

L'harmonisation de l'organisation des directions interrégionales

Cadrage stratégique et définitions
« Hiérarchique », « fonctionnel », « matriciel »
« manager », « responsable RH », etc.

Séminaire des 8 et 9 février 2012

L'organisation de l'Inrap

- L'organisation administrative de l'établissement repose à la fois sur :
 - Un modèle hiérarchique,
 - Un modèle fonctionnel.
- L'organisation de l'activité scientifique et opérationnelle de l'établissement est fondé sur un modèle matriciel

Définitions (1/3)

Modèle hiérarchique

Principe : Un agent reçoit les ordres de son responsable hiérarchique, à qui il doit rendre compte

Avantages :

- Simplicité : l'organisation est écrite et elle est stable.
- Répartition claire des responsabilités.
- Facilite l'exécution des consignes.
- Garantit la cohérence d'action.
- Assure l'équité de traitement.

Inconvénients :

- Rigidité.
- Diffusion lente de l'information.
- Capacité de réaction plus réduite.
- Peut être difficile à mettre en place.
- Ne favorise pas toujours la prise d'initiative.

Définitions (2/3)

Modèle fonctionnel

Principe : le supérieur hiérarchique ne pouvant posséder toutes et toujours les connaissances nécessaires au bon fonctionnement de l'activité, l'agent s'appuie sur plusieurs références métiers.

Avantages :

- Permet de s'appuyer sur l'expertise, la ressource et le conseil de différents spécialistes.
- Assure une qualité dans l'exécution.
- Garantit une approche plus transversale des enjeux.

Inconvénients :

- Manque de clarté de l'organisation et de la répartition des responsabilités (risque de dilution)
- Risque de conflit (multiplicité des interlocuteurs et des approches).
- Peut induire des délais d'exécution plus importants et nuire à l'efficacité de l'action
- En cas d'erreur, difficulté pour retrouver cause et responsable.
- Peut aboutir à séparer conception / exécution et engendrer des frustrations

Définitions (3/3)

Modèle matriciel

Principe : une structure temporaire par projets et une structure stable par fonctions justifiant la répartition entre opérationnels et fonctionnels.

Avantages :

- Très efficace pour développer les activités nouvelles et coordonner les activités multiples et complexes.
- Coordination assurée par les responsables de projet.
- L'expertise est assurée par les services fonctionnels.

Inconvénients :

- Source de conflits.
- Problèmes d'encadrement et de communication

Organisation Inrap

Ces trois modèles coexistent.

- Est-ce une organisation adaptée ?
- Comment les concilier pour les optimiser ?

Articulation des modèles hiérarchique et fonctionnel (1/2)

- Elle repose sur le principe d'unicité du commandement et de la nécessité de recourir à des organes d'expertise et de conseil composés de spécialistes.
- Des conseillers spécialisés dans des domaines précis sont attachés aux responsables hiérarchiques. **La hiérarchie décide. Les responsables fonctionnels aident à la décision.**
- On a alors 2 lignes :
 - la ligne de « **commandement** » qui décide (directeurs opérationnels).
 - la ligne de « **référence** » qui apporte son conseil, son expertise et qui contrôle (responsables fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre).
- Ces deux lignes **ne peuvent s'ignorer** et elles fonctionnent de manière **concomitante et indissociable**.

Articulation des modèles hiérarchique et fonctionnel (2/2)

Sous l'autorité de la direction générale de l'établissement,

Les directeurs du siège sont à la fois

- ✓ responsables fonctionnels vis-à-vis des autres directions du siège et des directions interrégionales
- ✓ directeurs opérationnels de leurs directions

Les directeurs interrégionaux sont directeurs opérationnels des DIR et s'appuient sur les directions du siège qui animent les réseaux fonctionnels dont les membres restent sous l'autorité des directeurs interrégionaux

L'autorité hiérarchique (1/2)

Le directeur général de l'établissement a autorité sur les personnels.

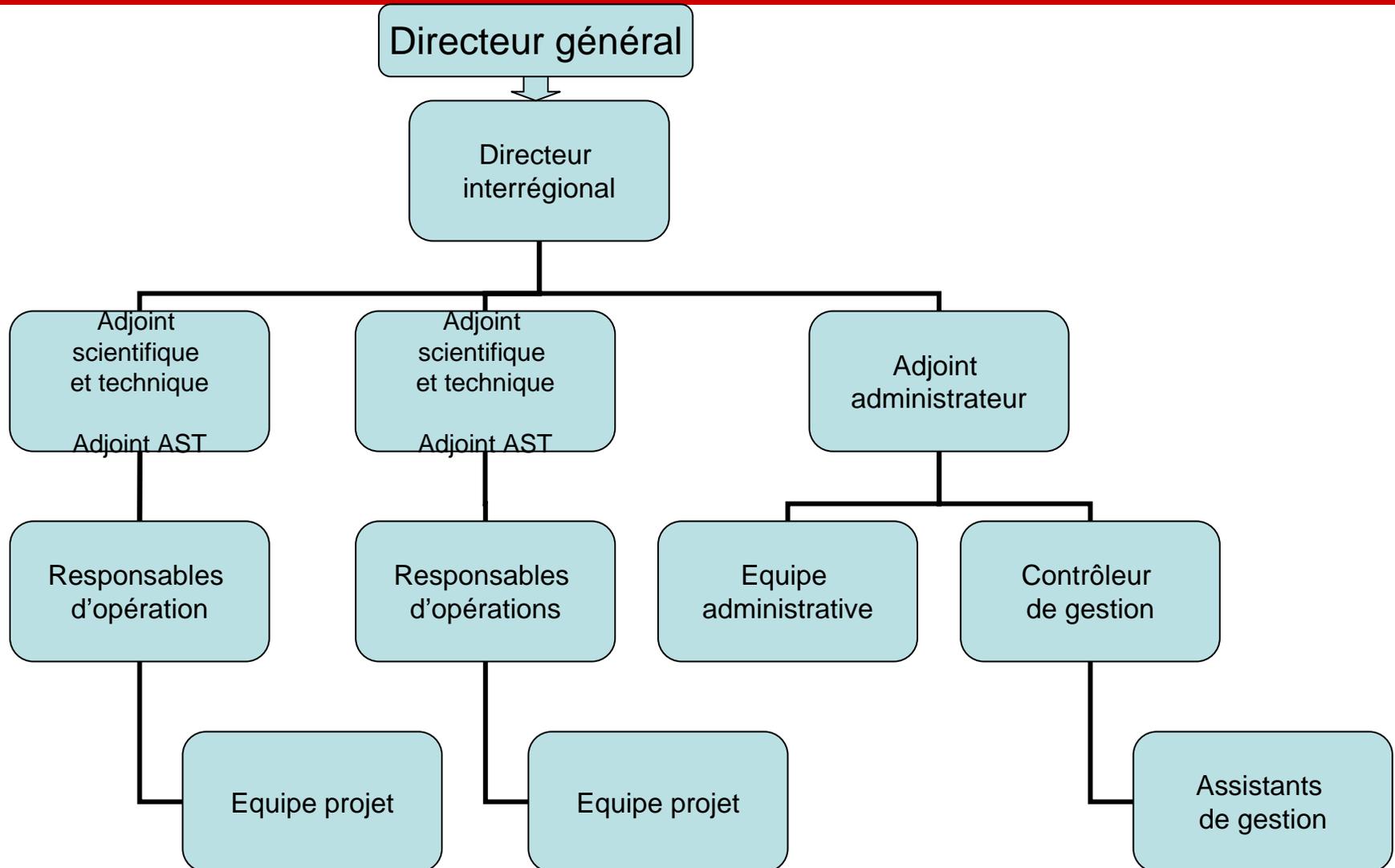
L'autorité hiérarchique (2/2)

- Par délégation, ont autorité sur les personnels les directeurs interrégionaux et les directeurs du siège, incluant le chef du service des affaires juridiques (*directeurs*)
- En cas d'empêchement ou pour les questions relevant directement de leur responsabilité,
 - les responsables hiérarchiques, placés sous l'autorité d'un *directeur* cad les **adjoints administrateurs**, les **adjoints scientifiques et techniques**, les **contrôleurs de gestion** en DIR, les **directeurs adjoints**, les **chefs de service** et les **responsables de pôle** au siège.
 - Pendant la durée d'une opération archéologique, l'agent désigné **responsable scientifique de l'opération** par le préfet est le responsable hiérarchique de l'équipe dédiée à cette opération en tant qu'il l'anime, la coordonne et l'encadre.

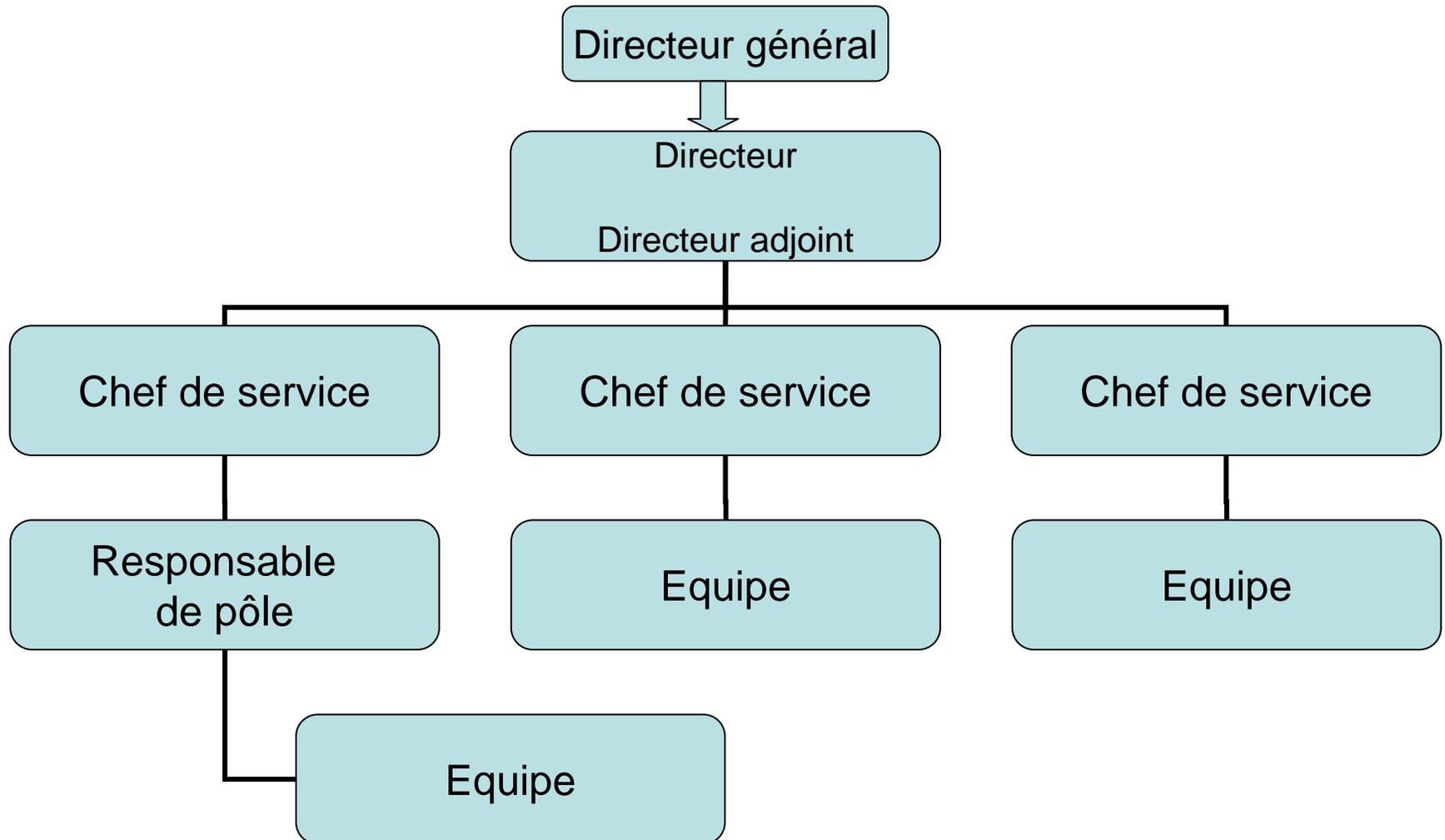
La délégation de l'autorité hiérarchique

- La responsabilité se délègue et doit s'exercer, du point de vue managérial, au plus proche de l'agent
 - Elle existe indépendamment de la délégation de signature
 - Au-delà de la délégation formalisée de la fiche de poste, elle se discute entre niveaux hiérarchiques afin de définir les sphères de compétences propres et partagées => elle est encadrée et connue

Formalisation de l'organisation hiérarchique en DIR



Formalisation de l'organisation hiérarchique au siège



Organisation fonctionnelle (1/2)

Sont animés par le siège les réseaux suivants :

- **Ingénieur hygiène et sécurité :**
 - Conseillers sécurité prévention
- **DST :**
 - Adjoints scientifiques et techniques
 - Assistants techniques
 - Infographes dessinateurs / topographes
 - Gestionnaires de collections
 - Gestionnaires de documentation
- **DDCC :**
 - Chargés de développement culturel et de communication
- **DAF :**
 - Adjoints administrateurs
 - Contrôleurs de gestion
 - Gestionnaires de convention
 - Logisticiens
- **DRH :**
 - Adjoints administrateurs
 - Gestionnaires de personnel

Organisation fonctionnelle (2/2)

- S'agit-il pour tous :
 - de réseaux fonctionnels métiers pérennes dans l'organisation ?
 - de réseaux de professionnalisation temporaires ?
- Lesquels doivent être renforcés, créés ou supprimés ?
- Les rattachement en DIR sont-ils tous de nature hiérarchiques ou certains rattachements reposent davantage sur des fondements fonctionnels?

Pour répondre à ces questions, rappel des rôles (1/3)

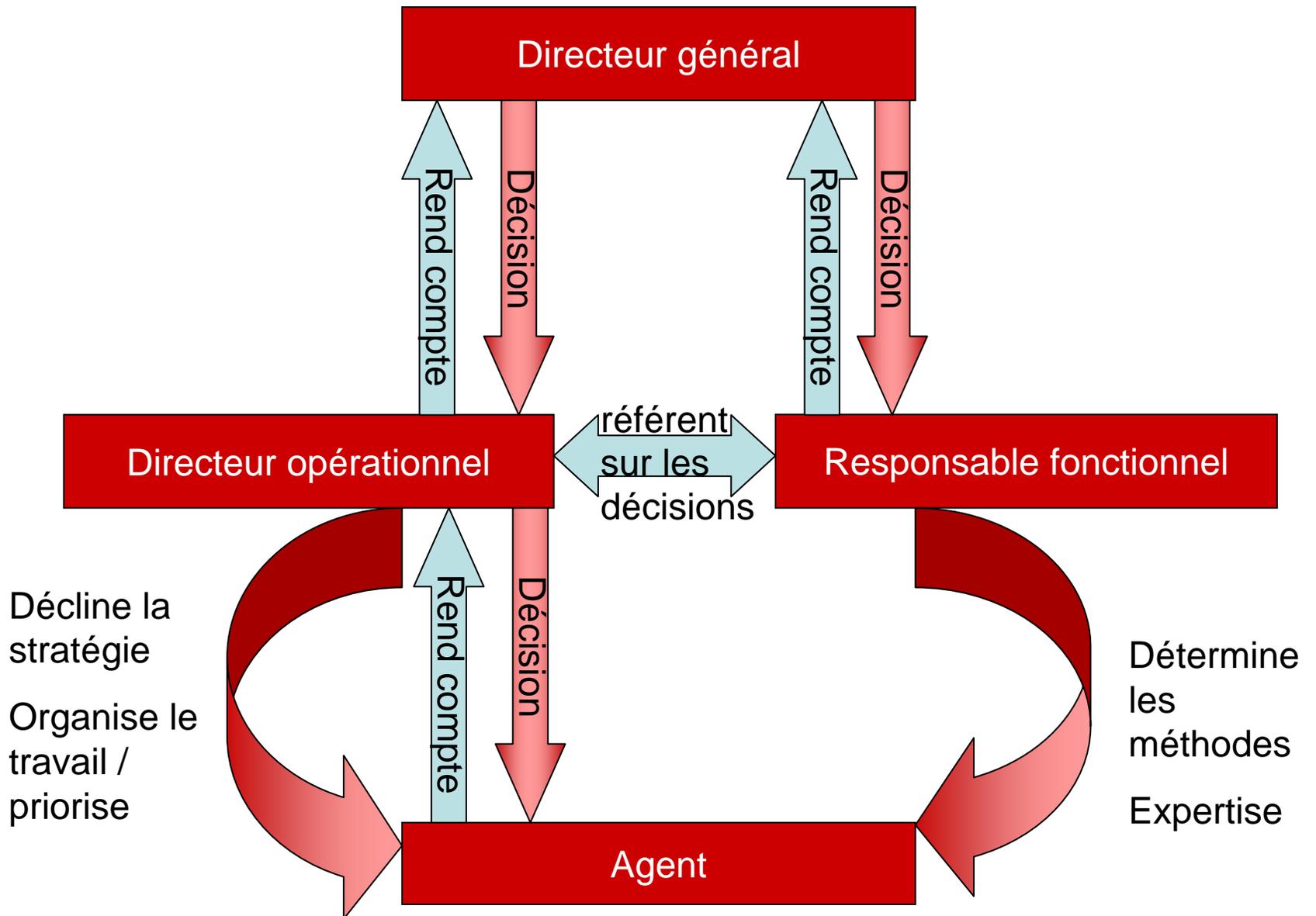
- Le rôle des responsables fonctionnels est de :
 - Participer à l'élaboration de la stratégie de l'établissement dans son domaine de compétences
 - Être la référence
 - Expertiser certains dossiers,
 - Donner des recommandations
- Le rôle des responsables hiérarchiques est de :
 - Contribuer, par sa vision territoriale, à l'élaboration de la stratégie et faire un retour sur sa mise en œuvre pour la faire évoluer, le cas échéant
 - Décliner la stratégie de l'établissement
 - Communiquer, informer les agents sous son autorité
 - Expliciter la stratégie
 - Donner des directives opérationnelles et prend des décisions dans le respect de la stratégie

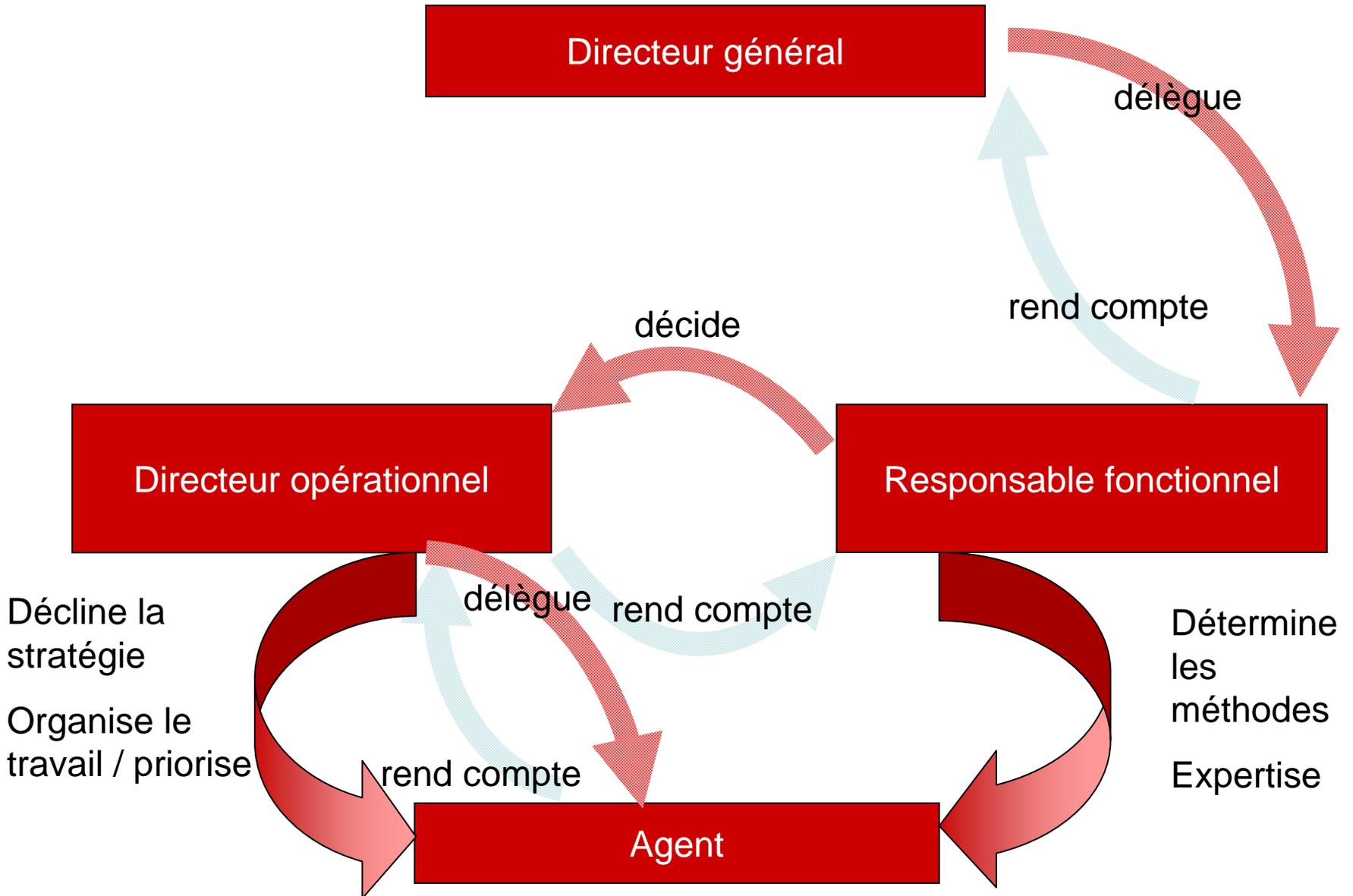
Pour répondre à ces questions, rappel des rôles (2/3)

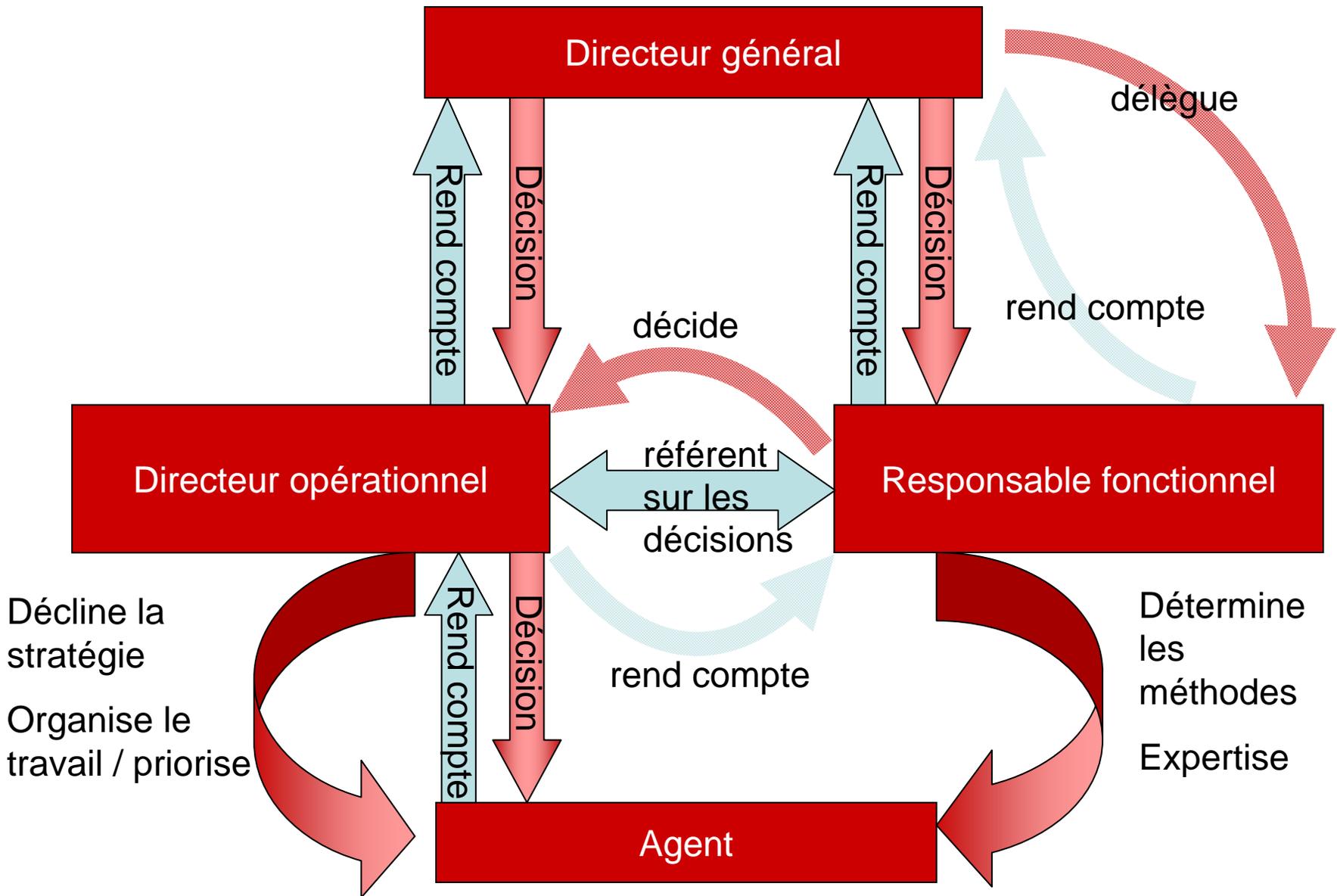
- Le rôle des responsables fonctionnels est de :
 - Participer à la définition du besoin métiers
 - Participer à la rédaction de la fiche de poste, donner un avis à l'ouverture du poste, participer au recrutement sur les aspects de compétences métiers
- Le rôle des responsables hiérarchiques est de :
 - Organiser le travail
 - Définir les objectifs, les calendriers et évaluer collectivement les résultats
 - Statuer, prendre des décisions
 - Gérer les priorités
 - Définir les besoins : participer à la rédaction de la fiche de poste
 - Accorder les congés
 - Veiller au respect des consignes

Pour répondre à ces questions, rappel des rôles (3/3)

- Le rôle des responsables fonctionnels est de :
 - Participer à la professionnalisation des acteurs
 - Déterminer les méthodes, procédures de travail
 - Participer à l'élaboration des plans de formation
- Le rôle des responsables hiérarchiques est de :
 - Développer les ressources et accompagner les parcours (compétences, talents,...)
 - Participer au recrutement
 - Evaluer le travail dans le cadre de l'entretien professionnel, de la nomination aux choix, etc.
 - Evaluer les besoins de formation et les prioriser







Le responsable hiérarchique dans le règlement intérieur à venir

- Le règlement intérieur prévoit une répartition des compétences hiérarchiques.
- Une note interne du directeur, quand il est précisé « ou son représentant » peut définir les modalités de mise en œuvre.
- Quand un avis est requis au N+1 et demande une action en N+3, l'avis du N+2 correspond à une transmission « sous couvert hiérarchique »
- S'agissant de la carrière des agents (temps partiel), la décision revient au DRH, par délégation du DG

N est l'agent. En fonction du rattachement hiérarchique se décline la chaîne hiérarchique

- le responsable d'opération (N+1), l'AST (N+2) et le directeur interrégional (N+3) pour l'agent opérationnel ;
- le directeur interrégional cumule les N+1 à N+3 pour ses adjoints ou le CSP

		N+3	N+2	N+1
	Accueil de l'agent et remise RI			Dans tous les cas
	Remise du livret de sécurité, EPI, etc.	ou son représentant		
	Départ de l'agent (restitution matériel)	ou son représentant		
Droit des agents	En cas de danger grave imminent			Alerté par l'agent. Point d'entrée de la procédure.
	En cas de refus de formation	Motivation du refus	Avis	Avis
Obligations des agents	Veille à leur application			X
Matériel et locaux	Dérogation d'accès hors temps de travail	X		
	Introduction personnes étrangères			X
	Utilisation des véhicules de service pour les trajets domicile-travail	X		
	Affichage espaces communs		X	

		N+3	N+2	N+1
Temps de travail	Respect des garanties minimales			X
	Organisation des pauses spécifiques			X
	Dérogation au cycle de travail	X	Avis	Avis
	Demandes heures supplémentaires	X	Proposition	Proposition
	Détermination des horaires collectifs (après avis CTS)	X		
	Aménagement en cas de conditions climatiques extrêmes			X
	Aménagement estival		X	
	Absences sur horaires de travail et modalités de récupération			X
	Validation CRA			X
	Recensement des agents grévistes			X
Congés/RTT/autorisations d'absence	Calendrier des congés	X		
	Accord sur les congés / RTT			X
	Suivi des congés		X	
	Report de congés annuels		X	
	Report RTT	X		
	Autorisations d'absence			X
Temps partiel	Accord/refus	Avis	Avis	
	Modifications modalités	Avis	Avis	
	Calendrier annuel (TPA)	Avis	Avis	
	Réintégration anticipée à temps plein	Avis	Avis	
Discipline	Constat de la faute et entretien			X
	Rapport disciplinaire		X	X

Cette répartition des rôles correspond aux rôles hiérarchiques

- Pour que chacun puisse pleinement jouer son rôle hiérarchique :
 - Quels sont les préalables ?
 - Quelles sont les difficultés de mise en œuvre ?
- Le responsable hiérarchique a un rôle RH.
 - Quelle est la différence entre un responsable hiérarchique et un responsable RH ?

Le responsable hiérarchique a un rôle RH

- **Les missions RH du supérieur hiérarchique sont :**
 - **Maîtriser le cadre juridique**, c'est-à-dire connaître le cadre réglementaire dans lequel s'inscrit le personnel de l'établissement.
 - **Choisir**, c'est-à-dire participer au recrutement, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux.
 - **Gérer l'emploi et les temps** et en particulier gérer les temps de travail et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'établissement et des agents.
 - **Orienter**, ce qui implique aider les agents à définir leurs projets professionnels, utiliser les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.
 - **Former** en participant à la définition des besoins individuels, en les hiérarchisant, en participant à l'élaboration des plans de formation
 - **Rémunérer** en participant à la détermination des niveaux indemnitaires.
 - **Mobiliser** et, pour y parvenir, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.

Qu'est-ce qu'un responsable RH ?

- Dans toutes les missions du responsable hiérarchique, le **responsable RH** est un partenaire qui peut apporter son expertise, son conseil. Il peut exercer directement ce rôle auprès de l'agent.
- Le responsable RH n'est pas un manager et il ne se substitue pas à l'autorité hiérarchique.
- Au-delà de ces missions, les missions du responsable RH sont :
 - décliner la politique RH, veiller à son application notamment en veillant au respect des procédures
 - expert en termes de **dialogue social** et, à ce titre, organise les instances locales
 - assurer la synthèse, notamment sur les emplois, les besoins de formation, etc. pour arbitrage du directeur
 - principal relais d'information entre la DRH et la DIR

Au sein de la DIR, le responsable RH est l'adjoint-administrateur