les objectifs de travail recherchés.

Le type d'entité est donc choisi en fonction de chaque contexte de travail et de structuration de l'organisation retenue :

- Pour les unités de recherche, l'organisation en équipes disciplinaire peut être croisée en axe thématique par exemple.
- Les personnels techniques peuvent être organisés en équipe(s) (plateau, plateforme, voire en unité...) avec une structuration qui prend en compte les spécificités de leur activité et le lien avec les projets, avec une animation, un encadrement et une représentativité appropriés.

La taille optimale des entités de travail doit permettre de préserver un équilibre, une proximité, une émulation et constituer une communauté fonctionnelle de taille humaine¹⁹. Il convient, tout particulièrement dans les unités de grande taille, de ne pas instaurer un nombre trop important de niveaux hiérarchiques (comme l'indique la charte portant principe d'organisation de l'Inra). Une organisation matricielle comprenant des transversalités (de métiers par exemple) peut répondre à ce besoin d'optimisation de la taille des entités de travail.

4 - Modèles d'organisation structurel

Le modèle d'organisation structurel à favoriser sera celui qui permettra une organisation souple, simplifiée et rationnelle des ressources. S'agissant des unités de recherche, ce modèle devra favoriser la créativité et l'émergence de thématiques prometteuses au sein des entités de travail de l'unité.

L'organisation doit être stable et il convient d'être vigilant aux changements trop fréquents. La structuration de l'unité (son périmètre) ainsi que celles des équipes (thématiques avec référent managérial) doit permettre un cadre de travail pérenne et préservé dans le temps en cohérence avec le projet de l'unité.

Si le travail en mode projets se généralise et s'impose dans le cadre du projet d'unité comme un modèle d'organisation dynamique (de mosaïque fluide), le directeur d'unité doit être vigilant à différencier « travail en mode projet » qui concerne l'organisation générale du travail de la « gestion de portefeuilles » d'appels d'offre qui permettent d'obtenir des ressources et qui doivent s'intégrer dans le projet d'unité et dans le modèle d'organisation retenu²⁰. Il s'agit bien de piloter la science (production scientifique, moyens et budgets, fonctionnement, organisation...) en tenant compte de tous les projets qui sont mis en œuvre dans l'unité.

¹⁹ La taille des entités (communautés fonctionnelles de travail) constitutives de l'unité doit s'approcher de groupes de 15 à 20 personnes reconnus pour constituer un environnement de travail à taille humaine propice au dialogue.

²⁰ Attention dans les unités de recherche à bien distinguer le « projet d'unité » qui est le « programme » scientifique stratégique de l'ensemble de l'unité du projet. Le projet d'unité (ou programme) mobilise plusieurs projets, et différentes sources de financement. Le projet correspond ici à un engagement contractuel précis et limité, et l'engagement de moyens pour un objectif prédéfini.

5 - Articulation de l'organisation et de la délégation

L'encadrant de proximité (responsable d'équipe, chef de secteur, responsable de site, chef de pôle ...) est le garant d'un bon fonctionnement entre contribution individuelle et processus d'équipe efficace adapté aux objectifs de travail posés dans le projet d'unité. L'organisation fonctionnelle (formalisée) peut donc aussi être utile à la synergie collective.

« Le mode d'organisation est une autre composante de la variabilité entre unités... :

- chacun bénéficie d'un encadrement de proximité, de la part du directeur d'unité ou d'un de ses délégataires en fonction de la taille et de l'organisation de l'unité ; ainsi chacun évolue dans une communauté fonctionnelle « de taille humaine » : équipe, groupe thématique ou métier, ou communauté d'un autre type selon le mode d'organisation défini par l'unité...
- les mandats et délégations confiés à chacun, et notamment, le cas échéant, aux chefs d'équipes, sont définis et limités dans le temps, de sorte à favoriser la fluidité de l'organisation et l'émergence de leaders scientifiques, de réseaux ou de structures », *extrait de la « charte portant principe d'organisation de l'Inra ».*



Exemple « charte animateur d'équipe » en annexe

4- La gestion des ressources

1. La gestion des ressources humaines

Les ressources humaines constituent le pilier essentiel de l'institut. Nos métiers sont liés à la production de connaissances dont la qualité est indissociable des hommes et des femmes qui travaillent à l'INRA.

La baisse des recrutements de fonctionnaires et la conduite de la recherche par projet sur appels d'offre qui entraînent le recrutement de contractuels ont complexifié la gestion des ressources humaines et ainsi celle des compétences. La capitalisation ou la pérennisation des savoir-faire critiques revêt une importance stratégique.

L'unité est un des cadres de gestion des emplois et des compétences. La recherche de l'adéquation des ressources humaines (des compétences) avec le projet de l'unité est primordiale, le réajustement du projet doit aussi se faire en fonction des ressources disponibles ou prévues en lien avec son département. Des outils sont disponibles pour travailler ces questions et les acteurs RH à disposition pour contribuer à leur appropriation au sein de l'unité.

Le développement des compétences des individus doit être pris en compte pour l'unité elle-même mais aussi pour le développement professionnel des personnels.

Les fiches d'activités ou fiches de poste décrivent la mission confiée à l'agent. Elles sont une adaptation contextuelle du profil de recrutement. Elles servent de base à l'entretien d'évaluation et plus particulièrement à l'établissement de l'entretien et du bilan d'activités. Elles permettent de remettre en perspective les compétences acquises et de partager les missions et objectifs de travail. En complément des organigrammes elles permettent à chaque personne de situer son activité dans le cadre général du collectif de travail et de l'unité.

Il convient également de se préoccuper des règles du « bien vivre ensemble », de l'écoute et de la prise en compte de chaque personne, du respect de la diversité de la composition de l'unité (âge, origine socio-culturelle, niveau de fonction, discipline, organisme de rattachement...).

■ Quelques questions à se poser :

Comment anticiper et organiser en interne et avec quels acteurs la gestion des emplois en fonction des compétences et des besoins relatifs au projet d'unité et aux succès aux appels d'offre de recherche ? Comment prendre en compte les souhaits de départs des personnels sans remettre en question les projets ?

Comment concilier le besoin de financement complémentaire (RP sur contrat de recherche par exemple) avec la cohérence du projet d'unité ? Faut-il répondre à tous les appels d'offres pour espérer récolter un peu ou faut-il se concentrer sur les appels d'offre les plus proches du projet ou ceux qui ont le plus de chance de réussite ? Comment optimiser le temps passé à la recherche de contrats avec les succès à ces appels d'offre adaptés au projet d'unité ? Comment gérer les flux (financiers) de contrats dans la gestion des ressources (gestionnaires, personnels techniques et scientifiques) ?

Dans une UMR, comment gérer l'écart de disponibilité pour les recherches des enseignants –chercheurs et des chercheurs ? Si des collègues demandent à contribuer à l'encadrement d'un nombre de doctorants et/ou de stagiaires élevé, quelle approche suivre et quelles mesures prendre pour ne pas disperser le travail, assurer un suivi quotidien de haute qualité par les encadrants, et maintenir une stratégie collective ? Quelles règles établir pour assurer un encadrement d'excellence pour les stagiaires et les doctorants ?



Formation et guide des DU aux principes de gestion des ressources humaines à l'INRA



Guide de l'encadrant de la fonction publique, lien en annexe

2. La gestion des ressources financières et matérielles

Le directeur d'unité est responsable du budget de l'unité. Ce budget est composé de :

- Subvention d'Etat (SE) qui couvre à l'INRA l'ensemble des dépenses de salaire des fonctionnaires (qui sont gérés indirectement au sein de l'unité par les postes qui lui sont affectés), le salaire de certains agents contractuels, des dépenses de fonctionnement et des investissements (locaux et équipements).
- Ressources propres (RP) : financements sur contrats, ventes, retour sur les produits de licences...

La gestion du budget est un élément structurant et peut revêtir des formes variées : un pilotage budgétaire et financier par projet, par équipe, avec une mutualisation partielle des ressources, voire centralisation complète de la gestion des ressources financières. Ce choix, impulsé par le directeur d'unité, n'est pas sans incidence sur l'organisation et le fonctionnement de l'unité²¹.

Dans tous les cas, la transparence du budget et des moyens doit être la règle, qu'il s'agisse des règles de recherche de financement, des règles de prélèvement forfaitaire sur contrat pour permettre le fonctionnement collectif, des règles de répartition par équipe et de sa gestion.

L'équipe de gestion administrative de l'unité doit être correctement dimensionnée, optimisée niveau/nombre, solide, en complémentarité et avec des liens importants avec les services d'appui locaux. Les unités de petite taille sont invitées, quand le contexte s'y prête, à rejoindre des « plates-formes » partagées de gestion ou à mettre leurs moyens en commun dans une organisation de site.

²¹ Il est à noter ici la tensions existante entre la recherche de financement au travers d'appels à projet pour activité de recherche et le maintien d'une cohérence financière du projet d'unité et d'une équité de moyen de travail entre les équipes. Ces modes de financement représentent néanmoins des ressources dynamisantes.

Dans le cas des UMR la gestion budgétaire se complexifie de l'apport des différentes ressources et des modalités d'exécution budgétaire propre à chaque tutelle²².

La recherche de l'adéquation des ressources financières avec le projet de l'unité est primordiale, le réajustement du projet doit aussi se faire en fonction des ressources disponibles ou prévues. La réalisation d'un tableau de bord consolidé des ressources apportées et gérées par les différentes tutelles, et son partage avec celles-ci constituent un bon point de départ du dialogue de gestion qu'elles sont susceptibles d'organiser ou que les DU peuvent susciter.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, le Directeur d'unité reçoit compétence en matière d'ordonnancement du Président de centre de rattachement de l'unité par une délégation de signature de ce dernier.

A ce titre, le DU et les agents qu'il a désignés auprès du PC, signent :

- Les marchés et commandes nécessaires à l'approvisionnement et au fonctionnement de l'unité, hormis les travaux, d'un montant unitaire inférieur ou égal au seuil visé à l'article 42 de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics, à la date de signature de l'acte ;
- Les engagements des dépenses relevant du budget de l'unité dans la limite de 135 000 € HT, à l'exception des dépenses donnant lieu à la signature de contrats de crédit-bail ;
- La certification du service fait ;
- L'émission et la validation des titres de recette relatifs aux ressources propres non-contractuelles.

■ *Quelques questions à se poser :*

Un laboratoire (ou autre espace de travail) doit fermer temporairement pour travaux. Comment organiser et avec qui les changements des modalités de travail, l'allocation des m², les fonctionnalités de labo, etc. ?

 Formation et guide des DU « gestion administrative et financière à l'INRA » nécessaire dans une unité <https://intranet.inra.fr/ressources-humaines/Vous-etes/Directeur-d-unite/Informations-guides-et-reperes>

3. La gestion des équipements

Les interactions entre les équipes de recherche et les plateformes ou installations expérimentales, ainsi qu'avec l'équipe d'appui et de gestion, doivent être prévues et décrites (au travers des organigrammes et/ou règlement intérieur d'unité...). Il est important de spécifier les modalités de travail (transmission des protocoles de recherche, réglementation...) ou des liens de fonctionnement plus spécifiques (commissions et interlocuteurs possibles...)

 En annexe : exemple de plan d'organisation et de fonctionnement d'unité : « unité Mode d'emploi »

²² Se référer aux conventions d'UMR

5- Communication interne : la fluidité de l'information

L'information, le partage et l'analyse croisée de celle-ci constituent des éléments majeurs de la vie de l'unité. En effet, il s'agit (et c'est d'autant plus crucial dans les unités de très grande taille²³) de partager les éléments structurants d'une unité (nouvelle thématique, orientations majeures, etc.), de favoriser les échanges entre les agents (les idées nouvelles naissent le plus souvent de ces échanges). Préparer le projet d'unité, rendre compte de son avancement, de ce qui fonctionne jusqu'aux interrogations, plusieurs fois par an, à l'ensemble des personnes de l'unité renforce le lien entre le travail exercé par chacun et le projet de recherche ou cœur de métier :

- Utiliser les instances définies dans l'unité (assemblées, conseils, comités, réunions, groupes de travail...) comme des vecteurs d'information entre les personnes, les équipes, la direction...
- Utiliser les outils numériques : intranet d'unité, tweet, forums internes, journal ou notes internes...
- Promouvoir des animations scientifiques, techniques ou thématiques ou par métier
- Favoriser aussi la convivialité autour d'échanges, d'événements (savoir fêter les succès !...), café, repas...

■ Quelques questions à se poser :

Si un sujet type 'controverse' fait l'objet d'une communication externe par des agents de l'unité sans que le DU ou l'équipe de direction soit au courant, quelles mesures prendre à court terme. Quelle réflexion mener sur le moyen ou plus long terme sur l'organisation de la communication au sein de l'unité ?

Quelle organisation mettre en œuvre pour retransmettre la bonne information reçue (par mail par exemple) à la bonne personne ? Comment ne pas noyer les personnes sous un flot d'informations inutiles ? Comment ne pas manquer une information importante au milieu d'un flot d'information ?

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont contribué à la rédaction et la relecture de ce guide.

Ce document basé sur les bonnes pratiques est amené à évoluer en fonction des retours de chacun et du partage continu et dynamique des pratiques développées dans les unités de l'Inra. Il sera également modifié en fonction des évolutions réglementaires de l'établissement.

A cette fin, vos remarques sont attendues notamment via l'allias DRH management-organisation@paris.inra.fr

²³ Dans les unités de grande taille, il est important que le DU s'assure que les membres du conseil d'unité remplissent leur rôle de relai des informations ascendantes et descendantes auprès des personnes dont ils sont responsables.

ANNEXES

1- Exemple de plan d'organisation et de fonctionnement d'unité

« unité Mode d'emploi »

1 Présentation générale de l'unité

2 Structuration et organigramme

3 Instances collectives de l'unité

- collège de direction (CoDir)
- collège des responsables d'équipe (CoRe)
- conseil d'unité
- assemblée générale
- conseil scientifique

4 Responsabilités et missions individuelles

- directeur d'unité (DU)
- directeur(s) d'unité adjoint(s) (DUA(s))
- responsables d'équipe (RE)
- responsable(s) de dispositif expérimental partagé ou plateforme
- responsable de service transversal
- chargés de mission et coordinateurs

5 Gestion des ressources humaines

- évaluation individuelle et campagne d'avancement et de promotion
- suivi des nouveaux recrutés (fonctionnaire-stagiaire)
- suivi des contractuels
- formation permanente
- gestion du temps de travail
- suivi des congés et absence

6 Organisation et fonctionnement du service de gestion financière et administrative

7 Modalités de gestion budgétaire

8 Demande de moyens

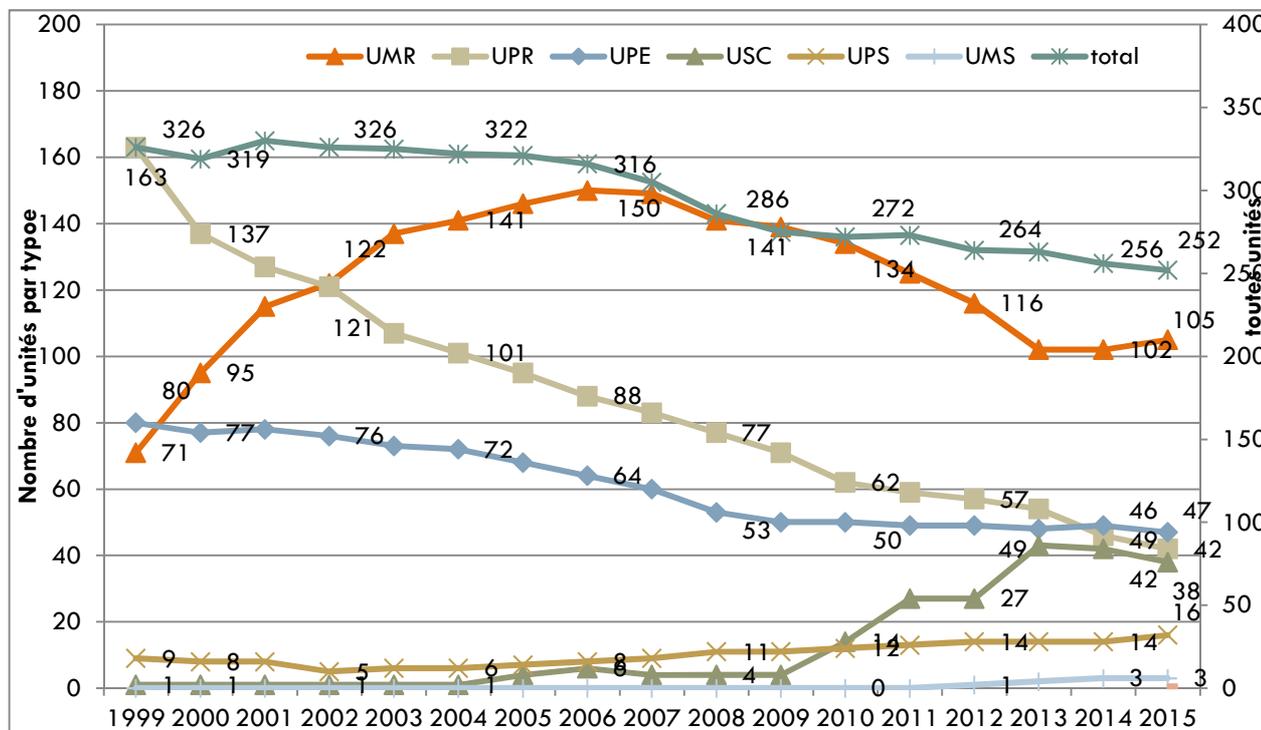
- demande de moyens humains
- demande d'achats d'équipements mutualisés
- demande d'attributions, d'aménagement, de réfection de locaux

9 Organisation du travail et fonctionnement quotidien

- circuit et gestion des achats
 - o achats d'équipes
 - o achats mutualisés
- signature et envoi des publications
- projets de recherche contractuels et autres types de partenariats
- missions spécifiques
 - o Assurance qualité
 - o Prévention, hygiène et sécurité et accueil des nouveaux arrivants
 - o Utilisation d'éléments radioactifs et radioprotection
- accueil des nouveaux arrivants

2- Evolution des unités à l'Inra au cours des dernières années

Hors unités d'appui

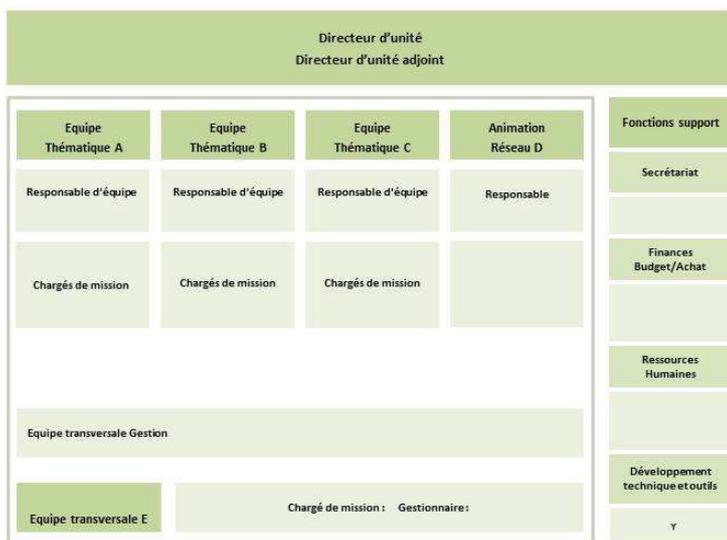


3- Les missions du directeur d'unité

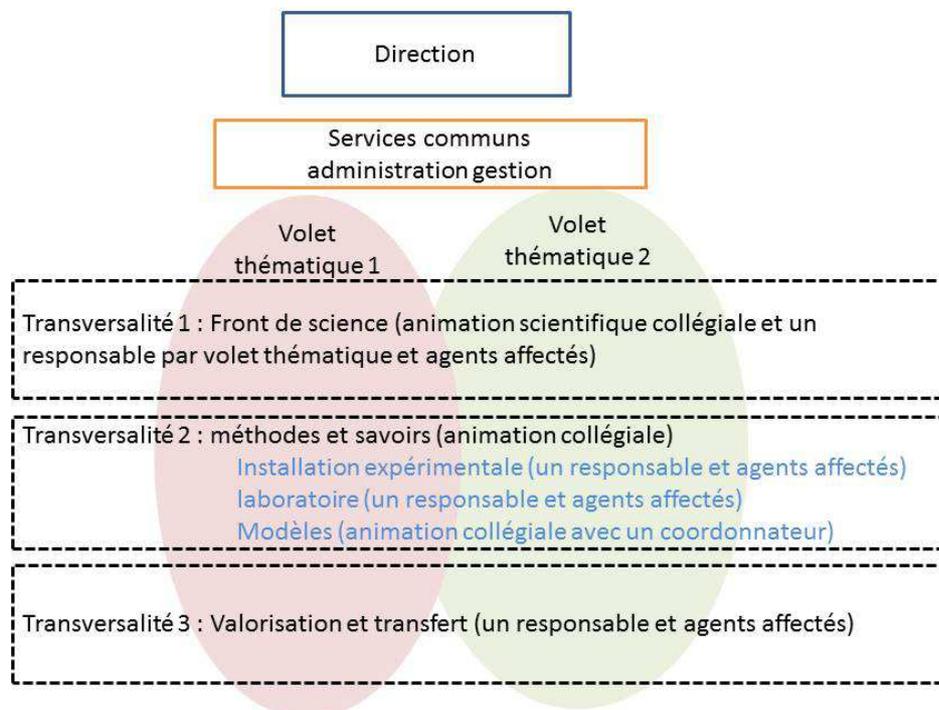
Se référer page 6 et 7 de la charte portant principes d'organisation de l'Inra [inra.fr rubrique Reperes/Documents/Chartes/Charte-du-management](http://inra.fr/rubrique/Reperes/Documents/Chartes/Charte-du-management)

4- Organigrammes structurels d'unité

Exemple : organigramme d'une UA



Exemple : organigramme d'une UR



5- Exemple de lettre de mission de DUA

Le DUA définit et met en œuvre, en concertation avec le DU, l'organisation, l'animation et la stratégie scientifique, expérimentale, (autre) les plus adaptées au bon déroulement du projet d'Unité. Il contribue à la stratégie de gestion des ressources humaines, budgétaire et administrative la mieux adaptée à la mise en œuvre du projet d'Unité. Il a toute délégation d'action et de signature pour agir en cas d'absence du DU et assurer l'intérim dans le respect total des projets et décisions engagés par le DU.

Il est en charge, en concertation avec le DU, de l'organisation et de la structuration de l'Unité. A ce titre:

- Il co-élabore la stratégie scientifique, expérimentale, autre. Il suggère les indicateurs les plus pertinents à recueillir au sein de l'unité et peut solliciter l'équipe Gestion et/ou Informatique pour l'aider dans des analyses comparatives ou prospectives, Il suit et vérifie la bonne mise en œuvre du budget au regard des recherches/expérimentations.
- Il co-élabore les propositions d'organisation d'équipes qui sont discutées avant décision par le DU.
- Il construit et entretient des relations avec les partenaires institutionnels ou privés interlocuteurs de l'unité.
- Il contribue à la préparation des bilans et projets de l'Unité.
- Il contribue à l'animation transversale de l'unité, sous diverses formes et notamment en ce qui concerne la santé et la sécurité du travail (l'hygiène, la sécurité et les conditions de travail), avec pour objectifs la dynamique, une bonne coordination et les meilleures synergies au sein de l'Unité, une bonne intégration et contribution aux projets scientifiques/expérimentaux de tous les personnels... Il contribue à l'organisation d'une animation en ce sens.
- Il apporte conseils, soutien et accompagnement aux équipes, en particulier dans le cas de nouvelles équipes ou de situations de fragilité. Il est associé à la préparation de réponses aux appels à projets de l'unité (force de proposition en amont et conseil lors de l'élaboration si souhaité par les porteurs) et en examine la cohérence avec le projet de l'Unité. Il examine la cohérence du montage financier avant acceptation.
- Il recueille les besoins des équipes et instruit les demandes en vue d'améliorer l'allocation des moyens internes (équipements « communs » à financer par l'Unité, équipements « lourds » sur financements externes, restructuration de locaux, fonctionnement des services communs techniques, maintenance ou de gestion, recrutement d'étudiants, de stagiaires et postes CDD ou titulaires etc...) puis prépare les argumentations pour discussion, priorisation puis décision par le DU.
- En appui du DU, il participe à la gestion de la répartition et de l'attribution des ressources des équipes.
- En appui du DU, il participe à l'instruction des dossiers d'avancements et de promotion des personnels de l'unité.

6- Exemple de « guide animateur d'équipe d'une UMR »

Vie scientifique

1-Organiser la vie scientifique propre à l'équipe

En lien avec le projet scientifique de l'unité : créer la discussion, faire des propositions, établir des priorités ; assurer la cohérence de l'ensemble du travail réalisé, des projets en cours et à soumettre ; échanger sur et

instruire l'opportunité de répondre à des appels à projets ; veiller à la valorisation des travaux de l'équipe par des publications ; discuter avec les membres de l'équipe sur le choix des congrès auxquels participer ; favoriser la participation à des modules d'enseignement.

2-Contribuer à la vie scientifique de l'unité

Informar l'équipe sur la politique scientifique de l'unité ; inciter les membres de l'équipe à participer aux animations scientifiques organisées par l'UMR.

Communication

Mettre à jour les informations institutionnelles et scientifiques de l'équipe sur les sites web intranet et internet de l'UMR ; collecter et transmettre les faits marquants scientifiques.

Interactions avec le pôle de direction

Etre membre du conseil des animateurs : participer aux réunions du conseil des animateurs et se faire représenter en cas d'absence ; contribuer, en tant que membre du conseil des animateurs, à l'élaboration et au suivi de la réalisation du projet scientifique de l'unité ; veiller à ce que les règles de l'unité établies collectivement soient connues et appliquées; informer l'équipe quant à la politique générale du laboratoire : dynamique scientifique, budget, qualité, prévention, activités transversales diverses.

Interactions avec le pôle gestion-administration

S'appuyer sur le pôle gestion-administration ; suivre l'exécution budgétaire de l'équipe ; indiquer les lignes budgétaires à utiliser pour les commandes.

Ressources humaines et suivi du personnel de l'équipe

Organiser les entretiens annuels avec délégation possible en interne à l'équipe et signer les entretiens en tant que responsable direct ; faire les propositions d'avancement des agents, discutées ensuite en réunion d'harmonisation ; encourager la promotion des agents : évaluer avec les agents concernés l'opportunité de se présenter à des concours de promotion interne et aider à la préparation de ces concours ; rédiger des propositions suite aux divers entretiens des agents de l'équipe (CSS, CEI, entretiens annuels d'activités, entretien de titularisation, etc...) ; suivre les contractuels et étudiants accueillis dans l'équipe (stagiaires, doctorants, post-doctorants, CDD ou MOO divers) ; signer les ordres de mission; anticiper l'organisation du calendrier des congés.

Formations : établir un plan de formation pour les agents de l'équipe, en concertation avec le plan de formation général de l'UMR ; statuer sur l'opportunité des formations suivies par les agents de l'équipe.

S'assurer de l'accueil des nouveaux arrivants : - fiches visa nouvel arrivant avec visite de sécurité par les CP ; - guide « comment travailler à l'UMR ... », avec informations adaptées à l'équipe.

7- Guide d'activité du Responsable d'équipe d'unité expérimentale²⁴

Les évolutions du métier et de l'organisation (faits marquants)

Evolution des équipes : interface recherche / DU / autres équipes ; DU : évolution du mode de management (« moins autoritaire ») ; Évolution des relations équipes /chercheurs /autres équipes ; au sein de l'équipe :

²⁴ Produit par une promotion de l'Ecole Technique du Management Intermédiaire des Unités Expérimentales (ETMI)

difficulté à responsabiliser certains agents ; baisse des effectifs de permanents ; évolution des métiers (métrologie, automaticien, ...) ; écoute, animation, motivation de l'équipe.

Formateur – expert : recrutement et formation des CDD, MOO, apprentis, formation des permanents ; évolution des outils : informatique, automatisation, nouvelles technologies.

Evolution de l'organisation de l'UE : mutualisation des équipes ; redéfinition des fiches de postes des chefs d'équipe ; report des responsabilités de RE sur les TR.

Fonction transverse / polyvalence (montée en puissance) : qualité traçabilité prévention ; implication dans les projets / activités ; gestion des coûts ; rôle d'animation de réunions ; rédaction des bilans, synthèses d'activité, CR de réunion ; capitalisation d'information et d'expérience

Les 3 grands rôles

Les activités « cœur de l'activité » de l'unité

Participer aux activités « cœur du métier de l'unité » : réaliser des observations sur les différentes expérimentations; participer aux chantiers avec l'équipe (plantation, entretien de la plante, pesée des animaux... et à la mise en place de dispositifs ; tour du domaine, des installations et des cultures

Gestion des ressources animales et végétales : mise en œuvre des bases de la production animale / végétales, adaptation du mode de conduite aux exigences expérimentales ; gestion des stocks

Les activités de management

Planification et organisation : définir l'ensemble des travaux à réaliser (travaux de base, travaux expérimentaux)

Planifier : établir les plannings et hiérarchiser selon les priorités (organisation de réunions)

Répartir les tâches : attribuer les tâches (selon les compétences, les besoins et disponibilités)

Suivi d'activité et gestion des anomalies

Garantir la validité des données : veiller au respect des cahiers des charges et au bon déroulement du protocole ; s'assurer de la traçabilité des prises de données (cahier de labo, logiciel...) ; faire le bilan des chantiers : échange sur le ressenti et sur les points à améliorer

Gestion des anomalies techniques : gérer les problèmes techniques liés aux installations expérimentales (mécanique, automates) -> trouver des solutions rapidement

Créer et entretenir une dynamique d'équipe

Développer la dynamique collective : écouter, motiver et aider

Former : former et partager son savoir-faire

Contrôler : veiller au bon respect des règles

Etre attentif à la vie en collectif : garantir le respect de chacun/convivialité

Gestion de conflits humains : identifier la cause du conflit, écouter chaque partie, trouver des solutions au cas par cas.

Faire circuler l'information : gérer les mails (lire, trier, répondre), téléphone

Interface avec sa hiérarchie (DU, chef de culture) : réunion informelle ou pas entre le DU et le RE ; passage d'information générale à son équipe ; réunion d'arbitrage de l'assolement n+1

Préparer des entretiens d'activité individuels : préparer, participer, conduire les entretiens d'activité individuels

Sécurité : informer le personnel (arrivants / titulaires) sur la réglementation ; veiller à l'état du matériel ; évaluer les risques poste / poste ; organiser les chantiers en fonction des contraintes de sécurité ; mettre à disposition des EPI, veiller qu'ils soient utilisés ; assurer une veille réglementaire (habilitation, formation, évolution réglementation)

Qualité : mise au point / rédaction de protocole, mode opératoire et procédure ; assurer la métrologie ; assurer la traçabilité (cahier de labo, logiciels,)

Activité de gestion : assurer la gestion des coûts : contacts avec les différents fournisseurs ; mise en place de documents permettant le suivi des occupations des structures (facturation) ; gestion des temps de travaux, coût parcellaire (facturation des intrants, matériel, fluides)

Les activités stratégiques

Prévision des investissements : anticiper les évolutions futures (réflexion) ; établir les prévisions d'investissement ; contacter les fournisseurs-> devis -> écrire le cahier des charges, la publicité sur portail d'achat (> à 15 000€) -> choix du fournisseur -> plan de prévention -> suivi avec aide des SDAR ; relations avec les équipes de recherche vis-à-vis d'un nouveau projet.

Interface équipe/équipe de recherche : rédaction des protocoles -> synthèse -> bilan

Définition des besoins avec les chercheurs

Présentation des résultats aux équipes par les chercheurs ; organiser et animer les réunions avec les équipes de recherche (IE et UE) sur des projets

Relations avec l'extérieur : chercher et transmettre l'information ; organiser des événements ; former des « extérieurs » ; collaboration directe avec l'interprofession

Prendre du recul sur l'évolution de son rôle et de l'organisation : se donner le temps de la réflexion ; échanger avec les collègues / profession ; définir un temps et des lieux d'échange (pause café, salle commune)

Anticiper le niveau de son équipe : prévoir les évolutions des compétences et des moyens humains, identifier les besoins en formation

8- A consulter : le guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique

<http://www.fonction-publique.gouv.fr/publications>

9- Conseils pour des réunions productives

1 Définir ses objectifs²⁵

Le succès d'une réunion tient à **sa préparation**. Définir les objectifs de cette réunion permet de décliner l'ordre du jour. Etablissez celui-ci de manière claire et concise, en détaillant les thèmes abordés. Cela permettra à l'animateur d'évaluer le temps nécessaire à la réunion et peut-être d'éliminer certains points. «Il faut se montrer raisonnable: une réunion habituelle de travail de deux heures suffit en général ».

2 Choisir les bons participants

Veillez à ce que tous les collaborateurs présents aient un réel intérêt à prendre part à la réunion. L'animateur peut aussi prévoir la présence de certaines personnes pour une partie de la réunion, selon les points abordés. Pour chasser l'esprit d'improvisation et l'inefficacité qui s'ensuit, prévenez vos collaborateurs à l'avance de la tenue de la réunion, de l'ordre du jour et de son amplitude horaire. Demandez-leur clairement de se préparer, pour un débat construit, en précisant par exemple sur chaque invitation que vous attendez d'entel qu'il intervienne sur une question particulière. Ils se prépareront d'autant mieux qu'ils sauront combien de temps sera accordé à chaque point. Afin d'optimiser la dynamique des échanges, n'excédez pas huit à dix personnes pour chaque réunion.

3 Penser au lieu et à l'heure

L'endroit où se déroulera la réunion est important. Fuyez les salles aveugles, les participants se fatiguent beaucoup plus vite s'ils ne sont pas éclairés par la lumière du jour, ainsi que les parois en béton, qui réverbèrent le son, et préférez les murs clairs. Pour mettre l'animateur au centre du groupe, l'idéal est une table en «U». Lors de réunions exceptionnelles et qui durent longtemps, une pause s'impose au minimum toutes les deux heures.

4 Respecter les horaires

Avertissez les participants que la réunion commencera à l'heure. C'est le meilleur moyen pour qu'elle se termine en temps voulu. L'animateur doit veiller à respecter l'ordre du jour et les temps alloués à l'avance pour chaque sujet. Si les deux tiers des participants conviés n'ont pas le temps d'aborder le sujet qu'ils ont préparé, ils risquent de se montrer frustrés d'avoir travaillé pour rien... L'animateur ne doit donc pas hésiter à rappeler à l'ordre les «moulins à parole».

5 Animer en écoutant

Le choix du supérieur hiérarchique comme animateur de la réunion n'est souvent pas le meilleur: la fonction nécessite de ne pas être l'un des participants les plus impliqués. Garant du rythme de la réunion, l'animateur parle peu et se montre capable de faire s'exprimer les autres pour atteindre les objectifs fixés. Il régule le temps de parole. Quand un nouveau problème menace d'accaparer la discussion, il le traite comme un point séparé de l'agenda et le reporte. Sachez que les conflits ressortent souvent lors des réunions.

²⁵ D'après « Chef d'entreprise Magazine N°30 - 01/07/2008 - Jeanne CAVELIER »

6 Etablir des règles claires

Une réunion commence toujours par la formulation claire des thèmes à l'ordre du jour, ainsi que le timing prévu pour chacun des points. En début de réunion, il pose comme principe que ceux qui veulent critiquer fassent une contre-proposition, afin de débattre ensuite des mérites de toutes les propositions. Avec une critique positive, le débat sera plus constructif. L'animateur rappelle aussi que si certains points ne sont pas abordés, ils seront reportés à la réunion suivante, et désigne un secrétaire de séance, qui prendra note des décisions. Cette présentation de début de séance ne doit pas durer plus de deux minutes.

Pas de téléphone, pas d'email pendant la réunion, tout le monde travaille sur le sujet et pas sur un autre. Si on ne peut être disponible totalement on ne vient pas.

7 Synthétiser les résultats

En fin de réunion, l'animateur résume, à l'oral, les décisions arrêtées, les missions de chacun d'ici à la prochaine rencontre et les points encore en discussion, à inscrire sur un prochain ordre du jour. Il évalue ainsi avec l'assistance si les objectifs de la réunion ont été atteints, ce qui lui permet en outre d'être certain que tout est clair dans l'esprit des participants et qu'ils ont tous compris la même chose. Le secrétaire de séance diffuse ensuite, dans les 24 heures, un compte rendu destiné aux participants et à ceux que le sujet intéresse. Précis et concis, type relevé de décision, celui-ci ne doit pas dépasser deux pages.

8 Suivi du plan d'actions

Une bonne préparation, un bon ordre du jour et un bon compte rendu sont en effet indispensable à la réussite d'une réunion opérationnelle. Un plan d'actions à jour et suivi (y compris entre 2 réunions) est tout aussi primordial. Utiliser les plateformes électroniques à disposition pour le partage de tâches, le suivi de projet, les forges...

10- Glossaire

Activité

Elle définit un ensemble de tâches (actions ou opérations élémentaires d'un poste de travail) concourant à la définition des missions. La réalisation de l'activité est fonction des conditions d'exercice. Son objectif définit un résultat recherché dans une échéance déterminée.

Autonomie

Capacité à prendre, seul(e), en charge ses activités ; à s'auto-contrôler, à reporter ; à allumer des clignotants sur les principales difficultés ; à faire des propositions pour améliorer le fonctionnement...

BAP

La BAP (Branche d'Activité Professionnelle) regroupe un ensemble de familles professionnelles aux proximités thématiques.

Compétence

La compétence se définit dans la mise en œuvre d'une pratique (comportement ou action) observable, mesurable et reproductible.

Elle ne peut s'apprécier dans l'absolu et se réfère aux activités réalisées.

Elle se décline en savoir, savoir-faire, savoir être.

Savoirs

Connaissances théoriques, générales ou spécialisées.

Savoir-faire

Maîtrise de la mise en œuvre de techniques ou de méthodes et de l'utilisation d'outils.

Savoir-être

Maîtrise d'attitudes et de comportements adéquats pour réaliser une activité.

Elle peut se décliner également dans différents domaines.

Compétence technique/scientifique

C'est la mise en œuvre des connaissances spécifiques (théoriques, méthodologiques, pratiques) qui définit la compétence technique/scientifique.

Compétence relationnelle

L'adaptation à la diversité des interlocuteurs définit la compétence relationnelle (capacité d'écoute, d'expression, d'adaptation, de gestion des affects, de négociation, de communication avec ses collègues, son encadrement, les autres interlocuteurs internes et externes...).

Les compétences relationnelles permettent de coopérer efficacement avec autrui.

Compétence organisationnelle

L'adaptation aux contraintes de temps définit la compétence organisationnelle : (capacité à intégrer des objectifs, à déterminer des priorités, à recomposer une planification en prenant en compte les imprévus et les dysfonctionnements, à traiter en temps réel, en délais courts, à respecter des échéances...).

Compétence environnementale

La compréhension et la prise en compte des contraintes de l'environnement définissent la compétence environnementale.

Conditions d'exercice

Il s'agit des éléments environnant la mission et les activités de travail, et des moyens mis à disposition de l'agent et contraintes particulières (ex : échéances, aléas, marges d'autonomie, connaissances, outils, techniques nécessaires...).

Les conditions d'exercice sont déterminantes. Ce sont à la fois les ressources mises à disposition par l'INRA, le centre, l'unité, l'équipe... mais aussi celles que la personne va chercher. Ce sont aussi des éléments qui vont alimenter (ou pas) sa motivation au travail.

Exemples de conditions d'exercice :

- **Connaissance contexte de travail** : thématiques de l'unité, orientations, axes de travail ; informations reçues concernant les projets en cours.
- **Connaissances réglementaires** : des produits phytosanitaires et leur utilisation, l'organisation des concours et les conditions pour s'y présenter.
- **Connaissance des outils, méthodes et procédures** : utilisation d'un logiciel spécifique ou d'une procédure spécifique (Qualité ou autre).
- **Clarté et cohérence des consignes et des directives** : ce qui est attendu de la personne.
- **Précision des objectifs et des priorités** : résultat attendu clairement énoncé, niveau d'importance et/ou d'urgence spécifié quand cela doit l'être.
- **Nombre et variété des interlocuteurs en amont et en aval** : la ou les personnes auprès desquelles les rendus compte doivent se faire ; partenaires ; clients.
- **Marges d'autonomie (contrôles et procédures)** : plutôt une mission spécifique à accomplir, une activité qui demande régulièrement du contrôle (journalier, hebdomadaire, mensuel, semi-annuel...).
- **Niveau de responsabilité (gestion des erreurs et des difficultés, prise de décision)** : obligation à rendre compte systématiquement de chaque erreur, possibilité de prendre l'initiative de la corriger soi-même.
- **Régularité/imprévisibilité des tâches** : toujours les mêmes activités tout au long de l'année, tâches imprévues régulières voire fortement régulières, un mixte de régularité et d'imprévus.

Emploi type

Description de postes ayant des caractéristiques communes (missions/activités). C'est donc un espace de mobilité à l'intérieur duquel les agents occupant des postes dans des structures différentes sont « substituables » dans un délai court.

Famille professionnelle

Ensemble des emplois types pour lesquels il existe une proximité de compétences professionnelles. Elle détermine une aire naturelle de mobilité et d'évolution de carrière.

Métier

« Corpus cohérent de savoirs, savoir-faire et savoir-être faisant appel à un ou plusieurs domaines structurés de connaissances et nécessaires à l'exercice de plusieurs emplois de même famille » (Guy Le Boterf).

Il s'agit à la fois d'un ensemble cohérent d'activités réalisées par une personne dans un objectif global spécifique, et d'un ensemble de démarches, de méthodes et d'outils auxquels il est fait appel.

Mission

Elle définit la finalité ou les finalités d'un emploi (utilité, but).

Elle précise « à quoi sert la fonction occupée », « en quoi elle est utile » pour les destinataires de la production réalisée.

C'est une précision de l'emploi-type à l'environnement (unité, service, etc.) dans lequel on travaille précisément.

Motivation

La motivation est « l'ensemble des forces (conscientes ou inconscientes) qui agissent sur une personne – ou en elle-même – et la poussent à se comporter d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Il s'agit des éléments intrinsèques (propres à chacun) et extrinsèques (incitations extérieures) qui stimulent l'individu. »²⁶

Selon les individus, la motivation concernera la nature des activités, l'autonomie accordée, les formations les modes de reconnaissance financière et managériale, la possibilité de travailler en équipe, l'avenir du poste.

La motivation s'exprime par l'implication d'un agent dans sa fonction.

Organigramme

L'organigramme fonctionnel illustre les relations fonctionnelles qu'entretient l'agent avec ses collègues directs, avec les collègues d'autres équipes, services ou unités, avec des partenaires ou prestataires extérieurs. *L'agent est au centre de l'organigramme fonctionnel.*

L'organigramme structurel (ou hiérarchique) fait apparaître les liens de subordination entre les agents d'une même entité ; il présente donc uniquement les liens hiérarchiques. L'organigramme structurel peut être celui de l'unité, d'un service, d'une équipe. Il est établi par le(s) responsable(s). Il permet à chacun de visualiser son positionnement dans la structure dont il est question, et de visualiser les positionnements des autres membres de la structure.

Profil de poste

Description de l'ensemble des missions confiées à un agent, des activités de travail associées, du contexte professionnel dans lequel ces missions sont exercées.

Productions, réalisations

Produits issus des activités.

Responsabilité

Capacité à décider, à gérer les conséquences de ses décisions et de ses erreurs.

Résultat

Il définit l'ensemble des réalisations d'un agent : ses résultats quantitatifs, ses principales actions, ses contributions à la réussite collective. L'appréciation d'un résultat se réfère aux conditions d'exercice de l'activité.

Tâche

Action ou opération élémentaire d'un poste de travail. Un élément du travail à accomplir.

²⁶ Zwi Segal et Yves Duron, *La motivation, une compétence qui se développe*. Pearson, 2015, p. 40.

11- Quelques questions à se poser

■ Les questions soulevées au fil du document :

Quel intérêt pour moi DU (ou encadrant de proximité) à développer un management participatif ? Quelles limites éventuelles (et donc ce à quoi je dois faire attention) ? Qu'est-ce que moi, DU ou encadrant de proximité, j'y mets comme sens ? Qu'en pensent les DU adjoints, les responsables d'équipe... ? Comment mettre en œuvre un management participatif ? Quelle organisation et quelles délégations mettre en place ? Ces modalités peuvent-elles s'appliquer à l'ensemble de l'unité ? Sur tout ?

Comment réguler la compétition entre des « super » leaders dans une équipe ? Comment permettre à tous d'avoir la possibilité de s'exprimer ? Comment développer une culture de l'échange, de la proposition, de la discussion, entre les différents métiers et fonctions ?

Quelle plus-value aura cette instance pour l'unité (et le projet d'unité) ? Ces sujets ne peuvent-ils pas être traités ailleurs ? Les membres déjà très sollicités pourront-ils être assidus ? Comment impliquer les membres ? Quel mode de fonctionnement et d'animation retenir ? Comment mesurer l'efficacité ?

Le DU, a un rôle clé dans l'approche Qualité (cf référentiel Qualité version 2) : de quelle manière est-il possible d'utiliser cette démarche d'un point de vue managérial, pour ré-organiser le travail et permettre à chaque collègue de répondre aux enjeux 'qualité' ?

Quels organigrammes réaliser ? Quelle modalité mettre en place pour concevoir les organigrammes et qui impliquer ? Les organigrammes existants sont-ils suffisamment clairs pour permettre de comprendre notre organisation (pour un nouvel arrivant, en interne, en externe...) ? Pour valoriser chacun dans sa fonction et ses missions ?

Comment anticiper et organiser en interne et avec quels acteurs la gestion des emplois en fonction des compétences et des besoins relatifs au projet d'unité et aux succès aux appels d'offre de recherche ? Comment prendre en compte les souhaits de départs des personnels sans remettre en question les projets ?

Comment concilier le besoin de financement complémentaire (RP sur contrat de recherche par exemple) avec la cohérence du projet d'unité ? Faut-il répondre à tous les appels d'offres pour espérer récolter un peu ou faut-il se concentrer sur les appels d'offre les plus proches du projet ou ceux qui ont le plus de chance de réussite ? Comment optimiser le temps passé à la recherche de contrats avec les succès à ces appels d'offre adaptés au projet d'unité ? Comment gérer les flux (financiers) de contrats dans la gestion des ressources (gestionnaires et personnels techniques et scientifiques) ?

Dans une UMR, comment gérer l'écart de disponibilité pour les recherches des enseignants –chercheurs et des chercheurs ? Si des collègues demandent à contribuer à l'encadrement d'un nombre de doctorants et/ou de stagiaires élevé, quelle approche suivre et quelles mesures prendre pour ne pas disperser le travail, assurer un suivi quotidien de haute qualité par les encadrants, et maintenir une stratégie collective ? Quelles règles établir pour assurer un encadrement d'excellence pour les stagiaires et les doctorants ?

Un labo (ou autre espace de travail) doit fermer temporairement pour travaux. Comment organiser et avec qui les changements des modalités de travail, l'allocation des m², les fonctionnalités de labo, etc ?

Si un sujet type 'controverse' est communiqué sans que le DU ou l'équipe de direction soit au courant, quelles mesures prendre à court terme. Quelle réflexion mener sur le moyen ou plus long terme sur l'organisation de la communication au sein de l'unité ?

Quelle organisation mettre en œuvre pour retransmettre la bonne information reçue (par mail par exemple) à la bonne personne ? Comment ne pas noyer les personnes sous un flot d'informations inutiles ? Comment ne pas manquer une information importante au milieu d'un flot d'information ?

■ *Autres questions :*

Comment redynamiser les équipes si le nombre de publications diminue du fait par exemple de difficultés à publier les résultats d'un projet pluridisciplinaire. ? Faut-il focaliser la publication sur une discipline plus restreinte ?

Si une tutelle de l'UMR n'a pas les moyens de recruter des gestionnaires et des techniciens, dans quelle mesure on peut raisonnablement organiser le travail avec des gestionnaires et des techniciens de l'autre tutelle ?

Si les tutelles ont des demandes potentiellement conflictuelles, de quelle manière discuter ces demandes, avec qui, quand et avec quel objectif?

Quelle approche suivre pour mieux prendre en compte les demandes spécifiques, les besoins, les problèmes des doctorants ?

■ *Vos questions :*



Direction des ressources humaines
147, rue de l'Université
75338 Paris Cedex 07
France

Tél. : + 33 1 42 75 90 00
Fax : + 33 1 42 75 94 86
www.inra.fr

