



Note relative à la Feuille de route de la Fonction Ressources Humaines (FRH) 2021-2025

Version stabilisée du 14/11/2021



Préambule

La présente note décrit les priorités d'INRAE pour la fonction liée à l'accompagnement, la gestion et le pilotage des ressources humaines à l'horizon 2025.

Construite collectivement, au lendemain de la fusion INRA-IRSTEA et tout au long des mois de pandémie liée à la covid19, cette feuille de route intègre plusieurs facteurs liés à l'histoire d'INRAE et à son statut d'institut de recherche de rang mondial. En effet, il figure parmi les 10 premiers établissements de recherche publique dans les classements internationaux dans les domaines de l'agriculture, l'alimentation et l'environnement. La recherche qui y est menée est finalisée, associant sciences fondamentales et appliquées, approches disciplinaires, inter- et transdisciplinaires. A l'heure où l'humanité et la planète font face à un changement global qui crée de nouvelles attentes vis-à-vis de la recherche, liées au changement climatique, la sécurité et la santé humaine et de la planète, favoriser l'émergence de nouvelles compétences et de métiers inédits, attirer les talents, accompagner la construction de parcours professionnels riches et évolutifs seront autant d'enjeux majeurs.

La performance de l'Institut, dans la réponse aux enjeux de ses secteurs d'activité et dans la production de connaissances et d'innovation du meilleur niveau académique, repose sur l'efficacité de la communauté de travail, de son information, de son organisation, de son pilotage, de sa cohésion, et de la connaissance mutuelle et réciproque entre agents et entre communautés. Cette efficacité doit être maintenue à son plus haut niveau. Elle doit donc anticiper les changements à venir à moyen et long terme et évoluer au rythme rapide des mutations en cours. A ce titre, la feuille de route s'inscrit dans le plan de modernisation des fonctions support (PMFS) d'INRAE 2022-2025.

Les actions prévues dans cette feuille de route ont vocation à servir la stratégie globale de l'institut décrite dans son document d'orientation INRAE2030. Outre ses 5 orientations scientifiques, INRAE s'est fixé 3 objectifs de politique générale. Le premier objectif place la science, l'innovation et l'expertise au cœur des relations de l'institut avec la société afin de renforcer sa culture de l'impact. Le deuxième vise à faire d'INRAE un acteur engagé dans plusieurs grands sites universitaires en France dont celui de l'université Paris-Saclay et un leader dans les partenariats européens et internationaux. Le troisième consiste à définir la stratégie de « Responsabilité Sociale et Environnementale » (RSE) comme priorité collective et institutionnelle. Cette stratégie RSE intègre le respect dans la conduite de ses travaux de recherche et dans son management des principes éthiques et déontologiques de responsabilité, impartialité, intégrité, dignité, probité. De plus, elle signifie pour INRAE d'être un employeur engagé dans une démarche d'amélioration continue contribuant à l'épanouissement individuel et à la réussite collective.

Cette feuille de route pourrait évoluer ultérieurement pour prendre en compte le cas échéant les conclusions de l'évaluation de l'institut par le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) attendues courant 2022 et les évolutions liées aux lois de la transformation publique et de programmation de la recherche non encore connues à jour.

INTRODUCTION

Cette nouvelle feuille de route de la Fonction des Ressources Humaines (FRH) a été élaborée dans la continuité de la précédente (2017-2021). Elle s'appuie sur les actions importantes - parmi lesquelles figure la labellisation HR Excellence - et les avancées réalisées. Elle intègre les Objectifs de développement durable (ODD) et leurs 17 priorités.

Pour l'institut, être un employeur engagé socialement doit pouvoir se décliner au quotidien au travers de ses modes d'organisation du travail, de la solidarité de ses collectifs, de la solidité de ses actions de prévention des risques et de l'accompagnement de ses agents dans la construction de leur parcours et de leurs carrières par un management bienveillant et structurant. C'est également pouvoir anticiper les évolutions internes comme externes pour les conduire, les accompagner et en faire des opportunités pour les individus et les collectifs.

Cette politique et les actions qui en découlent sont construites et portées par la totalité des intervenantes et intervenants de la ligne FRH à tous les niveaux (national et régional) de l'institut. Les réseaux de partenaires RH de départements et de centres, interlocuteurs majeurs des agents, assurent le lien entre l'échelle locale et l'échelle nationale, en complémentarité.

La feuille de route 2021-2025 se décline à travers 2 axes :

- **Axe 1** : Consolider et moderniser l'action de la fonction RH au service de toutes et de tous
- **Axe 2** : Anticiper les mutations en accompagnant les agents et les collectifs

Pour chacune et chacun d'entre eux, les priorités majeures sont indiquées ci-dessous assorties de Fiches de Pilotage des Actions Prioritaires (FPAP) qui en permettront le suivi.



AXE 1 Consolider et moderniser l'action de la fonction Ressources Humaines au service de toutes et de tous



Thématique 1 : L'humain, au cœur de la gestion des ressources humaines et du pilotage managérial

Dans la continuité de la feuille de route précédente, promouvoir une politique des ressources humaines transparente et équitable demeure un de nos objectifs majeurs. Dans une démarche d'amélioration continue, il s'agira de faire croître la qualité du service rendu aux agents et aux collectifs. Les leviers sur lesquels une attention particulière sera portée sont l'optimisation et la durabilité de l'organisation avec notamment le partage des règles et de l'expertise au sein des réseaux RH, le développement de la culture managériale à toutes les échelles de l'institut et la montée en compétences de l'ensemble des lignes hiérarchiques.

1.1.a. Mobiliser une expertise et partager une culture commune en matière de gestion des ressources humaines comme socle commun garant de l'égalité de traitement des agents

Dans le contexte de la loi de transformation de la fonction publique (LTFP) et de la loi de programmation de la recherche (LPR), l'institut doit intégrer des évolutions réglementaires tant en termes de rémunération que d'instances paritaires. Associées au développement du travail à distance qui conduit aujourd'hui à parler de mode de travail hybride, ces évolutions nous amènent à devoir revisiter les modalités d'accueil et de travail mais également l'animation des collectifs. La Fonction des Ressources Humaines doit donc travailler à mettre en œuvre ces évolutions en accompagnant les collectifs afin que chaque agent trouve sa place et exerce son métier sereinement.

> Actions prioritaires

- Réaliser les réformes indemnitaires issues de la LPR et de la convergence indemnitaire inter-EPST (FPAP n°1)
- Déployer, soutenir et mettre en cohérence les outils d'accompagnement individuel et collectif (FPAP n°2)
- Définir les besoins à développer pour la gestion RH spécifique des séjours internationaux entrants et sortants (FPAP n°3)
- Réaliser une veille sur les évolutions réglementaires pour anticiper et accompagner leur déploiement dans l'établissement (FPAP n°4).
- Poursuivre le développement de l'expertise RH en dynamisant l'animation des réseaux (FPAP n°5).

1.1.b. Soutenir l'engagement managérial au service de la réussite collective et de l'épanouissement individuel

Pour être efficient, tout collectif a besoin d'une organisation claire permettant à chacune et à chacun de savoir quel est le projet collectif et comment il ou elle y contribue dans une ambiance de travail respectueuse et sereine. Le rôle des managers est crucial à plusieurs niveaux : d'une part pour donner les grandes orientations stratégiques et les piloter, et d'autre part pour structurer et organiser le collectif tout en portant une dynamique d'écoute, de solidarité, de prise en compte des diversités, d'égalité et de bienveillance. Pour assurer le bon fonctionnement de l'institut à toutes les échelles et

promouvoir les bonnes pratiques managériales, il s'agira de poursuivre et développer l'effort d'accompagnement et de formation des encadrantes et des encadrants en l'inscrivant dans une logique de parcours professionnel portée par l'institut.

> Actions prioritaires

- Mettre en œuvre et faire évoluer les plans de développement des compétences des DU et des encadrants de proximité. (FPAP n°6).
- Accompagner les managers et les cadres supérieurs dans leur fonction et la construction de leur parcours (FPAP n°7).



Thématique 2 : Des processus et des actions responsables centrés sur les besoins des agents

Assurer des conditions de travail respectueuses de toutes les diversités et une bonne qualité de vie préservant les équilibres entre sphère professionnelle et personnelle sont des priorités fortes d'INRAE. Après plusieurs années d'investissement en la matière, notre réputation d'employeur engagé et bienveillant est bien ancrée. A ce titre, le baromètre « Qualité de vie au travail » (QVT) est un outil précieux pour bien intégrer les attentes des agents. Dans la continuité des actions déjà conduites, il s'agira pour la fonction des ressources humaines de poursuivre dans la même direction. Nous actionnerons deux leviers : l'évolution des organisations et des réseaux pour les rendre plus efficaces et l'enrichissement de la palette d'outils de recueil des données avec, à la clé, leur dématérialisation à chaque fois que cela sera possible.

1.2.a. Développer et entretenir un environnement de travail sécurisé, responsable et solidaire pour que chacune et chacun bénéficie de conditions de travail respectueuses

La santé et la sécurité au travail de toutes et tous est une priorité absolue à tous les niveaux (individuel, unité, centre, département, institut). Elle est l'affaire de tous les agents en tant que bénéficiaires des actions mais également qu'acteurs et actrices. La politique de prévention et la politique sociale sont deux piliers importants de la qualité de vie au travail de l'institut incluant la limitation des risques psychosociaux. Il s'agira de poursuivre la dynamique d'amélioration continue entreprise depuis plusieurs années, en allant jusqu'à une rénovation complète des pratiques et processus lorsque cela est nécessaire.

> Actions prioritaires

- Poursuivre le développement d'une politique partagée de prévention santé, sécurité et condition de travail (FPAP n°8).
- Moderniser le lien INRAE-ADAS (FPAP n°9).

1.2.b. Améliorer la qualité et l'usage de la donnée RH

Une information fiable et homogène à toutes les échelles d'un processus est la clé de voute de tout pilotage d'une politique des Ressources Humaines. Nous nous inscrivons dans une démarche d'amélioration continue en la matière.

> Actions prioritaires

- Piloter la donnée RH pour en améliorer la qualité et l'usage (FPAP n°10).
- Faire évoluer les systèmes d'information RH : dématérialisation des processus et accompagnement des usagers (FPAP n°11).
- Sécuriser les données : conformité RGPD, droit d'accès, archivage et écrêtage (FPAP n°12).



AXE 2

Anticiper les mutations en accompagnant les agents et les collectifs



Thématique 1 : INRAE, institut attractif et favorisant l'expression des talents de chacune et de chacun

Institut de recherche finalisé de rang mondial, INRAE doit être attractif pour recruter et faire s'épanouir toutes celles et tous ceux lui permettant de rayonner aujourd'hui et demain. Alors que le monde change à un rythme accéléré, l'enjeu est d'anticiper les mutations afin de faire évoluer les processus, les outils, les organisations pour accompagner chacune et chacun dans la construction d'un parcours professionnel porteur de sens et de valeurs, quelle que soit la durée de la collaboration, et en ayant toujours à cœur la qualité de vie au travail de toutes et tous.

2.1.a. Construire et promouvoir la marque et l'identité employeur INRAE pour fidéliser notre communauté de travail et attirer les compétences nécessaires aux ambitions de l'institut

INRAE doit faire savoir à sa communauté de travail et son public-cible de recrutement, les opportunités offertes en termes de cadre de travail (ouverture, autonomie, équilibre de vie...) et d'offre de services RH (construction des parcours, accompagnement social, protection de la santé...). Pour ce faire, il lui est nécessaire d'asseoir son identité et ses valeurs en tant qu'employeur et de les décliner par des actions visibles. L'objectif est de mettre en lumière les dispositifs innovants de l'institut comme leviers d'attractivité.

> Actions prioritaires

- Développer la visibilité de notre offre de recrutement et générer une expérience candidat réussie (FPAP n°13).
- Valoriser notre culture RH et notre offre de service (FPAP n°14).
- Développer une ingénierie de parcours (FPAP n°15).

2.1.b. Faire de la mobilité internationale un levier de la stratégie, de la richesse et du rayonnement

Institut de rang mondial, INRAE souhaite poursuivre son ouverture à l'internationale en facilitant les séjours à l'étranger de ses agents et en réservant un accueil lisible et à l'écoute aux visiteurs et aux nouveaux collaborateurs de toute origine.

> Actions prioritaires

- Contribuer à la construction du plan d'internalisation de l'international (FPAP n°16).
- Tracer la mobilité internationale (FPAP n°17).



Thématique 2 : INRAE, dans une dynamique d'innovations en gestion des ressources humaines

Depuis plusieurs années, INRAE s'est doté d'une dynamique d'innovation en gestion des ressources humaines qui se décline à toutes les échelles et pousse à anticiper les évolutions. A l'heure où le rythme du changement s'accélère, les métiers, les compétences, les trajectoires, les organisations, et les modalités d'interaction doivent être adaptés et parfois intégralement repensés. Afin d'accompagner ces transitions, il s'agira de définir des cibles stratégiques en ressources humaines pour répondre aux enjeux en lien avec les ambitions scientifiques de l'établissement et ainsi anticiper et structurer les réponses. La formation tout au long de la vie, l'accompagnement des individus et des collectifs, l'innovation organisationnelle et la démarche processus fournissent des moyens au développement et à la mise en œuvre de réponses pertinentes.

2.2.a. Anticiper les besoins en compétences par une GPEC 2.0 et une politique de formation innovante

80% des métiers de 2030 sont encore inconnus. Pour accompagner la mise en œuvre de son projet scientifique INRAE2030, l'institut doit se doter d'une démarche qui met en adéquation les ambitions de l'établissement et les compétences nécessaires pour les atteindre. Il s'agira d'anticiper les besoins en nouvelles compétences et de se doter de moyens agiles pour accompagner leur acquisition par le développement en particulier d'actions de formations adaptées et innovantes tout en favorisant l'épanouissement individuel.

> Actions prioritaires

- Identifier des cibles stratégiques RH pour répondre aux ambitions d'INRAE 2030 (FPAP n°18).
- Piloter et accompagner l'évolution des compétences par un plan de développement des compétences ambitieux (FPAP n°19).
- Refondre la politique de recrutement en y intégrant les grandes évolutions sociales et sociétales (FPAP n°20).

2.2.b. Accompagner les personnels et les collectifs pour une transition digitale responsable avec une dimension humaine affirmée

Le domaine du digital est extrêmement dynamique, générant des innovations ouvrant de nouvelles perspectives tant en termes d'outil de travail que de questions et de démarches scientifiques. Il existe d'ores et déjà une certaine fracture numérique au sein des équipes. Tous les corps sont concernés. Il s'agira donc de former ainsi que d'accompagner les agents et les collectifs dans le cadre d'un programme centré sur les besoins/usages qui soutient les dynamiques de terrain adaptées à l'évolution de l'organisation du travail générée par l'impact du numérique.

> Actions prioritaires

- Développer une culture du numérique commune, partagée et appropriée par toutes et tous au sein d'INRAE (FPAP n°21).
- Anticiper et accompagner les changements liés aux impacts du numérique sur l'organisation du travail, les métiers et les compétences (FPAP n°22).

2.2.c. Doter l'institut d'outils d'aide au pilotage et à la décision pour une fonction des ressources humaine évolutive et agile

Riche de ses 11 000 collaboratrices et collaborateurs, INRAE est un institut de taille importante dont l'ensemble des activités doit faire l'objet d'un pilotage coordonné à toutes les échelles. La fonction des ressources humaines possède déjà plusieurs outils de pilotage dans le domaine de la prévention notamment. Il s'agira de les renforcer et plus largement de développer les outils de pilotage pour l'ensemble de la fonction des ressources humaines sur la base d'une cartographie fonctionnelle et de démarches processus partagées par l'ensemble des acteurs RH de l'institut.

> Actions prioritaires

- Développer les outils de pilotage de la fonction RH : évaluation des risques, outils de suivi des actions et retour d'expériences (FPAP n°23).
- Former à l'élaboration de cartographies fonctionnelles dans le cadre de démarches processus (FPAP n°24).
- Piloter les évolutions de la cartographie fonctionnelle RH par la mise en place de revues régulières des processus RH (FPAP n°25).

2.2.d. Favoriser l'innovation organisationnelle au service de la réussite collective et de l'épanouissement individuel

Les attentes, les valeurs, l'organisation du travail en lien avec la montée en puissance du travail en mode hybride présentiel-distanciel dans une organisation majoritairement multisite évoluent beaucoup ces dernières années. La crise sanitaire liée à la pandémie de COVID19 a été un véritable accélérateur du changement. Beaucoup de questions se posent quant à la manière d'accompagner ces changements tout en préservant des conditions de travail sereines et épanouissantes. L'enjeu pour INRAE est donc de s'inscrire dans une démarche d'innovation et d'expérimentation pour faire évoluer ses organisations et ses modes de fonctionnement. Face aux contraintes et à un souci d'efficacité accru, il s'agit de soutenir les collectifs de travail dans leur quotidien mais aussi dans leur appropriation collective des changements institutionnels.

> Actions prioritaires

- Elaborer de façon participative un plan d'action pour réfléchir, proposer, expérimenter et, le cas échéant, déployer de nouvelles organisations du travail à toutes les échelles (unité, centre, département, institut) (FPAP n°26)