

5<sup>ème</sup> colloque

# Le/la DRH du futur

Actes du colloque du 14 octobre 2016



**ASSOCIATION DES DRH  
DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**  
[www.drh-attitude.fr](http://www.drh-attitude.fr)

# SOMMAIRE

---

Y-aura-t-il encore des DRH dans 10 ans ?  
De quels DRH parle-t-on ?  
Quelle sera leur valeur ajoutée pour la collectivité et l'agent ?

- p4 ● **Intervention de Franck Brillet**  
Professeur à Paris 2 Panthéon-Assas - Maison des sciences de gestion - CFFOP - Sorbonne Universités  
Rédacteur en chef de la Revue @grh
- p6 ● **Table ronde**  
**Florence Peleau-Labigne**, Directrice générale déléguée de la CA Grand Paris Sud Seine Sénart Essonne  
**Gilles Verrier**, Directeur Général d'Identité RH, auteur de "Réinventer les RH" (2007) et de "Faut-il libérer l'entreprise ?" (2016)  
**Laurent Choain**, Chief people & Communication Officer, groupe Mazars
- p9 ● **Intervention de Per-Olov Strandberg**  
DRH de la ville de Norrköping

---

Demain une remise en question des pratiques RH traditionnelles : faut-il s'orienter vers une gestion personnalisée des agents ?

- p11 ● **L'Enseignement Assisté par Ordinateur (EAO)**  
**Fabien Fenouillet**, Professeur de psychologie cognitive à Nanterre
- p13 ● **Comment utiliser des technologies de marketing pour recruter ?**  
**Xavier Oliel**, Directeur Talent Solutions LinkedIn France
- p14 ● **Le dossier électronique de l'agent**  
**Olivier Pithois**, consultant Sopra HR Software interviewé par  
**Patrice Mbeng Nbenga**, DRH de la ville de la Ciotat
- p15 ● **La GRH sera-t-elle plus prédictive grâce au big data ?**  
**Yves Grandmontagne**, ancien DRH de Microsoft France, Directeur associé de Nextmodernity, société de conseil dans l'accompagnement de la transformation digitale des entreprises
- p16 ● **Conclusion : Quel personnage incarne le/la DRH du futur ?**  
**Marianne Fontan**, DGA de la ville de Montreuil



## ÉDITO

**Johan Theuret**

Président de l'association des DRH  
des grandes collectivités territoriales  
DGA RH de la Ville  
de Clermont-Ferrand

Ce 5ème colloque a exclusivement porté sur le métier de DRH. Il nous a semblé nécessaire de prendre le temps d'imaginer comment notre métier va évoluer dans les prochaines années dans un environnement particulièrement mouvant. Comment le DRH trouvera sa place dans les nouvelles organisations ?

Merci au Monde qui nous a accueillis cette année dans son auditorium et Safari son agence de communication RH auprès des acteurs publics.

Merci à nos partenaires historiques qui nous soutiennent et nous accompagnent depuis 5 ans : Edenred, Sopra, MNT et La Gazette.

Bienvenue à nos nouveaux partenaires : Sofaxis et LinkedIn.

## ENQUÊTE SUR LE/ LA DRH DU FUTUR

---

L'ADRHGCT a réalisé une enquête, insérée dans le livret, auprès des DRH et à laquelle 117 d'entre eux ont répondu.

Mathilde Icard, DGA RH de la ville de Lille, au long de ce colloque fera le lien entre les résultats de l'étude et les thématiques abordées.

**5** points marquants sont d'ores et déjà intéressants à présenter :

- La place centrale des contraintes budgétaires ;
- La santé est devenue un enjeu majeur ;
- Le digital interpelle les professionnels RH et est perçu comme une opportunité ;
- La personnalisation de la GRH monte en puissance ;
- Le pilotage est au cœur des préoccupations des DRH.

# Y aura-t-il encore des DRH dans 10 ans ?



**Franck Brillet**

Professeur à Paris 2  
Panthéon - Assas - Maison  
des sciences de gestion -  
CIFFOP - Sorbonne Universités  
Rédacteur en chef de la Revue @grh

## *Imaginer le/la DRH du futur ne peut être déconnecté de la fonction et de ce qu'elle représente*

Pour penser ce métier il faut connaître son histoire. On peut identifier 3 grandes périodes. Dans un premier temps la GRH du passé à savoir la gestion du personnel, les conceptions sous-jacentes de l'homme étaient utilitaristes et rationalistes. Cette GRH, orientée rendement et tâches était caractérisée par le symbole carotte/bâton. La GRH du présent est marquée par 2 périodes : une conception de l'homme considérée comme humaniste avec des gestionnaires de développement des ressources. Plus récemment on parle de gestion et de développement des richesses humaines où la conception est plus sociétale. Dernière phase, le DRH et la GRH du futur qu'en sera-t-il ? Le professeur Henry Mintzberg estime qu'il faut parler de gestion et de développement des êtres humains et par conséquent adopter une conception plus philosophique de la fonction. Y aura-t-il un DRH virtuel comptenu des problématiques liées de digitalisation ? Ou sera-t-il une fée du bonheur ?

## *Stop au DRH Bashing*

Présentation d'un clip qui pastiche le DRH : "D comme déconnecté, R comme brasse de l'air, H comme hache de guerre".



Les idées fortes au travers de ces stéréotypes montrent que la perception de la fonction et de celui qui l'incarne n'est pas idéale. Est-ce une crise de légitimité ? Le DRH serait en recherche de sens ? Y a-t-il une remise en question d'une certaine vision des RH ? Franck Brillet estime nécessaire, comme nombre de ses collègues, de dire "stop au DRH bashing".

## *La redéfinition du périmètre de la DRH*

La vision traditionnelle est dépassée. Le découpage des activités qui permet de les décrire et qui facilite l'audit social est empreint d'instrumentalité. Il est centré sur l'opérationnel, sur le court terme, sur la technicité et non sur la contribution. Il incite à segmenter les réponses dans un contexte empreint de forte complexité. Les managers sont déresponsabilisés sur les actes clés RH et s'en remettent aux professionnels. Ce modèle ne donne pas non plus de clés pour définir les priorités et n'identifie, ni les nouvelles frontières, ni les nouveaux défis de la GRH.

## *Le/la DRH de demain se doit d'identifier les défis pour mieux les relever et poser la frontière de son action*

Son portefeuille s'étoffera et lui permettra d'asseoir au mieux sa légitimité dans ce contexte de transformation organisationnelle fort. Les questionnements sur les talents, le management inter-générationnel, le big data, la bienveillance, la digitalisation, la RSE ou l'entreprise libérée sont autant de futurs défis et de nouvelles frontières.

## *Le/la DRH doit s'approcher du "praticien réflexif" qui se pose des questions sur ses propres pratiques.*

Franck Brillet propose quelques clés de lecture :

- Le DRH aide-t-il l'organisation et à quoi ? A quoi participe-t-il ? Aux processus administratifs ? A la mise en place de la gestion du changement ? A la définition du contrat d'établissement ? Du business plan ?
- Le DRH fait en sorte que quoi ? Quelle est son utilité ?
- Comment mesurer l'efficacité du DRH de demain ? Quels indicateurs sont considérés comme pertinents ?
- Est-il considéré comme un acteur du changement ? Un élément clé stratégique ?
- Enfin il consacre son temps à quoi ? Aux dossiers administratifs ? A l'expertise ? ou à tout autre chose ?

Face au partage et peut-être même à l'éclatement de la fonction RH, le DRH de demain se situera sur 3 catégories de rôles. Il aura tout à gagner à exercer des rôles sur la réflexion en tant que concepteur associé à l'équipe de direction. Il devra aussi apparaître comme promoteur des actions qu'il engage. Enfin le DRH saura prendre appui sur d'autres interlocuteurs, plus particulièrement les managers de proximité pour déployer la GRH.



# Y aura-t-il encore des DRH dans 10 ans ?



**Les compétences et postures des gestionnaires des êtres humains de demain pourraient être les suivantes :** orienter leurs actions en fonction de la stratégie, assurer la gestion du capital humain, créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes en interne (direction, manager, agent), être un porteur média et technologique, être dans la conception et dans l'analyse, être garant des conformités dans le cadre réglementaire et un défenseur crédible des agents, participer à la mise en œuvre du changement.

**Le/la DRH du futur sera un homme/une femme de la terre, de terrain : il sera cueilleur (re questionner les politiques RH), horticulteur (nouveaux défis),**

**semeur (gestion des talents), et cultivateur.**

Pour conclure parmi les enseignements et les conseils et pour la préservation de l'espèce, le DRH devra gérer des demandes antagonistes et paradoxales, il sera particulièrement attentif à la question de la créativité et de l'innovation. La créativité est une ses compétences clés. Il fera aussi la preuve de sa capacité à sortir du cadre et à s'affranchir des structures organisationnelles. Il adoptera un profil tourné vers l'humain (parfois oublié). Il travaille avec toutes les parties prenantes, internes et externes.

Franck Brillet fait néanmoins part de son inquiétude : de plus en plus de DRH se font débarquer du comité de direction, le cadre réglementaire est plus complexe et plus technique.

## Focus étude

La GPEC est encore axée sur une dimension individuelle autour des fiches de poste et de l'entretien professionnel. Un cap est à passer pour orienter sur les métiers et des compétences dans un cadre collectif.

68% des DRH estiment que les managers sont en retrait. Comment, dans ces conditions, partager la fonction RH ? Comment les accompagner dans leurs missions ?



**Mathilde Icard**  
DGA RH de la ville de Lille

## Questions / Intervention des participants

**Pascal Zémiri**, Délégation Poitou-Charentes du CNFPT, se demande comment le DRH peut tout gérer ? De nouveaux défis, de nouvelles frontières, être plus humain, être plus crédible ? Quel accompagnement ? **Franck Brillet** rappelle que la vision classique ou traditionnelle n'a plus lieu d'être. La fonction RH devra être fondamentalement restructurée, le DRH en sera le porteur et l'ambassadeur. La gestion administrative est nécessaire mais ne sera plus prioritaire demain.

**Amadou Ba**, DRH de la ville de Bagnolet, déplore un éparpillement du DRH du fait notamment de réunions susceptibles de générer des plans de charge fluctuants ? Dans la territoriale quelle est sa marge de manœuvre face aux politiques ? Quel appui à l'encadrement de proximité ? **Franck Brillet** estime que pour asseoir sa légitimité et devenir un partenaire incontournable, le DRH ne peut plus se contenter de faire valoir son rôle d'expert administratif. Parmi ses missions, tout n'est pas stratégique. 1 actif sur 2 est issu de la génération Y et la génération Z qui arrive sur le marché du travail sont en attente de compétences managériales. Le DRH devra faire bouger les lignes pour dépasser les conflits.

**Une élève administratrice** se demande si le DRH du futur n'aura finalement plus qu'à gérer la contrainte et la disparition du statut. **Franck Brillet** constate effectivement que sa mission est très orientée sur la gestion de la masse salariale. Certains DRH s'approprient ce rôle pensant qu'ils seront légitimes demain, c'est une erreur. Sa capacité de conviction passe par des associations de professionnels et par sa capacité de lobbying pour véhiculer d'autres idées.

# Y aura-t-il encore des DRH dans 10 ans ?

## Table Ronde



**Florence Peleau Labigne**

Directrice générale déléguée de la CA Grand Paris Sud Seine Sénart Essonne

**Le/la DRH doit prendre sa place et s'imposer même s'il faut pousser les murs, il doit être positionné dans un rôle éminemment stratégique**

Florence estime avoir en face d'elle des DRH du passé "j'ai besoin de travailler avec les RH. J'ai besoin que le DRH me surprenne et qu'il soit en avance sur les commandes que je peux passer." Il doit être en anticipation des humeurs

sociales et des attentes des agents et en capacité d'apporter des solutions. S'il est enfermé par la techno, il peut se faire emboliser par le quotidien. Le DRH peut passer sa journée à écoper. Comme renverser la tendance ? Comment reprendre le pouvoir et la possession sur les enjeux ? Il lui faut dégager du temps pour en reprendre la maîtrise.

Le DRH travaille avec tout le monde, il a un rôle d'ensemblier. Pour que le DGS ait confiance dans la fonction RH, il doit comprendre les enjeux et s'en saisir. Face aux contraintes d'optimisation, il est en capacité de proposer et de réfléchir autrement.

**La relation avec les managers est compliquée pour le/la DRH qui doit être dans une relation**

**de co-construction, de partage de l'information et des enjeux**

Le DRH rencontre de nombreux freins : le poids du quotidien, les procédures, les évolutions réglementaires régulières sur des sujets que l'on vient à peine de régler et qui nécessitent de remettre le métier sur l'ouvrage, les attentes et le regard des autres cadres sont parfois dans une position contradictoire. Ces derniers veulent que le DRH règle leurs problèmes mais quand il vient, on lui dit que ce n'est pas son job, qu'il doit rester dans une fonction de guichet et de revenir quand on l'appellera. Ils n'ont pas envie qu'on leur explique comment ils peuvent manager leurs équipes. Le DRH est confronté à cette ambivalence, un de ses enjeux est de trouver une articulation intelligente et collective avec les managers.



**Gilles Verrier**

Directeur Général d'Identité RH, Auteur de "Réinventer les RH" (2007) et de "Faut-il libérer l'entreprise ?" (2016)

En introduction, Gilles Verrier fait un détour par le passé en citant le DRH de la Wells Fargo, entreprise chargée au XIXème siècle du transport des biens et des personnes en diligence. Quand est arrivé le chemin de fer, s'il y avait eu un DRH quel aurait été son rôle ? S'occuper de paie et des négociations avec les organisations syndicales et des tâches qui parasitent le métier ou bien s'interroger sur les métiers qui vont émerger pour préparer



les reconversions des personnes ? La révolution de la fin du XIXème siècle se reproduit aujourd'hui.

**Une 1ère révolution est en marche. Les missions des collectivités, leurs moyens et les articulations avec les partenaires vont être rebattus.**

Et vous ? Que vous dites-vous ? "J'attends, cela viendra bien et on verra comment je le gère ? Ou bien, est-ce que j'ai un vrai rôle à jouer ? Est-ce que je tente de comprendre ce qui se joue pour anticiper ?"

Certains métiers vont évoluer quand d'autres vont disparaître. Il faut préparer et accompagner ces changements.

**La 2ème révolution est que l'on n'a plus les mêmes personnes au travail** et ce, au-delà des questions de génération. Ils n'ont plus rien à voir avec les collaborateurs il y a 5 ou 10 ans. La quête de sens

est plus importante, l'aspiration à s'épanouir au travail, au respect et à la considération et le souhait de rapport adultes ne sont pas le fait seulement des jeunes mais toutes les générations. Comment les DRH prennent en compte ces aspirations et comment aident les opérationnels et les dirigeants à changer leurs pratiques ? Il n'y aura plus demain quelques décideurs et beaucoup d'exécutants.

**La 3ème révolution est la prise en compte de la révolution informationnelle et relationnelle.**

Les agents ont accès à toute l'information et à tout moment. Si on continue à raisonner en silos, cela ne fonctionnera pas.

**Les organisations ont besoin d'être libérées de cet héritage qui veut que l'agent soit considéré comme un exécutant**

Les DRH d'aujourd'hui sont face aux mêmes choix que le DRH de la Wells Fargo.

# Y aura-t-il encore des DRH dans 10 ans ?

## Table ronde



Est-ce qu'ils continuent à privilégier les tâches répétitives, les relations sociales et leur côté chronophage ? Ou sont-ils aussi dans l'anticipation, focalisés sur les métiers émergents, à s'occuper de la transformation des pratiques de management et présents sur le terrain de l'adhésion des agents ? Les organisations ont besoin d'être libérées de cet héritage qui veut que l'agent soit considéré comme un exécutant. Le mouvement de l'entreprise libérée, selon les termes d'Isaac Getz, prône un leader libérateur, la rééducation des salariés et leur bonheur, il propose de supprimer les fonctions supports et les corps intermédiaires. C'est bien un type d'organisation sectaire qui est engagée.

L'enjeu est d'intervenir sur des terrains où les DRH ne vont pas assez souvent : le terrain de l'organisation, des modes de fonctionnement et des comportements. Le terrain est favorable pour faire évoluer les postures des managers mais si on conduit le changement à quelques uns, cela ne fonctionnera pas.

A la question les DRH ont-ils failli ? Gilles Verrier interpelle le système plutôt que l'acteur : *"ce que vous faites est le résultat de ce qui vous est demandé dans votre environnement. Cela ne doit pas masquer que vous avez des marges de manœuvre, vous ne faites pas tous le métier de la même façon. En tant que DRH il faut arrêter de dire "on n'a pas la légitimité". Il faut forcer les portes ! Vous travaillez pour une collectivité et pour son bien."*

### *Les dirigeants constatent une faiblesse de la dynamique motivationnelle*

Quelle est la valeur du DRH ? Il faut s'en passer s'il s'en tient à ses missions traditionnelles en automatisant et en réorganisant les activités RH. On ne pense pas le métier hors sol mais par rapport à ce qui se joue. Si le DRH est celui qui dit *"dans 2 ans, voici quelles évolutions vont influencer les métiers et les mesures qu'il est nécessaire de prendre"*, il est dans son rôle.

Les dirigeants constatent une faiblesse de la dynamique motivationnelle. Les collectivités ont une utilité sociétale mais il semble pourtant qu'il y ait plus de sens dans des entreprises qui produisent des roulements à billes ou qui fabriquent des yaourts.

Le dilemme du DRH est bien celui-ci : il faut gérer des tas de trucs du quotidien tout en essayant de dégager un peu de temps pour la stratégie et les grands enjeux trouveront en partie des réponses. Il s'agit d'identifier les modalités selon lesquelles les tâches à faible valeur ajoutée (cela reste à définir) peuvent être optimisées (mutualisation, externalisation) et celles qui ont une vraie valeur ajoutée par rapport au projet, on y consacra plus de temps.

Cela fait des générations que l'on raisonne en termes de processus et de boîtes à outils. Les DRH s'appuient encore sur la technique pour appuyer leur légitimité. Il faut changer de mode de raisonnement, ce n'est qu'une fois les grands enjeux identifiés que l'on peut sortir la boîte à outils.

## Questions/ interventions des participants

Jérôme Lesavre, DRH du département de Meurthe-et-Moselle, constate que les agents ont conscience de l'impact des enjeux et des changements mais de manière intuitive. Il en résulte une forte insécurisation des agents qui comprennent que cela change mais ne perçoivent pas en quoi ils sont menacés et la nature des évolutions (changement technologique, digitalisation...). Ils se réfugient dans des repères figés : les fiches de poste, les statuts particuliers. La difficulté en tant que DRH est de leur faire prendre conscience de leurs compétences, de leur employabilité, au-delà de leur grade. Mais parfois les DRH sont bridés par une vision datée du statut. Le département a positionné des rédacteurs sur des fonctions d'encadrement mais le tribunal administratif a estimé que des rédacteurs ne peuvent pas encadrer d'autres rédacteurs.

Intervention d'une participante sur la **notion de talent**. Nous devrions être des tremplins de l'employabilité mais parmi ces talents peu de jeunes ont la vocation de l'intérêt général. On ne les fait plus rêver. Les collectivités sont une des rares structures où les agents entendent tous les jours qu'ils ne servent à rien. Ils n'osent plus être créatifs.

Julie Vallée, directrice de la plate forme RH de la région Ile de France, estime que la territoriale est une structure dynamique et moderne. Nous avons intérêt à échanger entre fonctions publiques. Confronter cultures et points de vue permet d'aboutir à des solutions modernes et innovantes qui n'auraient pas pu être identifiées.



# Y aura-t-il encore des DRH dans 10 ans ?

## Table ronde



**Laurent Choain**

Chief people &  
Communication Officer,  
groupe Mazars

Demain, on va devoir permettre plus que transmettre. On sort de 60 ans de modèles qui ont bien marché. Peter Drucker identifie 3 époques : l'homme économique jusque la 2ème guerre mondiale, puis l'homme organisationnel. Nous sommes d'ailleurs des produits des organisations, nous sommes des hommes organisationnels, ce ne sera pas la réalité de nos enfants. La 3ème époque sera celle, du fait d'une rupture technologique, des travailleurs du savoir ; l'emploi à vie ne marchera plus. Combien de boîtes va-t-on connaître au cours d'une vie professionnelle ? Avant, 3 c'était déjà beaucoup !

### **Les DRH de demain seront les DRH de l'employabilité**

Les DRH ont été éduqués avec les codes de la rétention des talents, de l'emploi de longue durée corrélés à des systèmes bancaires qui font des prêts à ceux qui ont un salaire régulier. Ce système change. Les DRH de demain seront les DRH de l'employabilité, plus encore dans le service public. Chez Mazars 95% des personnes savent qu'elles vont rester au maximum 10 ans, elles viennent améliorer leur CV et leur employabilité. La promesse d'une employabilité forte engagerait-elle les agents à renoncer à l'emploi à vie ? Dans la fonction publique et les grandes entreprises, les DRH sont-ils en capacité de dire *"nous embauchons des gens qui sont si bien accompagnés et si qualifiés qu'ils aient envie de partir ailleurs ?"* Ce serait la meilleure des politiques RH. Demain notre enjeu sera de gérer de l'employabilité. On va faire en sorte que les meilleurs s'en aillent et que les mauvais ne

restent pas. La vraie fonction du DRH est d'anticiper.

### **Pour créer de la valeur, il faut s'intéresser à ceux qui sont encore motivés, autrement dit ceux qui viennent d'être recrutés**

Nos environnements laissent une place importante à la classe institutionnelle. Richard Florida, urbaniste, estime que si l'on veut développer les villes, il faut attirer dans les quartiers peu huppés ceux qui sont de futurs géants et qui appartiennent à la classe créative. Dans les institutions, peu de personnes ont une conscience de la classe créative. Une organisation, pour créer de la valeur, doit s'intéresser à ceux qui sont encore motivés, autrement dit ceux qui viennent de rentrer car ils ont fait récemment ce choix. Comment maintenir ce contrat psychologique ? La promesse employeur vise ceux qui viennent d'entrer et non pas ceux qui sont là depuis 20 ans. Il faut convaincre les gens de qualité qui ont cru en une aventure, l'objectif est de ne pas les décevoir. Notre enjeu est d'être le DRH de la classe créative. Chez Google, 4 critères dominent : être smart, être leader, être expert "en quelque chose" et être "googelie" c'est-à-dire n'avoir rien à faire du titre. Le problème aujourd'hui c'est l'attachement au statut. En tant que DRH nous maintenons en place une classe existante fondée sur la reconnaissance institutionnelle.

Laurent Choain cite ensuite l'exemple d'une grosse banque de Wall Street qui a vu le départ au bout de 3 mois de 83% des personnes recrutées. Elle avait pourtant fait la meilleure campagne de recrutement et recruté des gens qu'elle n'avait jamais réussi à engager. L'expert mandaté, après quelques temps d'observation, leur a dit : *"vous avez recruté des stars qui ont une haute vision d'eux-mêmes et qui ont envie de faire la différence, vous les avez fait rentrer dans le système comme les soldats d'une armée."*

Jusqu'à il y a 5/6 ans, on recrutait sur le mode : *"je t'embauche pour te dicter ce que tu dois faire et te faire entrer dans un système dont le DRH est le gardien"*. Demain, nous recruterons des gens pour ce qu'ils ont choisi de faire. C'est la différence entre un profil LinkedIn et un CV. Dans un profil LinkedIn le moins important c'est le parcours, le plus important c'est ce que l'on veut faire et les recommandations. Pour Laurent Choain, trop de salariés insatisfaits entrent et restent dans un comportement apathique.

**Nous ne sommes pas les DRH de l'avenir car nous ne pouvons pas renoncer à tout ce que nous avons mis en place :** fiches de poste ou entretiens annuel d'ailleurs remis en question. Deloitte résume aujourd'hui son entretien annuel à 4 questions dont 2 où l'on répond par OUI ou NON.

### **Faut-il faire partir ou retenir les talents ?**

La porte est ouverte ! S'ils restent c'est qu'ils l'ont choisi librement. Les DRH sont-ils des gestionnaires des ressources critiques de l'organisation ? Une organisation peut avoir la meilleure stratégie du monde mais si on n'a pas les ressources, cela s'arrête là. Le bestseller écrit par Vineet Nayar "les employés d'abord, les clients ensuite" en témoigne. Il promeut la confiance dans l'entreprise et l'autonomie des collaborateurs. Laurent Choain prône la désinstitutionnalisation des relations de travail tout en reconnaissant que c'est plus compliqué dans les systèmes qui fonctionnent à l'équité comme la fonction publique. A la question "pour qui faites-vous une politique RH ?", les DRH répondent "pour tous les salariés". La réponse devrait être plutôt "pour les managers de 1ère ligne". La fonction publique a l'obligation de faire une politique pour tous.



# Y aura-t-il encore des DRH dans 10 ans ?

## Table ronde



*Les référentiels de compétences devraient identifier les compétences critiques*

Les 3 enjeux des DRH sont : la connaissance des talents critiques, la reconnaissance de ceux qui font monter les potentiels et une lecture des talents critiques de demain. Le référentiel est à l'aune de cette question. Par ailleurs, malgré les contraintes d'équité, les DRH de la fonction publique doivent faire émerger les talents.

*Demain la logique du DRH sera celle du chef de village ou d'animateur*

La question est "mon organisation développe, détruit ou n'a aucun impact sur l'estime de soi des gens qui sont à l'intérieur ?". Notre rôle est de développer l'estime de soi de nos collaborateurs. Les DRH seront comme des agents de joueurs en charge de gérer des compétences sur un marché de l'emploi non salarié. Les tailles d'entreprises vont se réduire. Il faudra animer ces compétences, ce sera un nouveau métier.

### Focus étude

Les compétences privilégiées demain par les DRH sont notamment le conseil en organisation en lien avec la fonction de partenaire stratégique, l'analyse des données, les compétences collaboratives qui font écho aux organisations apprenantes et en réseau. Ils souhaitent aussi passer à une ère plus digitale pour dépasser les questions de gestion administrative et se concentrer sur les fonctions stratégiques.

Le maintien dans l'emploi est un sujet fondamental qui a été abordé par l'angle de la santé. Quels sont nos talents critiques ? Ce sont dans la territoriale, l'auxiliaire de puériculture, le jardinier ou encore l'auxiliaire de soin... Les DRH n'ont pas réussi encore à trouver l'ensemble des solutions pour pouvoir y répondre.

La moitié des DRH estiment que les relations avec la Direction Générale ne sont pas une source de satisfaction. Les relations sociales sont un autre sujet d'insatisfaction.



## Témoignage de DRH suédois



**Per-Olov Strandberg**

DRH de la ville de Norrköping

administrative : national (parlement et gouvernement), régional (20 régions) et local (290 municipalités). Le parlement vote les lois et les décrets. C'est la loi qui donne le droit aux municipalités de décider du taux d'imposition.

*Les leaders mettent en place les conditions pour que les employés fassent un bon travail*

Norrköping est la 9ème municipalité de Suède, elle compte 136 000 habitants (en augmentation régulière). Le budget est de 830 millions d'euros et le taux d'imposition de 32,45% dont 10% sont consacrés à la santé. Elle compte plus de 10 000 employés dont 400 cadres. Les politiques ont défini 5 objectifs : l'autonomie des employés, le management et le leadership, le salaire, l'environnement de travail, le recrutement et les compétences. Le leadership est crucial. La confiance dans nos employés est forte, nous sommes convaincus qu'ils vont s'investir. Norrköping a formalisé un plan de compétences jusque 2023. Il décrit les compétences dont nous aurons besoin, combien de personnes et quelles compétences seront nécessaires.

Marianne Fontan, DGA de la ville de Montreuil, présente l'intervention de Per-Olov en expliquant que la Suède a un modèle de fonction publique d'emploi. Le sens du service public est fort chez les agents, l'autonomie et la responsabilité de chaque acteur est reconnue et la protection sociale élevée. Le management par objectifs est assumé et négocié, les relations sociales sont fondées sur la négociation.

A la question "les DRH suédois plus heureux que les DRH français ?" Per-Olov répond qu'il est heureux ! Il se reconnaît dans nombre de sujets qui ont été traités ce matin. Il note de très grandes différences culturelles mais aussi des choses très similaires. Il précise que la Suède est un petit pays de 10 millions d'habitants contre 70 en France. 3 niveaux structurent l'organisation

## Témoignage de DRH suédois

### *La DRH est un soutien pour les managers*

Les managers doivent comprendre leur environnement et contribuer au système. Nous sommes là pour servir les usagers. C'est nécessaire de le répéter encore et encore. Le manager a des devoirs et des responsabilités. Il a notamment la responsabilité économique de son service, des agents et de l'organisation. Les RH sont là pour le soutenir et l'accompagner. Notre mission est de rendre les choses simples. Une des manières de le faire est de développer le soutien numérique aux managers. Nous proposons une plate forme sur laquelle les dirigeants peuvent poser toutes leurs questions et obtenir rapidement des réponses. Notre objectif est aussi une administration sans papier, nous y arriverons très bientôt.

### *Hier le dirigeant suédois était un loup solitaire, aujourd'hui il est devenu un joueur en équipe*

Les managers sont responsables du processus de recrutement : annonce, sélection, entretiens... Ils décident eux mêmes du nombre d'employés et des compétences nécessaires dans le respect du budget. Les RH sont impliqués dans le recrutement de managers.

### *L'un de nos défis de demain est de recruter les bonnes personnes, nous devons donc être un employeur attractif*

Les politiques nous ont posé un objectif à savoir accroître le nombre d'ambassadeurs. Les ambassadeurs sont ceux qui

parlent de manière positive de la ville en tant qu'employeur. Tous les 2 ans nous réalisons une enquête parmi les employés de la ville. Une des questions est combien d'ambassadeurs avons-nous ? De 2009 à 2013, ce chiffre est passé de 29% à 33%. Notre objectif est de 40% pour la prochaine enquête qui se déroulera en février. Le point crucial est de se sentir responsable de ce que l'on fait et d'avoir la possibilité d'influencer les situations de travail. Le niveau de salaire doit être concurrentiel. Les municipalités décident des montants qui, dans le cadre du budget annuel, vont être dévolus à la rémunération. Les organisations syndicales et les employeurs ont négocié un accord pour définir le niveau des salaires. Le gouvernement ne s'en mêle pas. **Illustration de cette entente par la projection d'un film réalisé par une organisation syndicale.**

### *La fin de l'emploi à vie en Suède*

Au début des années 80, il a été décidé de ceux qui ont un emploi à vie le garde mais on n'en crée pas de nouveaux. Deux motifs permettent de licencier : le manque de travail et ce qui relève de la faute grave. Le licenciement peut être contesté par les syndicats. Si le litige ne peut pas être réglé, il est porté devant la cour du travail.

### *Il faut oser faire une grande différence entre les salaires*

Depuis 1997, le salaire individualisé est la règle pour

tous. L'augmentation est liée à la prestation de la personne et à ses missions. C'est le manager qui décide qui aura une augmentation et quel en sera le montant. C'est une mission très difficile. C'est tellement plus facile de verser la même chose. Il faut récompenser ceux qui ont fait quelque chose de bien et qui sortent du lot. Il y a eu des discussions avec les organisations syndicales qui ont signé les accords. Le rôle des DRH est de soutenir les managers pour qu'ils osent faire une différence entre les salariés.

### *Attirer de nouveaux employés*

Jusqu'en 2023 nous recruterons 65 managers par an, des milliers de professeurs et de travailleurs sociaux. En Suède, la pénurie étant forte sur ces métiers, il faut encourager les jeunes à les choisir. Nous avons réalisé un sondage auprès de 25 000 étudiants et leur avons notamment posé la question suivante : "qu'est-ce qui est le plus important pour vous dans votre futur emploi ?" En première place ils ont positionné un emploi qui ait un sens, le salaire n'est pas le plus important.

Notre vision commune se traduit par 3 principes : ensemble nous atteignons nos résultats, nous sommes courageux et fiers, nous sommes transparents et accessibles. Nous sommes attentifs aux bonnes expériences afin d'analyser comment travaillent ceux qui réussissent. Nous engageons nos employés à penser différemment et nos managers à être actifs sur les réseaux sociaux.



# L'Enseignement Assisté par Ordinateur (EAO)



**Fabien Fenouillet**

Professeur de psychologie cognitive à Nanterre

Anne Grillon explique que les collectivités évoluent dans un environnement qui engage à développer les compétences en privilégiant une approche plus personnalisée. Pour développer de nouvelles compétences, on peut prendre appui sur les NTIC de plus en plus présentes dans le monde de l'apprentissage. Comment apprendre avec un ordinateur ?

## *Le monde des technologies permettant d'apprendre est de plus en plus vaste*

La première machine à apprendre date de 1954. Depuis, de nouvelles utilisations ont émergé : classes connectées, systèmes virtuels, QCM en ligne. Le monde des technologies permettant d'apprendre est de plus en plus vaste. Des contenus riches et interactifs sont aujourd'hui disponibles corrélés à des systèmes d'intelligence embarqués à savoir les tutoriels qui miment un enseignant et guident les apprenants.

Grâce à la méthode des unités d'écart types, il est possible de comparer l'enseignement assisté par ordinateur et celui en présentiel. Systématiquement l'EAO et ses différents avatars permettent d'observer un gain d'apprentissage. Les objectifs

d'apprentissage sont atteints 13 fois plus vite qu'en présentiel.

## *Les 3 atouts de l'EAO :*

### *S'adapter spécifiquement à chaque individu*

L'individu est seul avec l'ordinateur alors que dans un amphithéâtre le contenu est le même pour tous. Le contenu est ainsi spécifiquement adapté à chaque individu. Une des grandes forces de l'ordinateur est qu'il ne délivre pas un message massif, sauf les MOOC. Chaque parcours peut être individualisé et ajusté aux capacités de chacun.

### *L'interactivité*

Elle peut certes exister en salle mais les élèves doivent demander la parole. Les interactions sont bien moins nombreuses que lorsque l'élève est seul. Cela permet d'avancer plus vite. Le tutorat ainsi est bien adapté aux demandes de l'individu. Internet a bousculé la donne en permettant l'interaction avec l'ordinateur et avec tous ceux qui sont connectés, ce qui en démultiplie le potentiel.

### *La délocalisation de l'apprentissage*

Des technologies accessibles tels que les téléphones qui permettent de se former en tout temps et en tous lieux et font exploser l'offre potentielle de formation. Cela a démarré avec l'e-learning, puis les MOOC et les serious games en détournant les techniques de jeu vidéo au profit de l'apprentissage.

### *L'objectif des MOOC est d'ouvrir massivement à la connaissance*

Au niveau technologique, les MOOC (massive open online

courses) sont semblables mais la philosophie est différente. Ses caractéristiques sont : distance, flexibilité, asynchrone et gratuité (la certification peut néanmoins être payante). L'analyse des statistiques indique que très peu de personnes se connectent plus d'une vingtaine de fois. L'individu est libre de prendre les connaissances dont il a besoin, il peut faire son choix. La logique d'internet est de permettre de tout apprendre. 2 questions néanmoins restent en suspens : pour qui ? Quels contenus sont valables ? Les expertises très pointues sont en revanche beaucoup plus difficiles d'accès. L'e-learning mixé avec le présentiel, le blended learning, est aussi efficace.



## **Focus étude**

Si la formation classique en présentiel reste d'actualité pour les DRH, d'autres modalités se développent et trouvent leur place. La situation de travail devient un levier d'apprentissage à part entière, on y retrouve le sujet du collectif.

Dans l'esprit des DRH le collectif est un moteur pour apprendre ensemble. On observe aussi la place croissante des réseaux et du Co-développement pour mobiliser les compétences plutôt que les connaissances.

Le tutorat inversé est jugé intéressant par les collectivités bien qu'elles n'aient pas encore trouvé les bonnes modalités pour le mettre en place.



# L'Enseignement Assisté par Ordinateur (EAO)



## *La question de la motivation et la compréhension des mécanismes d'apprentissage des utilisateurs sont centrales*

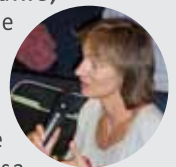
Les démarches de "ludification" où l'on récompense les utilisateurs se développent. Des recherches ont été engagées sur l'utilisation de la Wii dans un processus de rééducation motrice. Les individus qui l'ont utilisée sont plus motivés à faire des mouvements par eux-mêmes. Dans une démarche pédagogique classique les apprenants n'ont pas de liberté, aucune initiative n'est possible. Les motivations auto-déterminées, autrement dit celles qui sont sensibles aux contraintes,

disparaissent si elles sont trop fortes. Ces nouvelles modalités d'apprentissage favorisent l'émergence de ces motivations. Il faut lâcher le contrôle pour que l'individu dispose de l'autonomie nécessaire.

*Apprendre seuls ou ensemble ? Cela dépend de la représentation qu'en ont les individus qui sont plus ou moins enclins à apprendre seuls. Les pays scandinaves ont développé des dispositifs pédagogiques différents des nôtres.*

## Questions/ interventions des participants

**Cécile Chapdelaine**, DGA RH ville de Blois et Communauté d'agglomération,



indique que l'exigence de sa collectivité est de faire grandir tous les collaborateurs. Nous avons organisé les rencontres de la formation pour rapprocher les questions de formation des managers. C'est difficile de les faire accéder aux MOOC malgré la richesse de cet outil. Se pose la question du temps : comment on organise le temps de travail pour permettre aux agents d'accéder à ces ressources ? Comment on donne du temps à nos collaborateurs ? A Blois, nous développons des espaces d'auto formation avec un référent sur des sites dédiés tels que les bibliothèques.

**Pascal Zémiri**, CNFPT délégation Poitou-Charentes demande si l'accompagnement des agents à utilisation de l'outil numérique à l'appui d'une auto-évaluation ou d'un test de positionnement est nécessaire ou pas ? **Fabien Fenouillet** fait part de recherches réalisées dans le milieu bancaire concernant l'acceptation d'utiliser des technologies afin de mesurer si les agents sont plus ou moins motivés. Le principal bug du système est l'utilisateur. 2 facteurs sont à prendre en compte : l'utilité perçue, autrement dit : y a-t-il une vraie valeur ajoutée par l'utilisateur ?, et la difficulté d'usage du système.



# Comment utiliser des technologies de marketing pour recruter ?



**Xavier Oliel**

Directeur Talent  
Solutions LinkedIn France

50 000 entreprises dans le monde utilisent LinkedIn pour faire face à leurs problématiques de recrutement afin de répondre aux 4 objectifs suivants : réduire les coûts, élargir le vivier, aller plus vite, promouvoir la marque employeur. LinkedIn est une société américaine, créée en 2003, dont l'ambition est de connecter les professionnels du monde entier afin de les aider dans leur carrière. 450 millions de personnes dans le monde ont un profil dont 12 millions en France. Parmi les participants à ce colloque, plus de 100 sont sur LinkedIn. Gildas est le plus connecté, son réseau est le plus étendu et le plus ancien. Eric est très populaire, il est celui qui, ces 12 derniers jours, a eu le plus de visites, LinkedIn lui permet de partager du contenu, notamment des offres d'emploi.

Notre ambition est de connecter les professionnels à des opportunités. La 1ère activité d'un utilisateur est de regarder le profil d'autres personnes, de s'informer (1ère plate forme de contenu professionnel au monde), de monter en compétences (solutions de formation) et de faire progresser sa carrière.

Carlos Goshn a un profil sur LinkedIn. 748 726 personnes le

voient dès qu'il poste un sujet, c'est un ambassadeur du groupe Renault. Un matching (calcul) est réalisé entre une offre et les compétences de ceux qui regardent. Son enjeu est d'attirer les talents, les ingénieurs français sont moins de 7% à souhaiter démarrer leur carrière dans le secteur automobile, en raison du manque d'innovation et de gestion en mode projet.

Une organisation doit se mettre dans la peau des candidats. A titre d'illustration pour accéder aux offres d'emploi de la ville de Paris, il faut faire 12 clics pour arriver sur une liste de postes qui ne correspondent pas au profil ! Les employeurs doivent comprendre ce qu'attendent les candidats pour les attirer au sein des collectivités.

Ce qui est unique avec LinkedIn ce sont les informations d'affinités, 86% des recruteurs estiment que la cooptation est la meilleure forme de recrutement. Les followers qui suivent l'activité d'une organisation sont davantage enclins à intégrer cette organisation. Le candidat a accès aux informations concernant un employeur avant même le 1er RDV, c'est important d'être présent dans son parcours. Les recruteurs se concentrent trop souvent sur des candidats actifs alors que la majorité d'entre eux sont passifs.

Nombre d'informations sont disponibles grâce au graph économique. A titre d'illustration, la Région Auvergne Rhône-Alpes peut accéder aux informations nécessaires pour connaître le marché des professionnels et optimiser les stratégies de

recrutement : 525 000 lyonnais ont un profil LinkedIn et travaillent dans 54 000 entreprises, 28% ont été recrutés sur un profil de social média marketing. LinkedIn permet de calculer des flux comme le nombre de personnes qui ont obtenu leur diplôme et qui on trouvé du travail sur le territoire ou ailleurs. Possibilité également de calculer pour une collectivité les compétences qui sont perdues. LinkedIn connaît une large démocratisation des usagers, tous types de profils sont aujourd'hui accessibles.



## Questions/ interventions des participants

**Combien de collectivités ont un compte employeur ?**

Le chiffre n'est non connu mais il est possible de fournir l'information. Les employeurs abandonnent la logique "post and pray" et veulent attirer les candidats, la Suède est très en avance sur la marque employeur.

**Quel est le nombre de personnes ayant un compte payant ?**

Moins de 3%, la plupart des fonctionnalités étant gratuites.

**Quelle confidentialité des informations ?**

Une nouvelle fonctionnalité permet à une personne d'être identifiée des recruteurs qui ne font pas partie de son entreprise, comme étant en recherche de poste.



# Le dossier électronique de l'agent



**Olivier Pithois**  
Consultant Sopra HR  
Software



**Patrice Mbeng Nbenga**  
DRH de la ville de la  
Ciotat

## Comment rendre l'agent autonome et acteur grâce aux nouvelles technologies ?

Dans le cadre d'une mobilité, lorsque la demande d'un agent est acceptée, il reçoit une notification pour se connecter sur son espace RH et signer l'avenant qui est en suite envoyé à la DRH. Il peut aussi entrer en contact avec la communauté d'accueil. La DRH est dans une relation personnalisée avec l'agent.

## Comment répondre à la notion d'équité de traitement, tous les agents n'étant pas égaux face aux technologies ?

Tout les agents n'ont pas de smartphone bien que la France ait un des meilleurs taux d'équipement au monde. Les agents n'ont pas forcément envie d'utiliser leur téléphone personnel à des fins professionnelles. Au groupe la Poste, tous les postiers ont été équipés pour recueillir les signatures des clients. Les postiers volontaires ont été, dans un premier temps, équipés

et après en avoir parlé autour d'eux, les autres postiers ont progressivement adopté ce nouvel outil de travail. La moyenne d'âge y est pourtant de plus de 45 ans. L'accompagnement est central, il appartient aux DRH d'identifier les bons leviers.

Concernant la gestion des données individuelles : l'outil permet de communiquer avec l'agent qui peut accéder à plusieurs types d'informations dans le dossier. L'échange se fait avec des phrases afin d'humaniser la relation. L'outil doit être aussi accessible que possible : interface intuitive, zones sur lesquelles cliquer avec la possibilité de modifier et de compléter ses données à l'aide de codes couleur. L'agent est incité à devenir garant de la qualité de ses données. Le suivi des entretiens professionnels est réalisé avec des indicateurs statistiques qui vont permettre de mesurer l'atteinte des objectifs comme le suivi d'une formation validée l'année passée. L'agent a également accès à ses congés et à ses soldes de congés, il peut être alerté avant une date butoir.

Le manager a accès à un visuel plus riche que celui de l'agent : visualisation des demandes de congés avec mention du solde disponible pour chaque agent, alertes concernant les échéances proches, disponibilité des informations relatives aux entretiens professionnels, possibilité d'entrer en relation avec différentes communautés et les membres de son équipe. Le manager a une vue à 360°

du collaborateur sous forme d'indicateurs regroupés par thèmes : formation, absentéisme, rémunération, compétences.

## L'intérêt pour l'agent et le manager est bien réel mais pour la DRH combien d'ETP sont "économisés" ?

Le DRH voit son métier se transformer, nombre de tâches à faible valeur ajoutée, saisies et ressaisies, seront réduites mais de nouveaux métiers, corrélés à de nouveaux besoins, émergent : comment organiser les données ? Comment les piloter ? La DRH est invitée à fixer les règles, à communiquer, à accompagner le changement.

## Le/la DRH du futur gèrera-t-il plus de machines que d'humains ?

Son rôle sera de réfléchir à la politique et à la stratégie déclinée en règles du jeu pour que les informaticiens les implémentent dans l'outil.



## Focus étude

**L'accompagnement de la digitalisation de leur collectivité** est une question que tous les DRH ont en tête. La double dimension du développement des compétences et de la gestion administrative du dossier les interpelle. Ils sont face à des questionnements et ne disposent d'ailleurs pas nécessairement des compétences en interne. Une gestion en mode projet est à engager avec les équipes entre la DSI et la DRH, les 2 fonctions qui sont complémentaires et interdépendantes.



## Intervention des participants

**Johan Theuret** demande si ce module est compatible avec les autres systèmes d'information. **Olivier Pithois** répond que l'offre est commercialisée sur un socle de produit Sopra (For You) mais elle est capable de travailler avec d'autres produits du marché pour la gestion du recrutement, de la formation, des compétences. Il est nécessaire de s'appuyer sur un socle de cœur de gestion administratif Sopra.



# La GRH sera-t-elle plus prédictive grâce au big data ?



**Yves Grandmontagne**

Directeur associé de Nextmodernity, société de conseil dans l'accompagnement de la transformation digitale des entreprises

## **Le big data est multi facettes**

En premier lieu de quoi parle-t-on ? Le big data est déjà dans notre vie mais peu ancré dans le monde des ressources humaines. Le concept est récent, la fréquence de recherche a décollé en 2011/2012. Le sujet a été perçu, par les chercheurs de chez Yahoo et Google, comme une nécessité au regard de l'explosion du nombre de données.

Dans une organisation, un très grand nombre de données sont disponibles : données internes (équipe, organisation ...) et externes ainsi que des données structurées et organisées (celles qui sont maîtrisées dans un serveur ou une feuille Excel) et non structurées (entretiens, enquêtes de climat social). Le big data permet d'analyser sans distinction préalable une large diversité de données, au-delà des données organisées. Il permet également de façon efficace de traiter de très gros volumes de textes. Les données seront analysées avec une efficacité et une vitesse jusqu'alors nouvelles.

La règle des 3 V singularise le big data : la capacité à traiter un très fort Volume de données, la Vitesse (traiter des données très rapidement) et le traitement d'informations Variées telles que du texte, des chiffres, des images ou du son. Il permet d'explorer de nouveaux territoires. Le big data ne remplace néanmoins pas une bonne analyse des données telle que nous la pratiquons aujourd'hui, les 2 démarches sont complémentaires. Il ne faut pas s'engager sur le big data sans

une organisation rigoureuse des données.

**Les algorithmes sont des outils mathématiques très compliqués et très complexes ayant la capacité d'aller chercher des corrélations entre les données**

Ils permettent de chercher des liens pour dégager des schémas associés à un événement. A titre d'exemple : une organisation qui est face à la démission de plusieurs de ses cadres peut souhaiter rechercher d'éventuelles corrélations que l'analyse humaine ne perçoit pas, idem pour l'absentéisme ou les départs en retraite. De nombreuses applications sont possibles. Amazon estime que 30% de ses ventes sont réalisées sur la suggestion, le big data permettrait même de prévenir les ventes. Les analyses traditionnelles étaient centrées sur l'analyse du passé. Le big data apporte des possibilités nouvelles en permettant de réaliser des diagnostics et d'établir une relation de cause à effet pour expliquer un événement. Il a une fonction d'analyse des risques, par exemple de démission dans les 6 mois. Il a aussi une action prescriptive, la machine proposant des actions susceptibles d'être engagées.

Yves Grandmontagne présente les résultats d'une enquête réalisée auprès d'environ 200 DRH du public et du privé. Bien que 20% aient déclaré utiliser le big data, seuls 2 ou 3% le font réellement mais de façon expérimentale et sur un petit créneau de leur activité. Le potentiel donc est très important.

**L'analyse sémantique avec le traitement de plusieurs volumes de textes est une nouvelle possibilité**

Les organisations savent aujourd'hui gérer les données interne, les autres ne sont pas exploitées. Le big data permet, comme le fait LinkedIn, de faire un "matching" entre des postes et

des personnes et du sourcing, soit la capacité à dégager d'une masse de CV les profils des personnes qui peuvent convenir à un poste. Il permet aussi de s'affranchir des mots et d'aller sur des terrains que seule l'intuition humaine permettait alors d'appréhender. L'analyse sémantique avec le traitement de plusieurs volumes de textes est une nouvelle possibilité. Une enquête de climat social basée sur 50 000 ou 70 000 commentaires représente environ plusieurs dizaines de bouquins. Personne n'est capable d'en dégager la synthèse et encore moins d'en repérer les signaux faibles, autrement dit des signaux signifiants exprimés par quelques personnes. L'analyse sémantique permet de le faire et l'on est en mesure d'explorer un territoire très peu connu à savoir ce que disent les salariés.

Les 3 sujets les plus fréquemment traités sont la gestion des démissions, la prévision de l'absentéisme avec l'anticipation des solutions, les départs en retraite.



## **Interventions des participants**

**Jérôme Lesavre** s'interroge sur les modalités de l'analyse sémantique : comment cela se passe ? Quand faut-il avoir pensé l'exploitation ? **Yves Grandmontagne** explique que cela permet avec une très haute fiabilité d'analyser des phrases qui ont une connotation négative et celles qui ont une connotation négative. Dans une enquête sur la relation managériale, la phrase "mon manager ne me dit jamais bonjour" sera comprise comme négative. Si la réponse est "mon manager m'aide quand j'en ai besoin", la phrase sera perçue comme une phrase positive. Si la machine ne comprend pas, elle n'inscrit pas d'avis. Les RH ont la possibilité d'aller prendre connaissances des verbatims.

## CONCLUSION

### A qui ressemblera le/la DRH du futur ?



**Marianne Fontan**

DGA de la ville de Montreuil

Pour Marianne Fontan la pression a été forte sur les DRH tout au long de cette journée ! Ils sont passés par plusieurs états ce matin : *“monstre gentil, fée du bonheur, DRH virtuel, matelot (qui écope), jardinier, super héros, business partner, gardien du système, GO, ambassadeur, chef de village,*

*défenseur des salariés, homme de la terre et du terrain, guerrier...”* Si ce n'est pas être polyvalent et agile ! La pression est aussi sur la temporalité, nos intervenants ont parlé du DRH du futur mais aussi du DRH du passé ou encore du DRH du présent.



#### Inspecteur Gadget

Parcours inter fonction publique, ancien fonctionnaire de police, il est malin et sait faire face à toutes les situations.

Ses compétences sont nombreuses : innovant et disruptif, polyvalent, as de la GPEC, promoteur de la transversalité multi-métier et interlocuteur facilitateur reconnu de tous.



#### Wonder Woman

Secrétaire dans la journée, elle est à ses heures perdues super héroïne. C'est une femme volontariste qui aspire à une promotion interne au métier de DRH. Ses compétences sont appréciables : négociatrice pugnace en dialogue social, discrète et efficace, chasseuse de talents et développeuse de compétences. C'est aussi une adepte d'un management libéré et une interlocutrice respectée.



#### Picsou

Issu du privé, il a travaillé dans la banque. Il est reconnu pour ses qualités de bon gestionnaire, il pilote tout et tout le temps et s'attache à réduire la masse salariale et l'absentéisme. Il est aussi très connecté et adepte de la dématérialisation. C'est un interlocuteur redouté de tous.

#### Mary Poppins

Un profil très intéressant pour une candidate effectuant une reconversion professionnelle, elle est à la base gouvernante et magicienne. Elle résout les injonctions contradictoires, elle est responsable socialement et efficace, elle sait créer une sorte de consensus autour d'elle, elle est polyvalente et experte. Elle convainc tout le monde : les organisations syndicales, les agents et les élus. Elle est sportive et jamais stressée. Elle se présente comme chief happiness officer. Mais n'est-elle pas trop parfaite ?



**“Le/la DRH du futur sera un mélange de tous ces personnages et de nous tous.”**

Au nom de l'association, **Marianne Fontan** remercie **Anne Grillon**, les partenaires, les membres du bureau et **Johan Theuret**, président, qui porte toute l'année l'association et ses valeurs non seulement dans la territoriale mais aussi dans le privé.





## ***ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES***

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 oeuvre 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.



## ***BULLETIN D'ADHÉSION À L'ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES***

Nom .....

Prénom .....

Fonction .....

Collectivité .....

Adresse .....

Adresse courriel .....

Tel. bureau .....

Tel. portable .....

Merci de joindre à votre bulletin un chèque de 40 € à l'ordre de l'ADRHGCT

**A renvoyer à :**

**Sonia PAVIC**

**Trésorière de l'ADRHGCT**

**10 Lot. les Blondines, villa La Gavotte**

**13170 Les Pennes Mirabeau**



***ASSOCIATION DES DRH  
DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES***



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



*Ce colloque est organisé par Anne Grillon, Réseau RH Public*

## **ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES**

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



**Le Monde**

**LinkedIn**