



# LES DRH dans des ORGANISATIONS en TRANSFORMATION

**Anticiper, Rassembler,  
Accompagner, Innover**

**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**



# Les DRH dans des organisations en transformation

## Editorial

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 il doit apporter des réponses rassurantes. Il n'a pas le pouvoir qu'on lui attribue : il ne peut ni régler par magie les difficultés des personnes qui ne s'adaptent pas à cet environnement en mouvement, ni réformer seul l'organisation du travail en un clin d'œil.

La capacité d'action du DRH est pourtant 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. Il est lié à la mise en œuvre d'un principe fondamental dans les organisations d'aujourd'hui, la coopération. Le DRH s'appuie 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.



**Valérie CHATEL**

Présidente de l'Association des DRH  
des Grandes Collectivités Territoriales

# Au programme

Présentation et débats animés par Anne Grillon



## 9h00 ACCUEIL

---

### 9h30 Intervention

#### **LE POUVOIR DANS LES ORGANISATIONS AUJOURD'HUI**

Redonner du pouvoir d'agir - aux personnels et aux cadres de terrain - est l'urgence dans les grandes structures privées ou publiques. Mais les formes du pouvoir dans ces grandes organisations compliquent l'affaire.

**Pascal Ughetto**, Professeur de sociologie et chercheur

### 10h15 Table-ronde

#### **LE POUVOIR D'ACTION DU DRH**

La fonction RH occupe une place singulière dans l'organisation. La question de son pouvoir est centrale, pour les uns c'est une fonction au service « de », pour les autres elle a des responsabilités propres.

- *Peut-on parler de pouvoir pour le DRH ? Est-il une figure d'autorité ? Quelles postures peut-il adopter ?*
- *Quelle place peut-t-il prendre 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 ?*

**Marie-Claude Sivagnanam**, DGS ville de Cergy

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

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

## PAUSE

### 11h30 Table-ronde

#### **LES MODES DE COOPÉRATION AU SEIN DE LA FONCTION RH**

La fonction RH n'est productive que si elle est partagée : avec le management et les agents, avec le DGS et les élus.

- *Comment engager et déployer la coopération en RH ?*
- *Qu'est-ce que cela implique pour l'équipe RH ? Qu'est-ce que cela change pour l'organisation ?*
- *Quelles modalités de dialogue avec les agents ? Quels dispositifs et outils peuvent être mobilisés ?*

**Brigitte Combes**, Consultante anciennement Directrice de la Qualité sociale Orange

**Cécile Vareilles**, Chef de Service au pôle RH Marseille Provence Métropole

**Véronique Montamat**, Directeur Marketing et Communication de l'offre RH Sopra

## 12h15 Présentation de l'ouvrage « *Et la confiance bordel ?* »

Croisant les regards d'une trentaine d'auteurs, l'ouvrage propose un nouveau rapport au travail, un autre mode de fonctionnement qui demande à chacun de faire le pari de la confiance.

**Sylvie Wahl**, Fondatrice de Coach-up-Conseil

## DÉJEUNER

## 14h15 Table-ronde

### LES NOUVELLES POSTURES DU DRH

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.

**Xavier Baron**, Sociologue expert en GRH

## 14h45 Table-ronde

### LE DRH EN ACCOMPAGNEMENT DE LA STRATÉGIE

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 malgré des DRH parfois positionnés au plus haut niveau.

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

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

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

## 16h00 Atelier

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

L'intervention de la DRH est une garantie pour tous les agents si elle est associée, en amont, aux projets de son organisation.

*Comment la DRH prépare et porte le changement ?*

*Comment s'assure-t-elle de la cohésion sociale ? Quels sont ses leviers d'action ?*

*Quelles compétences doit-elle déployer ? Comment l'outiller ?*

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

**Jérôme Iborra**, Consultant Ressources humaines aux ECPA

## 17h30 CONCLUSION ET CLÔTURE DU COLLOQUE

---

# Les intervenants



**Sylvie WAHL**  
Fondatrice de  
Coach-up-Conseil

Sylvie WAHL accompagne les dirigeants et les équipes de direction dans des contextes de transformation pour les aider à clarifier, évaluer les enjeux, explorer de nouvelles perspectives et donner du sens à leur action. Elle s'appuie sur 25 années d'expérience dans

des postes de DRH opérationnels (France, International, Europe) et corporate (Directeur gestion des cadres dirigeants) au sein de grands groupes internationaux comme Sanofi, Nestlé, Kellogg's.

Elle intervient à HEC Exécutive Education (formation, coaching). Coauteur du livre « *Et la confiance, bordel ?* » issu d'un groupe de travail sous l'égide de l'Institut Montaigne et de Financi'Elles.



**Pascal UGHETTO**  
Professeur de sociologie  
Chercheur au LATS

Professeur de sociologie à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée, où il effectue ses recherches au sein du Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, il s'intéresse aux transformations que connaissent le tra-

vail et les conditions de réalisation de l'activité depuis les années 1980, notamment sous l'effet des instruments de gestion. Il a effectué des enquêtes de terrain et des interventions dans les secteurs publics et privés : grande distribution, La Poste, ministère des Finances, hôpitaux, organismes HLM, musées, industrie de l'encollage. Il a publié « *Faire face aux exigences du travail contemporain* » (Editions de l'ANACT).



**Xavier BARON**  
Sociologue expert en GRH  
Intervenant, chercheur,  
professeur

Xavier BARON cumule une double expérience de 15 ans d'étude et de conseil (Entreprise et Personnel, Développement et Emploi, CM International) et de 10 ans de responsabilités dans des fonctions RH en entreprise (Renault SA et Snecma SA). Il est aujourd'hui Intervenant Chercheur Associé ATEMIS.

Professeur associé en sociologie et chercheur associé au Laboratoire Printemps, il participe aux enseignements des Masters professionnels de Conduite du Changement et Développement Social et Urbain de l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines.

Professeur affilié ESCP Europe, il enseigne la GRH pour managers en formation continue.

# Les intervenants



**Brigitte  
COMBES  
DI MARTINO**  
Consultante en manage-  
ment, RH et qualité sociale

Récemment Directrice de la Qualité sociale chez Orange, Brigitte COMBES DI MARTINO a exercé des fonctions d'ingénierie puis accompagné les mutations de France Telecom en qualité de consultante en organisation et management. Elle a piloté des dispositifs de développement de compétences managé-

riales puis rejoint la DRH du Groupe où elle a créé et professionnalisé un corps de conseillers en développement professionnel. Elle a accompagné le volet RH des plans stratégiques du Groupe.

Ses domaines d'expertise : la réflexion stratégique, les transformations managériales et organisationnelles, l'accompagnement du développement professionnel, la communication interne, l'observation et l'analyse de la qualité sociale.



**Valérie  
CHÂTEL**  
DGA Ressources  
Région Rhône-Alpes

Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités, elle est actuellement Directrice générale du pôle Ressources au Conseil régional de Rhône-Alpes. Elle travaille sur les questions de modernisation de la Fonction Publique : conditions de travail, gestion prévisionnelle, management, dia-

logue social. Elle organise des colloques professionnels et des échanges d'expériences pour valoriser les savoir-faire des collectivités territoriales en matière de GRH. Elle est l'auteur avec Clarence Paradas d'un ouvrage sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : « *GPEEC, Le guide pratique de votre démarche* » (éditions territoriales). Elle développe en particulier une analyse comparée des pratiques professionnelles des trois fonctions publiques et des secteurs privés et publics.



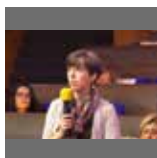
**Jean-Luc  
DUCROCQ**  
DGA Ressources  
humaines  
Ville de Lyon

Actuellement Directeur général adjoint en charge des Ressources humaines à la Ville de Lyon, il est plus particulièrement engagé sur la gestion de dossiers structurants comme

la maîtrise de la masse salariale, la mise en œuvre d'une couverture prévoyance santé, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC). Il est très impliqué dans une démarche de partage de la fonction RH par le redéploiement de services déconcentrés.

Il a occupé, entre autres, des fonctions de DGS au Conseil général du Finistère, et à la Ville Nouvelle de Saint-Quentin-en-Yvelines.

# Les intervenants



**Cécile  
VAREILLES**  
Chef de Service  
au pôle RH Marseille  
Provence Métropole

Après une formation en droit public et une spécialisation en gestion des collectivités locales et droit de la fonction publique, Cécile VAREILLES rejoint la DRH de la Communauté

Urbaine Marseille Provence Métropole. Elle y exerce tout d'abord des compétences à dominante statutaire. Puis elle accompagne progressivement 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, s'appuyant sur un réseau de référents.



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

Depuis le 1er juin 2014, Marie-Claude SIVAGNANAM, administratrice territoriale, a pris ses fonctions de Directrice générale des services de la Ville de Cergy (58 000 habitants). Diplômée de Sciences-Po Paris en 2003, elle a toujours travaillé en direction générale depuis sa sortie de l'Institut National des Études Terri-

toriales en 2007 (promotion Cervantès). Après un passage à la Communauté d'agglomération Arc de Seine (92) puis au Conseil général du Val d'Oise (95), elle rejoint en 2012 la Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise comme Directrice générale adjointe en charge des Ressources.

Elle enseigne à l'IEP de Paris en année de préparation aux concours ainsi qu'à l'université de Cergy-Pontoise.



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

Elu régional depuis 1986, il est aujourd'hui 1er vice-président de la région Bourgogne. Diplômé de sup-de-co, il a d'abord été directeur

commercial dans une PME puis en charge de la promotion des applications de la recherche dans l'industrie chez EDF.

Il est également délégué régional au CNFPT et a exercé des mandats de maire à Semur-en-Auxois et de conseiller général.





**Jérôme  
IBORRA**  
Consultant  
Ressources humaines  
aux ECPA

Psychologue du travail de formation, il a débuté sa carrière en tant que recruteur dans une grande entreprise puis en cabinet de conseil. Après ces expériences il s'est ensuite tourné vers la gestion de projets RH dans

une entreprise informatique. Depuis plus de 10 ans, il est consultant RH aux ECPA. Il conseille les DRH d'entreprises comptes-clés, de la fonction publique d'état et territoriale sur les problématiques de recrutement, d'accompagnement, de développement des compétences ou d'évaluation du bien-être au travail. Jérôme partage auprès des RH les études et dernières recherches en psychologie appliquée au monde du travail.



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

Joël MOREAU rejoint le Groupe La Poste au début de sa carrière. Analyste économique de formation, il est en charge de l'évaluation des retours sur investissement de programmes d'automatisation des différentes activités.

Formé par l'IFACI, il est ensuite consultant manager auprès du Président du Groupe, en charge du déploiement d'un nouveau système de pilotage. Il rejoint la direction de la stratégie du Groupe, où il est chargé de l'actualisation du plan stratégique et de son suivi. Depuis 2004, il est directeur de l'emploi au sein de la DRH où il a en charge des sujets relatifs au recrutement, à la mobilité (interne et externe) et à la GPEC.



**Véronique  
MONTAMAT**  
Directeur Marketing et  
Communication de l'offre RH  
Sopra Group

Après plus de 20 ans d'expertise dans le domaine des SIRH, Véronique est aujourd'hui Directrice Marketing et Communication de

l'offre RH. Consciente des nouveaux enjeux et des problématiques du secteur public, elle suit l'actualité et les transformations dans ce secteur. Elle est convaincue de la place majeure de la GRH dans l'évolution du secteur public. Elle est membre du conseil d'administration de l'association SDDS (Simplification et Dématérialisation des Données Sociales).



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

Il a exercé des fonctions de DGS tout au long de sa carrière, avec une parenthèse à l'observatoire de la FPT. D'abord dans l'Essonne

(Montgeron et Evry), puis au SAN de Marne-La-Vallée, et à la Ville et à la Communauté d'agglomération d'Evreux. Depuis 2004, il est DGS du SAN de Ouest Provence. Il est également directeur d'un Master 2 Administration Publique Gestion des Collectivités à l'UPEC, Administrateur National de la MNT et Président de l'OST.

“

Redonner du pouvoir d'agir aux personnels et aux cadres de terrain est l'urgence dans les grandes structures privées ou publiques d'aujourd'hui.

Mais les formes du pouvoir dans ces grandes organisations compliquent l'affaire. **Plus que jamais, le pouvoir y est largement celui des « technologies invisibles » que sont les outils de gestion** : d'apparence purement technique, ces outils structurent profondément les possibilités d'agir et d'autant plus avec l'informatique (« Désolé, le logiciel ne permet pas cette action ! »).

## Le **POUVOIR** dans les organisations

A 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 de manquer des marges de manœuvre indispensables** pour gérer les situations pratiques de leur activité quotidienne, en particulier dans la relation de service avec un public ou des clients. La distance semble s'accroître entre dirigeants et personnels de tous niveaux (y compris les cadres), sur le terrain, quant à ce qui constitue un travail bien fait et aux conditions pour rendre un bon service.

Mais 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 y vont toutes de leur propre instrumentation 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 de la nécessité d'en passer par leurs procédures et leurs outils pour réaliser ce bien commun. Prises globalement, elles sont un nœud décisif du pouvoir dans les organisations d'aujourd'hui. Elles sont au cœur de l'enjeu de redonner du pouvoir d'agir aux opérationnels. Mais elles-mêmes sont en partie sous la coupe du pouvoir d'acteurs plus ou moins visibles : experts, consultants, prestataires extérieurs comme les éditeurs de logiciels.

Les DRH, concentrés qu'ils ont été depuis ces décennies sur la professionnalisation de leur fonction, et les mondes sociaux de la RH – RRRH, assistants RH, consultants... – absorbés qu'ils étaient par les problèmes pratiques et les dilemmes techniques de leur conception d'outils, n'ont pas forcément bien vu les défis qui se formaient et s'adressaient à eux dans cette évolution des formes du pouvoir. Ils ont moins anticipé qu'ils n'ont subi le choc de ces personnels qui, fatigués des réorganisations incessantes, se sont mis à se plaindre que leur activité soit cependant si mal organisée et si mal managée. **Ce choc les a rappelés à leur mission de contribuer à la réflexion sur l'organisation du travail**, mais, entre temps, ils ont laissé le pouvoir d'organiser leur échapper. **Les gestionnaires de ressources humaines doivent aujourd'hui faire le diagnostic de leur pouvoir d'agir** et se donner une idée précise de leur responsabilité dans les enjeux d'organisation du travail et de reconstitution du pouvoir d'agir des personnels, notamment des cadres.



Contribution de Pascal UGHETTO  
Professeur de sociologie  
à l'université Paris-Est Marne-la-Vallée  
Chercheur au Laboratoire Techniques,  
Territoires et Sociétés (LATS)

# LES NOUVELLES POSTURES DU DRH

La fonction RH existe comme telle depuis la montée en puissance d'une pensée « la gestion ».

Elle a été érigée tout à la fois contre la domination du marché comme levier d'optimisation des ressources productives, et comme modernité relativement aux préceptes de la pensée bureaucratique accordant le privilège aux règles et conventions.

Cela exige du gestionnaire privé ou public, de savoir quelle est cette performance à laquelle son action contribue. Cette difficulté explique en partie le recul de la fonction dédiée à l'optimisation des ressources dites « humaines ». On ne sait plus comment maintenir et accroître le rendement de la ressource humaine s'agissant d'un travail intellectuel et d'une production immatérielle et servicielle !

Il y a crise de la fonction RH (comme en témoigne le succès régressif du thème de la « gestion des talents ») parce qu'il y a crise du travail, crise de la valeur du travail et de la valeur issue du travail. L'intellectualisation du travail, la servicialisation des économies et la dématérialisation de la production invalident les recettes de l'industrialisme que l'on généralise pourtant même dans le public. En renforçant sans cesse la fuite en avant d'un management par les chiffres, elles en ajoutent à la « société du malaise », au « travail empêché », au risque d'externalités sociales accrues.

Les systèmes productifs intègrent de plus en plus la nécessité de l'autonomie, de

l'initiative. Ils font face à une incapacité croissante à prescrire les tâches et même les objectifs. Les nouvelles organisations sont confrontées à une déconnexion croissante entre l'effort et le résultat. La coordination n'est plus suffisante pour faire « travailler ensemble ». Le lien de subordination n'est plus une condition suffisante de la performance collective. A l'économie servicielle, à la création de valeur et d'utilité sociale, il faut de la coopération, de la coopérativité.

L'avenir de la fonction RH n'est ni dans une défense bureaucratique, ni dans un délitement de son ambition gestionnaire face aux lois du marché. L'avenir de la fonction RH est gestionnaire, mais pas au sens de la mesure et des Excel et certainement pas au prix d'une mise en invisibilité supplémentaire du travail. Il est dans un enjeu : comment créer les conditions d'un « exister » au travail et par le travail, avec des politiques, des processus, des acteurs et des instruments ?

Sa valeur ajoutée sera dans sa capacité à créer les conditions de la solidarité dans des collectifs d'individus, à réguler collectivement les modalités de gestion individuelle, y compris par la voie du dialogue social.



Contribution de Xavier BARON  
Intervenant chercheur associé ATEMIS,  
professeur associé en sociologie  
Université Vesailles Saint-Quentin-  
en-Yvelines, professeur affilié ESCP Europe

”



## L'expertise territoriale de la MNT au service de votre politique de santé au travail

### La Mutuelle Nationale Territoriale n'est pas une mutuelle comme une autre.

Première mutuelle de la Fonction publique territoriale (FPT) avec 1,1 million de personnes protégées en santé et prévoyance, la MNT accompagne aussi 16 000 collectivités avec des conseils experts et des solutions durables pour la protection sociale complémentaire et la santé au travail de leurs agents.

### DES SOLUTIONS EXPERTES ET SOLIDAIRES

- **Accompagnement avec des garanties labellisées en santé et maintien de salaire** pour la participation financière de l'employeur.
- **Services aux collectivités** pour réduire les risques pesant sur les agents : Programme « Santé au travail » en matière de prévention, de suivi et de retour au travail.

### LE PÔLE PROTECTION SOCIALE DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

- Créée et administrée par des territoriaux.
- **Des accords de partenariat** avec les principales associations de collectivités (AMF, ADF, ARF, ADCF...) et de cadres territoriaux (SNDGCT, AATF...) avec lesquelles elle a notamment créé le **1er Prix santé au travail de la FPT** qui favorise la diffusion de bonnes pratiques.
- **L'Observatoire Social Territorial** : des études qui fournissent aux collectivités des éléments de réflexion et des supports d'aide à la décision dans le domaine social : [www.observatoire-social-territorial.fr](http://www.observatoire-social-territorial.fr).

#### *Dernières publications :*

- « *L'impact des TNIC sur le travail des agents territoriaux* », en partenariat avec le CNFPT et l'AATF.
- « *Le directeur des ressources humaines dans la FPT* », en partenariat avec l'ADRHGCT.
- « *Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la FPT* », en partenariat avec le CNFPT, l'INET et l'AATF.

**Pour connaître les solutions MNT adaptées à votre collectivité :**  
**0 980 980 210 (prix d'un appel local)**  
[www.mnt.fr/collectivites](http://www.mnt.fr/collectivites)



## NOTRE EXPERTISE AU SERVICE DES FONCTIONS PUBLIQUES

Depuis plus de 60 ans, les ECPA mettent à la disposition des professionnels des Ressources Humaines des solutions d'évaluation des personnes fiables et innovantes.

Les ECPA disposent d'un service R&D intégré qui élabore ces solutions en collaboration avec des spécialistes en psychologie, en psychométrie, en statistiques, et avec des experts-conseils de haut niveau (universitaires, chercheurs, responsables d'entreprises).

Le savoir-faire des ECPA s'est aussi constamment enrichi d'une connaissance des pratiques RH dans les différents secteurs d'activité (santé, éducation, armée, services publics, etc.).

Nos consultants ECPA vous assurent une assistance permanente dans le choix et l'utilisation des solutions d'évaluation en fonction de votre besoin : mobilité, gestion de la motivation, sélection, développement de carrière, orientation professionnelle, audit de climat social, etc.

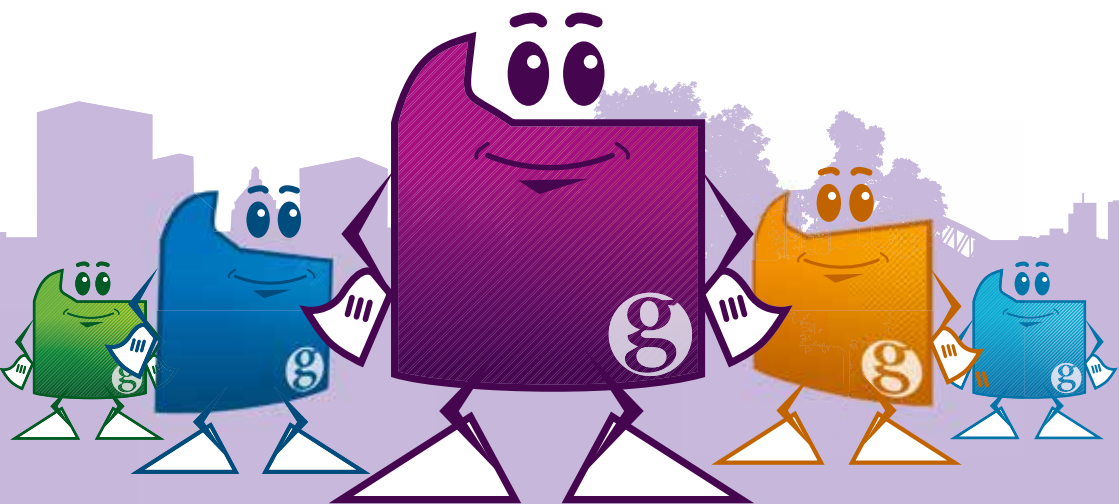
- **Évaluer** les personnes et accroître l'efficacité de vos processus de mobilité, de recrutement, de développement et d'orientation ;
- **Renforcer** vos processus d'intégration des nouveaux agents ;
- **Améliorer** la communication entre les équipes RH et les managers ;
- **Harmoniser** les process, gagner du temps et mieux maîtriser les coûts.

En savoir plus : 01 43 62 30 02 ou [conseilrh@ecpa.fr](mailto:conseilrh@ecpa.fr)



# la Gazette

AU CŒUR DES RÉSEAUX  
PROFESSIONNELS



RÉSEAUX MÉTIERS    PARTAGE    SOLUTIONS  
ANIMATION    CONNAISSANCES    EXPERTISE  
COMMUNICATION    ÉCHANGES

[www.lagazette.fr](http://www.lagazette.fr)



■ ACTEUR MAJEUR SOLUTIONS ET SERVICES RH



CONSEIL ■  
SIRH ■  
INTÉGRATION ■  
OUTSOURCING ■

---

+ de  
**12**  
millions  
de personnes  
gérées

.....

+ de  
**850**  
clients dans  
**54**  
pays

---

[www.sopra.com](http://www.sopra.com)  
[www.hraccess.com](http://www.hraccess.com)





## EDENRED, inventeur de Ticket Restaurant®

et leader mondial des services prépayés aux entreprises et collectivités, imagine et développe des solutions destinées à faciliter la vie des collaborateurs et à améliorer l'efficacité des organisations tout en répondant aux exigences des politiques sociales.



Nouveau !  
Existe  
au format  
carte



Pour le déjeuner de vos agents

**Ticket Restaurant®** permet aux agents qui n'ont pas accès à une solution de restauration collective, de déjeuner dans l'un des 184 000 affiliés : restaurants, traiteurs, boulangeries-pâtisseries, charcutiers-traiteurs, primeurs... Ticket Restaurant® est un outil d'amélioration du quotidien de vos agents et un levier de recrutement.



Des services à la personne  
à moindre coût

**Ticket CESU** est un chèque emploi service universel préfinancé qui favorise l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle. Il donne accès aux agents à plus de 20 services à la personne à moindre coût : garde d'enfants, soutien scolaire, tâches ménagères, services à domicile pour les personnes dépendantes... Ticket CESU est un levier de pouvoir d'achat fiscalement avantageux.



Des chèques cadeaux  
pour les moments clés de la vie

Les chèques cadeaux **Ticket Kadéos®** accompagnent les agents lors des grands événements de la vie : Noël, naissance, mariage, rentrée scolaire, médaille du travail... Les agents ont la liberté d'utiliser leurs chèques cadeaux auprès d'enseignes nationales prestigieuses dans tous les univers de consommation comme la Fnac, Conforama, JouéClub, Toys R'Us, Sephora, Auchan, Carrefour..., mais aussi dans de nombreuses boutiques indépendantes.



Pour aider les agents en difficulté

**Ticket Service®** est un chèque d'accompagnement personnalisé. Il permet aux agents rencontrant des difficultés temporaires d'accéder aux biens et services de la vie quotidienne, dans un grand nombre de commerces de proximité et de surfaces spécialisées\*\*. Ticket Service® permet d'octroyer des aides spécifiques en évitant la distribution d'espèces.



Pour l'entretien des tenues  
professionnelles et/ou EPI

**Ticket Clean Way®** est une solution nationale de nettoyage pour l'entretien des tenues professionnelles des agents. Cette solution est matérialisée par une carte à puce acceptée dans 1 pressing sur 3 en France.



### Edenred France

Direction commerciale Secteur Public  
Immeuble Columbus  
166-180, boulevard Gabriel Péri  
92240 Malakoff

Contact : **0 810 795 795\***  
[www.edenred.fr](http://www.edenred.fr)

(prix d'un appel local)

\* Dans le cadre de la réglementation en vigueur.

\*\* Articles L.1611-6 et L. 1611-2 et suivants du code général des Collectivités Territoriales ; décret n° 99-862 du 6 octobre 1999.

EDENRED FRANCE, S.A.S. au capital de 464.966.992 € dont le siège social est situé 166-180, boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff 393 365 135 - R.C.S Nanterre - TVA Intracommunautaire : FR 13 393 365 135. Les marques mentionnées sur ce document sont enregistrées et propriété de EDENRED S.A ou des sociétés de son groupe - Octobre 2014.



# ET LA CONFIANCE

## BORDEL ?

### Faire le pari de la confiance en entreprise

*Sous la direction de  
L'Institut Montaigne &  
Financi'Elles*

Stress, absentéisme, burn-out, désengagement des cadres : que s'est-il passé dans les entreprises depuis 30 ans ? À la base de tout cela, un déficit de confiance.

Il y a là un enjeu crucial, au-delà même du bien-être de chacun. Car ce manque de confiance nuit drama-

tiquement à l'efficacité du travail et à la compétitivité des entreprises.

Cet ouvrage explore les racines de ce « mal français » qu'est la défiance, ses différentes déclinaisons dans l'entreprise et ses conséquences concrètes sur son fonctionnement.

Surtout, il donne les clés pour penser autrement notre vivre-ensemble, de 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. Croisant les regards d'une trentaine d'auteurs : sociologues, économistes, psychiatre, dirigeants d'entreprise, DRH, consultants en organisation, avocats, syndicaliste, etc., « *Et la confiance, bordel ?* » propose un nouveau rapport au travail, un autre mode de fonctionnement qui demande à chacun de faire le pari de la confiance.



### L'Institut Montaigne,

*est un think tank indépendant. Sa vocation est d'élaborer des propositions concrètes dans les domaines de l'action publique, de la cohésion sociale, de la compétitivité et des finances publiques.*

### Financi'Elles,

*est la fédération des réseaux de femmes cadres du secteur de la banque, de la finance et de l'assurance. Créée en 2010, elle regroupe les réseaux de douze entreprises. L'objectif de Financi'Elles est de contribuer à accélérer l'agenda de la mixité et d'améliorer l'accès des femmes aux sommets des organisations du secteur de la finance.*

### Et de nombreux contributeurs

Yann Algan / Fanny Anor / Emmanuelle Barbara / Éric Bellion / Marie-Hélène Bensadoun / Jean-Paul Betbèze / Gonzague de Blignières / Laurent Bigorgne / Vincent Bocart / Adèle Bouquine / Hervé Borensztein / Ewa Brandt / Maria Giuseppina Bruna / Pierre Cahuc / Juliette Decoux / Odile Desforges / François Dupuy / Camille Dupuy-Olléon / Delphine Ernotte-Cunci / Miguel de Fontenay / Clara Gaymard / Sylvie Gleises / Edouard-Malo Henry / Jean Kaspar / Tania Konicheckis / Vanessa Lamorre-Cargill / Jacques Antoine Malarewicz / Valérie Menu / Alexia de Monterno / Arielle Malard de Rothschild / Sophie Verney / Sylvie Wahl / André Zylberberg.



« *Et la confiance, bordel ?* »  
Faire le pari de la confiance en entreprise  
L'Institut Montaigne & Financi'Elles  
Illustration de Voutch  
278 pages – 20€

# QUELLES COMPÉTENCES POUR DEMAIN ?

Les capacités à développer dans un monde digital

Sandra ENLART - Olivier CHARBONNIER



En librairie :  
le 3 septembre 2014  
Prix: 17 €  
192 pages

Smartphones, tablettes numériques, ordinateurs portables : ces outils entièrement intégrés à nos vies privées et professionnelles bouleversent nos organisations sociales et questionnent nos manières d'apprendre.

Comment s'y adapter et préparer les générations futures ?

- Quelles sont les modalités pédagogiques à mettre en place ? Quelles sont les compétences qui seront valorisées professionnellement ?
- Comment faire vivre nos identités virtuelles ?
- Sur quels fondements reposeront nos organisations sociales et professionnelles (collaboration, réseaux, etc.) ?
- Dans quels lieux pourrons-nous acquérir ces compétences et développer de nouvelles capacités ?

**Olivier CHARBONNIER** est Directeur Général du Cabinet Interface et co-fondateur du Laboratoire DSides. Il est par ailleurs président de Consultants Sans Frontières. Il intervient régulièrement à Sciences-Po Paris, à l'ESCP et dans plusieurs universités.

*Leur précédent ouvrage :  
« A quoi ressemblera le travail demain ? »  
a reçu le Prix Stylo d'OR 2013.*

**Sandra ENLART** est Directrice Générale d'Entreprise et Personnel et co-fondatrice de DSides, laboratoire d'innovation et de prospective qui traite de l'impact des technologies numériques sur nos façons de penser, de travailler et d'apprendre. Elle est également directrice de recherche associée en sciences de l'éducation à l'université de Paris-Ouest-Nanterre et co-directrice de l'Executive master RH à Sciences-Po.

# LIVRE

## Réinventer le management des Ressources Humaines. Une métamorphose obligée.

**P**ourquoi le management des ressources humaines semble-t-il si souvent interpellé ? Pourquoi la fonction ressources humaines se fait-elle si régulièrement reprocher ses absences et ses silences ? Face aux diverses mutations de l'économie et du monde du travail, au sein d'une nouvelle entreprise dont la complexité fait qu'elle peut échapper à la compréhension de ses propres acteurs, le rôle de la fonction peut s'étioler et ses propres mots ne plus arriver à nommer sa réalité.

Après la réinvention de l'entreprise, la profession RH est elle-même conduite à revisiter les dimensions organisationnelles et culturelles, mais également sociales et sociétales du management des ressources humaines.

Aux questions qui se posent notamment sur la place, le rôle, les enjeux et les capacités d'action de la fonction en entreprise, ce livre cherche des réponses d'une façon singulière : dans une confrontation entre la compréhension que peut avoir un groupe de professionnels des réalités qui sont les siennes, et des apports d'experts appartenant à diverses disciplines.

Né d'une réflexion collaborative largement ouverte au sein de ce groupe informel, cet ouvrage se veut une contribution à cette réinvention et invite tous ceux qui y sont prêts à poursuivre le débat engagé.

Auteur : Bernard Galambaud  
Editeur : LIAISONS  
Date de parution : 17 avril 2014  
Prix éditeur : 29,00 €  
289 pages





## DRH des grandes collectivités

« *Un réseau pour progresser, des échanges pour innover* »

L'association des DRH des grandes collectivités rassemble un réseau de 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 évoluer le statut de la fonction publique, pour innover en matière de dialogue social, pour développer une culture partagée et positive de la richesse humaine des collectivités.

Elle **contribue à des réflexions nationales** sur la précarité, la gestion des contractuels, sur les emplois de direction des collectivités territoriales.

Elle **réalise des enquêtes régulières** (sur les budgets, l'absentéisme, les régimes indemnitaires par exemple) ou ponctuelles (la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, la NBI, la formation, l'action sociale, la mise en œuvre des textes réglementaires...) et échange sur les résultats de ce benchmarking permanent.

Elle est **un interlocuteur pour les partenaires institutionnels** que sont la Direction Générale des Collectivités territoriales (DGCL), la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), le Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT), le Conseil supérieur de la Fonction Publique territoriale (CSFPT). Elle relaie régulièrement dans la presse territoriale le point de vue des DRH et entretient des contacts avec les autres associations dans le monde territorial et dans le domaine des ressources humaines.

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



## **BULLETIN D'ADHÉSION A L'ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVÉS**

Nom.....

Prénom.....

Fonction.....

Collectivité.....

Adresse.....

Adresse courriel.....

Tel. bureau.....

Tel. portable.....

Télécopie.....

**A renvoyer à :**

Madame Sonia PAVIC

Trésorier ADRHGCT

10 Lot. les Blondines, villa La Gavotte

13170 Les Pennes Mirabeau

***Merci de joindre à votre bulletin un chèque de 20 euros à  
l'ordre de l'ADRHGCT***









[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)



*Avec le soutien du groupe*

