

L'AGENT, UN USAGER COMME UN AUTRE ?

LA RELATION USAGER AU CŒUR
DE LA TRANSFORMATION RH

3 | OCTOBRE
2025

DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS

infoprodigital
5 rue des carrières,
94250 Gentilly



www.drh-grandes-collectivites.fr

En collaboration avec

la gazette
des collectivités territoriales

emploi public.fr

WEKA

INTÉRIALE

aef
info

relyens

MNT
GROUPE vvv

SOMMAIRE

ÉDITO ————— 3

VINCENT LESCAILLEZ, *Président de l'Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales*

1 CONFÉRENCE INTRODUCTIVE ————— 4

COMMENT LA DRH PEUT-ELLE PRÉSERVER SA DIMENSION HUMAINE ET SA PROXIMITÉ AVEC LES AGENTS ALORS QU'ELLE EST MONOPOLISÉE SUR DES FONCTIONS TECHNIQUES ET STRATÉGIQUES DANS UN CONTEXTE DE DIGITALISATION CROISSANTE ?

MICHEL BARABEL, *Directeur M2Grhm (IAE Paris Est), Directeur EMRH (Sciences-PoEE), Directeur publications LabRh, Rédacteur en chef MagRh*

2 QUELLE ORGANISATION POUR LA FONCTION RH AUJOURD'HUI ? ————— 7

LISE FOURNOT BOGEY, *Directrice Générale Adjointe ressources humaines et moyens généraux à la métropole de Lyon*

SORAYA KESSAR FONTAINE, *Directrice Générale des Services de la ville de Gennevilliers*

THOMAS SEGUIN, *Directeur Général Adjoint délégué au Conseil départemental du Nord*

3 COMMENT MIEUX COMPRENDRE LES BESOINS DES AGENTS POUR CONSTRUIRE UNE OFFRE RH EN PHASE AVEC LEURS ATTENTES ? — 10

PHILIPPE BAUMONT PAGANI, *Responsable de la transformation RH par le design à la Caisse Nationale d'Assurance Retraite.*

EMMANUELLE BRISSARD, *Directrice Générale Adjointe ressources humaines et dialogue social à la ville de Lyon*

CHLOÉ HARTMAN, *chargée de mission auprès de la Direction Générale Adjointe ressources humaines à la ville de Lyon*

PAUL SAUVEPLANE, *Directeur des Ressources Humaines chez Alan*

4 QUELLES RELATIONS ENTRE LA DRH ET LES AGENTS ? VERS UNE SYMÉTRIE DES ATTENTIONS ————— 13

DÉBORAH CHRISTEL DELESSE, *Directrice des Ressources Humaines au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis*

PAULINE SCHAMING, *Directrice Innovation, Transformation, Usagers au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis*

THIERRY LAMBERT, *Délégué interministériel à la transformation publique à la Direction Interministérielle de la Fonction Publique (DITP)*

MATTHIEU LHOMMEDÉ, *Directeur des Ressources Humaines de la ville de Montreuil*

ÉDITO

À l'image des services d'accueil des publics qui ont su réinventer la relation avec les usagers, les DRH placent aujourd'hui les agents au cœur de leur transformation. Les attentes des agents se transforment. Devenus plus exigeants, ils ne se satisfont plus d'une DRH jugée lointaine, peu réactive ou en encore bureaucratique comme en attestent les résultats d'enquêtes et d'audits menés dans quelques collectivités.

Comme pour les services au public, le nouveau mot d'ordre des DRH est d'aller au-devant de ses usagers, d'organiser la proximité de leurs équipes sur le terrain pour écouter, informer ou encore orienter. Le partage de la fonction RH s'inscrit pleinement dans cet objectif de proximité. Services RH, référents RH et managers sont aujourd'hui reconnus comme des acteurs à part entière de la fonction RH, des « DRH du premier kilomètre ». La répartition des activités et responsabilités RH entre les managers et la DRH reste un point à clarifier pour permettre à chacun de trouver sa place dans un environnement mouvant.

Longtemps négligé, l'accueil des agents fait désormais l'objet d'une attention accrue : réaménagement des locaux, amélioration des conditions d'accueil et professionnalisation des agents. Un accueil attentif est conçu comme le premier pas de la fidélisation. Parallèlement, les DRH investissent des dispositifs participatifs et les techniques de la relation usager afin d'engager le dialogue avec l'ensemble des agents et apporter un nouveau souffle démocratique dans les organisations de travail.

Soucieuses, par nature, de leurs usagers, les collectivités le deviennent de plus en plus de leurs usagers internes que sont les agents, dans une logique de symétrie des attentions.

L'Intelligence Artificielle, horizon incontournable du débat sur la transformation publique (de l'Etat comme des collectivités), ouvre de nouvelles perspectives. Et si l'idée d'un effacement intégral des agents au profit des machines semble encore éloignée, les DRH semblent ouverts à l'expérimentation de nouveaux outils (comme les tchatbot ou les assistants IA). Avec néanmoins, cette exigence d'être toujours accessibles à l'ensemble de notre public, dont une partie reste éloignée du numérique.





CONFÉRENCE INTRODUCTIVE

**COMMENT LA DRH PEUT-ELLE PRÉSERVER
SA DIMENSION HUMAINE ET SA PROXIMITÉ AVEC
LES AGENTS ALORS QU'ELLE EST MONOPOLISÉE
SUR DES FONCTIONS TECHNIQUES ET STRATÉGIQUES
DANS UN CONTEXTE DE DIGITALISATION CROISSANTE ?**

MICHEL BARABEL, *Directeur M2Grhm (IAE Paris Est), Directeur EMRH (SciencesPoEE), Directeur publications LabRh, Rédacteur en chef MagRh*

ANIMATEUR

VINCENT LESCAILLEZ, *Président de l'association des DRH des grandes collectivités territoriales*



● **Michel Barabel**, *Directeur M2Grhm (IAE Paris Est), Directeur EMRH (SciencesPoEE), Directeur publications LabRh, Rédacteur en chef MagRh*

Je vous propose un voyage dans le temps :
« il était une fois la fonction RH » ...

La fonction RH est étroitement liée au contexte économique dans lequel elle s'inscrit. Dans un environnement stable – la société solide selon le philosophe Zygmunt Bauman -elle s'est structurée autour de 5 rôles. Les règles du jeu sont simples et faciles, chacun a des boussoles pour guider sa vie et adopter la bonne stratégie. Le premier rôle est celui de l'expert administratif -68% encore des missions des DRH en 2017-. le deuxième correspond à celui de régulateur social -spécifique à l'Europe-. le troisième celui de champion des salariés, un rôle tourné vers le développement RH, la santé et l'épanouissement, le quatrième, plus récent, celui de partenaire stratégique. Apparaissent alors des concepts comme capital humain, KPI, objectifs de résultat. Enfin, à partir des années 1990, le DRH en endosse un cinquième : celui d'accompagnateur du changement. Selon Dave Ulrich, conférencier, auteur, professeur, la performance d'un DRH repose sur sa capacité à exceller simultanément dans ces différentes dimensions.

Entre les années 1980 et 2000, la fonction RH évolue dans un équilibre complexe : à la fois partenaire stratégique de la Direction, vers lequel elle semble basculer, et gardienne de sa dimension humaine et sociale. Cette dualité conduit progressivement à une dégradation de son image. La fonction est perçue comme déshumanisée, bureaucratique et éloignée du terrain. C'est l'époque où apparaît le terme de « RH bashing ». Cette période est marquée par une multiplication de processus perçus comme contraignants à l'image de l'entretien annuel de performance, très critiqué car chronophage et sans que les DRH y apportent des suites.

La chute du mur de Berlin accélère la mondialisation. L'émergence de nouvelles puissances économiques fragilise les industries occidentales. Parallèlement, la perception du travail évolue profondément. La recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle devient centrale, posant de nouveaux défis d'engagement pour les organisations. Le développement personnel prend son essor. C'est dans ce contexte qu'apparaissent les notions de risques psychosociaux, de burn-out, ou encore de souffrance au travail. L'année 1990 est la date de sortie du 1er rapport du GIEC ; elle ouvre aussi l'ère de la « tech-accelération » avec la révolution technologique et internet.

Ces transformations redéfinissent profondément le rôle et les attentes vis-à-vis de la fonction RH, tout en accentuant les critiques. Une société où les boussoles sont dérégées, les règles en crise et les repères questionnés devient, toujours selon Zygmunt Bauman, « une société liquide ». Un autre rapport au temps émerge : nouvelles attentes des agents, incertitudes sur l'avenir, le court terme s'impose sur le temps long. Cette évolution est particulièrement compliquée pour la fonction publique qui repose sur le temps long. Le public perd son avantage sur le privé, la promesse de la carrière ne faisant plus rêver. Alors que la « société solide » se caractérisait par la sédentarité, le rapport à l'espace se transforme. La mobilité, la flexibilité et le télétravail redéfinissent la notion même d'appartenance. Les jeunes générations aspirent à une plus grande liberté d'organisation.

En 2010, Dave Ulrich identifie de nouveaux modèles adaptés aux défis de la société liquide. Certes les rôles historiques demeurent mais de nouvelles configurations émergent. Le DRH devient un veilleur qui adopte une posture prospective afin d'anticiper les évolutions sociétales. C'est aussi un champion du changement devant rendre tout changement désirable. Le développement des capacités prend toute sa place afin de favoriser une évolution des compétences à un rythme soutenu et de manière continue. Le DRH est aussi geek qui s'approprie les outils digitaux.

En période post Covid, une autre de ses missions est de simplifier la fonction RH et de démontrer qu'elle est une fonction d'investissement et non pas de cout.

Pour adopter de nouvelles postures, le DRH doit remplir les quatre conditions suivantes : s'affranchir de la seule mise en œuvre des textes, diversifier les profils RH, favoriser des organisations plus transversales libérées des processus, implanter des outils RH plus adaptés.

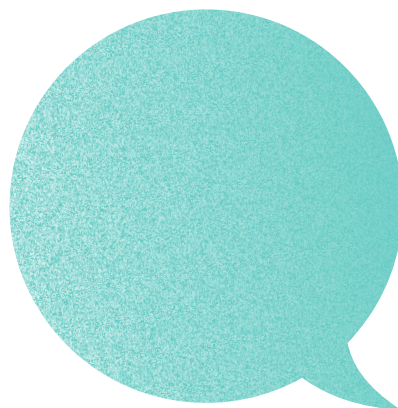
Le DRH est un maker, il engage par l'action. Pour acculturer les agents à l'Intelligence artificielle, il doit s'en emparer en amont. Il démontrera sa légitimité par des actes concrets.

Le DRH des temps modernes est curieux, il consacre le temps nécessaire à la veille et aux rencontres pour développer sa capacité d'exploration.

Le DRH embrasse les enjeux technologiques et s'assure de comprendre le monde de la tech pour avoir le choix de ses outils. L'intelligence artificielle, porteuse de risques et d'opportunités, sera ce que l'on en fera. À l'horizon 2030, les études prospectives indiquent que l'hybridation du travail sera de plus en plus marquée. D'ores et déjà, dans le monde, une activité se décompose de la manière suivante : 47 % de tâches humaines, 22 % de tâches automatisées et 31 % de tâches hybridées IA et digital. Cela conduit à des glissements des portefeuilles de compétences vers des soft skills, telles que la capacité à collaborer et à communiquer. Si les compétences professionnelles sont moins prégnantes, les niveaux de maîtrise deviennent, en revanche, beaucoup plus exigeants. Trois méta compétences sont désormais centrales : collaborer, apprendre et avoir l'esprit critique.

En conclusion une expérience agent exceptionnelle tiendra en 5 dimensions : une dimension digitale pour répondre aux attentes des jeunes générations, une dimension aspirationnelle, inscrite dans l'ADN de la fonction publique territoriale en incarnant le sentiment d'utilité, une dimension intellectuelle

à savoir le salaire et le statut, une dimension physique : les locaux doivent être beaux et enfin une dimension émotionnelle : pas d'émotions négatives et du plaisir au travail. La sécurité psychologique doit être forte : chaque agent doit se sentir important, compétent et apprécié !





QUELLE ORGANISATION POUR LA FONCTION RH AUJOURD'HUI ?

LISE FOURNOT BOGEY, Directrice Générale Adjointe ressources humaines et moyens généraux à la métropole de Lyon

SORAYA KESSAR FONTAINE, Directrice Générale des Services de la ville de Gennevilliers

THOMAS SEGUIN, Directeur Général Adjoint délégué au Conseil départemental du Nord

ANIMATRICE

ELODIE CHABAUD, Directrice générale des ressources humaines de Toulouse Métropole
Mairie de Toulouse



• **Soraya Kessar Fontaine**, *DCS ville de Gennevilliers*

La Ville de Gennevilliers emploie environ 2.220 agents, la DRH en compte 50. Notre modèle organisationnel est plutôt centralisé, bien que certaines missions soient décentralisées, comme le recrutement. Une réflexion a été engagée autour de 3 enjeux structurants :

- Le positionnement stratégique de la DRH et la définition de son projet en repositionnant au sein de la DRH des missions stratégiques à forte valeur ajoutée telles que la mission de conseil en organisation. La DRH ne peut se contenter de la seule légitimité statutaire. Cette évolution s'est accompagnée d'une volonté de renforcer la présence terrain de la fonction RH, notamment par la mise en place de référents RH dans les directions, dont le niveau d'expertise ne peut égaler celui des gestionnaires, dans une logique d'« aller vers ».
- La clarification du partage des rôles entre la DRH et les managers afin de proposer un cadre quant aux responsabilités respectives de chacun. Il s'agit, pour la DRH, de faire confiance aux directions métier et ne pas centraliser l'ensemble des décisions. Son rôle consiste à donner aux managers les moyens d'exercer pleinement leurs fonctions RH en assumant un rôle de conseil et d'information.
- La légitimité de la DRH dans le processus de décision afin qu'elle soit pleinement reconnue comme un acteur stratégique, en charge du pilotage direct de projets structurants, tels que la GPEEC.

La dynamique d'« aller-vers » implique pour la DRH de sortir de ses murs et de développer sa fonction de communication. Le mouvement est double : ouvrir le service aux agents et permettre aux équipes RH de se réappropriier le sens de leur action.

Une attention particulière est aussi portée à l'environnement physique de la DRH : accueil, espaces, ambiance visuelle et sonore. Enfin, nous devons répondre enfin à un enjeu managérial central à savoir la démocratisation de notre organisation. Chaque agent est un acteur à part entière du service public. Cette ambition se traduit par une construction collective de nos projets thématiques tel que le futur « projet santé » élaboré en concertation avec l'ensemble des agents.



Thomas Seguin, *Directeur Général Adjoint délégué au Conseil départemental du Nord*

Le Département du Nord compte environ 8.000 agents et 2.500 assistants familiaux. Jusqu'en 2023, l'organisation de la DRH était territorialisée : les fonctions de « front office » à savoir carrière, santé, retraite, étaient assurées par des équipes gérant chacune un portefeuille d'agents par arrondissement. Cette organisation a révélé plusieurs limites. D'une part, la logique territoriale n'avait pas été pleinement aboutie, la majorité des agents RH demeurant affectés en central. D'autre part, ce modèle a généré une forte hétérogénéité de traitement : les réponses apportées aux agents pouvaient varier sensiblement. La répartition des équipes entre plusieurs services freinait leur montée en compétences collectives et le partage d'expériences. Face à ces constats, le Département a fait le choix d'une organisation plus lisible, recentrée sur le renforcement de l'expertise RH. La nouvelle organisation repose sur 4 pôles principaux : administration, recrutement et développement des compétences, vie au travail et la création de responsables RH.

Ils rassemblent environ 250 agents, majoritairement basés au siège. Elle repose sur 2 principes structurants : l'expertise afin de fournir aux agents des réponses fiables et la proximité afin notamment que chaque agent ait un interlocuteur RH bien identifié. Une enquête auprès des bénéficiaires, menée il y a quelques années, a constitué un appui précieux : ses enseignements ont nourri la réflexion et inspiré plusieurs évolutions structurelles.

La relation avec les managers est fondée sur la confiance. Un dispositif de 10 à 15 jours de formation est proposé dès la prise de poste. Nous devons avant tout consolider les compétences managériales pour soulager la fonction RH. Les efforts portent également prioritairement sur la clarification du partage des compétences RH ainsi que sur l'amélioration de l'information des managers et la connaissance de leurs interlocuteurs RH.



Lise Fournot Bogey, *Directrice Générale Adjointe ressources humaines et moyens généraux à la Métropole de Lyon*

La Métropole de Lyon comptabilise 9500 agents. Notre modèle de GRH repose sur une organisation partagée et décentralisée, articulée autour de services RH de proximité. Rattachés aux directions opérationnelles, ils permettant aux managers de disposer des leviers RH nécessaires. Il s'appuie sur deux piliers structurants : la responsabilité managériale et la relation bénéficiaire, qui place la qualité du service rendu aux usagers et aux agents au cœur du dispositif. En 2015, les centres de responsabilité ont été transformés en directions ressources rattachées aux DGA. Les équipes de proximité traitent notamment des questions de mobilité, de formation et d'organisation du travail.

Leur taille varie selon le périmètre des directions. La fonction RH regroupe 480 agents, dont 210 en central et 270 sur le terrain. Le central prend en charge les sujets plus complexes, tels que la retraite ou les arrêts de longue durée. Des antenne de gestion sont également positionnées dans les directions ; ce sont le plus souvent des assistantes qui assurent un 1er niveau d'information.

Ce modèle, fondé sur une porte d'entrée unique via un gestionnaire qui traite le quotidien dont la carrière et la paye, a globalement démontré son efficacité. Afin d'objectiver la situation, une enquête auprès d'un panel de bénéficiaires menée en 2017, a mis en évidence une perception contrastée : 32% d'avis négatifs contre 42% d'avis positifs. Ces résultats nous ont conduits à engager plusieurs chantiers d'amélioration : fluidifier les interactions entre le central et le local, mieux accompagner les situations complexes, clarifier les zones grises et renforcer la communication RH à destination des encadrants notamment de proximité qui ont exprimé un fort besoin d'appui.

La relation entre la DRH et les managers soulève la question du niveau approprié de décision. Les managers ont la responsabilité décisionnelle des recrutements, des avancements de grade et de l'organisation du travail, domaine sur lequel ils ont la capacité d'action nécessaire, y compris sur le télétravail. La rémunération reste du ressort de la DRH qui se positionne comme garante du cadre normatif et réglementaire et assume un rôle de conseil et d'accompagnement. Nos points faibles concernent le pilotage de la transversalité et des mobilités. Nous développons aujourd'hui des contrats d'objectifs RH par DGA : restitution de postes, volumes à recruter afin de responsabiliser tous les acteurs RH.



COMMENT MIEUX COMPRENDRE LES BESOINS DES AGENTS POUR CONSTRUIRE UNE OFFRE RH EN PHASE AVEC LEURS ATTENTES ?

PHILIPPE BAUMONT PAGANI, Responsable de la transformation RH par le design à la Caisse Nationale d'Assurance Retraite.

EMMANUELLE BRISSARD, Directrice Générale Adjointe ressources humaines et dialogue social à la ville de Lyon

CHLOÉ HARTMAN, chargée de mission auprès de la Direction Générale Adjointe ressources humaines à la ville de Lyon

PAUL SAUVEPLANE, Directeur des Ressources Humaines chez Alan

ANIMATRICE

SARAH DESLANDES, Directrice générale adjointe Ressources humaines et modernisation au Conseil départemental de la Seine-Saint-Denis



Emmanuelle Brissard, *Directrice Générale Adjointe ressources humaines et dialogue social à la ville de Lyon*

La Ville de Lyon a fait le choix d'une approche fondée sur les principes de la démocratie participative, et la symétrie des attentions.

2 pactes ont récemment été adoptés : le pacte usager et le pacte social. Ce dernier, dans son volet « Mieux associer », incarne pleinement cette volonté de renouveler les pratiques de dialogue interne, en instaurant un dialogue direct et continu avec les agents. Parallèlement, la stratégie pluriannuelle de ressources humaines est déclinée en dix axes, dont l'un est dédié à la charte du dialogue social. Elle prévoit également une association des organisations syndicales et des agents à la mise en œuvre des politiques RH.

Cette logique de co-construction s'est traduite également dans le projet d'administration, structuré autour de trois piliers : imaginer, coopérer et faire confiance. Il prévoit notamment des dispositifs participatifs tels que des appels à volontaires, lancés chaque année, pour permettre aux agents de porter des projets tels que la libération du temps de travail. Des ateliers de la coopération, destinés aux managers, accompagnent ce mouvement. Le baromètre annuel de la qualité de vie au travail permet quant à lui d'identifier des actions concrètes de prévention.

Enfin, une charte de la relation usager a été élaborée autour des 6 principes suivants : l'accueil et l'intégration, la communication et la coopération, la formation et l'accompagnement, l'écoute et les ressources humaines, la transparence et l'accessibilité, ainsi que la modernisation des outils et des processus.



Chloé Hartman, *chargée de mission auprès de la Direction Générale Adjointe ressources humaines à la ville de Lyon*

Lors du projet de modernisation de l'Entretien Professionnel Annuel, la ville a fait le choix de coconstruire de nouvelles trames d'entretien avec des panels représentatifs d'agents. Cette approche participative a été reproduite lors de la refonte de l'intranet, pensé « pour et avec les utilisateurs » avec le design de service. Un groupe d'agents usagers a été mobilisé dès la conception, garantissant un outil réellement centré sur leurs réels besoins à savoir un accès aisé aux informations RH. Par ailleurs, à l'occasion de la convention citoyenne des agents pour le climat 70 volontaires, formés et outillés, ont contribué à définir des actions concrètes notamment concernant les conditions de travail en période de canicule ou la mobilité durable.



Paul Sauveplane, *Directeur des Ressources Humaines chez Alan*

Nous nous appuyons sur 2 piliers culturels : la confiance et la transparence. À partir de ces valeurs, nous avons développé différents outils visant à obtenir une information de qualité pour nourrir nos politiques RH. Premièrement les signaux directs : chaque équipe est invitée à participer à des sondages hebdomadaires permettant de prendre le pouls et d'identifier d'éventuelles difficultés.

Nous menons également des enquêtes systématiques auprès des nouveaux arrivants et des collaborateurs sur le départ, afin d'identifier les leviers d'amélioration. Deuxièmement les signaux indirects, 2 fois par an un sondage d'engagement, plus profond, est organisé. Il propose un ensemble de questions que nous avons cherché à rendre pertinentes et attractives, ce qui nous permet d'atteindre des taux de participation avoisinant les 80%. Les résultats de cette enquête, intégralement partagés avec l'ensemble des salariés, alimentent la feuille de route RH. Enfin, nous mobilisons désormais l'intelligence artificielle pour enrichir cette démarche. Elle nous permet de capter des signaux qualitatifs issus d'écrits — comme les entretiens annuels — et non plus uniquement des données chiffrées.



Philippe Baumont, *Responsable de la transformation RH par le design à la Caisse Nationale d'Assurance Retraite*

Le métier de designer RH est relativement méconnu. C'est une fonction émergente, issue du design social, qui vise à améliorer l'« habitabilité du monde » dans toutes ses dimensions. Appliqué à la Caisse Nationale d'Assurance Retraite, elle permet de rendre l'organisation plus « habitable » pour les salariés.

Le design RH s'appuie sur une démarche de conception centrée sur l'utilisateur, fondée sur la capacité du designer à se mettre à la place du destinataire des politiques RH. Cette approche bouscule les méthodes traditionnelles de GRH, souvent construites autour de la conformité plutôt que sur la réalité vécue par les agents.

Là où la conception classique fonctionne « en vase clos », le design RH cherche à anticiper les décalages entre la prescription et l'expérience, afin de réduire le gap entre le « voulu » et le « vécu ». Le designer RH intervient de façon curative pour corriger les écarts constatés dans un projet déjà déployé, ou de manière anticipative pour éviter leur apparition dès la conception. A partir de la « matière première RH », textes, tableaux, enquêtes, il permet de concevoir des dispositifs plus humains, plus désirables et mieux vécus. Ainsi lors de l'élaboration du Schéma directeur RH, il ne s'agissait pas d'en faire un document technique, mais un cahier de tendances favorisant le dialogue. Une narration en 4 thèmes, accompagnée d'outils de discussion, transforme un support figé en un artefact RH dialogique. Le design RH crée une véritable interface entre la norme et les affects, en conciliant prescription et dimension humaine.



QUELLES RELATIONS ENTRE LA DRH ET LES AGENTS ? VERS UNE SYMÉTRIE DES ATTENTIONS

DÉBORAH CHRISTEL DELESSE, Directrice des Ressources Humaines au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis

PAULINE SCHAMING, Directrice Innovation, Transformation, Usagers au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis

THIERRY LAMBERT, Délégué interministériel à la transformation publique à la Direction Interministérielle de la Fonction Publique (DITP)

MATTHIEU LHOMMEDÉ, Directeur des Ressources Humaines de la ville de Montreuil

ANIMATRICE

JÉRÔME LESAVRE, Directeur général adjoint aux ressources à la Communauté d'agglomération de Cergy Pontoise



Pauline Schaming, *Directrice Innovation, Transformation, Usagers au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis*

La relation avec les usagers, priorité institutionnelle, mobilise l'ensemble des directions opérationnelles. La politique d'accompagnement des enjeux liés aux usagers s'inscrit dans une ligne directrice claire : tout projet doit faire l'objet d'une consultation des usagers avant, pendant et après son déploiement. Cette ambition a conduit à la création de la Direction de l'Innovation, de la Transformation et de l'Usager (DITU).

Au-delà de la gestion des services de proximité, la DITU accompagne les directions autour de deux axes majeurs : d'une part, l'amélioration de la qualité de l'accueil multicanal, la réduction des délais de traitement et l'harmonisation des pratiques ; d'autre part, un laboratoire de l'innovation intégrant designers et facilitateurs. Nous travaillons également à l'amélioration des différents canaux de communication avec les usagers : plateforme téléphonique, accueil physique et correspondance écrite.

Parmi les pistes récemment engagées figurent l'évolution de la posture des agents des services d'accueil du public, la structuration d'un réseau des agents d'accueil et la communication en écriture simple. Le langage RH étant souvent complexe ou peu accessible, il est essentiel de veiller à une compréhension claire des messages. L'outil Scolarius, qui mesure la complexité des courriers, contribue à rendre les communications plus accessibles. Simplifier n'est pas simple ! Cela demande un changement complet dans la manière de réfléchir.



Déborah Cristel Delesse, *Directrice des Ressources Humaines au Conseil départemental de Seine-Saint-Denis*

La DRH compte 300 collaborateurs pour 8 000 agents répartis sur près de 300 sites. Son projet s'articule autour de 3 axes stratégiques, dont l'un est spécifiquement consacré à la relation à l'utilisateur. Cette orientation se décline à travers plusieurs actions structurantes, la démarche « aller vers », la refonte de l'accueil, ainsi que le développement de partenariats avec les services des affaires générales, qui assurent une partie des fonctions RH, et la DITU. Ce plan implique également une évolution des postures professionnelles, y compris pour les assistants de gestion, qui bénéficient de formations dédiées et de l'organisation des groupes d'analyse de pratiques (GAP).

La DRH veille par ailleurs à ce qu'aucune demande ne reste sans réponse. Les attentes des agents évoluent, en effet, avec les transformations sociales comme l'exigence accrue de réactivité et d'immédiateté. Des guides de procédures ont été formalisés et un travail de comptabilisation des tâches et des actes a permis d'identifier l'équivalent de 11 jours de disponibilité susceptibles d'être dédiés à la relation usager.

Enfin, le déménagement du siège a constitué une opportunité pour concevoir un accueil unique, à la fois esthétique, agréable et fonctionnel, avec des espaces lumineux intégrant des box réservés à l'accueil, favorisant la qualité de l'accueil et la confidentialité des échanges.



• **Thierry Lambert**, *Délégué interministériel à la transformation publique à la Direction Interministérielle de la Fonction Publique (DITP)*

La notion de symétrie des attentions, encore peu documentée sur le plan scientifique, trouve son origine dans les travaux de Vinet Nayar, chef d'entreprise indien, pour qui la qualité du service rendu repose avant tout sur la qualité des conditions de travail des agents et sur le soutien apporté à ceux en première ligne. Au sein des services de l'État, cette approche s'est concrétisée à travers le programme Fonction publique +, symétrique du programme Service public +.

À la suite d'une consultation menée auprès de plus de 1 000 agents publics, une série d'engagements managériaux a été définie, parmi lesquels : la confiance accordée aux agents en leur donnant une réelle capacité d'agir sur la qualité du service rendu, le renforcement de la proximité et de la déconcentration des services de l'État, l'amélioration de l'équipement et de l'outillage des agents, ainsi que l'évolution de la fonction RH perçue davantage comme une fonction que comme un support.

Les équipes RH sont confrontées à une surcharge de travail, conséquence d'une information insuffisamment disponible ou mal formulée, ainsi qu'à des procédures et formulaires parfois peu clairs. Des démarches de réingéniering participative des processus ont été engagées dans plusieurs services. Cette approche a notamment été déployée dans les rectorats, où le taux de décroché téléphonique est passé de 15 % à 80 %, pour la plus grande satisfaction des usagers et des agents. La mesure des résultats joue un rôle essentiel : elle permet de démontrer concrètement aux agents les progrès réalisés et de se réapproprier du temps dit administratif, condition indispensable à l'efficacité du service public.

Enfin, nous avons constaté que les expérimentations liées à l'intelligence artificielle ont été très favorablement accueillies par les agents, qui y ont vu une opportunité de dégager du temps et de se recentrer sur leur cœur de métier.



Matthieu Lhommedé, *Directeur des Ressources Humaines de la ville de Montreuil*

À mon arrivée, la relation avec les agents était majoritairement perçue par les équipes RH sous le prisme de la crise et de la tension. Un baromètre de la qualité de vie au travail a révélé des résultats préoccupants en matière de risques psychosociaux pour les agents RH. L'enjeu principal était donc de rétablir une dynamique positive entre les équipes RH et les usagers, dans une double perspective : renforcer la qualité du service rendu et améliorer les conditions de travail des agents RH. Un projet de direction a été formalisé afin de mieux outiller les agents RH et de professionnaliser une culture de la relation à l'utilisateur, déjà bien ancrée chez des gestionnaires parfois surmenés.

Parallèlement, nous avons cherché à développer l'autonomie des usagers et à mobiliser les managers pour faire évoluer leur posture, les rendre plus coopératifs et solidaires. Des rencontres RH sont organisées ainsi que des webinaires RH qui ont mobilisé plus de 100 encadrants.

Mi-septembre, la mise en place d'un chatbot RH a permis de diffuser des informations sur une large variété de sujets collectifs et de répondre aux questions simples des agents.

3 objectifs ont guidé ce déploiement : apporter des réponses rapides là où l'intervention humaine ne peut pas toujours être immédiate, soulager les équipes RH des demandes à faible valeur ajoutée, acculturer progressivement les agents à l'usage de l'intelligence artificielle. Après les quinze premiers jours, environ 600 conversations ont été recensées, soit 15 à 20 % des agents. Cette expérimentation a également permis d'identifier les principales thématiques d'intérêt pour les agents. 30 % des questions des agents concernaient l'identification de leur gestionnaire carrière/paie !



MERCI À NOS PARTENAIRES POUR LEUR SOUTIEN

En collaboration avec



ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

A L'ANNÉE PROCHAINE...

