

Schéma directeur des ressources humaines : une stratégie agile et créative pour une meilleure gestion des personnels

L'Université de Strasbourg a voté le 15 octobre 2024 lors de son congrès son Schéma directeur des ressources humaines (SDRH). Il se divise en quatre grands axes : politique des emplois et recrutement ; politique de gestion des personnels, des carrières et des compétences ; qualité de vie et des conditions de travail et outils numériques et digitalisation des processus RH. Il agrège de nombreuses actions et nouvelles mesures dont plusieurs sont d'ores et déjà déployées ou en cours de déploiement.

Le SDRH définit les objectifs stratégiques et opérationnels d'une politique des ressources humaines stratégique au service des missions de l'université. Elle veut être volontariste et solidaire dans l'accompagnement de chacun et chacune tout au long de son parcours professionnel, elle veut favoriser l'épanouissement professionnel de chacun et chacune et rester attentive à l'articulation vie privée - vie professionnelle. Le SDRH est aussi un document qui permet de mieux s'approprier les dispositifs existants et les orientations à développer pour faire face aux défis du contexte actuel auquel sont confrontées toutes les universités françaises. Maîtriser au mieux sa gestion de la masse salariale - qui représente environ 75 % du budget de l'établissement -, contribuer à l'attractivité de l'université en tant qu'employeur et maintenir la cohésion et le sentiment d'appartenance avec le souci simultané de la progression de carrière de ses personnels et de l'amélioration des conditions de travail. Ce sont autant d'enjeux qui ont contribué à l'élaboration de ce schéma.

Son élaboration a débuté par un processus de concertation et de réflexion collective initié au travers de la tenue d'Assises Ressources Humaines de l'automne 2021 à janvier 2022. L'organisation des Assises RH s'est concrétisée par la tenue d'ateliers thématiques ouverts à tous les personnels de l'université. Au total, ce ne sont pas moins de 18 ateliers qui se sont tenus, suivis de concertations avec les partenaires sociaux d'une part et les responsables des composantes et services, d'autre part.

Conçu dans une perspective d'amélioration continue, le SDRH résulte d'un long processus de concertation et de réflexion collective au travers de groupes de travail impliquant les partenaires sociaux, les élus des instances ainsi que des invités en qualité. Plus d'une trentaine de groupes de travail, co-animés par la vice-présidente Ressources humaines & dialogue social, la directrice générale des services et la Direction des ressources humaines, se sont réunis de septembre 2022 à décembre 2023.

« L'humain est au cœur de notre université. Il doit le rester. Sans les étudiants, sans les personnels BIATPSS, sans les enseignants-chercheurs, sans les enseignants, sans les chercheurs, il n'y a pas d'université. Au travers de la rédaction du Schéma directeur des ressources humaines, l'Université de Strasbourg a souhaité affirmer la dimension stratégique de sa politique RH, réfléchie dans une approche globale et prospective.

Le SDRH s'adresse à chacun d'entre nous : personnels BIATPSS, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs ; titulaires comme contractuels. Il définit des actions en réponse à des questions individuelles que chacun et chacune est en droit de se poser. Il précise également des actions en réponse à des questions collectives. Le comité de suivi et d'orientation sera garant de la poursuite de la dynamique impulsée. »

Elisabeth Demont, vice-présidente Ressources humaines & dialogue social de l'Université de Strasbourg

Le SDRH validé lors du Congrès lors de sa séance du 15 octobre, se caractérise comme une feuille de route mais agrège aussi de nombreuses actions et nouvelles mesures dont plusieurs sont d'ores et déjà déployées ou en cours de déploiement. Ces actions ont été soumises à l'avis et/ou à l'approbation des instances centrales compétentes de l'université. L'Université de Strasbourg a par ailleurs fait le choix d'inscrire ce schéma et la construction de sa marque employeur comme axe stratégique de son Contrat d'objectifs, de moyens et de performance - COMP signé avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche le 28 juin 2024. En voici les grandes lignes :

Axe 1 : Politique des emplois & recrutement

L'Université de Strasbourg réaffirme une politique d'emploi ambitieuse. L'université s'engage notamment à :

- Privilégier l'emploi titulaire tout en admettant la nécessité de recourir, dans les situations limitatives prévues par les dispositions légales, à l'emploi contractuel lorsque cela est justifié ;
- Veiller à un recrutement diversifié et inclusif : recrutement et intégration des personnes en situation de handicap et des personnes sans diplôme et/ou chômeur de longue durée ; promotion d'un recrutement inclusif (réécriture des fiches de poste sous forme non discriminante et inclusive) ;
- Engager une réflexion sur l'allocation des moyens : en lien avec la pyramide des âges et la perspective des nombreux départs à la retraite dans les prochaines années, la gestion des emplois d'enseignants-chercheurs comme des BIATPSS constitue un enjeu majeur ;
- Garantir la qualité du processus de recrutement : en lien notamment avec la labellisation européenne HRS4R obtenue en 2017 (et actuellement en cours de renouvellement pour la période 2025-2028) ;
- Généraliser la mise en situation professionnelle lors du recrutement des enseignants chercheurs afin d'offrir aux candidats retenus pour les auditions un temps plus long pour faire la démonstration de leurs compétences ;
- Renforcer sa communication extérieure pour faire face aux difficultés de recrutement : l'objectif est de rendre plus visible la diversité des métiers à l'université et d'augmenter l'attractivité de l'université comme employeur ;

Axe 2 : Politique de gestion des personnels, des carrières & des compétences

L'université se fixe l'objectif de mieux accompagner les personnels dans leur carrière et de mieux reconnaître les compétences et expertises de chacun. Elle s'engage à développer des actions d'accompagnement des carrières ainsi

que des actions de valorisation et gestion des compétences. Un travail a déjà été effectué et se poursuivra en ce sens avec :

- La création d'un parcours d'accueil des nouveaux arrivants et d'un livret des personnels de l'université ;
- La mise en place d'un mentorat à destination des enseignants et enseignants-chercheurs pour faciliter l'intégration des personnels (depuis la rentrée 2017). Il est prévu que ce dispositif soit étendu aux responsables administratifs et financiers des unités de recherches (RAF) et à l'ensemble des nouveaux collègues BIATPSS ;
- La mise en place du bureau des carrières pour les enseignants et enseignants-chercheurs qui complète le bureau existant essentiellement consulté par les personnels BIATPSS : l'objectif est de prodiguer conseils et accompagnement (collectif ou individuel) adaptés à chaque corps ;
- L'identification et la résorption des situations de décalage grade-fonction ;
- L'accompagnement de l'évolution de carrière à l'aide de différents leviers : au-delà des procédures d'avancement de grade, l'ouverture de concours non affectés pour les BIATPSS constitue une nouvelle mesure largement plébiscitée tant par les personnels que par les responsables de structures, etc. ;
- La valorisation de l'engagement professionnel via des leviers indemnitaire pour les BIATPSS et enseignants et enseignants-chercheurs (avec notamment le déploiement d'un référentiel d'activités BIATPSS et du complément indemnitaire annuel - CIA) ;
- Le renforcement de la démarche de gestion et développement des compétences via une offre de formation continue adaptée et le déploiement – en cours – de la cartographie des emplois et des compétences ;
- L'accompagnement professionnel aux enseignants et enseignants-chercheurs via l'Institut de développement et d'innovation pédagogiques (crée en 2013) et le Pôle unique d'ingénierie ;
- La création d'une École des cadres qui répond à un besoin de plus en plus prégnant d'accompagnement des cadres de l'établissement dans l'appropriation de leurs missions, par la montée en compétences sur des domaines clés

Axe 3 : Qualité de vie et conditions de travail

L'Université de Strasbourg précise les enjeux et objectifs de sa politique de qualité de vie et conditions de travail. Le schéma permet de concrétiser l'engagement de l'établissement dans les sujets de responsabilité sociétale sur ses volets sociaux, environnementaux et éthiques, de concilier la réalisation des missions de service public avec l'évolution des aspirations des personnels, notamment en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'offrir les meilleures conditions de travail dans un environnement de travail sain contribuant à un climat social positif et dynamique. Cette démarche d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail est à la fois une démarche :

- Concertée et participative qui entre dans le cadre du dialogue social. L'université a réalisé en mai-juin 2024 son premier baromètre social avec la diffusion d'un questionnaire administré par une société indépendante. Ce dispositif sera envisagé tous les 4 ans.
- Étroitement liée avec le Service pour la promotion de l'action sociale – Spacs qui a pour mission de promouvoir, d'organiser, de subventionner et de réaliser tout projet susceptible d'intéresser ou de concerner les personnels de l'université (Journée des personnels par exemple) ;
- Qui favorise l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle au travers notamment du déploiement du télétravail et de la révision régulière des protocoles ;
- Qui vise à la qualité de l'encadrement et du management : l'École des cadres pourra notamment y répondre ;

- Qui vise à veiller à la santé physique et mentale des personnels : au-delà du service de santé au travail, l'université dispose d'un médiateur en cas de conflits, d'un dispositif VSSH ou encore d'une nouvelle cellule d'analyse et traitement de toutes situations de violence psychologique ;
- Qui répond aux enjeux de parité dans le cadre du plan d'action Égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- Qui renforce l'accompagnement des personnels en situation de handicap : renouvellement de la convention avec le Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique - FIPHFP, réhabilitation du patrimoine immobilier grâce à l'Opération campus pour garantir l'accessibilité, etc.

Axe 4 : Outils numériques et digitalisation des processus RH

La sphère ressources humaines n'échappe pas au développement des outils numériques, sans pour autant se départir des outils principaux exploités de longue date. La digitalisation concerne, a priori, la plupart des processus RH, dont certains sont particulièrement consommateurs en temps et ressources matérielles. Elle consiste en une démarche globale de dématérialisation, dans une logique agile et vertueuse à la fois pour l'environnement et pour la conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle. Objectifs : mieux collaborer et mieux travailler ensemble.

Cela est rendu possible grâce à de nouveaux outils d'aide au pilotage tels que le système d'information des ressources humaines - **SIHAM** déployé depuis 2018 ; le système de gestion des jours de congés, d'ARTT, de télétravail et du compte épargne-temps – **Ohris**. Un nouvel outil devrait faire son apparition fin 2024 : **Easi Lab**, dont l'objectif est de simplifier et dématérialiser le processus grâce à l'élaboration d'un nouvel outil de suivi du recrutement des contractuels.

S'adressant à l'ensemble des personnels de l'université - personnels BIATPSS, enseignants-chercheurs, enseignants, chercheurs ; titulaires comme contractuels -, ces actions ont vocation à être enrichies par de nouvelles actions toujours réfléchies dans l'intérêt de l'ensemble des personnels de l'université et dans le respect de l'équité de traitement entre les personnels relevant de différents statuts. Le comité de suivi et d'orientation sera garant de la poursuite de la dynamique impulsée.

Le SDRH est soumis non seulement à l'évolution de l'environnement législatif, réglementaire et procédural de l'université, mais également à ses besoins à court, moyen et long termes, afin de garantir une complète adaptation de l'établissement aux exigences stratégiques et opérationnelles fixées. Dans cette perspective, le rôle du comité de suivi et d'orientation sera double :

- Suivre les actions et mesures RH d'ores et déjà définies ;
- Conseiller le déploiement d'actions innovantes en lien avec les évolutions réglementaires et dans le respect des contraintes qui pèsent sur l'établissement.

Pour garantir la continuité de l'esprit ayant présidé à la définition des actions d'ores et déjà déployées, le comité de suivi et d'orientation est composé de représentants de la présidence et de la direction de l'université, de membres

élus des instances centrales et de représentants des personnels. Il pourra, en tant que de besoin, être complété de la contribution d'experts métiers en charge d'éclairer les débats sur des sujets le nécessitant.

Contact presse

Université de Strasbourg

Alexandre Tatay - Attaché de presse
+33.6 80 52 01 82 / tatay@unistra.fr
www.unistra.fr