



**HAL**  
open science

## Direction d'unité et gestion des ressources humaines : témoignage

Laurent Bruckler

► **To cite this version:**

Laurent Bruckler. Direction d'unité et gestion des ressources humaines : témoignage. Séminaire, May 1998, Giens, France. hal-02837195

**HAL Id: hal-02837195**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02837195>**

Submitted on 7 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Direction d'unité et gestion des ressources humaines

NS 715

La direction des Ressources humaines de l'INRA a organisé à Giens, du 18 au 20 mai 1998, un séminaire sur le thème : Direction d'unité et gestion des ressources humaines.

À l'occasion de ce séminaire, trois directeurs d'unité de l'INRA ont témoigné de leur expérience en matière de gestion des ressources humaines. Une table-ronde a ensuite réuni, autour du directeur des Ressources humaines, un président de centre, un chef de département et les intervenants précédents.

## Les métiers de l'INRA

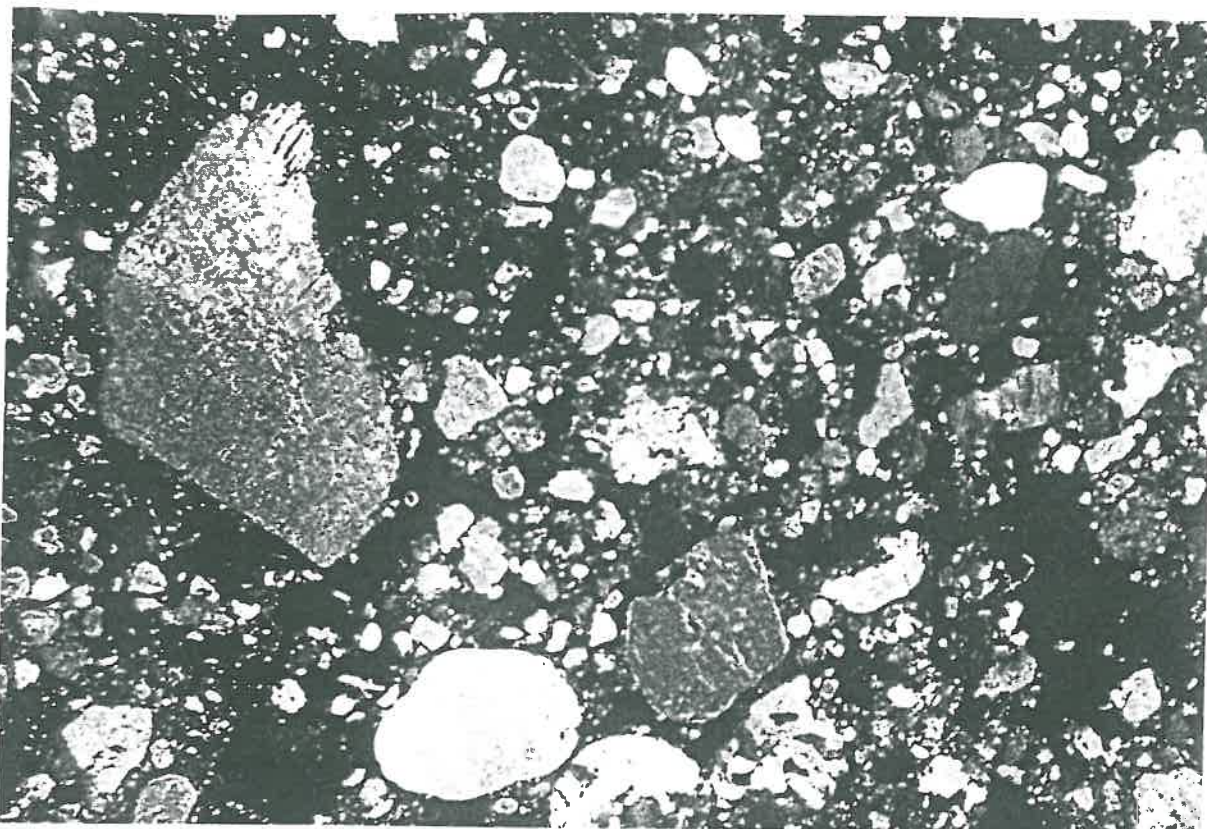


Photo : C. Le Jay

### Témoignages

■ Laurent Bruckler est directeur de l'unité de Science du sol du centre d'Avignon depuis 1991.

#### Thèmes de recherche

Les recherches de l'unité se regroupent autour de trois thèmes : les processus de transport de masse et d'énergie dans les sols et les milieux poreux, les couplages entre les processus physiques et biogéochimiques déterminant la qualité de la solution du sol ou de sa phase gazeuse, les transferts hydriques sol-plante. D'un point de vue finalisé, les enjeux et les applications de ces travaux concernent : les problèmes d'environnement (gestion des ressources en eau, pollution des nappes, caractéristiques et évolution géochimique de la solution du sol, émissions gazeuses et

qualité de l'air), l'optimisation des facteurs du milieu pour la croissance et le développement des couverts végétaux, le couplage entre "quantité et qualité" dans les processus de transport dans les sols (eau, solutés, gaz, chaleur). D'une façon générale les travaux ont évolué progressivement de l'agronomie vers les problèmes d'environnement.

#### Personnes concernées

Début 99, 23 agents titulaires travailleront dans le laboratoire : 11 chercheurs (dont 2 DR2, 6 CR1 et 2 CR2, 1 ASC), 3 ingénieurs, 2 assistants ingénieurs, 4 techniciens de recherche, 2 AJT et 1 SAR. Travaillent également dans le laboratoire actuellement 5 doctorants, 2 postdocs et 2 CES. L'histogramme des âges met en évidence un groupe relativement important de chercheurs autour de la qua-

rantaine. On observe un rajeunissement récent des TR (7 départs de 1996 à 1998, et 3 recrutements), et une réduction du nombre d'ITA entre 55 et 60 ans.

Ces chiffres appellent plusieurs remarques :

- il existe souvent une différence culturelle importante entre des chercheurs, publiant dans des revues scientifiques internationales, tentés de penser en termes individuels de carrière et des ITA, souvent plus âgés, qui attendent des démarches plus collectives et ne comprennent pas, par exemple, que le rôle de l'INRA comme conseil auprès des agriculteurs ait diminué,
- en ce qui concerne les ingénieurs, les profils de poste manquent souvent de spécificité,
- la distinction entre assistants ingénieurs et techniciens de recherche est

Légende de la photo : sol de terrasse de Loire ; horizon sableux ; lumière polarisée et analysée ; minéraux colorés = quartz.

Jean-Pierre Frémeaux  
a coordonné ce document.

Les sous-titres  
sont d'INRA mensuel

souvent difficile à établir, d'autant plus que les diplômes de recrutement sont souvent identiques, du moins pour les recrutements les plus récents.

Le laboratoire n'est pas actuellement structuré en équipes permanentes mais les axes de recherches sont structurés en projets et regroupent, de façon variable, des chercheurs et des ITA. Ceux-ci y travaillent selon la logique : un technicien, une fonction et un projet.

#### *Animation scientifique et communication interne*

En ce qui concerne l'animation scientifique et la communication interne du laboratoire, elles sont assurées grâce à :

- un exposé scientifique interne toutes les 3 semaines en moyenne,
- un point sur les publications en cours tous les six mois,
- la constitution de comités de pilotage très ouverts vis-à-vis de l'extérieur pour les thésards,
- une réunion ouverte à tous les agents, une fois par mois,
- un bilan annuel du laboratoire chaque année et un bilan comparatif dans le cadre du département,
- des entretiens individuels tous les deux ans, élargis aux chercheurs.

#### *"Emploi du temps"*

Globalement les tâches *purement administratives* du directeur d'unité sont finalement faibles : une heure par mois pour la gestion du budget ; un jour par an pour les promotions internes, une semaine tous les deux ans pour les entretiens, un jour tous les 2 ans pour les CSS, un jour par semaine pour les activités de représentation et de communication, une heure par jour pour la gestion courante de l'unité, soit environ six jours par mois.

En revanche, les tâches *d'animation* occupent une place très importante et en particulier l'animation scientifique, qu'il s'agisse des exposés internes, du suivi des stagiaires et des thésards, du suivi des équipes et de l'évaluation des résultats, de la rédaction de projets ou de synthèses, de la lecture d'articles, de thèses...

L'importance de ce travail d'animation pour un directeur d'unité peut conduire à limiter son activité propre de recherche et à nécessiter, de sa part, le développement de collabora-

tions internes et externes, de co-encadrements...

#### *Gestion des hommes*

D'une façon très générale, la gestion du personnel requiert, sans doute, des règles (presque) impératives : travailler vite et en temps réel ("une lettre est vue une fois"), assurer son rôle relationnel ("toute lettre mérite réponse"), mettre en place des délégations ("une personne, une responsabilité"), faire preuve d'une grande organisation ("pour soi-même et pour les autres"), privilégier avant tout le collectif et la synthèse, avoir une idée claire sur ses fonctions et le pouvoir qu'elles impliquent... et apprendre à être positif !

La gestion du personnel pose des problèmes différents selon qu'il s'agit des recrutements, de l'intégration dans l'unité, du suivi des carrières :

- les recrutements, dans le cas de concours externes pour les ITA, se font souvent en l'absence de connaissances préliminaires des dossiers des candidats et l'absence d'un tri préalable sur la base des CV et des formations suivies ; les candidats sont souvent *surdiploômés* et il est très difficile, avec les procédures actuelles, de les éliminer au départ,
- l'intégration, elle, est un processus qui, sans poser *a priori* de problèmes, exige : l'élaboration d'un plan de formation interne et externe complémentaire, la recherche d'une adéquation "fonctions/compétences/goûts" pour chacun, l'intégration des individus dans des tâches collectives,
- les modalités des évaluations (entretiens, CSS, évaluation des unités...) ont permis des progrès substantiels mais des lacunes graves subsistent : c'est ainsi que les ingénieurs ne disposent d'aucune procédure d'évaluation, et que les chercheurs n'ont pas en principe d'entretien avec le directeur d'unité. Comprenez qui pourra !

Quelques problèmes structurels semblent devoir être soulignés : il existe souvent des déséquilibres démographiques importants dans les unités, et nous disposons d'une faible capacité d'anticipation à leur égard ; les dysfonctionnements individuels graves sont loin d'être négligeables et, alors que les motivations des agents jouent un rôle central, ceux-ci sont rarement

incités à en prendre conscience et en évaluer l'importance pour eux-mêmes.

*"En résumé, le travail d'un directeur d'unité ne se réduit pas, comme beaucoup le croient ou le font croire, à la réalisation continue de "tâches administratives". Si elles existent, elles restent minoritaires et d'ailleurs indispensables, l'essentiel étant de construire une véritable stratégie scientifique, de structurer et d'animer des équipes, et de faire vivre avant tout... "le collectif" que constitue une unité de recherches.*

*D'une façon plus générale, je conclurais que beaucoup de choses ont progressé dans la gestion des relations humaines à l'INRA : les modalités de recrutements, les procédures d'évaluation, les entretiens, les formations, ... Les efforts à faire semblent porter sur (encore) l'amélioration des recrutements (des scientifiques notamment), le suivi individuel des dysfonctionnements graves, le développement d'une vision plus collective pour le traitement des cas individuels, et enfin... faire évoluer les statuts de la fonction publique !"*

■ **Jean-Paul Garel** est directeur du domaine de Marcenat, département Élevage et nutrition des animaux, centre de Clermont-Ferrand-Theix.

#### *Caractéristiques du domaine*

Le domaine de Marcenat est consacré à l'élevage laitier et allaitant en zone de montagne. Il a une superficie de 430 ha en location, répartie en 3 unités qui appartiennent à des propriétaires différents. Le troupeau est de 250 vaches, dont 100 laitières et 150 allaitantes.

#### *Collaborations*

Sur le domaine, interviennent des unités de recherche de l'INRA et des partenaires extérieurs. Le laboratoire d'Adaptation des herbivores aux milieux est le principal intervenant, en collaboration avec le laboratoire de Recherches fromagères d'Aurillac, le laboratoire d'Économie de l'élevage, la station de Recherche sur la viande. Figurent parmi les partenaires exté-