

# Séminaire conduite de projet 10/10/08

---

## Point du projet: Fonction Gestion des ressources Humaines

### Composition du groupe

- Hugues DREYSSE : VP ULP - Responsable politique
- Jean-Claude BOVE : SG IUFM - Responsable opérationnel
- Michel DENEKEN : VP UMB
- Marylène OBERLE : DRH ULP
- Yves STRICKLER: VP URS
- Brigitte GROSSE: DRH URS
- Jean Alain HERAUD : Doyen de la faculté de sciences économiques
- Francine SOLTNER: DRH UMB
- Gaby DIETRICH: responsable Formation ULP
- Sylvie STRECKER: responsable formation URS
- Marjorie HECQ: Cabinet Deloitte

# OBJECTIFS

---

- Mettre en place la direction des ressources humaines de l'UDS
- Concevoir une stratégie d'affectation des personnels

# Plan d'actions pour la période Septembre – Décembre 2008 Uds - RH

---

- **Organigramme RH**
- **Stratégie d'affectation des personnels**
- **Régime indemnitaire :**
  - **Faire état des lieux de la gestion des primes en vigueur dans les 4 structures**
- **Fonction paie « unifiée » :**

**Objectif Mi octobre: la fonction paie doit être opérationnelle**

  - Paie « à blanc » envisagée
  - Mais refusée par Trésorie Générale
- **Elections des instances représentatives du personnel**
- **Concours ITRF**
  - **Publication du calendrier des concours**
  
  - **Gestion primes EC, PEDR.....**

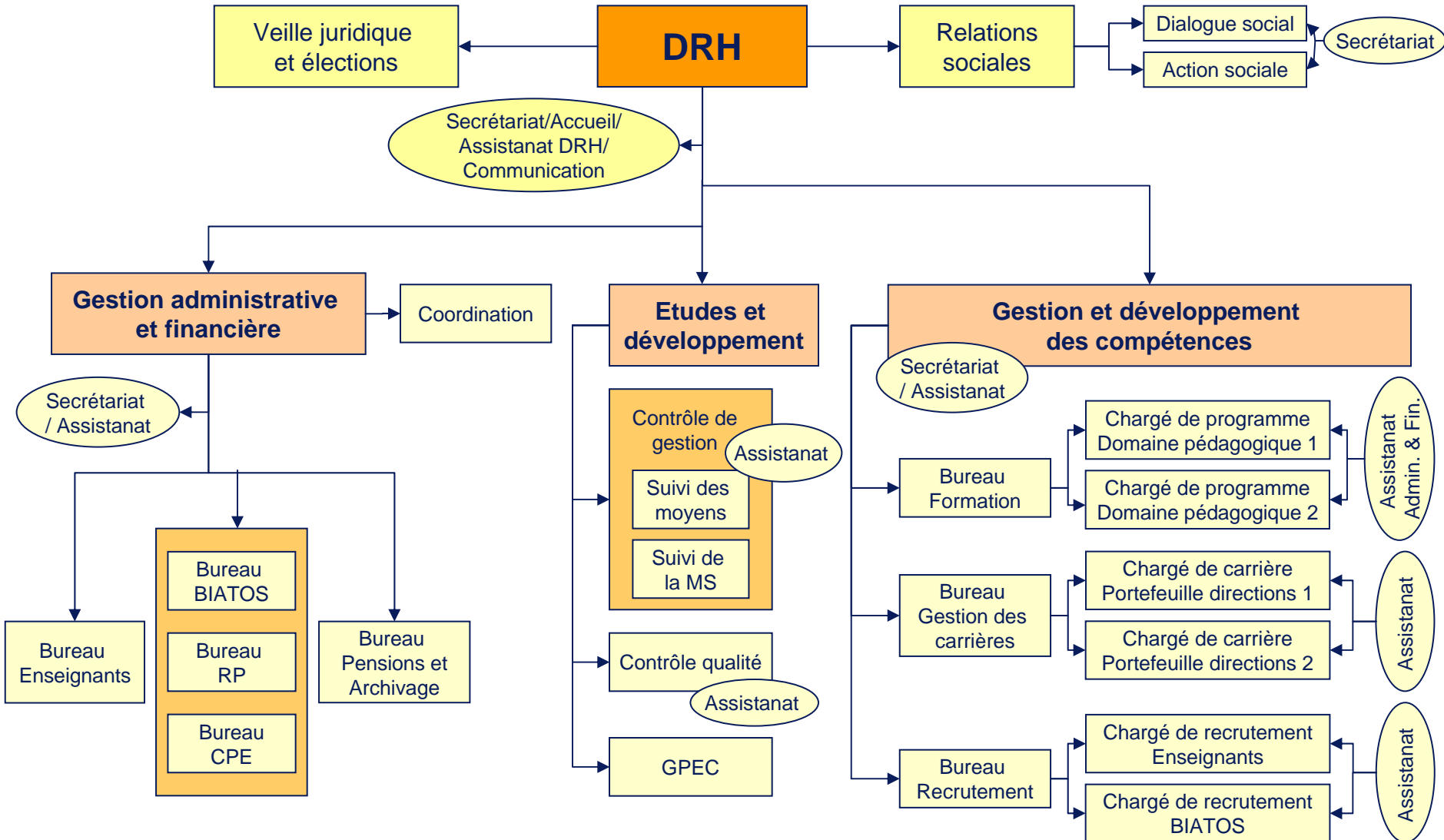
---

## ► Principes retenus pour l'organisation de l'organigramme cible :

- S'inscrire dans les nouvelles responsabilités
- Distinction de 3 grands domaines d'activités : la gestion administrative et financière, la gestion et le développement des compétences, les études et le développement
- Structuration des activités par population cible ou thématique métier
- Mutualisation des fonctions de secrétariat et d'assistantat
- Mise en place d'un encadrement intermédiaire par le regroupement d'activités à coordonner

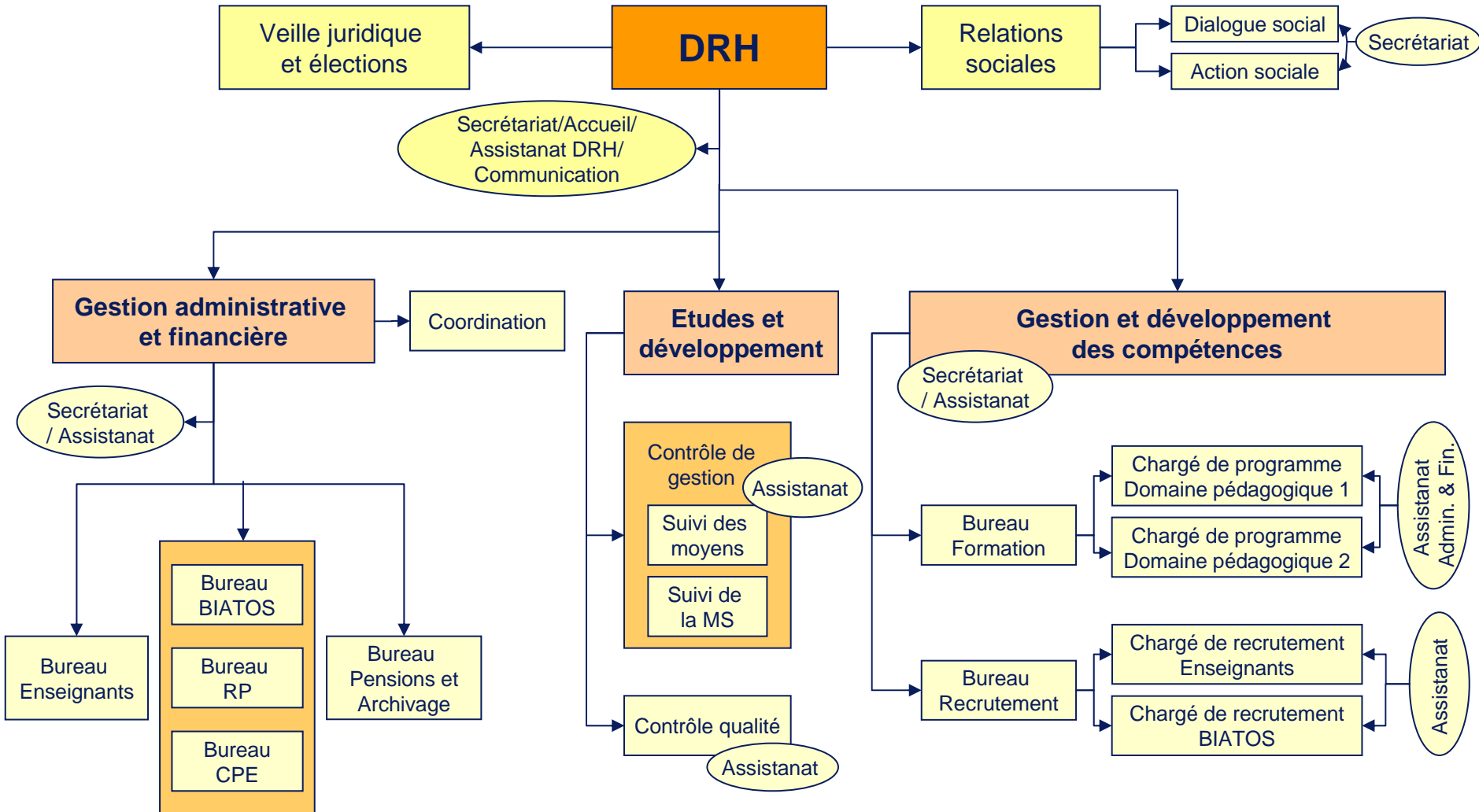
# Construction du scénario d'organigramme cible

## Proposition d'organigramme cible



# Scénario d'organigramme V1

## Proposition d'organigramme V1



---

► Définition des activités vitales devant être opérationnelles dès 2008 :

- Fonction paie unifiée
  - Cellule mobilité pour l'accompagnement et le positionnement des agents dans la future UDS
  - Élections des instances représentatives des personnels
- Élaboration d'un plan d'actions pour assurer ces activités vitales

# Stratégie d'affectation

---

1. Les grands principes politiques
2. La démarche en cours
3. La cellule mobilité
4. Quelques éléments de calendrier



# 1. Les grands principes politiques

---

- **Les grandes orientations à suivre sur les mouvements de personnel :**
  - **La fusion des services centraux des 3 universités et de l'IUFM va engendrer de réelles possibilités d'évolution de carrière.** Certains postes resteront inchangés, d'autres seront peu ou significativement modifiés et de nouveaux postes seront créés. Il devrait donc être possible de satisfaire à plus ou moins long terme une large majorité d'agents en favorisant :
    - les **mouvements « intra service »** c'est-à-dire par exemple des services RH actuels vers la DRH unifiée,
    - puis les **mouvements « inter services »** au sein d'un même domaine d'activités : les fonctions « ressources » (DRH, Direction des Finances, Direction du Patrimoine, Direction Informatique...), les fonctions « appui aux missions » (Scolarité, Recherche...),
    - et enfin les **mouvements « inter domaine d'activités »** c'est-à-dire d'un poste situé par exemple au sein des fonctions « ressources » vers un poste situé au sein des fonctions « appui aux missions ».
  - Cependant, il est **essentiel de préciser que les évolutions de carrière ne seront pas toutes possibles immédiatement.**
    - il est en effet **prioritaire d'assurer le fonctionnement opérationnel des activités critiques** et de satisfaire **les nouvelles obligations** de l'UdS en termes d'autonomie avant de répondre aux souhaits individuels de l'ensemble des agents,
    - mais de nouvelles **possibilités de mobilité** pourront être ouvertes au sein de l'UdS à **moyen terme**, lorsque les services et les équipes seront stabilisés.
  - Les **mouvements de personnels en interne seront privilégiés** par rapport au recrutement externe.

## 2. La démarche en cours

### *Déploiement de l'expérimentation menée auprès des services RH*

---

- **Etape 1** : La **fusion des services RH comme pilote et moteur** de la stratégie d'affectation des personnels au sein de l'UdS.
  - Démarche bien perçue et bien acceptée des chefs de service, volonté d'aller de l'avant et de construire l'UdS.
  - Un dimensionnement des mouvements de personnels compatible avec les contraintes opérationnelles de mise en œuvre de l'UdS.
  
- **Etape 2** : **Déploiement de l'expérimentation** menée auprès des services RH à l'ensemble des services de l'UdS pour :
  - Evaluer le **dimensionnement cible global** de l'UdS,
  - **Chiffrer les gains de mutualisation** possibles et
  - **Calibrer** la charge et les modalités de travail de **la cellule mobilité**
  
- **Etape 3** : **Analyse des résultats et plan d'actions** à mettre en place
  - Le **dimensionnement cible global** est-il acceptable ?
  - Les **gains de mutualisation** ont-ils tous été chiffrés ?
  - Le **coût financier** global de la fusion en termes de ressources humaines est-il compatible avec les autres dépenses liées à la fusion et le budget de l'UdS ?
  - En fonction des résultats, des **actions supplémentaires** seront à mener avec des **acteurs à déterminer**
  - En parallèle, la **cellule mobilité** pourra se structurer et débiter ses travaux pour les **fonctions les plus critiques**

## 2. La démarche en cours

### *Déploiement de l'expérimentation menée auprès des services RH*

---

- **L'étape 2** comprend **2 phases** :
  - **Phase 1** : impliquer les **chefs de projet opérationnels** pour :
    - Evaluer le **dimensionnement cible** des équipes selon différents scénarii en distinguant les **catégories des postes** attendus (A, B ou C)
    - Evaluer les **impacts de l'organisation** à mettre en place **immédiatement ou au 1<sup>er</sup> janvier 2009, sur les postes de travail** (nombre de postes inchangés, significativement modifiés, nouveaux et critiques)
  - **Phase 2** : impliquer les **chefs de service** pour :
    - Référencer les ressources existantes
    - Identifier au sein de l'organisation à mettre en place immédiatement ou au 1<sup>er</sup> janvier 2009, **les agents qui conserveraient un poste équivalent** et ceux qui auraient **une évolution de carrière**
- **L'association des chefs de projet et des chefs de service** permet une **appropriation progressive du changement** par l'encadrement intermédiaire et une diffusion de ce changement vers les équipes opérationnelles.

### 3. La cellule mobilité

---

- La cellule mobilité sera à **configuration variable** selon les actions à mener et pourra impliquer les membres du groupe RH, les chefs de projet opérationnels, les chefs de service, les services RH, les SG...
- Elle aura un rôle :
  - **De pilotage et de coordination des travaux** liés aux mouvements de personnel : élaboration d'un calendrier, référencement des actions à mener, des acteurs à impliquer et des priorités à respecter, évaluation de la charge de travail, suivi des actions...
  - **D'interface** entre les agents et les instances décisionnaires
  - **De préparation des arbitrages** de positionnement pour les instances décisionnaires
  - **D'accompagnement du changement** : coordination des actions de communication à mener et des messages à diffuser, transfert de compétences RH vers les acteurs impliqués pour la réalisation des travaux...
- **Les travaux** liés aux mouvements de personnel seront les suivants :
  - Recueil, actualisation et rédaction des **fiches de poste**
  - **Publication** de certaines fiches de poste à sélectionner
  - Recueil des **candidatures et coordination des entretiens**
  - **Préparation des arbitrages** pour le positionnement des agents au sein de l'UdS
  - **Evaluation des coûts financiers** liés aux mouvements de personnel
  - Elaboration du **plan de formation** associé à la fusion

## 4. Quelques éléments de calendrier

---

- **Etape 1 - Fusion des services RH comme pilote et moteur** de la stratégie d'affectation des personnels
  - finalisée le **15/09**
- **Etape 2 - Déploiement de l'expérimentation** menée auprès des services RH à l'ensemble des services de l'UdS
  - Phase 1 - Impliquer les **chefs de projet opérationnels**  
Phase **initiée le 30/09, premiers résultats obtenus le 3/10**
  - Phase 2 - Impliquer les **chefs de service**  
**Résultats attendus pour le 13/10**
- **Réunion prévue le 15/10 avec le groupe RH pour structurer la cellule mobilité**
- **En parallèle, démarrage des travaux sur les fiches de poste pour la direction de la communication**
- **Fin octobre, lorsque l'organigramme détaillé global de l'UdS sera finalisé, l'actualisation et la rédaction des fiches de poste des fonctions critiques pourra débuter**

# ANNEXE

## *Premiers éléments de dimensionnement des mouvements de personnels – Services RH*

---

- **La DRH unifiée est attractive :**
  - sur 74 personnes, seules 6 souhaitent quitter la DRH en 1<sup>er</sup> choix, soit 8% des personnels.
  
- **60% des personnels recherchent d'abord la stabilité et envisagent d'exercer un poste équivalent à celui occupé actuellement. Ceci est d'autant plus vrai que la catégorie de l'agent est faible :**
  - 82% des personnels de catégorie C sont concernés pour
  - 31% des personnels de catégorie B et
  - 27% des personnels de catégorie A
  
- **La création de l'UDS est perçue comme une opportunité d'évolution de carrière :**
  - 40% des personnels souhaitent en premier choix une évolution professionnelle, que soit par une mobilité horizontale, une promotion ou les deux à la fois.
  
- **80% des personnels conserveraient un poste équivalent si l'on somme les choix 1 et 2 exprimés.**



## 5. Calendrier et étapes à venir

---

- **Dimensionnement des équipes au sein de l'organisation cible**
  - Pour le vendredi 3 octobre matin **Groupes de travail**
- **Evaluation des impacts de la nouvelle organisation sur les postes de travail**
  - Pour le lundi 13 octobre **Groupes de travail**
- **Estimation des écarts entre les ressources existantes et les ressources attendues au sein de l'organisation cible**
  - Pour le lundi 13 octobre **Groupes de travail + chefs de service**
- **Evaluation globale des effectifs de la future UdS et chiffrage des gains de mutualisation possibles**
  - Présentation en Comité de Pilotage le 6 octobre si les réponses des différents groupes de travail respectent les délais annoncés **Cabinet Deloitte  
Cellule mobilité**
- **Estimation de la charge de travail à prévoir pour affecter les agents dans la nouvelle organisation et lancement de la démarche**
  - Réunion avec la « cellule mobilité » le 15 octobre pour définir les modalités de travail
  - Lancement des travaux sur les fiches de poste : recueil, actualisation, rédaction, validation
  - Publication des fiches de poste et recueil des candidatures
  - Entretiens individuels et arbitrage des positionnements **Cabinet Deloitte  
Cellule mobilité + X**



- 
- **1. Objectifs**
  - **2. Missions**
  - **3. Organigramme:**
    - - principes retenus
    - - fonctions vitales
    - - Organigramme cible
    - - Organigramme V1
  - **4. Stratégie d'affectation**

# 1. Stratégie d'affectation des agents dans la nouvelle organisation

## *Cadrage du projet – Plan d'actions*

Actions à mener	Acteurs impliqués	Échéances
<b>Fixer les "règles du jeu"</b>	- Groupe RH - Politiques	
<b>Dimensionner la population concernée</b>	- Chefs de projet opérationnels des différents groupes de travail - Cellule mobilité - Politiques - Management opérationnel si besoin	
<b>Définir la démarche à suivre - Intervention de Deloitte à déterminer</b>		
Etape 1 : Travail sur les fiches de postes		
<i>Etape 1.1 : recueil des fiches de postes existantes sur les postes modifiés</i>	- Services RH - Cellule mobilité	
<i>Etape 1.2 : actualisation des fiches de postes modifiés et rédaction des nouvelles fiches</i>	- Services RH - Cellule mobilité - Chefs de projet opérationnels	
<i>Etape 1.1 : validation des fiches modifiées et nouvelles</i>	?	
Etape 2 : Publication des fiches de poste et recueil des candidatures		
<i>Etape 2.1 : publication des fiches de poste ouvertes à candidature</i>	- Cellule mobilité	
<i>Etape 2.2 : réception des candidatures</i>	- Cellule mobilité	
<i>Etape 2.3 : centralisation des souhaits et préparation de la stratégie d'affectation</i>	- Cellule mobilité - Politiques	
Etape 3 : Entretiens et arbitrages des positionnements		
<i>Etape 3.1 : entretiens individuels</i>	- Services RH - Cellule mobilité	
<i>Etape 3.2 : bilan des entretiens et arbitrage des positionnements</i>	- Services RH - Cellule mobilité - Politiques	
<i>Etape 3.3 : annonce des arbitrages rendus aux candidats</i>	- Services RH - Cellule mobilité - Politiques	
<b>Recruter des agents à l'extérieur de l'UDS</b>	- Cellule mobilité - Management opérationnel - Politiques	
<b>Définir une stratégie et un plan de communication</b>	- Groupe RH - Politiques - Management opérationnel - Chefs de projet opérationnels	

## 2. Stratégie d'affectation des personnels au sein de l'UDS

### *Premiers éléments de dimensionnement des mouvements de personnels*

---

- **La DRH unifiée est attractive :**
  - sur 74 personnes, seules 6 souhaitent quitter la DRH en 1<sup>er</sup> choix, soit 8% des personnels.
- **60% des personnels recherchent d'abord la stabilité et envisagent d'exercer un poste équivalent à celui occupé actuellement. Ceci est d'autant plus vrai que la catégorie de l'agent est faible :**
  - 82% des personnels de catégorie C sont concernés pour
  - 31% des personnels de catégorie B et
  - 27% des personnels de catégorie A
- **La création de l'UDS est perçue comme une opportunité d'évolution de carrière :**
  - 40% des personnels souhaitent en premier choix une évolution professionnelle, que soit par une mobilité horizontale, une promotion ou les deux à la fois.
- **80% des personnels conserveraient un poste équivalent si l'on somme les choix 1 et 2 exprimés.**

### 3. Travaux de dimensionnement cible des équipes et évaluation des impacts de la nouvelle organisation sur les postes de travail

---

- **Dimensionner les équipes au sein de l'organisation cible en distinguant différents scénarii :**
  - Le scénario cible idéal
  - Le ou les scénario opérationnel(s) immédiatement ou au 01/01/09
  - Pour chaque scénario, il est essentiel de chiffrer le nombre de postes avec la catégorie attendue : A, B ou C
  - Le dimensionnement doit être calculé en tenant compte des possibilités de mutualisation des activités. Les gains réalisés sur certaines fonctions permettront d'assurer les nouvelles activités à mettre en place.
- **Evaluer les impacts de l'organisation à mettre en place immédiatement ou au 1<sup>er</sup> janvier 2009, sur les postes de travail :**
  - Combien de postes seraient inchangés ?
  - Combien de postes seraient significativement modifiés (degré de responsabilité, d'encadrement, périmètre des activités prises en charge, compétences nécessaires) ?
  - Combien de postes seraient nouveaux ?
  - Combien de postes seraient à pourvoir obligatoirement pour assurer les fonctions opérationnelles critiques ?
- **Ces travaux permettront d'évaluer le dimensionnement cible global de l'UdS, de chiffrer les gains de mutualisation possibles et de calibrer la charge de travail théorique à prévoir pour affecter les agents dans la nouvelle organisation.**
- **Ils seront à réaliser au sein des groupes de travail existants.**