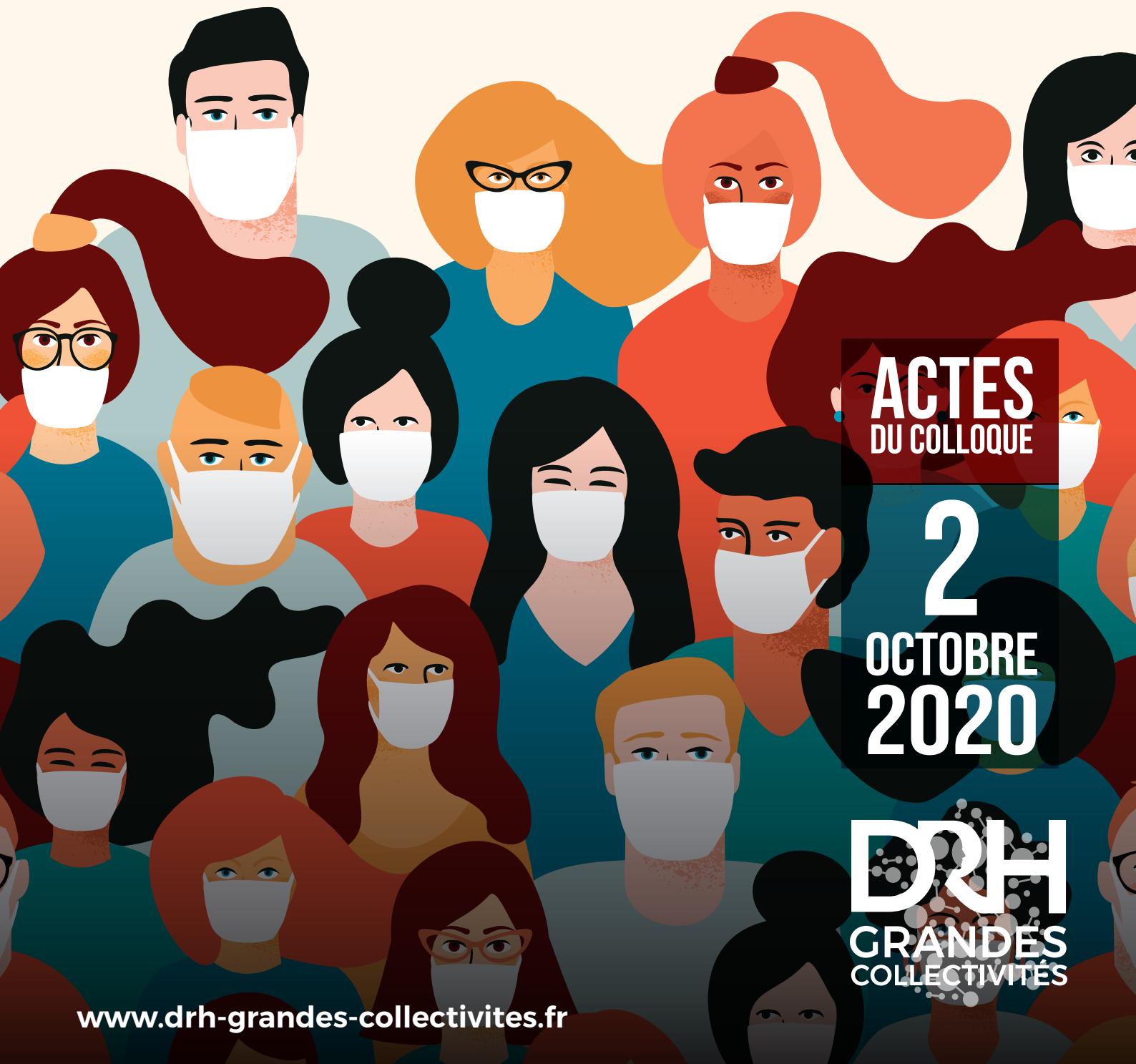


COMMENT LA COVID 19 FAIT MUTER LA FONCTION RH ?



ACTES
DU COLLOQUE

2
OCTOBRE
2020

DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS

www.drh-grandes-collectivites.fr

SOMMAIRE

EDITO	3
DRH EN GESTION DE CRISE.....	4
QUELLE(S) POSTURE(S) POUR LES DRH POST CRISE ?.....	7
REGARDS CROISÉS PUBLIC / PRIVÉ : QU'AVONS-NOUS À PARTAGER EN CETTE PÉRIODE DE CRISE ?.....	8
LE LIEN AVEC LES AGENTS : UN NOUVEAU DÉFI POUR LES COLLECTIVITÉS ?.....	10
POURQUOI DEVONS-NOUS RÉINVENTER DE NOUVEAUX COLLECTIFS ?	13
L'ACCÉLÉRATION DIGITALE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES SURVIVRA-T-ELLE À LA CRISE ?	19
CONCLUSION	21

Remerciements à Richard Juin pour sa relecture précieuse des actes



L'ÉDITO

Organisé en distanciel au regard de la situation sanitaire, ce 9^{ème} colloque a permis aux DRH de partager leur vécu concernant une période particulièrement éprouvante. Le service public local a rempli sa mission ! Au prix d'un investissement soutenu les DRH des grandes collectivités y ont fortement contribué en assurant la gestion courante et en favorisant de nouvelles pratiques.

Sans s'illusionner sur le monde d'après, les DRH entendent bien, à partir de RETEX, renouveler la GRH et les pratiques de management à l'aune de cette expérience riche d'enseignements. Des relations sociales plus fluides et plus constructives sont possibles si l'on a la volonté d'associer et d'informer les représentant.es du personnel. La communication interne, numérique et papier, devient un outil de gestion de crise et un levier d'engagement. Le dialogue avec les managers s'est intensifié et la confiance s'est installée. Au regard d'un modèle de management bousculé, leur accompagnement sera l'un des défis à relever par les DRH. Enfin les conditions de travail des agent.e.s de terrain qui ont assuré la continuité du service public sont plus que jamais au cœur des préoccupations des RH.

La transformation numérique a fait un bond en avant dans toutes les collectivités. Les outils collaboratifs, les réseaux sociaux officiels et informels ont permis de maintenir le lien entre les agent.e.s et d'engager une dynamique collective qu'il s'agit de maintenir en conciliant désormais présentiel et en distanciel. Le télétravail généralisé a mis en exergue des insuffisances en termes d'équipement et de compétences numériques désormais placées au rang de compétences de base. Cette période a également favorisé une salutaire prise de recul face au mirage du digital qui ne peut être en soi un projet managérial. Les conséquences de l'isolement sont à considérer lors de la conception des politiques de santé. La transformation du travail est un autre des axes d'action des DRH.

Le H de DRH est à l'honneur et engage à conduire une réflexion de fond quant à l'équilibre de ses activités entre le développement, l'accompagnement et la gestion. Les DRH ont fait la preuve de leur adaptabilité. En 1988, Charles Charles-Henri Besseyre des Horts publiait « Vers une gestion stratégique des Ressources humaines ». Nous y sommes !



Matilde Icard

Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités

DRH EN GESTIO

Témoignages de 5 membres du bureau concernant la manière dont



< Johan Theuret
DGA ville de Rennes,
Rennes Métropole.
Ancien Président de l'association
des DRH des grandes collectivités

Nous avons vécu plusieurs phases au cours de cette période dont une phase de sidération. La DRH s'est fortement mobilisée pour faire face à une charge administrative lourde, et s'assurer du déploiement du PCA sans aide au niveau national. Nous avons ensuite adapté notre quotidien en organisant le télétravail et en équipant les agent.e.s.

Suite en page 5

Aline Ridet >
Adjointe à la DGA Ressources
Humaines Région Ile-de-France,
Vice-présidente de l'association
des DRH des grandes collectivités



A la région Ile-de-France, les lycées étant fermés, l'enjeu a porté sur les agent.e.s du siège mobilisé.e.s pour assurer le quotidien et monter un dispositif de soutien à l'économie. Bien que préparés au télétravail depuis 2 ans, nous avons aussi connu une phase de sidération. Le télétravail « forcé » n'est pas une période normale de télétravail.

Suite en page 5



< Aude Fournier
DGA Département du Nord,
Vice-présidente de l'association
des DRH des grandes collectivités

La Direction Générale et les organisations syndicales ont fait preuve de pragmatisme, le dialogue social s'est effectivement temporairement « déformalisé ». La collectivité a consulté et informé les agent.e.s au quotidien, en direct et via les organisations syndicales.

Suite en page 5

Emilie Nicot >
DRH adjointe ville de Rennes,
Rennes Métropole,
Vice-présidente de l'association
des DRH des grandes collectivités



La crise n'a rien créé, elle a mis en valeur et accéléré certains besoins. Au même niveau que nos obligations habituelles de service public, le lien humain est devenu fondamental afin de conserver les relations avec nos agent.e.s.

Suite en page 5



< Mathilde Icard
DG Centre de gestion du Nord,
Présidente de l'association des
DRH des grandes collectivités

La crise a révélé des forces et des faiblesses que les DRH avaient sans doute déjà diagnostiquées. Deux points ont été dissonants. Le premier est celui des métiers invisibles mais indispensables à la mise en œuvre des services publics. Les auxiliaires de soin dans les Ehpad, les agent.e.s de la propreté ou encore ceux des SDIS devenaient des personnes fondamentales.

Suite en page 5

N DE CRISE

ils ont fait face au confinement

Concernant les relations sociales, nous sommes passés d'un dialogue social formel à un dialogue davantage empreint de sens. Les organisations syndicales ont été associées et informées au jour le jour. Nous avons pu nous appuyer sur leur réseau pour conserver le lien avec les agents. L'un des enseignements est que des relations sociales plus fluides sont possibles.

Un autre est la facilité avec laquelle nous avons redéployé les agent.e.s, opération plus compliquée en temps normal.

Soutenues et accompagnées, les politiques de mobilité sont efficaces, les agent.e.s étant ouverts à d'autres métiers. Le statut, tant décrié, a permis de réaffecter rapidement les agent.e.s afin d'assurer la continuité du service public.

Johan Theuret

Les outils numériques ont favorisé la communication et facilité le dialogue avec les encadrant.e.s intermédiaires, relais des politiques et animateur.trice.s des équipes.

Nous avons sans doute sous-estimé leurs difficultés, notamment le management d'une équipe à 100% à distance. Un dialogue hebdomadaire, très apprécié, a alors été engagé avec eux.

Nous l'avons pérennisé afin de poursuivre les échanges, désormais plus fluides avec les encadrant.e.s.

La demande est forte aujourd'hui pour pérenniser le télétravail à condition de rechercher un équilibre entre distanciel et présentiel, ce qui nécessite de s'ajuster sur les modes de travail.

Aline Ridet

Les directions support sont sorties de leur rôle de back office pour être davantage en appui et en soutien.

L'implication des managers a permis d'assurer la continuité des activités tout en faisant face aux problèmes personnels des agent.e.s et en équipant rapidement ceux intégrés dans le PCA. Le fil rouge de nos actions était de garder le lien. Les managers ont pris conscience de leur rôle, l'écoute est revenue au centre du jeu managérial. La DRH les a formés et accompagnés lors de cafés virtuels du management, très appréciés.

Le télétravail « forcé » est très différent de celui qui s'inscrit dans un cadre hybride. De nouvelles pratiques sont à définir, nous devons accompagner ce changement.

Aude Fournier

Les DRH ont dû prioriser leurs actions non plus sur leurs activités techniques du quotidien mais sur d'autres aspects comme rassurer les agent.e.s sur le versement de la paie et le maintien de leurs droits à congés. La communication interne, tant numérique que papier, est devenue un enjeu fondamental. Nous avons déployé de nombreux outils et dispositifs pour informer, rassurer et échanger avec les agent.e.s.

Nombreux sont pourtant ceux qui n'ont toujours pas accès aux informations. Un des enseignements est aussi que nous devons travailler sur le long terme afin que le numérique fasse partie du socle de compétences de tou.te.s les agent.e.s. La crise a légitimé les DRH sur un rôle qui va bien au-delà de la simple gestion administrative mettant en valeur leur rôle humain dans une situation de crise.

Emilie Nicot

La tentation d'un « après » construit sur la base d'un système de hiérarchisation inversé est illusoire, les DRH étant dépourvus de leviers notamment en matière de rémunérations. Et puis, ce n'est pas le sujet fondamental : ces agent.e.s ont avant tout l'ambition de faire un travail de qualité et notre rôle est d'en favoriser les conditions par le biais de la prévention. Un autre point dissonant est la prise en compte de la santé mentale, le confinement ayant révélé les effets négatifs de l'isolement sur lesquels, dans d'autres contextes, les agent.e.s en arrêt long nous alertaient. C'est un nouvel enjeu collectif à prendre en compte en termes de prévention

des risques psychosociaux. Or, le réflexe qui consiste à traiter les enjeux de santé sous un angle individuel plutôt que collectif reste marqué.

Malmenés ces dernières années, les services publics ont prouvé qu'ils étaient absolument essentiels. Notre travail sur l'attractivité de la fonction publique, notamment territoriale, est à poursuivre. Une étude, réalisée fin 2019, indique que 6 français et françaises sur 10 souhaitent que leurs enfants deviennent fonctionnaires territoriaux.

Mathilde Icard



La fonction RH a été mobilisée à 100% et même à 150%. Sa mission consistait à ne pas perdre les collaborateurs et à accompagner les managers afin de ne pas les laisser seuls. Passer tous les collaborateurs en télétravail était un défi incroyable. Beaucoup se sont débrouillés en faisant du corporate hacking (dérogation aux règles). Cette crise invite aussi à voir différemment certains emplois comme ceux à utilité sociale situés en bas de l'échelle, devenus plus visibles et désormais reconnus comme essentiels.

Les illusions du monde d'après

Le télétravail n'est pas l'avenir du travail, il concentre même un grand nombre de risques. Le digital n'est pas le monde demain, c'est une condition nécessaire mais pas suffisante. Ce n'est pas non plus la fin de la hiérarchie même si un véritable travail est à engager sur ce que l'on attend des managers. Enfin, la priorité aux enjeux sociaux et environnementaux ainsi que le retour du local ne se vérifient pas.

QUELLE(S) POSTURE(S) POUR LES DRH POST CRISE ?



Charles-Henri Besseyre des Horts

Professeur émérite à HEC, président de l'AGRH
(Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines).

Des modèles managériaux bouleversés

Le management est un ensemble de grandes théories. Taylor a innové en faisant la distinction entre ceux qui conçoivent et ceux qui exécutent, c'est la division verticale du travail. D'autres auteurs ont ensuite mis en valeur les questions d'adaptation en prenant en compte l'environnement du travail. Quant à V. Nayar «Employés d'abord, clients ensuite», il préconise de mettre en avant les employé.e.s dans la chaîne de valeur. Le secteur public, apparenté à la bureaucratie, présente également certaines dimensions qui sont l'apanage des entreprises familiales, comme la fierté.

Puis il y a eu le basculement vers le marché avec le développement de la culture de la performance. Enfin l'adhocratie, (H. Mintzberg) promeut une culture de l'innovation et du changement. La crise actuelle favorise la responsabilisation et met les agent.e.s en demeure de rechercher des solutions et d'innover.

Les DRH moteurs de la remise en cause de certaines pratiques managériales

Le management « commande/contrôle » est de moins en moins accepté par les jeunes, notamment les meilleur.e.s. L'exemple venant d'en haut, la cohérence s'impose entre le discours et les actes. Les agent.e.s attendent aussi plus de transparence. L'équité, qui n'est pas l'égalité, est un facteur majeur de reconnaissance au travail. Adams estime d'ailleurs que « *les personnes sont motivées si l'on arrive à équilibrer le ratio rétribution/contribution* ».

Enjeux prioritaires à court terme face à la crise

Le bien-être physique et mental devient clé car rien n'est plus inégalitaire que le télétravail au regard des disparités de logement. Il s'agit éga-

lement pour les DRH d'accompagner les managers, de revitaliser la dynamique collective et de repenser l'organisation en termes de lieux et d'espaces. Enfin, il est absolument nécessaire d'engager des RETEX afin d'apprendre de ce que l'on a vécu.

A plus long terme en post crise

Il faut d'abord agir sur les structures d'emploi en anticipant, via la GPEC, l'évolution des métiers. Bien que le télétravail existe depuis plus de 20 ans, nombre d'entreprises, privilégiant la culture du contrôle, n'y avaient pas jusqu'ici recours. Dans une dynamique de respect et de solidarité, il est nécessaire de développer de nouvelles relations avec les partenaires sociaux et d'identifier les talents.

La digitalisation des dispositifs de formation est un autre enjeu. Ils ne pourront pas totalement l'être, notamment en ce qui concerne l'apprentissage des soft skills.

Les postures RH à amplifier et à développer :

- La solidarité avec l'intégration des démarches RSE dans les politiques RH.
- Le pilotage de la transformation des organisations en favorisant autonomie et subsidiarité par une réflexion sur la manière dont elles fonctionnent et en aidant les managers à faire le deuil de leurs pratiques antérieures (François Dupuy).
- La promotion d'un nouveau mode de vie dans une organisation basée sur la frugalité (moins de moyens) et la bienveillance grâce à une meilleure prise en compte de la place de l'humain dans les décisions des comités de direction.
- De nouvelles postures telles que le MBWA, c'est à dire le management par la promenade, dont pourraient s'inspirer les DRH souvent trop éloignés du terrain.

REGARDS CROISÉS PUBLIC / PRIVÉ : QU'AVONS-NOUS À PARTAGER EN CETTE PÉRIODE DE CRISE ?

Mathilde Icard



Intervenantes :

Laurence Breton-Kueny, DRH groupe AFNOR
Dolores Laope, DGA RH et qualité du service public ville de Clermont-Ferrand,
Vice-Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités

Modératrice :

Mathilde Icard, DGS Centre de gestion du Nord,
Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités

Quel(s) rôle (s) pour la DRH pendant cette crise ? A-t-elle eu un rôle stratégique ?

Laurence Breton-Kueny

En 2009, une première expérience du déploiement d'un Plan de Continuité d'Activité a permis d'acquérir des bases et une culture fort utile quant à la formalisation de protocoles. A l'AFNOR, la DRH joue un rôle stratégique car elle est membre du Comex. Une récente enquête de l'ANDRH indique d'ailleurs que 65% des DRH n'en font pas partie, ils craignent, après la crise, d'être relégués à la formalisation des procédures.

Dolores Laope

A la ville de Clermont-Ferrand, la DRH est DGA et membre de la Direction Générale. La fonction RH a pris toute son ampleur au moment de la crise. Elle a fonctionné en mode Co-pilotage avec la DGS et a coordonné l'action de différentes directions. Du fait de son rapport privilégié avec les agent.e.s, la gestion de la crise et la sortie du confinement ont été pilotés par la DRH. Elle a notamment été en première ligne au regard de sa fonction normative en interprétant ce que disaient - et aussi ce que ne disaient pas ! - les textes. En temps d'incertitudes, la DRH est une interlocutrice qui indique un sens, une direction.

Mathilde Icard rappelle les mots clés de la table ronde : confiance, transparence, compétence et coopération. Quelles traductions à l'AFNOR ?

Laurence Breton-Kueny

Confiance, responsabilité et collectif sont 3 des valeurs de l'AFNOR. La DRH a été une super organisatrice et a formé, avec le Directeur Général, un binôme qui repose sur la confiance. La confiance a également été de mise avec les représentant.e.s du personnel, compte tenu de l'importance du dialogue social, et avec les équipes. Les salarié.e.s, plus particulièrement les femmes, ont été confronté.e.s à des relations familiales parfois sous tensions.

Les baromètres sociaux ont permis de garder le lien avec les collaborateur.trice.s. Les webinaires ont quant à eux, favorisé le partage d'informations. Tous les recrutements ayant été gelés, la mobilité interne a permis la réaffectation de personnels pour faire face à une augmentation de la charge de travail. Enfin, une attention particulière a été portée à la santé et à la qualité de vie au travail, l'isolement favorisant les risques psychosociaux.

Dolores Laope



Laurence Breton-Kueny



Les entreprises privées connaissent pour certaines de grandes difficultés qui les ont parfois contraintes à ne pas honorer les promesses d'embauche ou à mettre fin aux périodes d'essai. Comment les DRH du public appréhendent-ils la crise économique ?

Dolores Laope

Les impacts de la crise sur les dépenses RH requièrent une forte attention. La collectivité a joué un rôle d'amortisseur social avec le maintien des contractuel.le.s et la rémunération des vacataires. Des interrogations se posent sur le rôle social de la

fonction publique en matière de recrutement, d'apprentissage ou d'emploi des jeunes. La continuité du service public est un enjeu fort, notamment dans les écoles, au regard d'un absentéisme plus marqué en raison de la crise sanitaire.

Comment a été engagé le retour des collaborateurs et des collaboratrices sur site ?

Laurence Breton-Kueny

L'alignement du management et l'exemplarité sont de mise face à l'individualisme accentué par cette crise. Certain.e.s ne veulent pas revenir sur site malgré des conditions de sécurité très drastiques.

Le retour sur site permet pourtant de relancer la machine économique en faisant vivre, par exemple, le système de restauration. L'exemplarité venant du haut, les managers doivent être présents sur les lieux de travail.

Comment faire coexister la garantie d'un pilotage resserré et l'accompagnement à l'innovation ?

Dolores Laope

La crise a ouvert des possibilités jusqu'ici inexplorées. Les actions de communication ont ainsi permis d'instaurer un climat de confiance et de rassurer les agents. Lors du déconfinement, la DRH a mobilisé une équipe mobile pluridisciplinaire co-animée par un chargé de Mission égalité des droits et composée du service prévention, d'une agente de la santé publique et de membres du CHSCT pour aller à la

rencontre des agent.es.s qui reprenaient le travail. Il s'agissait de répondre à leurs inquiétudes et, pour la direction générale, de bénéficier d'un retour du terrain. Engagée dans un climat très anxiogène, cette expérience a permis d'apaiser les tensions et de rétablir la confiance. La collectivité reste aussi très attentive au mal-être des agent.es dont les activités n'étaient pas directement mobilisées et qui se sont interrogé.e.s sur leur utilité sociale.

Quelle capitalisation post crise dans vos organisations ?

Laurence Breton-Kueny

Il s'agit de conserver notre agilité et nos capacités d'apprentissage en actualisant les PCA et les protocoles associés. La préparation à la gestion de crise devient un volet de la gestion RH ; aux DRH de se positionner sur ces enjeux majeurs.

Dolores Laope

Réaliser des RETEX permettra de mieux comprendre ce qui nous a rendus résilients et d'explicitier ce qui s'est passé durant cette crise. L'agilité, la souplesse et des coopérations soutenues s'imposent comme des valeurs durables.

LE LIEN AVEC LES AGENT.E.S : UN NOUVEAU DÉFI POUR LES COLLECTIVITÉS ?

Intervenant.e.s :

Lise Fournot Bogey, DRH Métropole de Lyon

Bruno Collignon, ancien Président d'une organisation syndicale représentative

Modérateur :

Damien Arnaud, Président du cercle des communicants et des journalistes francophones

Quel est le rôle de la communication interne ? Quelles sont ses finalités ?

La communication en période de Covid est-elle différente ?

Lise Fournot Bogey

En temps de crise, la communication interne permet de diffuser de l'information, de fédérer les collectifs de travail et de développer le sentiment d'appartenance malgré des vécus très différents. Elle a aussi pour fonction de maintenir le lien avec la ligne managériale et les organisations syndicales. En temps normal, la communication interne accompagne également les agent.e.s dans la conduite du changement.

Bruno Collignon

Un « après Covid », qui serait un autre monde, semble illusoire. Les enseignements de cette crise qui nous oblige à revoir nos fonctionnements doivent être analysés. En matière de communication et d'information priment, en premier lieu, la confiance et la transparence.

Les organisations syndicales sont-elles une cible de communication interne ?

La situation actuelle a-t-elle modifié la donne ?

Lise Fournot Bogey

Les représentant.e.s du personnel sont forcément des acteur.trice.s avec lesquels on communique régulièrement. Dès le mois de février, le président a réuni les 2 instances paritaires. Cet événement exceptionnel a marqué les relations sociales. Pendant le confinement, 15 réunions ont été organisées dont

des visios hebdomadaires avec les secrétaires généraux des organisations syndicales. Tant pendant le confinement qu'au quotidien, des messages spécifiques sont adressés à la ligne managériale, aux organisations syndicales puis aux agent.e.s.

Les liens ont-ils été resserrés ou distendus entre les directions générales et les représentants du personnel ?

Bruno Collignon

La situation est révélatrice de ce qui a antérieurement été engagé. Là où le partage des informations, la confiance et la transparence étaient établis de longue date, la communication a été facile. Dans certaines collectivités, l'assemblée délibérante a découvert l'intérêt d'associer les représentant.e.s du

personnel. Beaucoup ont considéré qu'au regard de l'urgence, les coopérations étaient indispensables quand d'autres ont, en revanche, estimé que si l'on avait noué un dialogue de qualité « on n'en serait pas là aujourd'hui ». La volonté a, toutefois, consisté à faire valoir l'intérêt général.

A la Métropole de Lyon, le changement politique va-t-il modifier la communication interne ?

Lise Fournot Bogey

Les évolutions sont d'ores et déjà réelles compte-tenu des nouvelles lignes directrices des élu.e.s. La communication se dématérialise tout en s'adaptant

aux différents métiers de la collectivité même si certains ne s'y prêtent pas. L'exécutif bouleverse les codes et change les repères de l'administration qui devra être accompagnée.

Lise Fournot Bogey



Bruno Collignon



Quel rattachement pour la communication interne ?

Lise Fournot Bogey

Avant les dernières élections, elle était intégrée dans une délégation comprenant la relation avec les communes et le contrôle de gestion. Des équipes de communication étaient également réparties au sein de chaque délégation. La communication interne est aujourd'hui positionnée dans une direction char-

gée de la transformation comprenant le conseil en organisation et rattachée à la DGS. Lille Métropole avait adopté d'autres modalités en intégrant la communication interne à la formation ce qui présentait l'avantage d'être un levier du changement pour la DRH.

Les organisations syndicales sont-elles des partenaires ou des adversaires ?

Bruno Collignon

La DRH a un rôle d'information et de communication. La question à se poser au sein de l'institution est plutôt : « Qu'est-ce que l'ensemble des partenaires attendent de la communication ? ».

Le syndicalisme s'inscrivant dans le dialogue, les exécutifs et les représentant.e.s du personnel, y compris les plus contestataires, ne sont pas condamnés à être en opposition sur tout et à communiquer de manière opposée.

Quels sont les échecs et quelles sont les réussites en matière de communication interne pendant cette période de de crise ?

Lise Fournot Bogey

Concernant les dispositifs mis en place sur les lieux de travail, la communication relative à la mise en œuvre des PCA s'est avérée très satisfaisante. En revanche, la note de service sur les congés fondée sur

une présomption de transposition des mesures du privé s'est avérée inexacte. Le décret relatif à la fonction publique, publié quelques heures après la diffusion de la note dans les services, était très différent !

Quelles règles éthiques respecter en matière de communication interne ?

Bruno Collignon

L'objectif de l'information est d'éclairer, ce qui suppose qu'elle soit accessible et compréhensible par

tout.e.s. La collectivité doit accepter que celles et ceux auquel.le.s elle s'adresse puissent faire part de leurs incompréhensions ou de leurs désaccords.

Le formalisme, parfois contourné pendant le confinement, est-il indispensable ?

Une communication commune des organisations syndicales et de l'institution est-elle possible ?

Bruno Collignon

Le formalisme a sa place et induit une portée dans les décisions comme en témoigne celle prise par le Conseil Supérieur de la Fonction Publique Territoriale concernant la suspension du jour de carence. Certains éléments de communication pourraient donner lieu à une position unitaire.

Lise Fournot Bogey

Une communication commune a été engagée pendant la crise concernant les mesures de protection. C'est plus compliqué lorsque l'on compte 10 organisations syndicales au sein d'une même collectivité. Avons-nous d'ailleurs la maturité et les sujets pour le faire ?

Va-t-on vers une prise de parole plus soutenue des agent.e.s via les consultations internes ?

Lise Fournot Bogey

Les enquêtes et baromètres sociaux donnent certes la parole aux agent.e.s mais les éléments recueillis servent aussi de matière au dialogue social.

Bruno Collignon

La consultation directe du personnel est intéressante, il est cependant nécessaire de rester attentif aux modalités de mise en place et à sa légitimité.



POURQUOI DEVONS-NOUS RÉINVENTER DE NOUVEAUX COLLECTIFS ?



Cindy Mortreux



Charles-Henri Besseyre des Horts



Jacques Boudaud



Sévérine de Montredon

Intervenant.e.s :

Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite à HEC

Cindy Mortreux, responsable du développement RH au Centre de Gestion du Nord

Sévérine de Montredon, DGS Ville de Castelnau-le-Lez

Jacques Boudaud, DGA Angers Loire Métropole

Modérateur :

Frédéric Jalier, DGA ville de Saint-Denis, Vice-président de l'association des DRH des grandes collectivités.

Pourquoi avons-nous plus que jamais davantage besoin de collectif ?

Quelle est la différence entre un groupe de travail et un collectif de travail ?

Charles-Henri Besseyre des Horts

Un groupe de travail ce sont des individus qui amènent leur intelligence alors qu'un collectif a quelque chose en plus. Il est fédéré autour d'une mission et est animé par un lien. Charlotte Dupeyrat « Orchestrer l'intelligence collective » considère que c'est un ensemble de relations, dont le leader en est le premier animateur, et non pas la somme des intelligences individuelles. Autrement dit : $1+1 = 3$.

ORCHESTRER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE



Cindy Mortreux

Le collectif est plus une notion plus riche que « la somme de... » L'organisation est une combinaison de ressources ayant but de rendre un service. Elle réalise des activités dans un environnement dont les composantes et les acteur.trice.s se caractérisent par un ensemble de métiers et de règles, d'où la notion de système complexe. C'est aussi une action collective. Le collectif donne le sens aux individus. La question du sens couvre 3 niveaux : ce que l'on fait, ce que l'on a atteint et ce que l'on ressent. Le collectif contribue à nourrir ces 3 dimensions et à rassurer les individus.

*En tant que DGS quelle est votre vision du collectif ?***Séverine de Montredon**

La Covid a interrogé nos valeurs et dégradé les collectifs tout en faisant apparaître de nouveaux. Tous les agent.e.s ont été confronté.e.s à des problèmes qu'ils.elles ont dû résoudre de manière individuelle afin d'assurer la continuité du service public. Le management a assuré cohérence et cohésion au sein de ses équipes alors que certain.e.s étaient en 1ère ligne quand d'autres étaient maintenus chez eux et s'interrogeaient sur le sens de leur travail.

*Quel état des lieux des collectifs de travail avant et après le confinement ?***Jacques Boudaud**

A Angers Loire Métropole le projet managérial, construit de manière participative, a posé des principes d'actions mobilisables en période d'incertitude. Toutefois avec la crise, des collectifs se sont fragmentés et les agent.e.s se sont également interrogé.e.s sur l'utilité et le caractère « non essentiel » de leurs missions.

*Les collectifs ne sont-ils pas mis à mal aujourd'hui ?***Séverine de Montredon**

Certaines valeurs ont été nourries pendant la crise quand d'autres ont été bousculées. Le déconfinement a mis à mal des valeurs en termes d'accueil : par exemple la pose de plexiglas a éloigné les agent.e.s des publics et dans les écoles tous les enfants n'ont pas pu être accueillis. Cette crise a notamment favorisé un nouveau dialogue social qui a d'ailleurs permis de faire revenir les agent.e.s au travail.

Cindy Mortreux

La crise montre que le collectif est vivant, intelligent et cyclique. Des collectifs déjà formés ont bien fonctionné alors que d'autres, dont la commande n'était pas claire, se sont dissous. Nombre d'agent.e.s ont été confronté.e.s à une crise du sens des valeurs de leur collectivité. Le collectif, en mécanisme de défense, a reconstruit autre chose.

*Quels sont les impacts du télétravail sur les collectifs de travail ?***Charles-Henri Besseyre des Horts**

La crise a pu faire éclater des collectifs qui fonctionnaient bien en présentiel. Grâce à une confiance préétablie et au digital, certains ont perduré. Des collectifs se sont créés de manière spontanée avec la constitution de groupes de type WhatsApp permettant de résoudre des problèmes locaux.



*Quelle mise en place des outils collaboratifs ?***Jacques Boudaud**

La création de groupes WhatsApp a répondu à un désir de partager quelque chose. A Angers, 60 % des agent.e.s sont dans le système d'information et 40% n'y sont pas. La transition numérique a été engagée en 2018 avec un intranet et une plateforme collaborative. La collectivité s'est d'abord appuyée sur les usages identifiés lors d'ateliers collaboratifs, et a ensuite déployé les outils.

*Quels sont les apports d'un outil collaboratif ?***Jacques Boudaud**

3 apports principaux : conversation, partage de connaissances et visioconférences. Une petite équipe a accompagné, sur des temps courts, la prise en main de l'outil à partir de situations concrètes. Les outils ont permis de se synchroniser et de reconstruire des collectifs.

*Ne risque-t-on pas une atomisation des collectifs ? Comment se prémunir face aux risques psycho sociaux ?***Cindy Mortreux**

Les DRH devront maintenir une vigilance sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La mise en place du télétravail dépend de la nature de l'activité et doit garantir un équilibre de vie. Les outils numériques favorisent une information très réactive générant de l'infobésité face à laquelle il convient de rester attentifs.

*Comment mettre en place l'équilibre vie privée et vie professionnelle ?**Quelles attentes concernant les DRH sur ces chantiers ?***Séverine de Montredon**

Le confinement, situation inégalitaire, a bousculé les individus. L'environnement personnel n'étant pas aussi bien adapté qu'au bureau, le télétravail a généré des problèmes d'ergonomie et fait apparaître des TMS. Des temps de visio très importants ont provoqué une forme d'indigestion. Afin de prévenir le risque d'isolement, la DGS a régulièrement contacté chacun.e de ses cadres et dès le déconfinement, la collectivité a privilégié le retour des cadres en présentiel avec un jour par semaine en télétravail.

*Quel est le rôle des DRH dans l'accompagnement des collectifs ?***Séverine de Montredon**

Leur rôle est d'accompagner les cadres dans le déploiement des outils managériaux et de proposer des dispositifs de formation aux agent.e.s en télétravail. A Castelnaud, le DRH a aussi soutenu l'animation des équipes et détecté les situations porteuses de souffrance.

Charles-Henri Besseyre des Horts

Nombre de pratiques RH pourraient être revisitées comme favoriser le recrutement de personnes susceptibles de s'inscrire dans un collectif ou encore revoir des systèmes de rémunération très individualisés.

Jacques Boudaud

Le périmètre des collectifs est à déterminer, l'action publique s'exerçant désormais en co-production. Doit-on par exemple, inclure les partenaires dans le déploiement des outils collaboratifs ? La DRH peut faire en sorte que les pratiques partenariales soient mieux soutenues.



L'ACCÉLÉRATION DIGITALE DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES SURVIVRA-T-ELLE À LA CRISE ?

Anne-Claude Poinso



Aude Fournier



Jérôme Friteau



Intervenant.e.s :

Aude Fournier, DGA département du Nord, Vice-présidente de l'association des DRH des grandes collectivités

Jérôme Friteau, DRH de la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse

Anne-Claude Poinso, membre du Syntec numérique

Modératrice :

Florianne Finet, journaliste AEF

Anne-Claude Poinso,

Présentation des résultats de l'enquête PIX sur les pratiques numériques dans la fonction publique

L'objectif de cette enquête est de sensibiliser les élu.e.s et les dirigeant.e.s à l'importance des compétences numériques. Elle souffre d'un biais d'échantillon car ce sont majoritairement des cadres A de la fonction publique d'État qui ont répondu. 75% des personnes interrogées estiment être autonomes dans l'utilisation des outils quand 25% disent ne pas l'être. Les meilleurs résultats sont sur le collaboratif et les plus faibles sur les données. Dans un contexte de Co-production et de flux d'informations, la gestion des données est essentielle et chacun doit se les approprier. La formation en ligne est d'ailleurs gratuite et personnalisable. Une acculturation aux principes de l'Intelligence Artificielle est tout aussi indispensable.

Enfin, les DRH du public ne doivent pas oublier qu'un cadre de travail « moderne » est un véritable facteur d'attractivité.

Jérôme Friteau,

Comment s'est passée la transformation numérique ? Quels enseignements ? Un plan de formation a-t-il été engagé ?

La CNAV et la fonction publique ont en commun de ne pas avoir les mêmes « moteurs » que dans le privé. Le service public privilégie la dématérialisation et la simplification au bénéfice de l'utilisateur, ainsi que la modernisation et sécurisation des systèmes d'information. Bien que le collaborateur soit le levier de la transformation digitale, les outils ont d'abord été conçus pour les usagers. Le décalage reste important entre les agents et les prestations développées pour les clients. L'utilisation du numérique est un enjeu fort. Le télétravail en est un levier car, à distance, le collaborateur n'a pas d'autre choix que de changer ses pratiques.

Quelles règles ont pu être développées en matière de télétravail ?

En mars la CNAV a basculé 92% de ses agents en télétravail. Cette expérience a généré de la créativité et a permis de simplifier les circuits de décision et le travail en transversalité. La DRH a accompagné la communication : chats réguliers, webinaires thématiques et chroniques quotidiennes sur le réseau social interne.

Quels enseignements et quelles modalités de télétravail demain à la CNAV ?

L'analyse des baromètres sociaux et de l'enquête « CNAV d'après », indique que les agents ont majoritairement rejeté le télétravail à temps complet. Le retour sur site a donc été progressif, d'abord 1 puis 2 jours par semaine. Une négociation avec les organisations syndicales est actuellement en cours afin de construire un mode de travail hybride.



Aude Fournier,

Comment envisagez-vous le télétravail à l'avenir ? La transformation numérique est-elle en cours ?

Au Département du Nord, une partie des agent.e.s du secteur social est restée partiellement sur site pour assurer l'accueil des usager.ère.s. Le télétravail a bien fonctionné dans les autres services et a même suscité un certain engouement.

Le Département a fait un bond en avant de 2 ans dans la transition numérique. Nombre de freins sont levés, le déblocage de budgets a permis d'équiper progressivement les agent.e.s. Aujourd'hui, 80% des agent.e.s sont à 1 ou 2 jours maximum de télétravail afin de maintenir la dimension collective. Le département est face à un double enjeu de management et d'équipement de ses 600 sites. Les managers doivent réorganiser le pilotage des activités et se préparent désormais à animer des collectifs hybrides. La fracture numérique demeure au regard de connections personnelles aléatoires ou de compétences qui ont parfois bloqué ou favorisé le télétravail. Les outils collaboratifs déployés à grande échelle ont permis d'embarquer tous les agent.e.s.

Avez-vous engagé des réflexions sur le modèle de société tant vis-à-vis des usagers que des agents ?

Jérôme Friteau

Les salarié.e.s font face à un modèle de société qui mute et où les inégalités sont fortes selon les territoires. La CNAV a été dans l'obligation de les gérer en tenant compte des situations particulières de chacun.e. L'hybridation du travail invite à animer différemment les collectifs, à conserver des temps pour le lien social et à générer une émulation collective porteuse d'innovation et de créativité. Ainsi, les managers devront s'interroger collectivement sur ce que l'on peut faire sur site et à distance. Le télétravail implique enfin d'engager une réflexion autour des services aux usager.ère.s. S'il faut distinguer les plus fragiles des autres, ce sera une autre rupture de l'égalité de traitement.

Aude Fournier

Si la société numérique est en marche, le tout digital n'est pas un projet de société. La saisie automatisée des données améliore cependant la qualité de vie au travail des agent.e.s et déplace le curseur vers les soft skills et une posture de conseil. Les départements étant la dernière porte physique pour les usager.ère.s, la médiation numérique devient donc indispensable afin de les accompagner dans leurs démarches. Si le numérique est porteur de performance collective et de bien-être individuel, le conseil humain apporte une véritable valeur ajoutée et aux usager.ère.s et aux agent.e.s.



Emmanuelle Brissard

Bruno Jarry

Mathilde Icard

CONFIANCE ÉQUITÉ RESPONSABILITÉ

Intervenant.e.s :

Emmanuelle Brissard, DRH Reims, Grand Reims, Vice-présidente de l'association des DRH des grandes collectivités.

Bruno Jarry, DRH Conseil départemental du Maine-et-Loire, Vice-président de l'association des DRH des grandes collectivités.

Mathilde Icard, DG Centre de gestion du Nord, Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités.

La conclusion est organisée autour de 3 mots clés : confiance, équité, responsabilisation.

Emmanuelle Brissard

Les DRH ont fait confiance aux managers pour rendre le service public et mobiliser les agent.e.s. Réaliser des RETEX permettra aux organisations de s'appuyer sur ce qui a fonctionné ou pas. L'enjeu des DRH est d'intégrer de nouvelles approches, de reconnaître le rôle des managers et le sens des responsabilités de chacun.e. Il ne faut cependant pas nier les échecs et les comportements managériaux inadaptés. La DRH reste garante de l'équité de traitement en veillant à ne laisser personne au bord du chemin et à répondre aux enjeux des compétences numériques. Durant cette crise, la DRH a ainsi confirmé, au-delà de ses fonctions régaliennes, sa capacité à accompagner des collectifs managériaux.

Bruno Jarry

La confiance est bien l'un des mots clés de ce colloque. Elle n'a pas toujours été au rendez-vous entre l'administration et les organisations syndicales qui, au regard de leur réticence à sortir du cadre habituel, n'ont pas toujours accepté de rompre avec une certaine formalisation. La confiance réside aussi dans la sagesse des foules comme le prouve l'ouvrage d'E. Servan-Schreiber «Super collectif», en intégrant les collaborateur.trice.s dans la décision. Inspirer confiance c'est aussi respecter le principe d'équité et de transparence dans la communication. La confiance est aussi consolidée par l'exemplarité du top management et la présence des managers sur site. Enfin la confiance est nécessaire pour traiter de sujets stratégiques : revoir les PCA, s'intéresser aux pratiques numériques ou encore développer le télétravail.

Mathilde Icard

Le projet de l'association s'appuiera sur les thématiques traitées lors de ce colloque au travers de groupes de travail : l'organisation du travail et du télétravail, la durée du travail, les protocoles de télétravail, le retour des agent.e.s touché.e.s par la COVID et l'absentéisme. La journée d'étude sur les inégalités, initialement programmée en mai dernier, est prévue en 2021.







DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS

www.drh-grandes-collectivites.fr

