

# LES DRH dans des ORGANISATIONS en TRANSFORMATION

Anticiper • Rassembler  
Accompagner • Innover

*"Celui qui aspire au changement  
peut commencer par lui-même, dès maintenant"*  
Vaclav Havel

**Synthèse du colloque du 17 octobre 2014**  
Auditorium du Groupe La Poste / Paris



## 3ème édition LA RH EN DEBATS !



Le colloque de l'Association des DRH  
des Grandes Collectivités Territoriales



## INTRODUCTION

Valérie Chatel, DGA Ressources de la Région Rhône-Alpes, Présidente de l'Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales, remercie les participants d'être venus encore plus nombreux pour ce troisième colloque organisé par l'association.

Elle rappelle que cette association rassemble un réseau des DRH des grandes villes, des départements, des régions et des établissements publics de coopération intercommunale souhaitant échanger autour de leur expertise et de leur métier. Elle mène des réflexions sur l'actualité statutaire et l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Ses travaux sont orientés vers l'anticipation et l'innovation : elle porte la vision des DRH pour faire évaluer le statut de la fonction publique, innover en matière de dialogue social et pour développer une culture partagée et positive de la richesse humaine des collectivités. Elle réalise des enquêtes régulières et elle est un interlocuteur pour les partenaires institutionnels.

Tout changement fait peur, cette crainte est inhérente à la nature humaine et l'incertitude inquiète. Dans le contexte de réformes et de transformations que connaissent les organisations, le DRH est sollicité et doit apporter des réponses rassurantes. Il n'a pas le pou-

voir qu'on lui attribue : il ne peut pas régler par magie les difficultés des personnes qui ne s'adaptent pas à cet environnement en mouvement, ni réformer seul l'organisation du travail. Cependant la capacité d'action du DRH est réelle, son pouvoir existe. Il peut porter la vision stratégique de la direction générale, mettre en musique les transformations du travail, orienter les parcours des cadres et des agents, leur donner les repères nécessaires à leur bon positionnement dans l'organisation.

Mais ce pouvoir est conditionné par la mise en œuvre d'un principe fondamental dans les organisations d'aujourd'hui, la coopération.

**La DRH sur une vision partagée du projet de la collectivité, son travail consiste à comprendre ce que font les cadres et les agents.** Pour cela il doit aussi être ouvert sur les changements du monde et comprendre que son rôle, demain, dans

un monde où les règles et les comportements changent, sera peut-être différent.

*Anne Grillon, animatrice de ce colloque, présente l'organisation de la journée qui alterne des interventions, des tables-rondes et des échanges. Les intervenants sont aussi bien des praticiens, que des universitaires ou encore des consultants. ■*



## SOMMAIRE

- LE POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS AUJOURD'HUI  
Intervention de Pascal UGHETTO..... p4
- LA CAPACITÉ D'ACTION DU DRH  
Table-ronde ..... p6
- LES MODES DE COOPÉRATION AU SEIN DE LA FRH  
Table-ronde ..... p8
- PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE « *Et la confiance bordel !* »  
Intervention de Sylvie WAHL ..... p11
- LES NOUVELLES POSTURES DU DRH  
Interview de Xavier BARON..... p13
- LE DRH EN ACCOMPAGNEMENT DE LA STRATÉGIE  
Table-ronde ..... p14
- LE RÔLE DE LA DRH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT  
Atelier..... p16



## LE POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS AUJOURD'HUI

### Intervention de Pascal UGHETTO

Toutes les directions fonctionnelles ont leurs propres instruments de gestion.

Toutes défendent une idée du bien commun de l'entreprise. Mais sur le terrain, la notion de travail bien fait ne fait pas l'objet d'un accord entre le management et les agents.

La question du pouvoir est difficile compte-tenu de la complexité croissante des structures aussi bien publiques que privées. Au préalable, il est important de laisser de côté la tendance à poser le problème en terme de générations, thèse selon laquelle il y aurait des jeunes rétifs aux anciennes formes d'autorité. Il faut considérer l'ensemble des salariés qui ont à affronter la transformation du travail et veulent retrouver un pouvoir d'agir. En effet, à la fin des années 1990 et surtout dans les années 2000, le travail a fait son retour comme problème public, avec des salariés se plaignant d'avoir perdu les marges de manœuvre indispensables pour gérer leur activité quotidienne, en particulier dans la relation de service avec un public ou des clients. La distance semble, en outre, s'accroître entre dirigeants et personnels de tous niveaux, y compris les cadres.

Sur le terrain, la notion de travail bien fait et les conditions pour rendre un "bon" service ne font pas l'objet d'un accord entre le management et les agents.

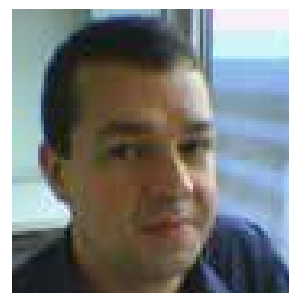
#### Des capacités d'action des salariés très contraintes

Or, plus que jamais, le pouvoir dans les organisations est celui des "technologies invisibles" que sont les outils de gestion : d'apparence purement techniques, ces outils structurent profondément les possibilités d'agir et d'autant plus avec l'informatique. Derrière les outils de gestion, il y a des acteurs. Tout spécialement les diverses directions fonctionnelles qui ont pris de l'ampleur depuis les dernières décennies et qui ont toutes leurs propres instruments de gestion : Qualité, Achats, DSI mais aussi Ressources Humaines, toutes défendent une idée du bien commun de l'entreprise ou de la collectivité publique et la nécessité d'en passer par leurs procédures et leurs outils pour réaliser ce bien commun.

Dans une relation de service, quand une entreprise ou une structure publique se donne une stratégie pour tenir une

marque ou une charte de service public, c'est l'organisation tout entière qui s'engage. Le travail pratique s'organise pourtant dans des échanges quotidiens dans lesquels le salarié doit s'adapter en permanence pour répondre à des questions de terrain. Il doit donc se repositionner en permanence et le fait avec son objectivité et ses propres mots. Toute la question est de savoir ce que l'organisation tolère ou non de l'agent. Elle se prémunit en cadrant le temps, en ayant tendance à se protéger, en essayant de prévoir des situations, ce qui est très difficile. L'agent, de son côté, doit sortir de ce qui est codifié à l'avance, ce qui rend les relations avec les clients de plus en plus incertaines. Les cadres eux-mêmes sont de plus en plus encadrés par une procédure qui s'impose à eux et qui n'est plus discutable. **Les procédures et les outils sont donc au cœur de l'enjeu qui est de redonner du pouvoir d'agir aux opérationnels.** Mais ils sont en partie aussi sous la coupe du pouvoir d'acteurs plus ou moins visibles : experts, consultants, prestataires extérieurs comme les éditeurs de logiciels.

**Pascal UGHETTO** est professeur de sociologie à l'université Paris Est Marne-la-Vallée où il effectue ses recherches au sein du Laboratoire Technique, Territoires et Sociétés (LATS). Il s'intéresse notamment aux transformations que connaissent le travail et les conditions de réalisation de l'activité. Telle est la raison pour laquelle il a été chargé d'introduire les travaux du colloque en s'intéressant au pouvoir dans les organisations d'aujourd'hui.





## Les DRH absents de la question du travail

Dans ce contexte, les DRH, concentrés depuis des décennies sur la professionnalisation de leur fonction, absorbés par les problèmes pratiques et les dilemmes techniques de conception d'outils n'ont pas forcément bien vu les défis qui se formaient et s'adressaient à eux dans cette évolution des formes de pouvoir. La Direction des Ressources Humaines qui est une des fonctions support importante à côté de la direction des achats, et des services informatiques a sa propre théorie du bien commun. Elle est donc en concurrence pour faire valoir cette propre théorie. Or les directions spécialisées ont gagné un pouvoir énorme, par exemple les DSI ont largement décidé de l'organisation du travail. En revanche, les DRH ont moins anticipé qu'ils n'ont subi le choc des personnels qui, fatigués des réorganisations incessantes, se plaignent que leur activité soit cependant si mal organisée et si mal managée. Ce choc a rappelé **les DRH à leur mission de contribuer à la réflexion sur l'organisation du travail**, et, entre-temps, ils ont laissé le pouvoir d'organiser leur échapper.

Les organisations syndicales, pour leur part, raisonnent en défense de l'emploi. Si elles abordent la question du travail, les salariés se divisent autour des manières de faire et de ce qui leur paraît prioritaire. En sociologie on dirait que les "segments professionnels" ne convergent pas. Les organisations syndicales n'interviennent pas dans le travail. **Le porte-parole du travailleur est le cadre de terrain** mais il n'est pas en mesure de faire remonter les remarques des salariés car on l'accuse alors de résistance au changement. Les cadres ont de moins en moins le droit d'être les

### Réactions des participants

**Nathalie GUILLOT-JUIN**, Directrice Générale déléguée de la Ville d'Évry, est surprise par les propos sur le pouvoir d'agir des DRH. Elle considère que sa mission est précisément de reprendre la main sur les outils et elle ne se voit pas en concurrence avec le DSI. Il est effectivement essentiel de ne pas lâcher la main sur l'organisation car le DRH est le mieux placé pour utiliser les nouveaux outils et les mettre au service des agents.

**Maryse CHIRON**, Directrice des Ressources Humaines adjointe de la Région Pays-de-la-Loire, rejoint Pascal Ughetto. Par exemple pour les personnels des lycées il est nécessaire d'aller sur le terrain, à leur contact. Il faut donc bien passer par l'apprentissage des techniques sur le terrain.

**Gaëlle GUÉMÉNÉ**, Responsable de la formation de la Ville de Gennevilliers, observe que pour les cadres intermédiaires, la légitimité se joue non seulement vis-à-vis de leurs agents mais également vis-à-vis de leurs supérieurs. Or ils ne se sentent pas suffisamment soutenus par leur hiérarchie.

avocats de leurs troupes. Les salariés se trouvent donc sans défense, la DRH ne pouvant jouer ce rôle.

Les Directions des Ressources Humaines doivent donc aujourd'hui faire le diagnostic de leur pouvoir d'agir et se donner une idée précise de leurs responsabilités dans les enjeux d'organisation du travail et dans la reconstitution du pouvoir d'agir des personnels notamment des cadres. Il faut donc qu'elles procèdent à une sorte de "nettoyage" de leur action notamment sur la nécessité de continuer à accomplir des actions qu'elle ne devrait plus avoir à faire, par exemple accompagner le changement s'il s'avère que cette tâche est trop difficile.

**Valérie Chatel** fait observer que **si le DRH ne peut pas être l'avocat du salarié, il est néanmoins celui qui entend les salariés ce qui le place dans une**

**sorte de paradoxe.** Dans les administrations la contrainte financière pèse, en effet, sur le DRH en charge de réduire les moyens, ce qui pourrait avoir pour conséquence de réduire la qualité du service public.

À propos des outils, **Pascal UGHETTO** précise que le DRH ne doit pas s'emparer des outils des autres car il est important que chacun utilise ses propres outils. Il doit donc composer avec les autres directions et il n'est pas l'ultime organisateur. De ce point de vue, utiliser la notion d'humain entraîne des jeux d'opposition dont le DRH ne peut que sortir perdant. Il ne faut plus faire allusion à l'humain mais au travail. Pour les collectivités territoriales, le DRH doit faire remonter l'importance des actions qui ne se voient pas mais qui apportent de la valeur aux services rendus. ■



## LA CAPACITÉ D'ACTION DU DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES

### Table-ronde

Anne GRILLON rappelle les questions proposées aux intervenants :

**Marie-Claude SIVAGNANAM**, DGS Ville de Cergy

**Valérie CHATEL**, DGA Ressources Région Rhône-Alpes

**Michel NEUGNOT**, Vice-Président Conseil régional de Bourgogne

- Quelle place peut prendre le Directeur des Ressources Humaines dans la réflexion collective sur la stratégie et dans le processus de décision ?
- Doit-il être un contre-pouvoir ?
- Quelles sont les composantes de sa légitimité ?

La DRH fait partie intégrante du choix stratégique. Elle doit comprendre les objectifs politiques affichés par les élus et développer ensuite les outils tactiques nécessaires. Toute la difficulté est de faire adhérer les agents aux objectifs politiques et, de ce point de vue, le rôle de la DRH est essentiel.

Dans le contexte actuel de raréfaction des ressources financières, il est important qu'elle acquière une capacité à dire non, ce qui est un exercice très difficile.

La fonction Ressources Humaines occupant une place singulière dans l'organisation, la question de son pouvoir est centrale. Pour les uns, c'est une fonction au service des autres directions opérationnelles, pour les autres elle a une responsabilité propre.

**Michel Neugnot**, premier Vice-Président du Conseil régional de Bourgogne, qui a aussi exercé des mandats de maire et de conseiller général et est un ancien cadre du secteur privé, considère que les évolutions en cours, notamment dans les régions, constituent un changement profond. Il ne peut se conduire que par un travail en équipe, en faisant appel à la technique de conduite de projets. A chaque fois qu'une réforme est nécessaire, la Région met donc en place un groupe de travail qui associe tous les partenaires concernés et le DRH est un maillon essentiel de ce groupe de travail.

Mais le pouvoir est partagé et ce que demande l'élu, c'est que sa capacité de choix soit maintenue jusqu'à la décision finale qu'il est le seul à prendre. Dans ces conditions, lorsqu'il lui est personnellement présenté un choix unique, il fait obligation aux services de retravailler le dossier.

**Il y a bien une spécificité du DRH qui exerce une mission complexe demandant de la réactivité, une capacité de diagnostic et de propositions, et une capacité d'alerte et de conseil** devant s'exercer en lien total avec la Direction Générale des Services.

**Marie-Claude Sivagnanam**, Directrice Générale des Services de la Ville de Cergy, considère que c'est l'équipe de direction dans son ensemble qui exerce la fonction de DGS. Dans cette mesure, l'approche de Pascal Ughetto est "bureaucratique". Elle ne nie pas l'importance de la DSI, par exemple, sur l'organisation mais elle aurait tendance à estimer que cela ne fait pas nécessairement partie de ses fonctions. Certes si le DSI agit seul, il ira plus vite mais pas forcément dans le bon sens. **Le partage du pouvoir est l'enjeu le plus important actuellement.** Il est, en effet, impératif de travailler en réseau,



Marie-Claude SIVAGNANAM



Valérie CHATEL



Michel NEUGNOT



pour une organisation plus cohérente et donc plus forte.

Mais ce partage de pouvoir doit être organisé et c'est là le rôle de la Direction Générale. Il lui revient de le faire évoluer si l'organisation ne fonctionne pas efficacement. **Le pouvoir de la DRH est plus important que celui des autres directions car elle est un relais central dans l'organisation susceptible d'accompagner la conduite du changement.** Chacun a sa propre personnalité et seul le DRH a cette fonction d'« expertise humaine » qui va bien au delà de la seule réalisation de simples tableaux de bord. Son rôle est donc essentiel pour le bien-être des agents. Ecouter les agents est devenu indispensable.

Sur une question d'Anne Grillon sur le fait de savoir **si la DRH doit pour autant constituer une sorte de contre-pouvoir**, **Marie-Claude Sivagnanam** considère qu'on ne peut pas poser la question en ces termes. La DRH a une capacité d'alerte mais sans jamais s'opposer à la Direction Générale.

**Valérie Chatel**, pour répondre à Anne Grillon qui reprend l'expression de Jean Fombonne, ancien Président de l'ANDCP et auteur de « *DRH et personnel* » selon lequel **"sans autorité ce poste n'a pas d'efficacité, il vaut mieux renoncer à le créer"**, précise que le DRH véhicule, peu ou prou, des valeurs. Il a un goût pour le contact humain et peut donc avoir une lecture différente des enjeux et du fonctionnement d'une collectivité. Utiliser à son égard un vocabulaire un peu "mou" en le cantonnant par exemple à une mission d'accompagnement et de prestataire de service n'est pas réaliste. Pour cette raison, il exerce bien un contre-pouvoir, ce qui le contraint à se mettre en retrait s'il ne s'inscrit pas pleinement dans le système de valeurs porté par l'organisation.

Il faut aussi accepter le fait que le DRH n'a aucune capacité d'action s'il ne s'inscrit pas dans une démarche de pouvoir partagé et d'alliances. C'est grâce à sa force de conviction qu'il parviendra à fonctionner aussi bien avec la Direction Générale qu'avec les cadres et les agents. La fonction de DRH est donc bien un métier spécifique avec des responsabilités propres. Elle nécessite un apprentissage et de l'expérience. Sa capacité d'action provient de sa cohérence et de sa cohésion avec la Direction Générale, l'entente doit être bien établie, ce qui pose naturellement la question du maintien du DRH si le DGS change.

**Anne Grillon** demande aux intervenants si **le DRH, autrefois perçu comme celui qui disait "non", parfois au nom d'une application rigoureuse des textes, n'est-il pas aujourd'hui celui qui doit dire "non" mais en raison de l'éthique et du respect des valeurs ?**

**Marie-Claude Sivagnanam** considère que cette capacité de refus est le garant de la politique RH de la collectivité. Mais elle ne doit s'exercer qu'avec diplomatie assortie d'une capacité d'écoute. Concernant la reconnaissance du travail, le DRH doit se pourvoir d'une palette de moyens pour proposer autre chose qu'une augmentation de salaire.

**Pour Michel Neugnot**, la capacité de refus implique d'expliquer les choix et de les faire partager et, de ce point de vue, le pouvoir de la DRH est très important. Ce métier implique donc bien des qualités humaines et professionnelles intrinsèques, des compétences spécifiques et une solide expérience.

Pour conclure, **Pascal Ughetto**, très sensible à ce qui a été dit sur la conduite de projet et aux questions sur le métier et le domaine d'expertise, remarque que les

## Réactions des participants

**Fabien Fabbri**, DGS de la Ville de Bagneux, partage le constat d'une certaine forme de concurrence concernant le pouvoir entre les différentes Directions de la collectivité mais le plus important reste la coopération et celle-ci doit être organisée par la Direction Générale.

**Un collaborateur du CNFPT** chargé du cycle DRH, considère que le poids de la DRH est différent dans chaque collectivité mais il reste fondamental et il est évident que la participation du DRH à l'équipe de Direction reste un atout majeur pour les organisations.

DRH actuels sont d'abord des juristes et le domaine juridique est encore le moins contesté pour définir leur capacité d'expertise. **Le DRH doit aussi nouer des alliances notamment avec la Direction Générale** pour éviter les arbitrages trop brutaux qui sont une des caractéristiques des organisations actuelles. Le DRH n'est pas l'avocat des salariés mais celui des métiers de l'organisation. ■



## LES MODES DE COOPÉRATION AU SEIN DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

### Table-ronde

Anne GRILLON rappelle les questions proposées aux intervenants :

**Brigitte COMBE**, Consultante, anciennement Directrice de la Qualité sociale Orange  
**Véronique MONTAMAT**, Directeur Marketing et Communication de l'offre RH Sopra  
**Cécile VAREILLES**, Chef de Service au Pôle RH Marseille Provence Métropole

- Comment engager et déployer la coopération en RH ?
- Qu'est ce que cela implique pour la DRH ?
- Qu'est ce que cela change pour l'organisation ?
- Quelles modalités de dialogue avec les agents ?

La modernisation de la fonction RH nécessite, on l'a vu, le développement de la coopération et le partage d'une culture commune des ressources humaines : quels sont les facteurs qui favorisent cette coopération ? Les outils, les réseaux, l'écoute des agents ? Ou une combinaison des trois ?

**Véronique Montamat**, Directrice Marketing et Communication de l'offre RH du groupe Sopra, partenaire des DRH, indique tout d'abord que le groupe a engagé la réalisation d'un livre blanc intitulé « *Tendances et perspectives RH dans les collectivités territoriales* ». Plus de 300 DRH de grandes et moyennes collectivités ont été invités à participer à une enquête en ligne. Les résultats ont été complétés par l'interview de DRH et d'experts. Cette étude a d'abord permis d'identifier les priorités des professionnels RH, d'évaluer l'impact de la réforme

territoriale sur les projets RH et de répertorier les solutions informatiques déployées, ou en projet.

Sans surprise, les missions prioritaires de la Fonction RH pour les trois prochaines années ont été ainsi définies : piloter la masse salariale pour 100% des réponses, piloter le dialogue social pour 97%, développer les compétences pour 96%, même pourcentage pour l'optimisation des processus RH. Favoriser l'engagement et la motivation des agents et prendre en compte des risques psychosociaux sont également au cœur des préoccupations des DRH.

**Le partage de la fonction RH, hier au stade de l'intention, se concrétise progressivement aujourd'hui.**

Les actes RH sont de plus en plus partagés avec les managers : les demandes de congés sont en ligne pour 71% des répondants et en projet pour 29%, les

demandes de formation sont en ligne pour 56% des répondants et en projet pour 40%. A court terme, le pilotage des entretiens professionnels et la mise à jour d'informations de paie ou autres variables seront également en ligne. Paradoxalement, la gestion des recrutements et l'élaboration des plannings sont encore peu accessibles en ligne. Dans la continuité de la démarche initiée avec les managers, les DRH la déclinent avec les agents. Arrivent en tête : les demandes de congés, les demandes de formation et les demandes de remboursement des frais de déplacement. Les projets sont importants : accès aux entretiens professionnels, mise à jour d'informations du dossier administratif,... Ces évolutions s'inscrivent dans une démarche tendant à faire de l'agent un acteur plus autonome. Les DRH sont, en conséquence, plus que jamais attentifs à l'ergonomie des outils et à la qualité des interfaces.

Les projets RH qui contribueront à la transformation numérique des collectivités ont également été analysés. On a constaté qu'étaient en fort avancement : la dématérialisation des processus RH (71% en déploiement ou déjà déployés et 37% en réflexion), la dématérialisation des bulletins de paie (26% et 35%) et le dossier numérique de l'agent (8% et 36%).

**Véronique Montamat** en conclut qu'il y a une forte demande des agents quant à de nouvelles modalités de communica-





tion. L'enjeu est donc de rendre l'information plus accessible grâce aux nouvelles technologies. Le journal interne reste le moyen de communication n°1 pour la très large majorité des DRH. Viennent ensuite ex-aequo les mails et le portail RH, outil plébiscité couvrant d'ailleurs plusieurs fonctionnalités : espaces personnels, mise à disposition de l'information, forums,... La communication interne, qui n'est d'ailleurs pas nécessairement pilotée par la DRH, est encore sur le mode "top-down". L'outil informatique peut avoir un rôle de facilitateur, le système d'information ayant par ailleurs la fonction nouvelle d'aider à la collaboration entre les différents pôles d'expertise de la fonction RH et au développement des coopérations au sein de la communauté RH. Enfin, les DRH restent encore très prudents quant à l'usage des médias sociaux.

Il faut également tenir compte d'un nouveau partenaire qui est la Direction de la Communication. Les DRH gagneraient à s'emparer de cette question en diversifiant les modalités et en assurant une communication plus soutenue. Le contexte actuel s'y prête, la communication interne est un auxiliaire précieux pour conduire le changement.

Elle estime enfin que les éditeurs de logiciels n'ont pas de pouvoir en tant que tel. Ils proposent les meilleures pratiques afin que les collectivités s'en emparent. Si les agents de la DRH ne se sont pas appropriés les outils, la mise en place d'un progiciel RH sera un échec.

### 90 référents RH en appui des Directions à la Communauté Urbaine Marseille Provence Métropole

**Cécile Vareilles**, Chef de service à la DRH de la Communauté Urbaine Marseille Provence Métropole, accompagne le développement et la structuration des missions de la DRH, notamment à travers le pilotage du système d'information et l'animation du partage de la fonction RH.

La DRH de la Communauté Urbaine a initié un réseau RH de proximité depuis 2005. Ce réseau compte aujourd'hui 90 référents RH (soit environ 65 "actifs" et une trentaine de suppléants). Les Directions disposent d'une large autonomie, tant dans le choix que dans le nombre de référents. Le réseau RH est monté progressivement en puissance, de façon empirique, et la DRH assure la mission d'animation soutenue et régulière, pour accompagner sa professionnalisation et sa légitimité. Des informations régulières leur sont adressées, des réunions thématiques sont organisées ainsi que des séminaires communs, enfin ils peuvent participer aux formations statutaires mises en œuvre en faveur de la DRH. Ils sont associés aux projets et groupes de travail RH.

Ces référents sont les relais d'information de la DRH dans les services et les

porte-parole des préoccupations des agents et managers de proximité. La plupart d'entre eux consacrent un temps partiel à cette mission, et une minorité l'exerce à temps plein. Si leur niveau d'investissement est différent, leurs missions sont proches : saisie des éléments variables de paie, gestion du temps, gestion de la formation, recrutement des saisonniers, organisation des visites médicales, traitement et gestion des dossiers du personnel de la Direction, accueil des agents, mise à jour des tableaux de bord et réalisation de bilans, gestion de la mise à jour des fiches de poste, suivi et gestion des changements d'emploi,... Ce sont des "guichets" de proximité. Ils assurent également une fonction d'appui aux managers.

Bien que se soient nouées des relations étroites avec la DRH, le seul point à perfectionner est celui de la complémentarité des référents RH avec les gestionnaires de la DRH. Car par définition ces référents sont polyvalents et rencontrent à la DRH des collaborateurs de plus en plus spécialisés dans leur domaine.

Il n'en demeure pas moins que la valeur ajoutée de ces référents est incontestable, notamment du fait de la permanence de ce réseau qui, encore une fois, a été mis en place depuis une dizaine d'années et fonctionne, depuis lors, de façon ininterrompue.



Brigitte COMBES



Cécile VAREILLES



Véronique MONTAMAT



### Entendre et associer les salariés avec la réalisation d'un contrat social et d'un baromètre chez France Télécom Orange

**Brigitte Combes Di Martino** est consultante en management, RH et qualité sociale mais elle était encore récemment Directrice de la Qualité sociale chez Orange. Elle a exercé des fonctions d'ingénierie puis accompagné les mutations de France Telecom en qualité de consultante en organisation et en management. France Telecom, ce sont 200 000 collaborateurs, dont un peu moins de 100 000 en France avec 70% d'entre eux issus de la fonction publique d'Etat. Toute la question a été de mettre en place des dispositifs d'écoute et les procédures nécessaires pour prendre en compte le recueil des informations.

### C'est en associant à l'organisation les personnes qui y travaillent que l'on peut conduire un changement efficace

L'entreprise a dû faire face à des évolutions de plus en plus rapides et à une concurrence très importante dans le secteur des télécommunications. Les collaborateurs et leurs identités ont été fragilisés, ce qui a entraîné une difficulté de s'exprimer et donc une crise sociale très forte. Il y a eu alors une prise de conscience collective dans l'ensemble de l'entreprise et à la DRH de leurs responsabilités sociales à l'égard des collaborateurs du Groupe.

La DRH a notamment réalisé d'une part de l'importance de la reconnaissance pour ce que l'on est et pas seulement pour ce que l'on fait, ce qui conditionne toute motivation, d'autre part de la nécessité de laisser à chaque collaborateur le pouvoir d'influencer son propre environnement et de pouvoir agir sur l'organisation, dont la résultante est la satisfaction du travail bien fait.

L'expression des salariés a donc été récoltée et exploitée lors des *Assises de la Refondation* qui ont ensuite donné lieu à une négociation avec les organisations syndicales puis à la signature d'accords sur l'organisation du travail. Cette expression et ces accords ont permis d'écrire un contrat social diffusé à l'ensemble des collaborateurs du groupe.

Il a ensuite été nécessaire de contrôler l'application des principes de fonctionnement ainsi définis d'où la mise en place d'un baromètre social administré par le CSA. Ainsi tous les 6 mois, est examinée l'évolution d'un certain nombre d'indicateurs. Le résultat de cette analyse étant envoyé à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

**Valérie Chatel** conclut que c'est en associant effectivement à l'organisation les personnes qui y travaillent que l'on peut conduire un changement efficace, la clef de la réussite étant l'anticipation et surtout le temps qu'il faut se donner pour toute réforme. Le temps d'écoute, le temps d'enquête sont essentiels. ■

### QUELLES COMPÉTENCES POUR DEMAIN ?

*À propos de l'action et des compétences RH, Anne Grillon attire l'attention sur le dernier ouvrage de **Sandra ENLART**, en collaboration avec **Olivier CHARBONNIER**, ouvrage intitulé « **Quelles compétences pour demain ?** », autrement dit *quelles capacités développer dans un monde digital. Sandra ENLART est directrice générale d'Entreprise et Personnel et elle était intervenue au colloque de l'an dernier. Son ouvrage, très intéressant, porte sur l'intégration, pour ne pas dire l'omniprésence, dans la vie privée et dans la vie professionnelle des smartphones, tablettes numériques et ordinateurs portables qui bouleversent nos organisations sociales et questionnent nos manières d'apprendre. Elle y propose et détaille les principales compétences et capacités à détenir et à développer ainsi que la manière d'y préparer tous les agents.**





## PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE «*Et la confiance bordel ?*»

### Intervention de Sylvie WAHL

«*Et la confiance bordel ?*» est un "livre chorale" qui a réuni trente contributeurs ayant travaillé ensemble pendant plus d'un an : économistes, sociologues, DRH, syndicalistes. L'ouvrage a bénéficié en outre du concours de Voutch, le dessinateur humoriste.

L'ouvrage est né de deux facteurs : c'est d'abord un cri du cœur car le drame de la France est la défiance et toute la question est de savoir comment aujourd'hui faire le pari de la confiance.

Que s'est-il passé dans la société, dans les entreprises et les organisations depuis 30 ans ? Pourquoi une tel déficit de confiance ? Il y a un enjeu crucial à rétablir cette confiance, au delà du bien-être de chacun. Le manque de confiance nuit dramatiquement à l'efficacité du travail et à la compétitivité des entreprises.

L'ouvrage explore donc les différentes déclinaisons de la défiance dans l'entreprise et ses conséquences concrètes sur son fonctionnement. Qu'est-ce que la confiance ? « *Un individu est confiant s'il accepte de mettre des ressources à la disposition d'autres personnes en espérant en retirer un bénéfice* », selon une définition admise par tous. Or la France est 58<sup>ème</sup> sur 97 en se référant à un indice de confiance interpersonnel. Les relations sociales y sont tendues, non seulement vis-à-vis des riches mais aussi des

pauvres et des plus fragiles. Il existe par ailleurs une forte défiance vis-à-vis des institutions : hommes politiques, collectivités locales et entreprises.

Pourquoi un tel déficit ? Deux causes sont mises en lumière dans l'ouvrage :

- **La France est une société hiérarchique** et c'est ce mode de fonctionnement qui est la raison clé de la défiance. La France est ainsi le pays où la distance hiérarchique est la plus forte.

- **L'école est très centrée sur la transmission du savoir et sur la sélection**, beaucoup moins sur le collaboratif et le participatif. On a ainsi calculé que 52% des élèves passent l'essentiel de leur temps à prendre des notes et que 70% ne travaillent pas en groupe avec leurs camarades. Or, en arrivant dans une organisation, ces modes de fonctionnement perdurent. Cette défiance a un coût économique très important,

**Sylvie WAHL**, fondatrice de Coach-up-Conseil, accompagne les dirigeants et équipes de direction dans des contextes de transformations pour les aider à évaluer les enjeux et donner du sens à leur action. Elle est coauteure du livre "*Et la confiance, bordel?*", issu d'un groupe de travail sous l'égide de l'Institut Montaigne, think thank indépendant, et de Financi'Elles, fédération des réseaux de femmes cadres du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance, créée en 2010.

on a déterminé qu'il y avait un lien fort entre la confiance et la croissance économique. Elle a aussi un coût humain. En France malgré un droit du travail très protecteur, on y connaît pourtant un taux de stress parmi les plus importants des pays de l'OCDE.

**10 pistes ont été proposées par les auteurs** dont 2 sont plus particulièrement détaillées :

- 1- Il faut en premier lieu **restaurer la légitimité du manager de proximité, lui redonner des marges de manœuvre et une capacité d'arbitrage** qui lui fait cruellement défaut aujourd'hui. Le pouvoir managérial n'est plus seulement de maîtriser de l'information, il est surtout d'animer des équipes et de faciliter les collaborations entre elles.

- 2- **L'entreprise doit redevenir un lieu d'épanouissement pour les jeunes**, en leur donnant une vision et des perspectives d'évolution car ils ont besoin d'une forte sécurité en même temps que de liberté. L'ouvrage donne donc des clés





pour penser autrement notre vivre-ensemble, pour la transformation du management et du dialogue social à la recherche de projets fédérateurs, de la refondation du système scolaire à l'intégration des nouvelles générations.

**Sylvie Wahl** insiste enfin sur la nécessité pour les organisations de donner enfin la parole à leurs collaborateurs encourageant ainsi des fonctionnements internes plus démocratiques et plus motivants.

A propos de la reconnaissance au travail, **Anne Grillon** attire l'attention sur **le baromètre 2014 d'EDENRED** réalisé avec Ipsos, sur le bien être et la motivation des agents des trois fonctions publiques. Cette enquête est menée chaque année auprès de 3000 salariés français, dont 690 de la fonction publique et agents allemands, anglais, belges, espagnols et italiens. L'objectif est de recueillir l'opinion des salariés et agents sur leur motivation professionnelle, leur relation au travail et à leur employeur. Cette année encore, les résultats montrent que **la relation au travail des agents de la fonction publique demeure plus positive que celle des salariés du privé**. En revanche, comme les années précédentes, **le manque de reconnaissance et les rémunérations trop faibles restent les deux principales sources d'insatisfaction et de démotivation des agents.** ■

## 10 PROPOSITIONS DE L'INSTITUT MONTAIGNE

- 1 *Passer d'un engagement du respect du droit du travail à celui du bien vivre ensemble*
- 2 *Mettre en place des politiques de formation et des logiques de reconnaissance de la contribution*
- 3 *Connaître / Reconnaître les attentes, les besoins des agents*
- 4 *Mettre l'entreprise en réseau avec des espaces de liberté*
- 5 *Promouvoir un dialogue social constructif*
- 6 *Partager l'information et reconnaître le droit à la parole*
- 7 *Accepter le droit à l'erreur*
- 8 *Recentrer l'exercice du management sur la prise de décision / animation d'équipes*
- 9 *Travailler les logiques de partage entre pairs et valoriser les modes de fonctionnement coopératifs*
- 10 *Gérer les processus d'acceptation du changement*



## LES NOUVELLES POSTURES DU DRH

**Interview de Xavier BARON,**  
*par Jérôme LESAVRE, DRH du Conseil général de Meurthe et Moselle*

L'avenir de la fonction RH est gestionnaire, mais pas au sens de la mesure et des excel. Il est dans un enjeu formidable : comment créer les conditions d'un "exister" au travail et par le travail ?

### Quelle structuration de la fonction RH dans les organisations d'aujourd'hui ?

Xavier Baron répond que la fonction RH existe comme telle depuis la montée en puissance d'une pensée érigée, aussi bien contre la domination du marché que contre la pensée bureaucratique comme levier d'optimisation des ressources productives. Alors que le système bureaucratique impose des règles et des procédures, et que la loi du marché au contraire s'appuie sur la mise en concurrence, est apparue dans les années 80 l'idée de gérer les hommes comme des ressources. Pendant cette période les DRH ont gagné en influence dans les directions des organisations. Gérer les ressources humaines, c'est concevoir, conduire et contrôler les processus de prises de décision opérationnelles. Dans gestion des ressources humaines, le mot important est "gestion". Malheureusement, cette ambition gestionnaire individuelle (gestion des parcours, entretiens individuels, mobilité, accès à la formation) et collective (rémunérations, GPEC, animation des instances de représentation) est en recul déjà depuis le milieu des années 1990.

Paradoxalement, c'est lors de cette même période que les fonctions publiques sont incitées à se doter d'une gestion des ressources humaines, au-delà de la gestion administrative, faisant apparaître un métier de DRH en leur sein.

### Pourquoi observe-t-on un recul de la fonction RH ?

En considérant non le travail, mais les hommes, comme une ressource, on a transformé un investissement en coût. La "ressource humaine" est d'autant plus coûteuse qu'elle n'est plus ni rare, ni chère (ralentissement de la croissance, chômage de masse, gains de productivité massifs). S'il y a aujourd'hui crise de la fonction

RH, comme en témoigne le thème régressif de la gestion des talents, le contraire d'une ambition de gestion réduite à des "achats", c'est parce qu'il y a crise du travail. On ne sait plus depuis 10 ans comment accroître le rendement du travail porté par la "ressource humaine". Le capitalisme actuel ne reconnaît plus le travail comme source de valeur. En renforçant la fuite en avant d'un management par les chiffres (30% du temps des managers, 40% de celui d'une infirmière !), les recettes industrielles, même renouvelées, en ajoutent à la société du malaise, au "travail empêché" et aux risques psycho-sociaux.

### Quel avenir pour la fonction RH dans un tel contexte ?

Xavier Baron précise que le repli sur la bureaucratie, le légalisme et la conformité réglementaire reste une protection pour les faibles et pour la protection collective des "acteurs dominés". Il serait donc imprudent de ne pas anticiper la mobilisation de forces importantes pour la maintenir.

La vraie question est celle de l'organisation du travail. La performance n'est pas le résultat d'une simple addition de talents. **Elle est dans la capacité de collectifs à se structurer, dans la capacité d'individus de plus en plus autonomes à travailler ensemble.** Tout se joue dans une capacité collective. C'est la raison pour laquelle les DRH doivent être formés aux sciences du travail, à la sociologie, à l'ergonomie..., et pas seulement au droit social. Le lien de subordination qui structure le travail salarié n'est plus une condition suffisante de la performance collective.

**Xavier BARON** est professeur associé en sociologie et chercheur ATEMIS après 30 années d'expériences dans les métiers de la fonction RH de grandes entreprises.





## Interview de Xavier BARON (suite)

Les salariés et les agents ne sont plus seulement attendus pour leur conformité, leur respect des tâches prescrites. On exige d'eux désormais de l'autonomie, un engagement. Il faut repenser les collectifs de travail sur d'autres bases que la division du travail. La subordination ou même les identités de métiers ne suffisent plus. Le travail et la performance collective demandent l'élaboration de doctrines de pensées partagées (le thème du "sens du travail"). Coopérer demande une compréhension commune de ce qu'est la performance et donc la valeur du travail. Or il n'y a pas de coopération sans confiance, ni de confiance sans solidarité.

Pour répondre plus directement à Jérôme Lesavre, l'avenir de la fonction RH n'est ni dans une défense réactionnaire bureaucratique, ni dans une soumission excessive à ce qui serait présenté comme des "lois naturelles du marché". Le thème de la Qualité de Vie au Travail est de ce point de vue un progrès. Ce n'est pas le bien être des salariés qui fait la performance de l'entreprise ou de l'organisation. Par contre, des conditions d'une performance individuelle et collective pour une production de valeur lisible pour et par les travailleurs concernés, participent d'un bien être possible des travailleurs. **Organiser le travail, au sens de créer les conditions - que le marché ne respecte pas et que la bureaucratie méconnaît - de constitution et d'expression des collectifs est l'enjeu de demain pour les DRH. ■**

## LE DRH EN ACCOMPAGNEMENT DE LA STRATÉGIE

### Table-ronde

Anne GRILLON rappelle les questions proposées aux intervenants :

**Jean-Luc DUCROCQ**, DGA Ressources humaines Ville de Lyon

**Jean-René MOREAU**, DGS San Ouest Provence, Président de l'OST

- Comment articuler stratégie et GRH ? La politique RH doit-elle être alignée ?
- Comment la GRH accompagne la stratégie ?
- Quelle construction de la politique RH ?

**L'articulation entre l'homme et la stratégie est fondamentale. La prise en compte de la dimension humaine est pourtant à géométrie variable dans de nombreuses organisations.**

**Anne Grillon** introduit le sujet en précisant qu'une norme RH est actuellement en préparation pour les entreprises privées. A l'origine, le projet portait sur la création d'une norme internationale dans le cadre de l'ISIO de l'ANSI (*American National Standards Institute*), l'organisme américain de standardisation, avec pour objectif de parvenir à standardiser les processus opérationnels RH. Son ambition a évolué. Il s'agit désormais de faire en sorte que, au plus haut niveau de l'entreprise, chaque décision intègre les conséquences RH et que le DRH soit partie prenante de la stratégie. Il est apparu nécessaire de favoriser un changement réel pour faire du DRH un architecte et non plus seulement un pompier que l'on appelle pour résoudre les difficultés nées de la mise en œuvre des décisions stratégiques.

**Jean-René Moreau** est Directeur Général des Services du San Ouest Provence, administrateur national de la MNT et président de l'Observatoire Social Territorial. La MNT accompagne 16 000 collectivités, plus de la moitié des territoriaux disposant d'une couverture prévoyance en sont membres. Elle a créé l'Observatoire Social Territorial pour étudier l'environnement social des agents, valoriser leur épanouissement dans leur milieu professionnel et proposer des pistes d'action managériale. Elle publie des cahiers ainsi qu'un baromètre annuel de la protection sociale des agents territoriaux.

S'intéresser aux DRH et à leur vision des ressources humaines n'est pas une question secondaire de fonctionnement mais participe de la stratégie de chaque collectivité. C'est la raison pour laquelle la MNT a publié une étude sur "Le métier de Directeur des Ressources Humaines dans la fonction publique territoriale", étude d'ailleurs menée par Anne Grillon. Cette étude fait apparaître que 66% des DRH sont rattachés au DGS et 68%



d'entre eux sont membres du Comité de Direction. Ce positionnement leur permet d'avoir un bon niveau d'information et, dans le meilleur des cas, les associe étroitement au fonctionnement de la collectivité. Pour 63%, l' élu au personnel est maire-adjoint ou vice-président permettant de penser que, désormais, la GRH est un sujet crucial aux yeux de l'exécutif.

### Pour les DRH, trois rôles principaux se dégagent aujourd'hui.

Tout d'abord **"l'accompagnement de la stratégie"** de la collectivité. Ils entendent ne plus être cantonnés à des missions administratives et à la résolution de problèmes individuels. La GRH se veut désormais en appui des enjeux de chaque organisation avec le déploiement de dispositifs RH adaptés. Ensuite, face aux divers bouleversements qui influent sur leur environnement, les DRH estiment devoir jouer un rôle de **"gardien des valeurs"**, en s'assurant notamment de la concordance entre ce qui est déclaré et ce qui est pratiqué. Enfin, **"l'accompagnement du changement"**, naturellement porteur d'inquiétudes, est une autre dimension clé. Les DRH y sont prêts tout en déplorant de ne pas y être systématiquement associés.

Jean-René Moreau considère comme essentiel que le DRH soit non seulement informé mais aussi associé aux projets



Jean-Luc DUCROCQ



Jean-René MOREAU

de sa collectivité. Il n'aura, en revanche, aucun rôle stratégique s'il n'a pas d'ambition pour sa fonction ou encore s'il rencontre un problème de compétence.

**Valérie Chatel** fait observer que le plus difficile est souvent que soit définie une politique de ressources humaines ; or peu de collectivités l'ont formalisée ce qui oblige le DRH à auto-définir, en quelque sorte, cette politique. La politique de rémunération, par exemple, ne fait pas l'objet d'une stratégie.

**Jean-Luc Ducrocq** est Directeur Général Adjoint Ressources Humaines de la Ville de Lyon, après avoir été notamment Directeur Général des Services du Conseil général du Finistère et de la Ville nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines. Il considère qu'il a eu la chance de travailler avec des élus qui avaient défini leur projet politique.

À Lyon, il y avait tant de projets concernant les ressources humaines qu'il a jugé nécessaire de les écrire. Il a fait ce travail avec la Direction Générale, ce qui a donné lieu à une "feuille de route" soumise à l'exécutif. Dix huit projets ont constitué le cadre politique et le cadre administratif des 60 directions opérationnelles.

**De son point de vue, on a toujours le pouvoir que l'on prend ; celui-ci ne vous est pas donné.** L'administration doit constituer une force de proposition et ce n'est pas manquer de loyauté que de faire des propositions concrètes à une équipe d'élus.

Les projets ont été présentés aux organisations syndicales. Ils sont actualisés chaque année, d'autant plus que les élus de la nouvelle municipalité

sont encore plus impliqués dans les questions de personnel que précédemment. La contrainte budgétaire (budget de 680 millions d'euros) n'est pas un frein mais, comme en matière d'architecture, elle doit être source d'innovation.

## Réactions des participants

**Fabien Fabbri**, Directeur Général des Services de la ville de Bagneux, considère que la question de la position stratégique du DRH a à voir avec le fait de savoir s'il apporte une plus-value, c'est-à-dire plus précisément s'il est un spécialiste du travail, domaine dans lequel les organisations locales ne sont collectivement pas bonnes.

**Eric Manoncourt**, DRH du château de Versailles, fait observer qu'il est nécessaire de développer le dialogue social dans les directions opérationnelles. Il faut les accompagner pour qu'il y soit plus normalisé et plus professionnel.

**Une participante** rappelle que le statut a toujours des mérites notamment celui d'asseoir un minimum de neutralité des fonctionnaires.

À ce propos **Jean-Luc Ducrocq** observe qu'il faut aussi lutter contre les protections exagérées du statut et débloquer les possibilités de révocation pour faire face aux abus de certains agents.



Des contraintes ont été ainsi imposées par les élus : augmentation maximum de 2,5% de la masse salariale, en intégrant les coûts de fonctionnement des équipements publics nouveaux, aucune fermeture de service public. Il serait même possible d'imaginer des services publics "low cost". La sur-qualité de certaines prestations a un coût que les collectivités ne peuvent plus assumer. Les élus fixent la qualité des services publics et il n'est pas inéluctable d'augmenter celle-ci sans cesse.

Il est par ailleurs évident que si les organisations syndicales sont consultées et si la concertation a lieu avec les agents, certaines orientations fixées par l'exécutif ne sont pas négociables. Il en est ainsi par exemple de l'obligation d'employer 6% de handicapés, ainsi que du label diversité permettant de lutter contre les discriminations hommes/femmes et les discriminations raciales.

#### Enfin 5 orientations stratégiques ont été définies :

**1-Affirmer les principes directeurs de l'action de la ville :** prévention des risques psychosociaux, intégration des personnes handicapées dans l'emploi, diversité.

**2-Répondre aux besoins en compétence**

**3-Développer la bonne qualité et le bien-être au travail**

**4-Développer une culture managériale et une culture de gestion de projets**

**5-Être en accompagnement des réorganisations des services**

**Pour l'avenir, trois axes de travail sont en gestation :** rendre plus performant le dialogue social, résorber les différences entre les régimes indemnitaires et développer les compétences. ■

## LE RÔLE DE LA DRH DANS LA CONDUITE DU CHANGEMENT

### Atelier

Anne GRILLON rappelle les questions proposées aux intervenants :

**Joël MOREAU**, Directeur de l'emploi du Groupe La Poste

**Jérôme IBORRA**, Consultant en Ressources humaines aux ECPA

- Comment la DRH prépare et porte-t-elle le changement ?
- Comment s'assure-t-elle de la cohésion sociale ? Quels sont ses leviers d'action ?
- Quelle compétence doit-elle déployer ? Comment l'outiller ?

**Le changement dans les organisations est si fréquent qu'il nécessite une vigilance permanente. Les personnes peuvent en être affectées. Mais les différents changements modifient aussi l'organisation de la fonction RH elle-même.**

**Joël MOREAU**, économique de formation, a rejoint le groupe de la poste au début de sa carrière. Depuis 2004, il est Directeur de l'emploi au sein de la DRH où il a en charge les sujets relatifs au recrutement, à la mobilité (interne et externe) et à la GPEC.

**La DRH apporte à une entreprise une valeur ajoutée différente en fonction de sa spécificité**

Au groupe La Poste, on peut distinguer trois périodes dans l'histoire de la DRH : **jusqu'en 1990**, la poste est une administration, employant en majorité des collaborateurs de catégorie C et quelques collaborateurs de catégorie B. La DRH gère des dossiers, il s'agit d'une gestion collective du personnel. Les collabora-

teurs ne sont pas rencontrés par la DRH. **De 1991 à 2010**, la poste devient opérateur public. Est mise en place la gestion individuelle des agents, le suivi de leur évolution professionnelle, la conduite du changement constitue le cœur du métier de la DRH. La poste emploie davantage de techniciens que d'employés administratifs.

**A partir de 2010**, on pratique une ingénierie des ressources humaines. Le recrutement est au niveau bac +5. La DRH se positionne dans une relation de service envers les managers et les collaborateurs. Ses agents sont en contact avec les collaborateurs et les managers qu'ils rencontrent chaque année, chaque agent maîtrisant un "portefeuille" de ses contacts. La place de la DRH dans la conduite du changement devient essentielle.

**Une méthode a été formalisée avec la mise en place d'une écoute de chaque agent**

**Actuellement** le changement intervient en moyenne tous les deux ans, il faut donc l'accompagner en permanence, ce





qui nécessite un pilotage étroit, l'arbitre du changement étant l'acteur RH et non le manager. **Une méthode a donc été formalisée avec la mise en place d'une écoute de chaque agent**, les projets professionnels étant individuels. L'association des organisations syndicales intervient dès le début d'une procédure de changement pour leur permettre de s'approprier les scénarios d'organisation. Une phase de concertation est donc organisée en amont, puis les instances compétentes sont consultées. Un bilan est dressé six mois après.

Un dispositif d'alerte sociale est déployé. Les organisations syndicales ont ainsi le pouvoir de déclencher une alerte locale traitée au niveau de la Direction Régionale, celle-ci disposant de 5 jours pour apporter sa réponse. Ces procédures ont incontestablement amélioré la qualité de la conduite du changement. Ainsi 44 alertes locales ont été déclenchées pendant le premier semestre 2014, ce qui est infime par rapport aux nombreux changements intervenus. Sur ces 44 alertes, environ la moitié est remontée au niveau national.

**Toute situation de changement, imposé ou subit, s'accompagne de 5 étapes "émotionnelles"**

**Jérôme IBORRA**, psychologue du travail de formation, est consultant Ressources humaines aux ECPA. Il conseille les DRH des entreprises et de la fonction publique d'Etat et territoriale sur les problématiques de changement, de développement des compétences ou d'évaluation du bien-être au travail.

Il insiste sur le fait qu'il est indispensable de prendre en compte les réponses émotionnelles et les caractéristiques individuelles des personnes dans un contexte de changement. En effet,

toute situation de changement, imposé ou subit, s'accompagne de cinq étapes "émotionnelles" (*cycle de réponse au deuil de Kubler-Ross*) : d'abord le refus de comprendre les changements, c'est une phase de déni, puis le refus de l'accepter, c'est une phase de colère et de révolte, ensuite une phase de marchandage (chacun essaie de négocier le poste attendu et/ou imaginé), enfin une phase de résignation/dépression suivie de l'acceptation du changement. Ce processus de deuil peut durer très longtemps si une méthodologie n'est pas mise en place pour conduire le changement.

En parallèle à la prise en compte des émotions, il est important de s'intéresser aux caractéristiques de personnalité des individus. Comme le montre de nombreuses études, elles ont un impact sur leur capacité à intégrer ces changements. *Le modèle des Big Five* présente la personnalité en cinq grandes dimensions :

- **L'extraversion**, notion plus large que celle de sociabilité et la recherche de stimulations.
- **L'agréabilité** qui est le degré de bienveillance et d'accueil.
- **La stabilité émotionnelle** qui est la capacité de gérer ses émotions.
- **Le caractère consciencieux** qui désigne l'esprit d'organisation, de planification et de rigueur.
- **L'ouverture** au débat, aux idées nouvelles.

Les personnes présentant des caractéristiques d'extraversion, de bienveillance et de rigueur sont plus prédisposées aux changements.

En complément des émotions et des caractéristiques de personnalité, le système motivationnel joue également un rôle déterminant dans la gestion du changement. La notion de compétences doit aussi être prise en compte.

Sur une question de Anne Grillon, Jérôme Iborra confirme qu'il a rencontré des DRH de départements et de communes. Ces derniers cherchent un accompagnement pour professionnaliser la pratique des agents RH impliqués dans des problématiques de reclassement et d'orientation professionnelle.

**Valérie Chatel** observe qu'il est très difficile de construire une méthode d'accompagnement du changement dans un contexte d'incertitude politique extrême. On ne connaît pas encore les compétences dont vont hériter les Régions dans la réforme territoriale. Pour Rhône-Alpes, par exemple, le nombre d'agents pourrait passer de 6 000 à 25 000 selon les scénarios. Le rôle du DRH dans un tel contexte est de gérer l'anxiété déclenchée par ces projets parmi les agents. Il est donc impératif de construire des relations confiantes avec les représentants du personnel. ■



Joël MOREAU



Jérôme IBORRA



## ■ CONCLUSION

**Gaëlle Galand**, élève administratrice à l'Inet promotion Vaclav Havel, rappelle, avec humour, qu'elle était fort peu intéressée par la fonction RH avant de commencer son stage à la DRH du département de l'Essonne. Elle a aussi eu le plaisir de rencontrer plusieurs DRH et de constater à quel point ils étaient engagés dans leur fonction.

Du très intéressant colloque auquel elle vient d'assister, elle a retenu, en particulier, le rôle important du DRH dans l'organisation et la nécessité de se concentrer sur la notion de travail. Le contre-pouvoir du DRH, démontré en particulier par Valérie Chatel, est acceptable si le DRH adopte une posture de cohérence avec la Direction Générale.

Elle a retenu aussi la nécessité de "jouer collectif", bien mis en valeur par plusieurs intervenants. Le contexte actuel est particulièrement difficile, compte tenu de l'impératif de gérer des injonctions paradoxales, et de disposer du temps nécessaire à la mise en œuvre d'un processus. Enfin, il est devenu indispensable d'expliquer et de justifier toute décision.

Elle cite, en conclusion, Vaclav Havel qui estime que « *celui qui aspire au changement peut commencer par lui-même dès maintenant* ». ■

**Valérie Chatel** remercie les intervenants qui ont apporté au colloque un contenu très riche, et en particulier Anne Grillon qui a préparé et orchestré leurs interventions et s'est encore surpassée cette année. Elle remercie le Groupe La Poste et Joël Moreau ainsi que les équipes techniques pour la mise à disposition et l'accueil dans ce bel auditorium.

Elle remercie également vivement **les partenaires : EDENRED, la MNT, la GAZETTE, SOPRA et les ECPA** qui nous ont rejoint pour cette édition 2014, sans lesquels ce colloque ne pourrait avoir lieu chaque année.



### Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales

« Un réseau pour progresser, des échanges pour innover »

Si vous souhaitez adhérer à notre association, vous pouvez :

- Vous rendre sur notre site web [www.drh-attitude.fr](http://www.drh-attitude.fr) où vous trouverez toutes les informations nécessaires et pourrez adhérer en ligne
- Nous contacter à l'adresse courriel suivante : [contact@drh-attitude.fr](mailto:contact@drh-attitude.fr)



Avec le soutien du groupe **Le Monde**







[www.drh-attitude.fr](http://www.drh-attitude.fr)  
[contact@drh-attitude.fr](mailto:contact@drh-attitude.fr)

**Ce colloque a été organisé par :**

Réseau RH public  
Anne GRILLON  
[anne.grillon@me.com](mailto:anne.grillon@me.com)

**Merci à tous nos partenaires pour leur contribution**



*Avec le soutien du groupe*

**Le Monde**

