

# La RH en DEBATS !



Synthèse du colloque du 16 octobre 2013  
Musée de La Poste - Paris

**LE DRH FACE  
AUX GRANDES  
MUTATIONS  
DU TRAVAIL**

Association  
des DRH  
des Grandes  
Collectivités  
Territoriales



## INTRODUCTION



Après avoir remercié les nombreux participants à ce deuxième colloque organisé par l'Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales, Valérie Chatel, présidente, rappelle que, dans la fonction publique comme dans le secteur privé, le travail est un sujet de réflexion partagé entre

les DRH et les cadres : tous contribuent à sa bonne organisation et sont responsables de ses conditions de réalisation.

Si le travail redevient un sujet de réflexion, c'est parce qu'il subit des transformations importantes : il se dématérialise, s'accélère, il est plus complexe, moins défini et nécessite, en particulier dans le service public, des comportements sinon nouveaux, au moins différents de ce qui était jusqu'alors attendu.

Lorsque le travail devient, comme aujourd'hui, instable, qu'il subit des changements permanents, il faut s'adapter. Or les règles statutaires n'apportent pas toutes les réponses aux besoins d'un cadre commun. Les DRH doivent donc réfléchir à des repères nouveaux pour que le travail s'organise dans ce contexte. Pour se préparer à

ces modifications profondes, il faut non seulement analyser les changements sociaux qui se produisent mais aussi imaginer ce que deviendra le travail de demain.

Le débat d'aujourd'hui est donc important car il vise à confronter les points de vue des DRH à ceux des universitaires et des dirigeants des collectivités.

Valérie Chatel remercie d'une part Anne Grillon qui est le chef d'orchestre de cette journée, d'autre part les intervenants qui vont apporter leur contribution tout au long de la journée. Enfin elle remercie tous ceux qui se sont déplacés pour connaître le travail de l'Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales.

Avant d'introduire les travaux de la matinée, Anne Grillon précise qu'alors que les débats portent sur les dépenses de personnel, il est d'autant plus nécessaire de s'intéresser à l'organisation du travail. C'est l'essentiel de la mission d'une Direction des Ressources Humaines. ■

## SOMMAIRE

### **LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DU TRAVAIL**

- Réinventer la relation de service public *Page 4*  
Intervention de Francis Ginzbourger
- Présentation de l'étude « Dans la peau des agents territoriaux » *Page 7*  
Intervention de Jérôme Grolleau
- Table-ronde *Page 9*

### **LES DRH ONT-ILS PEUR DES RÉSEAUX SOCIAUX ?**

- A quoi ressemblera le travail demain ? *Page 11*  
Intervention de Sandra Enlart
- Table-ronde *Page 13*
- Retours d'expériences *Page 14*



## LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES AU CŒUR DU TRAVAIL

### ► Réinventer la relation de service public

Intervention de Francis Ginzbourger.

En général, les salariés ont plutôt envie de bien faire leur travail. L'expert doit donc s'intéresser au pouvoir comme autorité et donc au pouvoir hiérarchique. On oublie souvent que les services publics sont d'abord des institutions avant d'être des prestataires de services. Ce sont des institutions prescriptives c'est-à-dire qu'elles répondent à des attentes et non à des besoins ; or ces institutions qui définissent la demande sont aussi des organisations.

**Les services publics sont le miroir grossissant d'un profond changement de société**

Ce qui est apparu dans les années 2000 comme des actes incivils (des clients agressifs ou bien des usagers qui ne savent ou ne peuvent pas expliciter leur attente) face à des fonctionnaires dénigrés et déconsidérés au point que le terme devienne franchement péjoratif, a changé à l'échelle des années 2010. **La conflictualité des relations de service public signale simplement l'épuisement d'un régime institutionnel qui exclut les usagers de la conception des services qui leur sont rendus.** Il faut donc relégitimer l'autorité de prescription qu'est l'institution publique.

**Des usagers exclus du service public**

L'irruption de l'utilisateur en personne implique que les publics sont désormais à

connaître ; les besoins ne vont plus de soi, si bien que la prescription des institutions est à faire évoluer en repartant d'une expression organisée des attentes. Des lors que ces questions ne sont pas prises à bras-le-corps et arbitrées par les institutions et la hiérarchie, des dilemmes sont supportés par les agents de base et par l'encadrement de proximité dans l'activité de tous les jours, jusqu'à la rendre parfois intenable.

La logique marchande est en effet loin d'avoir envahi le fonctionnement de nos services publics. **Les fonctionnements organisationnels sont en effet plus contraints par des impératifs de productivité plutôt que par des exigences de rentabilité.** Les services publics ne sont pas des prestataires marchands. Leur offre n'est pas une réponse à des demandes préexistantes, solvables et encore moins profitables. Ce sont d'abord

**Francis Ginzbourger**, économiste du travail, est chercheur associé au Centre de gestion scientifique (CGS) de MinesParistech.

Il intervient dans les organisations et les services publics. Il est l'auteur notamment de l'ouvrage «Ce qui tue le travail» (éditions Michalon, 2010) et d'un article de la revue *Esprit* de février 2013 «Réinventer la relation de service public».

des institutions. À ce titre ils expriment une légitimité, affirment une autonomie et exercent un rôle d'éducation du public. Ainsi pour l'enseignant, alors qu'il a été formé pour délivrer un programme dans une discipline, il doit aujourd'hui consacrer une énergie croissante à des ajustements mutuels avec des élèves de classes et de milieux sociaux variés. Il faut donc qu'il rende ses élèves acteurs de la prescription.

**3 régimes de professionnalité à considérer**

En adaptant librement une typologie élaborée par le sociologue Yves Lichtenberger, on peut dégager 3 régimes de professionnalité : le métier (la profession, le corps) l'industrie et le service. À chaque régime correspondent un régime d'activité et un mode d'interaction avec les collègues du métier ainsi qu'avec la hiérarchie ou avec le client usager.

Ainsi les gens de métier ou de profession, dont la professionnalité se transmet du compagnon à l'apprenti, se juxtaposent en vue de la réalisation d'une œuvre faite sur commande pour un client. Leurs interactions obéissent à des règles de métier qui délimitent les responsabilités entre





gens de métier, entre différents métiers, et avec des patrons.

Dans un régime de type industriel, la professionnalité s'acquiert en formation, en salle de classe et en stage. La responsabilité du travailleur de base se limite à bien tenir un poste prédéfini. L'organisation et la hiérarchie coordonnent donc la conception et la réalisation de biens ou de services conçus en série pour un client ou un marché anonyme.

### Un régime coopératif en émergence

Dans le régime du service, l'activité est orientée client. Elle est dépendante d'attentes spécifiques auxquelles répond une innovation continue. L'organisation collective se reconfigure donc en permanence. Les rôles de chacun sont prédéfinis au cours d'interactions qui ne se reproduisent jamais à l'identique, ce qui implique une prise de responsabilité de chacun dans la gestion de ses interfaces.

**Ce régime est donc coopératif et la professionnalité, source de valeur, s'exprime collectivement en situation.**

Un certain nombre de questions déjà présentes dans les entreprises de services des années 1980, se posent désormais à grande échelle dans les services publics des années 2010 : quel est le rôle de la hiérarchie ? Faut-il coordonner et contrôler ou bien aider à coopérer et faire remonter les problèmes récurrents ? Comment et par qui les demandes des clients et les problèmes de la clientèle sont-ils connus, traduits et « remontés » vers la conception de l'offre de services ? C'est pourquoi la conflictualité qui s'exprime dans les tensions binaires, par exemple entre client et fonctionnaire, ou entre un fonctionnaire et sa hiérarchie n'est que la partie émergée de l'iceberg.

Des tensions moins visibles tiraillent les relations entre collègues, entre métiers, entre les agents de base et leur hiérarchie, entre ceux qui sont sur le terrain et ceux du back-office, entre les administrations centrales et leurs échelons intermédiaires. Et ces interactions entre collègues et entre métiers restent dans un régime au mieux de collaboration ou de coordination et ne sont pas dans un régime de coopération.

Il est donc essentiel de connaître le public et on ne peut que s'étonner de constater à quel point les connaissances sur les publics, leurs usages et leurs attentes sont fragmentaires et peu élaborées. Connaître le public est aujourd'hui une exigence première de l'activité. Par exemple s'agissant du service public faut-il reconnaître les besoins ? Faut-il

rendre l'utilisateur prescripteur ? Ou faut-il faire respecter l'autorité de prescription du service public ?

### Reconsidérer l'évaluation

La notion est devenue si galvaudée que l'on ne sait ce qu'elle vise, compétence des agents, ce qu'elle veut éclairer (le passé, le présent, ou le futur), qui elle est censée renseigner (pilotage de l'action ?), quelles sont les qualités à évaluer, quelles valeurs la sous-tendent : respect des droits, égalité des chances, cohésion sociale, développement soutenable ?

Les critères d'évaluation doivent être enrichis. Les plus courants sont l'efficacité (rapport entre des résultats et des objectifs) et l'efficience (rapport entre les résultats et les ressources engagées pour les obtenir). Évaluer l'effectivité

## Réactions dans la salle

**Sonia Pavic**, DRH de la ville d'Aix-en-Provence revient sur le terme de *parcours* car pour elle, même si la gestion administrative qui procède du statut est dépassée, elle reste un frein. A Aix, la DRH essaie de professionnaliser des parcours pour les 170 métiers qui doivent être pris en compte : par exemple le parcours d'une femme de service des écoles devenue ATSEM, puis secrétaire comptable en fin de carrière... Mais le frein du statut, d'ailleurs de plus en plus complexe, va jouer par exemple pour les rémunérations qui peuvent être moindres quand on change de filière. Il y a donc un travail de simplification du statut à mener pour clarifier le rôle de chacun dans son métier.

**Valérie Chatel** estime qu'il ne s'agit pas simplement d'un changement de statut mais aussi d'un changement d'identité sociale, dans l'exemple qui est donné celui d'employé dans une école à celui de bureau. Or il se trouve « qu'on ne sait pas faire » dans ce domaine.

**Anne Grillon** observe que la mobilité est entrée dans les mœurs et que les immobilités subies sont vécues comme des injustices. Il faut donc agir quand un agent estime qu'il stagne. L'inaction deviendra un « nid à risques sociaux professionnels ». On peut donc considérer que travailler sur le parcours professionnel revient à combattre l'immobilisme.

... / ...



Isabelle Saumier, DRH du Conseil général du Val-de-Marne, observe qu'il faut prendre en compte les propos des agents qui considèrent que l'usager a toujours raison auprès de la hiérarchie car le chef ne connaît pas les difficultés du métier sur le terrain. Le résultat est que la DRH est confrontée à des demandes d'agents qui souhaitent être reclassés de plus en plus jeunes, par exemple dans les crèches départementales alors même qu'ils doivent changer de métier à l'occasion de leur reclassement.

Gaëlle Jaspard du Conseil général de Loire-Atlantique remarque que le statut n'est qu'un cadre et qu'il permet des marges de manœuvres plus marquées dans la fonction publique territoriale que dans la fonction publique hospitalière. Il ne faut pas être défaitiste et bien utiliser les leviers dont on dispose. Pour ne prendre que l'exemple de la gestion et de l'entretien des routes, il y a dans ce métier une culture professionnelle forte et donc peu de demandes de reconversion.

Françoise Fouquet-Lemaire, DGA de la ville de Villejuif, considère que l'essentiel réside dans le sens que l'on donne à son action. Si l'on est clair sur ce point, l'intérêt du salarié rejoint celui de l'usager. Et si les agents ont des droits, il faut aussi réhabiliter la notion de devoir. C'est la perte de sens qui est source de mal-être. Il faut bien comprendre que les agents ont « l'expertise d'usage » et ils pourraient être source d'évolution des services, sans que leur participation devienne de la co-gestion car l'arbitrage nécessaire doit perdurer, comme le souligne Valérie Chatel.

Stéphane Verdier, DGA de la ville de Bourges, confirme que la démocratie sociale doit rester derrière la démocratie politique qui fonde l'action locale même si cette démocratie locale est menée par des acteurs qui ont des « dispositions inégales ».

Anne Grillon conclut en insistant sur le caractère essentiel de la fonction d'écoute du terrain et de la parole en interne. ■

c'est produire des connaissances qui ne permettent pas seulement de rendre compte du bas vers le haut, mais aussi de rendre compte à tous les niveaux.

En conclusion Francis Ginsbourger insiste sur le fait que les connaissances produites par des élus ou des experts ne remplaceront jamais la production d'une expertise interne des services publics et de leurs agents, à propos de ce public

auquel il s'agit de rendre service. De la même façon, les évaluations ponctuelles ne remplaceront jamais la pratique quotidienne de l'expression en situation et de la délibération.

**En guise de conclusion...**

**Valérie Chatel** insiste sur le fait que la mission essentielle de la DRH est de faire remonter les problèmes de

l'organisation. Il faut donc qu'elle s'attache à « factueliser » les rôles décrits par Francis Ginsbourger. Les organisations modernes sont plus complexes, voire plus ambiguës, notamment en raison de l'existence de plusieurs responsables hiérarchiques. Il faut donc un ordre, une organisation hiérarchique facile à comprendre et la grande question reste celle des modalités qu'il faut mettre en place pour coopérer.

**Anne Grillon** observe que la fonction du métier est de permettre à la personne d'exister en personne au travail et de faire du travail son travail. Les agents, notamment des administrations, ne sont pas considérés comme professionnels. Il faut remettre en valeur la qualité de professionnel et travailler sur les modalités selon lesquelles ils participent à la définition du besoin de l'usager.

Or, comme l'observe **Valérie Chatel**, la demande sociale est infinie, il est donc absolument nécessaire que les arbitrages soient faits à l'échelon politique car **l'absence de cet arbitrage entraîne des difficultés qui se répercutent dans l'organisation.** ■



Le prix du Livre RH 2012 : « Ce qui tue le travail », de Francis Ginsbourger



## » Présentation de l'étude « Dans la peau des agents territoriaux »

### Intervention de Jérôme Grolleau.

Jérôme Grolleau précise qu'il s'agit d'une étude qualitative et que ce n'est donc pas un sondage pour lequel on interroge un grand nombre de personnes. Un petit nombre de personnes ont été interviewées sous la forme d'une discussion visant à explorer les manières de ressentir et de penser des individus. Ceux-ci ont été questionnés sur leur parcours, leur métier, leur univers de travail, ce qui motive, ce qui démotive, le management, leur perception des élus, de la décentralisation et l'avenir de la fonction publique territoriale.

De cette étude, on peut tirer trois constats :

#### 1/ Les agents territoriaux donnent un sens fort à leur mission qui fonde leur identité et leur fierté.

Cette conception sans cesse renouvelée du service public s'explique par 4 notions-clés :

- La relation à travers laquelle le service est rendu et le sens de la mission ressenti.
- La personne : les agents territoriaux s'occupent d'une personne, ils ne traitent pas un dossier. Cette personne est singulière et a une histoire. Ce n'est pas un individu abstrait et anonyme.
- Le qualitatif : l'écoute, l'attention, le temps passé, l'empathie, la capacité à trouver des solutions sont des valeurs professionnelles déterminantes qui s'opposent à la logique de rentabilité du privé.
- La médiation qui est la posture centrale. Il ne s'agit pas d'appliquer des règles mais de chercher des marges de manœuvre au sein même des règles. Ce sens est très

fort et fait la fierté des agents territoriaux qui trouvent une reconnaissance de leur travail dans leurs relations avec l'habitant.

#### 2/ Une certaine fragilité de cette situation dans le sens où les agents élaborent ce discours et ces valeurs à l'écart du discours institutionnel.

La référence à une stratégie politique locale est rare. Il y a peu de lien entre leur travail quotidien et la stratégie collective portée par les élus.

Outre cet écart, les agents dénoncent le système managérial qui n'est pas suffisamment en situation de jouer son rôle. Ils notent un déficit de réactivité dû au fait que tout est hyper-centralisé. **Les agents se sentent pris dans un système qui ne soutient pas**, qui ne dynamise pas leur implication mais qui au contraire crée structurellement un risque de démotivation. Cette paralysie managériale se caractérise par un quadruple déficit : outre le déficit de réactivité, un déficit de lisibilité (communication interne...), et

**Jérôme Grolleau**, sociologue, qui a mené de nombreuses études pour le compte d'organisations publiques et privées, a réalisé, avec Philippe Guibert et Alain Mergier, une étude distribuée aux participants et intitulée « Dans la peau des agents territoriaux ». Cette étude a été menée pour le compte de L'Observatoire Social Territorial, en partenariat avec le CNFPT (INET) et l'Association des Administrateurs Territoriaux de France (AATF).

un déficit en même temps d'autorité et de reconnaissance. Le manager n'est pas en mesure de sanctionner positivement comme négativement les agents placés sous son autorité. En outre, les supports de reconnaissance sont sapés, en ce que le régime indemnitaire n'obéit pour eux à aucune règle claire et en ce que les abus de certains membres du personnel ne sont pas sanctionnés, ce qui produit un puissant sentiment d'injustice.

#### 3/ A partir de ces constats, quels sont les chantiers à mener à bien dans les années à venir ?

- D'abord celui de la **réactivité**, il faut parvenir à faire bouger les organisations pour qu'elles prennent en compte les remontées d'information. Il faut aussi simplifier les procédures.
- Il faut mettre en place **une dynamique de projet et redonner aux managers la capacité d'impulser**, de fixer des objectifs et de réactiver le sens que les agents donnent à leur travail.
- **Il faut repenser les modalités de la reconnaissance**, le régime indemnitaire certes mais aussi les reconnaissances non monétaires qui permettent de repositionner le salarié comme un acteur qui contribue à la conception du service public.
- Enfin **il est nécessaire de considérer que la coopération est un élément clé pour le salarié et pour l'organisation.**





## Réactions dans la salle

Anne Grillon s'interrogeant sur les raisons pour lesquelles cette étude a provoqué des inquiétudes et des controverses chez les dirigeants des collectivités locales, Jérôme Grolleau précise que la fonction publique territoriale est un univers où l'on ne pose pas les questions franchement. Tout est dramatisé, avec une forte culture du non-dit et de la prudence, en raison notamment des rapports avec les élus. On crée donc des malaises où il n'y en a pas.

Valérie Chatel observe qu'il est vain d'espérer que le travail redeviendra ce qu'il était il y a des années car il est devenu très divers et relève de personnalités diverses aussi, notamment en raison de la mixité du management.

Liliane Gonel du Conseil régional du Nord-Pas-de-Calais est d'accord pour que soit construit un nouveau modèle de management sans le calquer sur celui du secteur privé. Mais il n'en demeure pas moins que le carcan hiérarchique est pesant dans la fonction publique et que les cadres A se sont égarés en pensant plus à leurs carrières qu'au sort des catégories B et C. **Il faut donc redonner sa place à l'humain en repensant le management.**

Camille Pilou, DRH de Montreuil, pense au contraire que la fonction publique territoriale n'est pas statique, qu'elle se remet en question et se réinvente. Elle est au milieu du gué, il faut être réactif et continuer à se remettre en cause.

Marc Lamarque, DRH de la Communauté d'Agglomération de Pau-Pyrénées, observe que la fonction publique territoriale est jeune et très ouverte. Ayant fait une carrière transverse à l'armée, à La Poste et à France Télécom, organisations publiques qui se considèrent supérieures et qui dénigrent la territoriale, il considère que la FPT est ingénieuse, comme on le constate à travers un dossier comme les rythmes scolaires.

Fabien Fabbri, DGS de Bagnex, estime que la clé du problème est de repositionner le management sur un rôle professionnel. En ne prenant en compte que l'aspect humain, on s'exonère de cette question de fond. **Il s'agit de produire des services publics de bonne qualité à un coût acceptable.**

Eric Fritsch, directeur de la plateforme d'appui à la GRH du Nord-Pas-de-Calais, pense qu'il faut cesser d'opposer la fonction publique d'Etat et la fonction publique territoriale qui auraient des conceptions différentes du service public. Dans sa région a été mis en place un comité regroupant des représentants des trois fonctions publiques pour abolir ces frontières.

Pascale Cuq, DGA de la ville de Béziers, remarque que le statut a le mérite d'exister et de fixer un cadre général. Tout en le respectant, **il faudrait pouvoir développer une logique de contractualisation pour déboucher sur une forme de responsabilisation sur certaines fonctions.** ■

Il faut remettre l'agent au cœur du dispositif comme acteur à part entière, en renforçant les liens entre manager et agent par des moments dé-hiérarchisés.

En conclusion, l'enjeu est de construire un modèle managérial de la fonction publique territoriale, tenant compte de l'activité de service public qui est produite et qui doit se distinguer du secteur privé. **Le travail reste un lieu central dans un projet de réalisation de soi.** ■



« Dans la peau des agents territoriaux », une étude menée par Jérôme Grolleau, Philippe Guibert et Alain Mergier



## Table-ronde

**Anne grillon** rappelle les questions proposées aux trois intervenants :  
**Romain Chevallet**, Chargé de mission à l'ANACT  
**Véronique Robitaille**, DGS du Conseil général des Côtes-d'Armor  
**Romain Jacquet**, DRH du CHRU de Montpellier

- A quels enjeux et mutations du travail la DRH doit-elle faire face ?
- Comment peut-elle se saisir des questions d'organisation du travail ? De quels leviers dispose-t-elle ? Quels sont ses atouts ?
- A quelles conditions peut-elle être crédible ? Quelles compétences doit-elle détenir ?
- Comment passer d'une logique d'individualisation renforcée, tant par la logique de poste que par certains dispositifs RH, à des modes de travail plus collectifs et plus coopératifs ?

### Un travail devenu virtuel et invisible

**Romain Chevallet** regrette que depuis une vingtaine d'années, la question du travail n'est soulevée que dans les discours managériaux. Pourquoi le travail est-il devenu l'angle mort, ce que certains ont appelé le « travail invisible » alors que c'est précisément le travail qui crée la valeur en économie. **Le manager gère des protocoles et moins des personnes au travail.** Les technologies de l'information et de la communication accentuent d'ailleurs cet état de fait car elles virtualisent le travail ; elles conduisent donc à des décisions prises en fonction de données abstraites.

La question est donc de savoir ce que l'on a fait de la réalité du travail. Pourquoi ne mobilise-t-on pas l'expertise d'usage que détiennent les salariés ? C'est une erreur du point de vue de l'amélioration des conditions de travail mais aussi du point de vue économique car **on conçoit ainsi des organisations peu adaptées à la réalité du travail.**

Or le salarié est en capacité de rechercher des solutions et de faire face aux aléas de son activité ; il s'ajuste en permanence. La question est donc de savoir comment mettre à sa disposition des ressources pour lui permettre de gérer ces ajustements au quotidien.

Il relate l'expérience menée par la DRH de la Fédération nationale du Crédit agricole. En 2008 a été dressé un diagnostic quantitatif (questionnaire aux organisations syndicales), puis un questionnaire qualitatif (analyse de la réalité des conditions de travail). Ces diagnostics étant ensuite soumis aux organisations syndicales et aux dirigeants. A été établi un

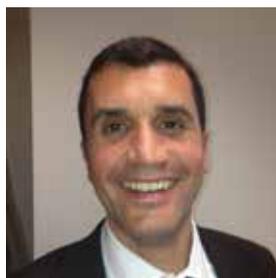
rapport de branche pour rappeler le rôle des managers comme accompagnant les salariés dans leur travail. Des actions de formation/actions de deux jours ont également permis d'outiller les acteurs.

Des méthodes ont donc été testées dans les directions régionales puis des formations organisées pour outiller les acteurs, en faisant bien comprendre qu'il ne s'agissait pas de contrôler le travail mais de l'analyser. **Pour reconnaître le travail, il faut en effet d'abord le connaître.**

### Engager une co-construction entre l'agent et l'usager

**Véronique Robitaille**, DGS du Conseil général des Côtes-d'Armor, rappelle que cette collectivité qui compte 2.500 agents, est gérée dans un contexte contraint (cessation des recrutements) et a connu un fort mouvement social en juin. Or on a constaté que plus on introduisait de nouveaux outils, plus la situation s'envenimait. Toute collectivité a son histoire et **on ne peut pas intervenir sur le travail sans connaître le contexte.**

Le Conseil général s'est substitué aux grandes administrations de l'Etat (DDE, DDA, Education Nationale....) qui avaient une forte identité métiers. Cette culture



Romain CHEVALLET



Véronique ROBITAILLIE



Romain JACQUET



existe toujours mais **on demande plus de transversalité aujourd'hui, ce qui donne l'impression aux agents que le métier n'est plus central.**

Pour Véronique Robitaillie le métier reste fondamental mais le service public ne peut pas se résumer aux identités métiers car il y a la légitimité démocratique. Pour un territoire ce sont donc les habitants qui donnent un sens aux métiers. Or ces habitants ont des attentes et ils ont bien le droit d'avoir des idées sur la qualité du service public. Le périmètre de travail est donc une co-construction entre l'agent qui exerce une expertise métier et l'utilisateur qui définit le niveau de service public. **Le périmètre de travail est donc une co-construction entre l'agent qui exerce une expertise métier et l'utilisateur qui définit le niveau de service public qu'il attend.**

### **Le DRH en accompagnement de l'organisation du travail**

**Romain Jacquet**, DRH du CHRU de Montpellier, dit sa satisfaction d'assister à ce colloque car il a constaté que la fonction publique hospitalière partage de nombreuses préoccupations avec la fonction publique territoriale. Le CHRU compte 11.000 agents dont 9.000 agents non médicaux. Il faut parvenir à la suppression de 4.000 postes dans les 18 mois dans une dynamique de restructuration et de réorganisation permanentes.

**Quand on veut changer une organisation il faut être au cœur du travail et faire le lien entre l'individuel et le collectif sans les opposer.** Cela signifie être à l'écoute des salariés et des partenaires sociaux, bien analyser les contraintes et les moyens, et fixer des objectifs précis.

**Le travail n'est pas une souffrance, une meilleure organisation améliore les conditions de travail.** Il donne l'exemple

du nettoyage des chambres qui, mieux organisé en fonction des sorties des malades, a apporté des améliorations et des conditions de travail moins difficiles.

C'est le DRH qui anime le dialogue social car il connaît le terrain, son intervention est légitime. Une cellule accompagnement professionnel et social créée au sein du CHRU accompagne la mobilité des agents et permet à tous les agents d'avoir un projet professionnel. Romain Jacquet donne l'exemple du redéploiement de 35 chauffeurs qui s'est fait dans la concertation avec les agents. ■

## Réactions dans la salle

Sur une question d'Anne Grillon concernant l'attente des DGS à l'égard des DRH, **Véronique Robitaillie** confirme que le DRH a une légitimité, qu'il a un métier et qu'il doit aussi connaître le projet politique. Il fait remonter les attentes des agents et les directeurs doivent connaître ce en quoi consiste le métier de DRH.

**Jerôme Briend**, DRH du Conseil général de Charente Maritime, rappelle que les Conseils généraux sont dans des situations financières difficiles et que les DRH vont avoir besoin du soutien des DGS et seront amenés à partager, en quelque sorte, la fonction RH avec la DG. Il faut diffuser la culture RH auprès des élus et des directeurs de services. En Charente Maritime une commission du personnel associant des élus, des représentants du personnel, le DG, le DRH permet d'aborder les questions pour désamorcer les conflits. ■



## LES DRH ONT-IL PEUR DES RÉSEAUX SOCIAUX ?

### » A quoi ressemblera le travail demain ? Intervention de Sandra Enlart.

Les questions que Sandra Enlart traitera aujourd'hui portent sur la façon dont les réseaux sociaux bouleversent notre façon de travailler.

Quelles pratiques de management cela implique-t-il ? Quelles sont les lignes de partage entre vie personnelle et vie professionnelle ? Par exemple, il est vraisemblable que le bureau dans sa forme actuelle disparaîtra et qu'il sera remplacé par des endroits dédiés avec des espaces formatés pour la détente. Le travail deviendra plus créatif. Les diplômés auront moins d'importance car on s'inscrit dans des logiques de compétences. **Il faudra donc veiller à apprendre en permanence et développer ses connaissances.** Une partie du temps sera employé à soigner son réseau (Facebook, Twitter) pour y être bien repéré.

**Les changements essentiels seront les suivants :**

**1/ D'abord une explosion de l'information disponible :** dans cette masse d'informations, 70% du temps est consacré à la recherche de l'information, 20% à cibler celle qui nous intéresse et 1% seulement consacré à sa compréhension. Ceci représente une charge mentale lourde qui mobilise le cerveau.

**2/ L'immédiateté et le rapport au temps impactent le monde du travail.** La perception de l'attente est en train de changer et il faudra trouver des

modalités pour donner des réponses immédiates.

**3/ Le rapport entre le réel et le virtuel change également.** Pour toute une génération, le virtuel influe sur le réel, il est même parfois le réel (ce qu'on appelle réalité augmentée). Il faut donc être attentif au type de société qui est en train de se créer.

**4/ Dans la relation au travail, on va assister à une confusion des temps, des espaces et des positions.**

**Confusion des temps** car de plus en plus le salarié essaie d'organiser son temps avec le plus de liberté possible, par exemple en travaillant le soir. Les entreprises qui essaient de formuler des interdictions au bureau sont de plus en plus rares.

**Confusion des espaces** car il n'y aura plus d'espaces « protégés » du travail, il n'y

**Sandra Enlart** a co-écrit avec Olivier Charbonnier l'ouvrage intitulé : « A quoi ressemblera le travail demain ? ».

Elle est directrice générale d'Entreprise et Personnel et directrice de l'Executive Master RH de Sciences Po Paris ; elle est par ailleurs chercheur en sciences de l'éducation auprès de l'université de Nanterre et présidente de l'association D-Sides qu'elle a co-fondée et qui regroupe des chercheurs, des DRH et des directeurs opérationnels.

aura plus également de lieux dédiés au travail, ce qu'ont bien compris certaines entreprises de restauration qui favorisent le travail dans leurs établissements.

**Confusion des positions**, par exemple un client qui scanne ses achats fait le travail de la caissière, de même que le client d'une banque en ligne fait le travail du banquier.

**L'entreprise ne sera donc plus un lieu de travail mais un lieu de ressources.**

Ce ne sera plus seulement un lieu de subordination, elle allouera des ressources à ses salariés et elle leur apportera son concours au delà même du strict domaine du travail.

**5/ La nature des relations de travail sera aussi modifiée car on aura beaucoup plus d'informations sur ses collègues de travail** et d'une façon générale, sur les salariés de l'entreprise.

Concernant les organisations, on aboutira à des écosystèmes qui mettront fin à la coexistence actuelle de différentes formes organisationnelles. Les salariés seront entourés de free-lance et de sous-traitants, avec une logique d'excubation (on incube vers l'extérieur pour ne pas augmenter la taille de l'entreprise).





## Réactions dans la salle

Valérie Chatel confirme que les collectivités territoriales sont déjà prises dans ce tourbillon de changements. Par exemple, la question de l'autonomie et de la surveillance se pose déjà avec acuité. Paradoxalement on demande aux agents d'être plus autonomes au moment où l'on est techniquement en capacité d'accroître la surveillance de leur travail.

Anne Grillon souligne la responsabilité qui incombe aux DRH sur la formation à l'apprentissage de ces nouveaux outils de communication.

Une élève administratrice de l'Inet s'interroge sur la manière de mettre de l'innovation dans des structures administratives alors que cela n'est pas dans leur ADN. Sandra Enlart considère que l'innovation existe déjà mais il faut la repérer et l'organiser.

Valérie Chatel conclut en observant que si le service public était hiérarchisé, avec une vision administrative de l'organisation, aujourd'hui on a besoin de compétences complexes que l'on croise, ce qui est une source de conflits entre deux visions du travail, l'une cloisonnée, l'autre en réseaux, en toiles d'araignées. Le DRH devra gérer des conflits très forts entre ces deux types de vision. ■

De ce point de vue, les réseaux sociaux constituent un potentiel économique gigantesque pour faire travailler la foule des abonnés à ces réseaux gratuitement. C'est le modèle de l'open source comme Wikipedia.

Ces modifications organisationnelles auront des conséquences sur la façon de travailler : moins de hiérarchie et plus de régulateurs, pour mettre en relation les collaborateurs et pour veiller à ce que le collectif fonctionne. Le phénomène de subjectivation du travail va être renforcé car celui-ci sera de plus en plus cognitif. **On ne pourra plus manager de la même**

**façon et la figure même d'autorité sera remise en question.**

En conclusion, ces transformations de l'univers du travail sont déjà à l'œuvre et si l'on ne s'y prépare pas, il y aura des exclus. ■



«A quoi ressemblera le travail demain ?», un ouvrage co-écrit avec Olivier Charbonnier

## LES SALARIÉS ET LE NUMÉRIQUE



Véronique Montamat, de Sopra Group présente l'étude réalisée avec TNS-Sofres sur les salariés et le numérique, en décembre 2012.

Sopra construit des systèmes d'information pour les RH dans les collectivités locales et aussi dans le secteur privé. Pour faire évoluer ces systèmes, alors que la frontière entre public et privé s'ameuise, il est nécessaire d'anticiper les évolutions, numériques notamment.

Cette étude fait d'abord apparaître que les salariés jugent en majorité (56%) que leur entreprise tire bien parti du numérique mais 69% d'entre eux considèrent que les équipements numériques dont ils disposent chez eux sont plus faciles à utiliser que ceux dont ils disposent à leur travail. 61 % les jugent plus modernes et 58% plus performants.

**33% veulent des outils plus collaboratifs.** Ils veulent aussi des outils simples et esthétiques avec un supplément personnalisé. Ils sont demandeurs de tableaux

de bord. Pour eux, la relation DRH/ Agents est de même nature que la relation Clients/Agents.

Par ailleurs les salariés vont sur Internet dans leur vie quotidienne et attendent le même accès de la part de leur employeur. Ceux qui consultent les réseaux sociaux publics (Facebook, Viadeo, Twitter, LinkedIn...) dans un but professionnel, soit 13% de l'échantillon en tenant compte des réponses multiples, le font, pour 40% d'entre eux, pour faire de la veille sur leur secteur d'activité, 38% pour développer leur réseau professionnel, 33% pour communiquer avec leurs collègues, 31% pour rechercher des informations sur un salarié ou sur un candidat potentiel, 24% pour faire de la veille sur les postes à pourvoir dans leur secteur d'activité, 23% pour parler de leur entreprise, 20% pour rechercher de potentiels collaborateurs, 20% pour échanger des pratiques ou expérience avec d'autres entreprises, 5% pour vendre des produits ou services et 17% pour des usages divers. ■



## Table-ronde

**Anne Grillon** rappelle les questions proposées aux trois intervenants :  
**Valérie Chatel**, DGA Ressources Région Rhône-Alpes  
**Fabien Tastet**, DGS Conseil général de l'Essonne  
**Vincent Lescailliez**, DRH Conseil général du Pas-de-Calais

- Pourquoi les réseaux sociaux suscitent-ils autant d'appréhension chez les décideurs ?
- Quelles perspectives ouvrent-ils en termes de communication, de partage et d'association des agents ?
- Quelles contributions à la politique de Gestion des Ressources Humaines ? Quel rôle pour la DRH dans la mise en place des réseaux sociaux ?
- Quelles conséquences sur le dialogue social ?
- La fracture numérique est-elle encore un enjeu de gestion des compétences ?

### Les réseaux sociaux réinterrogent et transforment profondément le fonctionnement des organisations.

**Valérie Chatel**, DGA Ressources de la Région Rhône-Alpes, souligne l'impératif du travail en mode collaboratif mais se demande si les réseaux sociaux sont l'outil idéal. En tous cas, ils suscitent des craintes et on peut se demander pourquoi car certains sont déjà en place comme Facebook et LinkedIn, par exemple pour la gestion de projets.

Il est vrai que **les réseaux sociaux bousculent l'organisation car la circulation de l'information est encore hiérarchisée**. Les échanges deviennent horizontaux et la pratique qui s'instaure est la réponse immédiate. Cette utilisation des réseaux sociaux pose un certain nombre de questions :

• les agents éprouvent de la difficulté à se situer car l'environnement est plus flou. Quels sont la place et le rôle des valeurs partagées et les règles éthiques ? Une

des pistes consiste à expérimenter sur des sujets moins importants et de généraliser ensuite.

• Que peut-on encore contrôler ou pas en matière d'informations ? **Une administration n'a-t-elle pas plus à gagner en responsabilisant ses collaborateurs plutôt qu'en les contrôlant ?**

• Quelles sont les conséquences pour les représentants du personnel quand les agents ont des relations plus directes avec les employeurs et pour les managers quand ils sont contournables ?



Valérie CHATEL



Fabien TASTET



Vincent LESCAILLEZ

### Développer la culture collective

**Fabien Tastet**, DGS du département de l'Essonne, observe que dans les formes anciennes de gestion, la captation de l'information donnait le pouvoir. Aujourd'hui le manager trie et synthétise car on ne peut plus endiguer le flot d'informations qui circule dans l'organisation.

La valeur ajoutée est donc de mettre en cohérence en triant l'information. **L'objectif est dans le partage du sens alors même que l'action publique est interrogée**. La question est donc de savoir en quoi les réseaux sociaux permettent de fabriquer du collectif et de donner du sens.

En tous cas, l'outil n'est plus l'étape préalable, il faut d'abord travailler sur la culture collective et ensuite mettre l'outil à disposition. Il ne sert à rien de créer un blog qui ne sera pas utilisé, les agents n'utiliseront pas des outils qui ne seront pas mis au service d'une dynamique.

Il faut aussi travailler sur le partage du temps avec les autres, dynamiser le collectif et mettre en place une communication fluide et directe.



## Les réseaux sociaux pour contribuer à la gestion des compétences

**Vincent Lescailliez**, DRH du Conseil général du Pas de Calais, a l'impression que les DRH sont gênés par la perspective d'utiliser les réseaux sociaux et de mettre ainsi un doigt dans un engrenage qu'ils ne pourront plus contrôler. Or cet engagement doit donner lieu à une analyse pragmatique en partant du principe qu'un réseau social est la mise en liaison d'individus. **Mettre en relation des agents peut se traduire par mettre en relation des compétences et donc les identifier.** Cela vaut donc la peine d'aller voir ce qui s'y passe car renforcer la gestion des compétences et les fluidifier est un enjeu majeur.

Mais les réseaux sociaux sont aussi des lieux où l'on affiche des opinions ce qui met en jeu des principes tels que l'obligation de réserve ou de discrétion professionnelle. **Mais leurs capacités à s'autoréguler sont très fortes et il ne faut pas perdre de vue que la réputation est aussi numérique** et qu'il faut donc la gérer. Les réseaux sociaux sont donc un outil intéressant de ce point de vue et il est certain que **plus le réseau apparaîtra comme utilisé par l'institution, plus il sera utilisé par les agents**, par exemple pour les recrutements, pour la mobilité interne à condition également de mettre en place des communautés de pratiques. ■

## Deux retours d'expériences : France Télécom/orange et Groupe La Poste

**Anne Grillon** rappelle les questions proposées aux deux intervenants :  
**Ziryeb Marouf**, Directeur applicatifs RH Groupe et Réseaux sociaux France Télécom / Orange  
**Véronique Jau-Poupineau**, Responsable Département Marque Employeur Groupe La Poste

Quelle utilisation des réseaux sociaux en interne et en externe ? A quelles conditions les déployer ? Selon quelles modalités ? Pour quels résultats ?

### Valoriser la marque employeur

**Ziryeb Marouf**, qui dirige également l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'entreprise (une centaine de grandes entreprises), précise que France Télécom investit les réseaux sociaux pour valoriser sa marque employeur.

Pour lui, il est en effet nécessaire que les 40.000 collaborateurs du Groupe France Télécom dans 162 pays aient conscience qu'ils intègrent une structure qui est très concernée par les nouvelles technologies. Cette stratégie repose sur trois axes majeurs :

- Le profil de chacun peut être enrichi afin qu'il puisse se présenter selon les modalités qu'il souhaite.
- La communauté doit être spontanée sans qu'il soit question d'autonomie; l'important est la capacité à fédérer autour de soi.
- La communauté est initiée par le Groupe qui suscite sa création **pour débattre et construire ensemble.** Le système repose donc sur la confiance et sur le volontariat et chacun a droit au remords, a droit à l'oubli et droit à l'erreur. Chacun est fournisseur et consommateur sur la base d'une sorte de mentorat 2.0.

Les dix défis à relever sont les suivants :

**1/ La porosité entre le professionnel et le personnel ;** l'entreprise a envahi la sphère privée, par exemple en mettant des smartphones à disposition de ses collaborateurs.

**2/ Une dimension multimodale** car on ne sait pas aujourd'hui comment l'information va être consultée par les collaborateurs; elle est donc dispersée de façon multimodale.

**3/ La mobilité** car aujourd'hui tout le monde est mobile.

**4/ L'instantanéité** car les salariés sont habitués à obtenir une réponse instantanée dans leur sphère privée.

**5/ La transversalité** car il s'agit de multiplier les échanges.

**6/ L'urbanisation** car il faut anticiper la cohérence totale de l'espace numérique.

**7/ L'accessibilité** parce que certains collaborateurs n'ont pas accès aux réseaux sociaux alors que tout le monde y a théoriquement accès.

**8/ L'intergénérationnel** car il faut faire adhérer tout le monde à l'utilisation des TIC.

**9/ L'interculturel**, ce qui va de soi dans un Groupe international.

**10/ L'intelligence connective** qui com-



mande d'identifier les sachants plutôt que les savoirs.

En conclusion, **c'est la stratégie d'usage qui, au delà des outils, fera la différence.**

**Véronique Jau-Poupineau**, présente le Groupe La Poste qui est le leader européen des services. Le CA du Groupe est de 26,6 milliards d'€ (11,4 pour le courrier, 5,6 pour le colis et l'express, 2,5 pour l'Enseigne La Poste et 5,2 pour la Banque Postale). Le CA à l'international est de 17%. La totalité de l'activité du Groupe est ouverte à la concurrence depuis le 1er janvier 2011. Son statut est celui d'une SA porteuse de quatre missions de service public : le service universel du courrier, le transport de la presse, l'aménagement du territoire et l'accessibilité bancaire, soit 17.000 points de contact avec 260.000 collaborateurs et 220 métiers.

Pour ce qui concerne plus précisément le site carrières de La Poste, celui-ci est classé 10ème meilleur site français en 2013 (Tebwebstudy). Il est par ailleurs classé 2ème meilleur site français pour son «Front Office candidat» (Appollo Study).

**La Poste a donc mis en place une marque employeur car l'enjeu des recrutements est fort pour le Groupe.**

Le compte Twitter dédié est, depuis janvier 2013, #laposterecrute qui comprend

d'une part des tweets qualifiés (recrutement, actualité, rencontres, pratiques et questions), d'autre part une possibilité de dialogue et un fil d'informations, enfin une remontée des offres d'emploi (environ 5 offres qui remontent par jour).

Par ailleurs une page Facebook a été créée depuis un an. Cette page comporte des onglets spécifiques dédiés au compte Twitter, au site Carrières et aux offres d'emploi. On trouve également sur Pinterest des vidéos en ligne.

Sur Viadeo, une page entreprise «Le Groupe La Poste» compte environ 2.300 abonnés avec des onglets Panorama (bannière et infos), Carrières et Jobs (diversité métiers, offres et annonces d'emploi) et un onglet libre (vidéos...). Cette page sert à faire connaître le site de La Poste à des professionnels.

Sur LinkedIn, une page Entreprise «Le Groupe La Poste» regroupe 15.000 abonnés, avec des onglets Accueil (Bannière et actualités), Carrières (Collaborateurs et annonces d'emploi), Produits (présentation des métiers du groupe) et Informations (Vidéos...). ■

*En conclusion, Valérie Chatel se réjouit que les thématiques choisies aient recueilli l'intérêt des participants et remercie les partenaires de l'Association : Edenred, la MNT, Sopra, Emploi Public ainsi que le Groupe La Poste qui a accueilli à nouveau ce colloque dans ses locaux. Elle salue l'engagement du Monde et remercie vivement les intervenants ainsi qu'Anne Grillon qui a préparé ce colloque et qui l'a animé avec talent.*



ZiryeB MAROUF



Véronique JAU-POUPINEAU



## DRH des Grandes Collectivités

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

L'association des DRH des Grandes Collectivités rassemble un réseau de DRH des grandes villes, des départements, des régions et des établissements publics de coopération intercommunale souhaitant **échanger autour de leur expertise et de leur métier**.

Elle mène des **réflexions sur l'actualité statutaire et l'évolution de la gestion des ressources humaines** dans le secteur public.

Ses **travaux sont orientés vers l'anticipation et l'innovation** : elle porte la vision des DRH pour faire évoluer le statut de la fonction publique, pour innover en matière de dialogue social, pour développer une culture partagée et positive de la richesse humaine des collectivités.

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

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

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

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



## BULLETIN D'ADHÉSION À L'ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVÉS

Nom .....

Prénom .....

Fonction .....

Collectivité .....

Adresse .....

Adresse courriel .....

Tel. bureau .....

Tel. portable .....

Télécopie .....

**A renvoyer à :**

Madame Sonia PAVIC  
Trésorier ADRHGCT  
10 Lot. les Blondines, villa La Gavotte  
13170 Les Pennes Mirabeau

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







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



Ce colloque a été organisé par  
Eléonore CARPENTIER et Anne GRILLON  
[contact@mercurelocal.fr](mailto:contact@mercurelocal.fr)  
[www.mercurelocal.fr](http://www.mercurelocal.fr)

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



*Avec le soutien du groupe*

