

Colloque de l'Association des DRH des Grandes Collectivités : 4ème édition la RH en débats !

/// TRAVAILLER ENSEMBLE, UNE INVITATION OU UNE OBLIGATION ?



**Synthèse
du colloque 2015**

Auditorium
du groupe la Poste
Vendredi 9 octobre 2015





// EDITO

TRAVAILLER ENSEMBLE, UNE OBLIGATION OU UNE INVITATION

Le concept d'intelligence collective n'est pas nouveau mais prend une nouvelle dimension avec l'arrivée du web 2.0, au point, aujourd'hui, de réinterroger le rôle des directions des ressources humaines. Par ailleurs, au moment où les transformations semblent être surtout technologiques, l'Association des DRH des grandes collectivités a pourtant voulu centrer son colloque annuel sur les transformations culturelles en questionnant la place du « travailler ensemble » dans l'action des directions des ressources humaines.

Alors qu'on sollicite de plus en plus les DRH pour prendre en compte les agents dans leur globalité, c'est-à-dire sur les plans professionnel et personnel, dans leurs contraintes et leurs aspirations, ce 4ème colloque a été l'occasion d'interroger le fonctionnement collectif de nos organisations. Nous savons, en effet, que quand on est sans cesse en action, on oublie parfois de prêter l'attention nécessaire aux relations humaines.

En nous souvenant de Keynes qui rappelait que « la difficulté n'est pas de comprendre les nouvelles idées, mais d'échapper aux idées anciennes », les intervenants et les participants ont échangé sur ce

nécessaire besoin de « travailler ensemble », conscients que derrière une formule se cachent des pratiques et des cultures qui doivent nécessairement évoluer.

Parfois tentés de résumer la gestion des ressources humaines aux seules directions des ressources humaines, les différents acteurs de nos collectivités oublient qu'il existe une véritable fonction RH et que c'est sans doute celle-ci que nous devons conforter et accompagner pour répondre aux nouveaux défis. Cela signifie qu'elle occupe plus qu'une simple place dans un organigramme. Au delà de ce colloque c'est, pour l'association des DRH un enjeu majeur.

La richesse des actes de notre colloque, fruits d'échanges et de confrontations, témoigne de l'ambition que nous portons pour les ressources humaines. Que les participants toujours plus nombreux soient remerciés pour leur présence assidue.



Johan Theuret

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

// SOMMAIRE

QU'EST-CE QUE TRAVAILLER ENSEMBLE EN 2015 ? _____ p4

Intervention de Danièle Linhart,

Table ronde : Jean Kaspar, Valérie Chatel, Laurence Quinaut, Renaud Moutarde, _____ p6

COMMENT LES DRH FONT COHABITER INDIVIDUEL ET COLLECTIF ? _____ p8

Intervention de Bernard Galambaud,

Innover en gestion des compétences : Sonia Bonnet, Sofiane Moussaceb, Houda Aqartit

LES NTIC SONT-ELLES DES SOUTIENS DU COLLECTIF OU DES FACTEURS D'ISOLEMENT DES PERSONNES ? _____ p10

Interventions de Isabelle Cheyroux, Véronique Montamat, Johan Theuret, Marc Vaneeckhoute,

LA COMMUNICATION INTERNE EST-ELLE UN LEVIER DU TRAVAILLER ENSEMBLE ? _____ p12

Intervention de Marc Thébault,

Retours d'expériences avec la présentation des dispositifs de 2 collectivités :

Cécile Desseaux, Véronique Gelard,

CONCLUSION _____ p13

// QU'EST-CE QUE TRAVAILLER ENSEMBLE EN 2015 ?

INTRODUCTION

Johan Theuret
Président de l'ADRHGCT

Le choix du thème du colloque cette année « travailler ensemble, une invitation ou une obligation ? » s'inscrit dans un contexte de bouleversement institutionnel et de contraintes de plus en plus marquées sur la masse salariale. Parallèlement nous vivons une individualisation croissante de la relation au travail. C'est pourquoi nous avons choisi de nous intéresser au travail et de réfléchir sur ce que travailler ensemble signifie et sur ce qu'est aujourd'hui un « collectif de travail » pour les DRH.

Valérie Chatel rappelle les thèmes des précédents colloques de l'association et leur cohérence. En 2014, le colloque portait sur les DRH dans les organisations en transformation et mettait en avant que les DRH ne travaillent pas seuls et les nombreux croisements avec d'autres fonctions.

Aujourd'hui, nous constatons une disparition de repères collectifs qui soulève de nombreux questionnements sur le sens au travail. Nous avons souhaité de l'éclairage de chercheurs, de sociologues mais aussi de praticiens.



Danièle Linhart

sociologue et directrice émérite de recherches au CNRS. Auteur de « Travailler sans les autres ? et de « La comédie humaine du pouvoir »

Le sujet est sensible et complexe. Le collectif est au cœur des interrogations et des réflexions. **Danièle Linhart** rappelle les enquêtes auxquelles elle a contribué dans le cadre des groupes d'expression (lois Auroux) et l'observation de collectifs ouvriers mandatés pour exprimer une parole collective. Ces collectifs avaient été très déstabilisés par l'exercice d'une parole officielle car le véritable collectif n'est pas institutionnalisé, il n'a pas de règle établie et fonctionne de manière informelle. Il prospère par le faire, par l'exercice pratique de son métier.

Le collectif rend l'humanité au travail possible

La mise en demeure d'une expression collective formelle face à la hiérarchie a posé de nombreuses difficultés. Comment passer de l'implicite à l'institutionnel ? Un collectif ne peut pas être institué de fait, il s'appuie aussi sur des valeurs communes et rend possible une sociabilité permettant une entraide, une solidarité, une humanité du travail.

Le collectif est un régulateur

Le collectif produit aussi des savoir-faire, des connaissances nécessaires aux activités et préserve la santé mentale et physique. C'est un régulateur qui permet de faire face aux souffrances générées par le travail. Les enquêtes ont montré que les collectifs se développent à distance de l'influence hiérarchique.

Les collectifs font peur parce qu'ils sont tacites, implicites et invisibles

L'ensemble des managers, DRH y compris, ont peur des collectifs de salariés. Tacites, implicites, invisibles, informels, on les voit pas. Pour autant ils ont un certain pouvoir et servent même de contre-pouvoir. Les managers peuvent craindre cette capacité collective de production de connaissances qui échappe, par nature, au contrôle hiérarchique.

A partir des années 70, les politiques managériales se sont individualisées pour casser les logiques collectives. En raison de l'individualisation des temps de travail, les salariés n'arrivent plus ensemble au travail. Il n'y a donc plus de régularité des temps d'échange. Avec l'évaluation personnalisée de la performance la relation au travail est devenue personnelle. Qui aurait pu s'imaginer dans les années 1960, qu'un ouvrier aille seul dans le bureau de son chef, sans collègue ni syndicaliste ?

Le management moderne prétend mettre en place une politique d'humanisation du travail. On substitue au collectif une prise en charge « humanisatrice » pour gérer l'affect des salariés. S'opposer à cette volonté « humanisatrice » peut sembler paradoxal. Ces pratiques masquent la logique véritable qui est de nier la dimension professionnelle. Les RH, et pas seulement eux, veulent voir l'entreprise non comme un ensemble de collectifs, mais

comme une addition d'hommes et femmes avec des grandeurs et des faiblesses qu'il faut prendre en charge et utiliser pour les amener à relayer des procédures et des protocoles que l'on cherche à leur imposer.

Aujourd'hui le travail est une épreuve solitaire, non plus un engagement collectif

Nous sommes passés de logiques collectives à des logiques individuelles. Auparavant les collectifs permettaient le travail réel, c'est-à-dire un travail qui fonctionne. Aujourd'hui, le travail est une épreuve solitaire, bien qu'officiellement le discours dominant est celui de l'humanisation du travail.

Valérie Chatel interroge alors la sociologue sur les enjeux dont elle vient de parler au regard de la situation du secteur public. En est-il de même dans le secteur public ? On pourrait imaginer que ce n'est pas le cas, notamment du fait du statut qui implique nécessairement un collectif.

Danièle Linhart répond qu'elle n'est pas spécialiste du secteur public. Selon elle les processus développés y sont appliqués de manière encore plus systématique et à « marche forcée ». Il y a une volonté de rattraper le secteur privé en introduisant des démarches de rentabilisation et une nécessaire transformation des identités professionnelles. Or, l'éthique de service public et les valeurs républicaines auxquelles s'identifient les agents est très importante. Le management

pense qu'il faut transformer les mentalités pour faire évoluer le secteur public mais c'est source de souffrance pour les agents.

Les attentes des agents sont à la fois individuelles et collectives ce qui est contradictoire

Valérie Chatel remarque ainsi que les DRH du secteur public n'ont peut-être pas peur du collectif, mais plutôt du « bazar » et de l'absence de structure dans le dialogue social. Les attentes sont contradictoires. Les agents souhaitent que leur performance soit considérée et veulent en même temps une certaine liberté dans le travail. Les représentants du personnel sont défenseurs de fonctionnements dans lesquels les agents ne se retrouvent plus forcément.

Pour **Danièle Linhart**, ce qui est frappant, dans le modèle proposé aujourd'hui c'est l'attente des salariés quant à la prise en compte du travail réellement fait. Cette attente est une conséquence de l'évolution du monde du travail. En faisant appel à la subjectivité des personnes pour réaliser un travail, on dit donner de l'autonomie, de la responsabilité et pourtant ce n'est pas ce qui est vraiment valorisé. Les managers ne sont pas en mesure d'évaluer véritablement le travail des agents. A la sortie des entretiens d'évaluation, nombreux sont ceux ayant le sentiment d'être mal évalués car leur entretien n'est pas conduit en fonction d'éléments concrets reflétant la réalité du travail. Il s'appuie sur

des grilles rigides, éloignées de la réalité des contraintes. L'évaluation met aussi souvent en cause personnellement les personnes évaluées. Or les agents ont besoin de temps de discussion sur leur activité sans jugement ni évaluation.

Valérie Chatel remarque qu'il faudrait travailler sur la « professionnalité ». Les DRH du secteur public sont particulièrement confrontés à ces questions, parce que les agents vieillissent et que le secteur public ne licencie pas. Il faut discuter évolution, changement de métier, perte d'identité professionnelle. Comment faire ?

Avant le progrès était une vertu, aujourd'hui c'est le changement

Danièle Linhart précise que ce qui paralyse les agents, c'est la peur de l'inconnu. Dans un contexte où les directions mettent en place des changements permanents, deux éléments ressortent du discours managérial : il faut contrôler les travailleurs et il faut introduire des transformations en permanence, « les fameux *permutuel* chez France Télécom. Avant le progrès était une vertu, aujourd'hui c'est le changement. Il faut prouver qu'on n'est pas *risquophobe*. Ces changements gagneraient à se réaliser de manière plus sereine. Chacun est aujourd'hui en situation d'apprentissage permanent, d'où le sentiment « que tout fout le camp ».



Qu'est-ce que travailler ensemble en 2015 ?

Danièle Linhart, Valérie Chatel

/// TABLE RONDE



Jean Kaspar,

Consultant en stratégies sociales,
Président de la commission du grand
dialogue social du groupe la Poste

Face aux évidences comme le changement, comment le gérer ? Comment faire en sorte qu'il soit positif, pas seulement sur le plan budgétaire, économique ou financier mais pour les hommes et femmes qui le vivent ? Travailler ensemble est une nécessité et une ambition formidable. Chacun peut ainsi apporter sa contribution, on ne peut pas vivre sans collectif. La vie et le travail étant liés, il y a une porosité de plus en plus forte entre travailler et vivre. La société a fait irruption dans l'entreprise. La hausse du niveau de qualification, l'accès direct de l'information et de la connaissance changent les rapports à l'autorité. Avant le professeur était le maître, il y avait une dimension de sacralité.

Le « nous » est aujourd'hui désacralisé

Aujourd'hui l'autorité doit être construite, elle ne s'impose plus. Tout cela modifie aussi le rapport au travail devenu une activité structurante à côté des autres. On ne peut comprendre l'entreprise que si on comprend l'évolution de la société. Nous devons concilier le « je » et le « nous », alors que pendant très longtemps, les deux s'opposaient. Le « nous » était sacré et le « je » à combattre. Revisiter la définition de l'organisation est essentiel. L'entreprise n'est pas qu'un lieu de production de biens ou de services. Les salariés mettent en commun leur intelligence, leur savoir-faire, pour produire un bien ou un service. La gestion des hommes et des femmes devient aussi stratégique et importante que les choix financiers. Or, nous sommes toujours dans un système où la logique financière et économique prend le pas sur la logique humaine. Comment trouver un point d'équilibre entre des logiques multiples ? Cela suppose qu'aucune ne s'impose sur une autre. Il y a également une nécessité de libérer la parole dans les organisations, c'est un enjeu central d'efficacité. Comment organiser cette parole libérée ?

Il faut aussi chercher des moyens de développement des logiques de coopérations. L'information permet une connaissance partagée des problèmes à traiter. L'absence d'information encourage le fantasme.

Le dialogue social en France n'est pas digne d'un pays développé

Nous avons en France un dialogue social de « pays sous-développés ». Il existe une forme de division des tâches entre ceux qui définissent la stratégie et qui, une fois leur

décision prise demandent aux syndicats comment la mettre en œuvre. Le véritable dialogue social est une construction de la stratégie. Ne pas comprendre que le pouvoir se partage – pas l'acte de décider – c'est être dans l'erreur, alors qu'entrer dans cette logique, c'est être dans une logique de coresponsabilité. Un proverbe africain dit « si tu veux aller vite fais le seul, si tu veux aller loin faisons-le ensemble ». C'est un peu comme le chef d'orchestre qui cherche à faire jouer chaque instrument au bon moment.

Anne Grillon s'interroge sur la différence que l'on peut faire entre collectif et coopération. Jean Kaspar répond que le principal défi est celui du dépassement des antagonistes avec la volonté de dépasser les divergences pour construire – même provisoirement – un intérêt partagé, l'intérêt général. « Je » n'existe que par rapport et avec « les autres ». Il faut aussi accepter le re-questionnement des acquis, sinon nous restons dans une situation bloquée. Cela ne veut pas dire les remettre en cause. Il faut sortir d'une vision bloquée et antagoniste. Il faut chercher la déstabilisation positive des personnes en face de soi. Danièle Linhart estime que le chef d'orchestre a un rôle très particulier car il arrive au dernier moment. Les musiciens s'accordent et travaillent seuls avant. Le collectif a donc existé indépendamment de sa présence. C'est un lieu où les controverses et les désaccords s'expriment. Il y a des choses qui se passent en dehors de la hiérarchie et c'est ce qui permet le travail. Les dirigeants n'ont pas confiance dans leurs salariés, c'est typiquement français.

REACTIONS DES PARTICIPANTS

Aurore Barthel, DRH de la ville de Saint-Denis : on a souvent l'impression que les organisations syndicales ne sont pas formées au dialogue social et ne sortent jamais de la logique partisane. En outre, les agents ont besoin d'être reconnus, comment les associer et jusqu'où sans aller vers la co-gestion ? Il faut que le changement soit multidimensionnel, mais comment faire un pas vers l'autre ?

Il faut faire le pari de l'intelligence

Jean Kaspar estime que chaque organisation a les syndicats qu'elle mérite. Et cela marche de l'autre côté aussi. Faire le pari de l'intelligence collective permet la déstabilisation positive. Il faut traiter les choses le plus en amont possible. Il manque un temps de recul et de formation pour comprendre les stratégies des organisations syndicales. Le débat sur le type de relations sociales n'est jamais posé en réunion stratégique du top management.

Yves Soronellas, Secrétaire général de la chambre syndicale des consultants : nous

sommes d'accord qu'il faut apprendre à travailler ensemble mais quelles sont les postures et le travail nécessaire pour apprendre à se faire confiance ? L'orchestre a pour caractéristique que chacun sait jouer seul, pour autant ils travaillent ensemble.

Anne Grillon : cette question est une excellente transition car elle va permettre à notre intervenant suivant de proposer une réponse.



Renaud Moutarde,

DGA formation
Région Champagne-Ardenne,
co-auteur d'une étude
« Connaître et reconnaître
l'encadrement intermédiaire
dans la fonction publique territoriale »
MNT

La coopération est naturelle pour un projet où les agents sont volontaires

Comment générer une coopération qui dépasse l'addition des personnes ? Cette question se résout assez naturellement dès lors qu'on s'organise en mode gestion de projet. C'est une démarche qui soude une équipe un peu plus largement que dans le cadre hiérarchique habituel. Les charges de gestion, la tyrannie du quotidien, font que sans démarche active du management c'est effectivement plus compliqué.

Anne Grillon l'interpelle sur de possibles nouveaux modes de management : faut-il innover en matière de management ?

Renaud Moutarde précise que ses travaux ont montré que l'encadrement intermédiaire avait de réelles difficultés d'accès à l'information. Les représentants du personnel ont parfois davantage accès à des informations stratégiques. Il faut donc commencer par diffuser l'information : a-t-on des comptes rendus des échanges en comité de direction ? Organise-t-on des groupes de travail avec des agents du terrain ? Construit-on avec les personnes concernées les tableaux de bord de pilotage ?

Plus l'encadrant intermédiaire est de proximité, plus il a été recruté en fonction de ses connaissances techniques et non en fonction de ses aptitudes managériales. Elargir, lorsque cela est possible, les réunions de directions générales aux cadres intermédiaires permet un partage d'informations nécessaire. Mais il faut veiller à ce que les échanges aillent dans les deux sens, ascendants et descendants.

Anne Grillon rebondit, sur la question des moyens et des ressources qui se pose avec une acuité toujours plus forte. Pour ne pas heurter les individus dans leur professionnalité, associer les agents comme les usagers au service est une piste. Comment mettre cela en place ?



Qu'est-ce que travailler ensemble en 2015 ?

Renaud Moutarde, Daniele Linhart,
Valérie Chatel, Laurence Quinaut, Jean Kaspar



Laurence Quinaut,

Secrétaire Générale
Rennes Métropole

Le collectif peut parfois enfermer

Le collectif a aussi une dimension enfermante pas toujours idéale pour une équipe. Il ne faut donc pas l'idéaliser car il est très autocentré, et sa référence est toujours l'état de l'art.

La demande de l'usager peut être différente de celle des agents. Le niveau d'exigence est susceptible de varier selon les prestations. Dans un contexte de fortes contraintes, notamment en termes de moyens avec une raréfaction de ressources, la réallocation des ressources est meilleure si l'on interroge ceux qui font les services mais aussi ceux qui en bénéficient.

La problématique de la qualité empêchée est souvent résolue de cette manière. Ce qui fait la qualité du service, c'est que les gens y sont fondamentalement attachés. Mettre les agents de terrain et les usagers dans la boucle de réflexion et de décision permet de ne pas heurter les agents. Leur fierté au travail est liée à la satisfaction de l'usager. Par exemple, en matière de simplification, certaines collectivités, en réunissant des agents usagers et des agents de la DRH ont réussi à simplifier des procédures, tout le monde est gagnant et satisfait. Ce type de groupes de travail permettent de lever les résistances au changement.



Valérie Chatel,

Directrice Générale Adjointe
Région Rhône-Alpes,
Vice-Présidente de l'ADRHGCT

Les changements institutionnels sont importants et les collectivités vont devoir davantage travailler ensemble, voire mutualiser ou fusionner. Or, cela se fait très vite. Par

exemple le mariage des régions est celui de deux entités identiques, mais le changement touche trois dimensions sur lesquelles les capacités d'action ne sont pas identiques. D'abord un changement de taille, la nouvelle entité sera beaucoup plus grande que les deux anciennes et cela influencera l'organisation des procédures. Ensuite se pose la question du changement de culture. Or la dimension culturelle ne se décrète pas. Enfin, la question des pratiques professionnelles, champs sur lequel il y a davantage de marges de manœuvre.

Travailler ensemble nécessite dans ce cas de poser un ensemble de règles pour rapprocher des régions qui ont des pratiques différentes. Il faut donc à la fois se comparer et constituer des collectifs paritaires. La parité est en effet un élément indispensable, malgré la différence de taille des deux structures, pour que chacun ait le sentiment d'être respecté. Cela permet d'instituer des échanges professionnels à tous les niveaux agissent par « capillarité ». Bien que les échanges professionnels soient plaisants le respect permanent de l'autre ne se met pas en place naturellement. Discuter ses pratiques professionnelles, c'est remettre en cause ce que l'on a fait depuis longtemps. L'essentiel est de trouver un compromis et de valoriser les meilleures pratiques.

Il faut également prendre le temps, les compromis ne sont jamais rapides car il demande d'accepter de faire des choix au regard de ce que l'on bien pensait faire et que l'on ne pourra plus faire de la même manière. A cette occasion, émergent aussi des projets nouveaux et des idées imprévues. Il est difficile rester respectueux, de prendre le temps d'échanger, d'accepter les idées nouvelles qui viennent perturber les plans. Les conflits font aussi partie des projets ambitieux.

Renaud Moutarde note que le plaisir à échanger entre pairs est une découverte, ou presque, grâce à ces changements institutionnels. Il faut que nos agents se connaissent et se reconnaissent. On croit faire la même chose et on se rend compte qu'on ne le fait

pas toujours de la même façon. Et puis, parfois, il y a des indélébiles : expliquer aux alsaciens qu'ils ne sont plus seulement alsaciens c'est dur !

Partir du positif est important, c'est la responsabilité de l'employeur,

Valérie Chatel ajoute que, dans le monde public, on ne sait pas très bien valoriser les bonnes pratiques, on ne sait pas dire ce que les agents font de bien. Ils ont besoin de s'entendre dire que le chemin parcouru est déjà important. La responsabilité de l'employeur est aussi de créer les conditions de la coopération, autant que de l'optimisme et de l'énergie positive. Nous sommes aussi confrontés à des pratiques contraires aux valeurs prônées. Peut-être faut-il en dire moins en matière de valeur ? La théorisation a priori ne fonctionne jamais véritablement. Ce sont les réalisations concrètes qui doivent servir d'exemple.

REACTIONS DES PARTICIPANTS

Vincent Lescaillez DGA ressources ville de Roubaix : en matière de dialogue social, le collectif ne trouve pas facilement sa place, les DRH préfèrent les groupes institutionnels comme les organisations syndicales plutôt que les collectifs inorganisés. Peut-être sommes-nous au bout du cycle ? On aime échanger mais on a du mal à changer. L'enjeu pour les DRH, c'est de faire le lien entre les collectifs spontanés et l'intérêt général de la collectivité. Comment ainsi prendre le meilleur de ces deux visions et comment faire la passerelle ?

Valérie Chatel précise que les collectifs professionnels ont beaucoup de sens pour un DRH, à condition d'être ouverts.

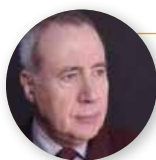
Danièle Linhart ajoute que les collectifs peuvent effectivement être très exclusifs.

Jean Kaspar indique que la difficulté aujourd'hui est d'articuler le dialogue social et la « régulation » sociale qui fait intervenir d'autres acteurs que les organisations syndicales. Mais les syndicats imaginent qu'on cherche à les contourner, dès lors qu'on s'intéresse à la régulation sociale.

DRH (non identifié) : Les DRH sont aussi confrontés à des attentes parfois contradictoires des salariés, notamment en matière de représentation du collectif. Les jeunes ont des aspirations individuelles très fortes, notamment en termes de régime indemnitaire.

Danièle Linhart estime qu'il y a de plus en plus d'aspirations différentes. Le principe même d'un collectif, c'est la capacité à digérer toutes ces diverses demandes sous la forme de micro-compromis. Les multiples aspirations qui se font jour sont au quotidien digérées au sein du collectif et la sagesse des plus anciens y est pour beaucoup.

/// COMMENT LES DRH FONT COHABITER INDIVIDUEL ET COLLECTIF ?



Bernard Galambaud

Professeur émérite à l'ESCP Europe, auteur de « Et si la GRH était de la gestion ? », coordination de l'ouvrage « Réinventer le management des ressources humaines »

La fonction RH est en panne

A propos de son livre, il insiste sur le fait qu'il est sûr de l'avoir rédigé, mais pas certain de l'avoir écrit. Cet ouvrage a été construit de manière collaborative, ce qui a été aussi un apprentissage.

Pourquoi pouvons-nous affirmer que la fonction RH est en panne ? L'opinion publique reproche à la fonction RH de ne pas être présente et lui fait un procès en absence. Dès lors qu'un évènement survient dans une organisation, se pose la question de sa présence. Que fait la DRH ? C'est la même question que « que fait la police ? ». Se joue derrière cette question une perception non assumée, non dite, de la détérioration du lien social. On parle toujours des thèmes de reconstruction de confiance, légitimité, etc. Ce qui est en quelque sorte faire l'inventaire de ce qui a été perdu.

La fonction RH prétend accompagner les agents, les services, le changement. Or, elle ne se réduit pas à une fonction d'accompagnement. De nombreux articles et colloques s'interrogent sur son avenir. Il faut comprendre sa dynamique historique. Elle a connu 3 périodes, faciles à repérer car elle a changé de titre :

Première période : le management scientifique, temps des directeurs et chefs du personnel. Les organisations sont dominées par l'emprise syndicale et l'emprise scientifique qui promet de la performance dès lors qu'on applique ses principes de rationalisation.

Années 60 : changement de période et de promesse, c'est le temps des relations humaines. La promesse est qu'en prenant en compte la motivation et l'implication, la performance s'améliore. C'est aussi le temps des groupes de parole. Les DRH remplacent les chefs du personnel.

Années 80 : les entreprises performantes aux Etats-Unis et au Japon sont celles qui gèrent

les compétences et les potentiels. La promesse est celle de la performance par l'optimisation de l'usage de la ressource humaine. Aujourd'hui, il est difficile de déceler la promesse collective de la fonction. Le questionnement est donc celui-là, pourquoi la fonction RH n'est plus capable d'offrir une promesse ?

La gestion, c'est passer du discours à la décision

Il convient donc de distinguer la gestion des autres pratiques d'optimisation de la ressource. La gestion, c'est transformer les politiques en décision. L'administration du personnel, c'est l'application de règles de droit. Depuis quelques années, la gestion des ressources humaines au sens fort, est en train de régresser au profit de la montée de la logique de marché. On gère le dessus de l'entreprise, pas le dessous. Si votre valeur est inférieure à votre coût de gestion, l'organisation n'a pas vocation à vous gérer. Les hauts potentiels savent bien qu'ils sont gérés, c'est ce qui les définit.

La responsabilité hiérarchique et la responsabilité de la fonction sont alors dissociées. La décision en gestion n'est pas libre, elle est encadrée. Le manager décide dans un cadre. Une politique qui n'est pas dans la contrainte n'est pas une politique et reste au stade du discours.

Le directeur du personnel des années 50, le DRH des années 80 évoluaient dans le même type d'économie. Aujourd'hui nous avons changé d'économie, il faut donc se réinventer. On parle d'économie post-industrielle dans le sens où son centre de gravité n'est plus la production du bien ou du service, mais désormais la maîtrise d'éléments immatériels (savoir, connaissances, informations, référence, production de représentations, etc.). Cette nouvelle économie produit de nouvelles organisations qui sont souvent l'inverse des organisations passées.

La première vertu du monde industriel, c'était la stabilité. Or, aujourd'hui, non seulement il y a du changement mais en outre il est valorisé. On ne sait d'ailleurs plus comment les organisations fonctionnent. La complexité prévaut, ce qui signifie aussi l'opacité. L'entreprise

industrielle fonctionnait dans la verticalité qui permettait des baronnies (une responsabilité devenait un fief), aujourd'hui les organisations transversales prévalent. L'unicité hiérarchique (tout part d'un chef et tout lui revient) a laissé la place à du matriciel (parfois trois chefs voire davantage).

Le management est peut-être en train de disparaître du point de vue hiérarchique

On a déploré le travail en miette. Peut-être que le paradigme actuel est aussi le management en miette. Le travail est de moins en moins prescrit et de plus en plus conceptuel. La question du poste est aujourd'hui vidée de son sens. Si chacun fait son poste, alors le concept de poste n'existe plus dans la mesure où il est défini comme ce qui est fait avant soi. Nous sommes donc face à un paradoxe : la proposition collective d'avoir des responsabilités et de prendre des initiatives crée un malaise. L'absence de règles ne permet plus de juger de manière objective ce qui est fait. Avant, on ne pouvait rien reprocher à quelqu'un qui suivait la règle, aujourd'hui ce n'est plus le cas.

Certains apprécient d'avoir plusieurs chefs. Le management étant dilué, la liberté est plus forte. A contrario, d'autres se sentent seuls. L'homme est alors sans guide et peut-être fatigué de devoir prendre des initiatives, de résoudre des problèmes. La performance de ces nouvelles organisations est liée à la conjonction d'un ensemble de managers-cadres qui n'encadrent plus.

La gestion des ressources humaines s'est individualisée, portée par la rhétorique du salarié-acteur et en même temps, le besoin de travail collaboratif est de plus en plus fort. Cela peut sembler contradictoire, mais c'est davantage le basculement d'un holisme social vers un individualisme de travail, mais avec un holisme organisationnel où le travail serait désormais la coopération des cerveaux.

Que vous ayez juridiquement raison n'a aucun sens si vous avez culturellement tort

Pour autant, toute organisation est nécessairement sociale. Le lien social était jusqu'à présent inscrit dans la durée et l'organisation



Comment les drh font cohabiter individuel et collectif ?

Bernard Galambaud, Sonia Bonnet, Valérie Chatel, Sofiane Moussaceb, Houda Aqartit

vécue comme une communauté (la démission est alors vécue comme trahison, le CDI comme un contrat à perpétuité.). Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans ce modèle. La légitimité était donnée par l'interne par la communauté, aujourd'hui elle l'est par l'externe. C'est l'opinion publique qui la détermine en jugeant par l'émotion non pas la raison.

Valérie Chatel interroge alors : quels conseils

donner alors aux DRH ?

Construire des mots n'est pas construire des idées

Pour Bernard Galambaud, le discours insiste sur l'accompagnement, alors même que cela ne saurait définir l'action de la fonction RH. Tous ces changements ont bousculé les représentations auxquelles nous étions habitués. Lorsque l'on parle de cadre d'entreprise,

on ne sait plus de quoi on parle. Le rôle de la fonction RH est de reconstruire des représentations partagées. On joue avec les mots, passer de manager à leader ne change pas la réalité et la difficulté que nous avons à conceptualiser le monde d'aujourd'hui. Le meilleur gage d'avenir de la fonction RH c'est lorsque les directeurs de ressources humaines se rencontrent et échangent.

Comment innover en gestion des compétences ?



Sofiane Moussaceb

Chargé de mission à la DRH
Conseil départemental
des Hauts-de-Seine



Houda Aqartit

Consultante en RH



Sonia Bonnet

Directrice anticipation des
compétences Groupe Orange

Dans un contexte de digitalisation et d'innovation soutenues, le benchmark mené auprès de 38 entreprises à Paris et à Singapour (pour explorer des pratiques innovantes en gestion des compétences) a permis d'observer 5 tendances majeures.

Placer le salarié au cœur de la gestion des compétences

En parallèle du modèle traditionnel où l'entreprise développe les outils de gestion des compétences, deux nouvelles approches apparaissent : un salarié qui gère lui-même ses compétences avec l'appui de l'entreprise et un salarié qui gère ses compétences avec l'appui de ses pairs.

S'appuyer sur des pratiques anciennes reposant sur la transmission de savoir

Le développement des compétences s'enrichit de pratiques anciennes revisitées reposant sur la transmission de savoir. On s'intéresse aussi à la personne pour voir comment se fait l'acquisition des compétences, le compagnonnage est une illustration.

Valoriser les « soft-skills » dites compétences « douces »

La dimension comportementale et l'intelligence collective sont valorisées. Il s'agit pour les organisations de s'appuyer sur les compétences orientées vers l'interaction et sur celles qui permettent aux employés de pouvoir faire autre chose, de résoudre de nouveaux problèmes.

Développer la créativité organisationnelle

Il s'agit de l'ensemble des pratiques qui vont contribuer au développement de comportements « proactifs » et « créatifs », le tout, au service de l'innovation et de la performance collective. Le contexte de l'organisation est travaillé pour le rendre plus souple, plus perméable à accueillir la nouveauté.

Exploiter la « DATA » RH (BIG DATA)

L'exploitation des données (DATA) n'est pas appliquée dans sa version « BIG » mais davantage dans une logique « SMALL » et statisticienne. Elle permet une compréhension plus fine de certaines données (comme le développement d'un modèle prédictif permettant d'anticiper les départs sur certains postes).

Einstein a gagné, la relativité s'est répandue dans les organisations

La théorie de la relativité a impacté les entreprises : le temps s'est accéléré et la géographie est relativisée et profondément modifiée grâce à la technologie et à la « virtualisation » des activités. Face à cette évolution les outils actuels sont obsolètes, il convient donc d'en fabriquer des nouveaux.

Orange a introduit les capabilités, notion qui inclut des savoir-faire et des compétences organisationnelles. Un outil a donc été forgé dans l'objectif de demander aux usagers, c'est-à-dire aux salariés, quelles sont leurs compétences, ce qui peut sembler très compliqué de prime abord. Le questionnaire élaboré est relativement simple et permet d'établir huit profils en fonction, à la fois de ce qu'ils font et savent faire dans le cadre professionnel, mais aussi et au-delà. Dans un monde évoluant en permanence, les nouvelles compétences attendues par les organisations sont aussi celles que les salariés peuvent développer à tout moment, dans et hors du travail.

L'outil est diffusé de manière anonyme aux managers. Du côté RH, les noms apparaissent permettant de savoir où sont les compétences dont un projet peut avoir besoin. Une fois le questionnaire rempli, les salariés peuvent formaliser un souhait de formation ou de développement de compétence. En outre, une « Digital Academy » comprenant notamment des vidéos type MOOC a été mise en place. Elle permet de faire valider un certificat ou un passeport numérique, ces outils encouragent l'apprentissage de compétences nouvelles.

/// LES NTIC SONT-ELLES EN SOUTIEN DU COLLECTIF OU FACTEURS D'ISOLEMENT DES PERSONNES ?



Véronique Montamat

Directrice marketing et communication, Sopra HR Software

Projection du film présentant la vision 2020 des solutions RH :

Avec la digitalisation des processus métiers, de nouveaux défis s'imposent aux Directions des Ressources Humaines. La révolution digitale impacte également les méthodes de travail, qui tendent à devenir plus agiles. C'est pourquoi, il est nécessaire d'inventer de nouveaux usages RH.

Pour faire de cette transformation une opportunité pour les DRH, Sopra HR Software a développé une nouvelle génération de solutions RH collaboratives proposant des e-services RH aux collaborateurs et managers dans un nouvel espace individuel et personnalisé.

Le collectif ne se résume pas aux outils

Il convient de réfléchir à la valeur ajoutée qu'apporte un nouvel outil numérique. L'outil ne créant pas la communauté, il est nécessaire d'interroger les objectifs que l'on se donne et de comprendre les nouveaux usages. Le changement de paradigme est aussi lié au fait que, pour la première fois, les particuliers disposent à titre personnel de technologies plus développées que les organisations. Cela crée des attentes nouvelles chez les salariés.

On note une attente très forte des agents qui s'accélère avec les nouvelles générations, le numérique apparaissant comme un passage obligé. Ils ne comprennent pas que l'entreprise reste à l'écart de certaines innovations. La proposition de nouveaux services aux agents est donc importante, l'image de l'organisation est en jeu.



Marc Vaneckhoute

Directeur des systèmes d'information Conseil départemental du Nord

Il faut faire et s'autoriser à essayer

Pour Marc Vaneckhoute la diversité des situations complique le développement des technologies numériques. Certains agents, aujourd'hui encore, ne se connectent pas à internet. Pour autant, les outils permettent de se rapprocher d'agents affectés sur des sites géographiquement éloignés. La question du choix ne se pose pas, les technologies existent déjà à l'extérieur. La véritable question n'est donc pas l'utilité de la technologie mais l'usage que l'on peut en faire. C'est pourquoi il est important de multiplier les expérimentations.



Johan Theuret

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

Les technologies ne doivent pas exclure

Nous sommes actuellement dans une phase d'exploration. Tous les agents ne sont pas touchés directement par les mêmes technologies. Les métiers isolés, par exemple les ATSEM ou les agents de la voirie, ne sont pas réellement concernés par les bornes de connexion que l'on peut mettre en place. Les DRH doivent concilier l'explosion des technologies indispensables pour certains métiers et des attentes personnelles qui ne répondent pas nécessairement à un besoin professionnel. Une partie des agents seulement est concernée par les évolutions d'usage liées aux technologies. Le télétravail ne pourra jamais se déployer pour les agents d'entretien, par exemple.

Il faut être attentif à ne pas exclure les agents

de cat C. Si tous les métiers évoluent, les activités techniques et de terrain sont cependant moins touchées. En outre, les contraintes budgétaires ne permettent pas de connecter tous les agents. Dans cette phase d'exploration où nous sommes, c'est à nous DRH d'être vigilants et d'encadrer les usages tout en accompagnant par la formation les moins qualifiés.

Marc Vaneckhoute précise qu'au Département du Nord le télétravail est en phase de déploiement en privilégiant davantage les activités que les postes qui pourraient évoluer vers le télétravail.

Anne Grillon interroge la salle sur la mise en œuvre des réseaux sociaux internes. Seule une collectivité a initié un projet sur ce sujet. Valérie Chatel précise avoir essayé mais que le collectif autour d'un réseau social ne se crée pas. Toutefois tant la distance entre les services que les réorganisations encouragent pourtant leur développement.



Isabelle Cheyroux

Responsable SIRH Bouygues Immobilier, auteur d'un mémoire sur les réseaux sociaux numériques d'entreprise (RSNE)

Les réseaux sociaux n'ont de sens que si on leur donne un objectif dès le départ

Les réseaux sociaux internes sont différents des réseaux sociaux externes bien que les fonctionnalités soient similaires. La finalité est importante : à quoi ils servent ? Répondent-ils à un besoin ? On distingue trois communautés : la communauté informelle (échange d'informations), la communauté de projet (échange d'informations liées à un projet) et la communauté de pratiques ou de métiers (les acteurs sont choisis et permet la formation par exemple.)

La communauté est nourrie par le don, le contre-don, et l'implication des utilisateurs. A chaque finalité du message, son mode de



Les NTIC sont-elles en soutien du collectif ou facteurs d'isolement des personnes ?

Anne Grillon, Isabelle Cheyroux, Johan Theuret, Marc Vaneckhoute, Véronique Montamat

communication. Dans les entreprises le taux d'équipement est de plus en plus important, avec néanmoins un succès très relatif.

Anne Grillon rebondit et interroge les participants : il est souvent entendu que nos élites manquent de culture numérique, fait-on le même constat dans les collectivités ? Et comment remédier à cette situation ?

Le numérique n'est pas toujours pertinent pour les agents

Johan Theuret explique qu'en matière de reclassement, on cherche des solutions et parfois cela implique une formation aux outils numériques. Pour autant, la culture numérique ne saurait se résumer à cela. Pour la développer, il faut s'interroger sur la finalité et sur l'usage. On ne peut pas tout espérer des nouvelles technologies. Dans une collectivité qui valorise la hiérarchie et s'inscrit dans une forte verticalité, les réseaux sociaux ne changeront rien. C'est donc la culture interne qui est à considérer. Dans un contexte budgétaire tendu la question du téléphone mobile se pose. Il existe une appréhension des élus et de la hiérarchie sur l'usage du téléphone mis à disposition des agents. Faut-il se poser la question de savoir si l'usage sera privé ou professionnel ? Je ne le pense pas. Toutefois : c'est difficile à faire comprendre à une hiérarchie qui souhaite contrôler les usages des agents.

REACTIONS DES PARTICIPANTS

Sonia Pavic, DGA RH Mairie d'Aix-en-Provence : les communautés de métiers sont un point de départ intéressant. Une expérience a été initiée pour le métier de secrétaire de direction.

Elles ont travaillé avec un consultant pour partager numériquement des documents et des pratiques. Cela se développe et fonctionne sur les modalités d'une boîte à outil et d'un "troc" de compétences. Ces pratiques permettent aussi de repérer les évolutions des métiers.

Patrice Mbeg Ndenga DRH de la mairie de La Ciotat : les technologies permettent de faire évoluer les compétences. L'accès à l'outil informatique transforme la relation avec l'agent. La connaissance de ces outils peut encourager à changer de poste.

DRH (non identifié) : trop d'informations tue



Marc Vaneckhoute, Véronique Montamat

l'information les courriels sont mal utilisés. Ces technologies favorisent la culture de l'immédiateté. On parle aussi de droit à la déconnexion, comment assurer la sécurité des

services tout en se préservant ? Et paradoxalement, on a encore trop de papier. Il y a un décalage entre la réalité de l'usage et la potentialité permise par les outils.

Collaboratrice du CNFPT : Le CNFPT propose une offre avec les savoirs de base et une offre sur la fracture numérique !

Marc Vaneckhoute remarque qu'aujourd'hui, on ne remplace pas encore les parapeurs par des solutions numériques. Les élus et les managers sont dans des zones d'insécurité. C'est cela qui freine ils ont besoin de tête à tête, de coaching plus que de formation collective traditionnelle.

Valérie Chatel rappelle que, contrairement à ce que l'on pense, l'évolution numérique est souvent partie du haut de la hiérarchie parce que c'est un marqueur social. Par ailleurs des études sont menées avec des robots. Par exemple, la nounou numérique peut être une solution intéressante dans une crèche !. Si certains métiers sont exclus aujourd'hui de la numérisation ils connaîtront néanmoins des transformations car la robotisation va les toucher également.

Un étudiant du master RH de Paris II, apprenti à la mairie de Corbeil-Essonnes, fait le constat d'agents de plus en plus isolés notamment à la voirie. Quels outils pourraient les aider à travailler au quotidien ?

DRH (non identifié) : en réalité, les technologies bouleversent le quotidien et vont continuer à le faire dans la mesure où les outils comme twitter trouvent de nouveaux usages. Et ce n'est pas près de s'arrêter.

// LA COMMUNICATION INTERNE EST-ELLE UN LEVIER DU TRAVAILLER ENSEMBLE ?



Marc Thébault

Directeur de la communication de Caen la Mer, auteur de « construire la communication intercommunale »

La communication est une relation

En période de disette budgétaire les budgets de communication sont souvent minorés, les résultats dans ce domaine étant difficiles à démontrer. De même on pourrait croire que le discours peut remplacer l'action. Quand on parle de communication on pense à « la com' » au sens du discours sur du vide. Croire qu'une communication réussie fait taire est une erreur. Toute communication, réussie ou non, provoque des réactions et suscite des interactions. Il est impossible de ne pas communiquer, le silence est un acte de communication. Et la communication ne saurait être de

la propagande.

La communication est d'abord et avant tout une relation. C'est pourquoi s'intéresser à la cible est essentiel. Le souci de la relation a été complété par la révolution technologique depuis le minitel. La communication est un processus et doit donc être pensée dans nos collectivités comme une création de liens.

Pascale Callec, DRH du Conseil départemental de l'Isère : notre collectivité a innové avec un laboratoire d'idées offrant un lieu aux agents sur les sujets d'innovation ou de résolution de problèmes.

Marc Thébault répond qu'il est toujours étonnant de constater le décalage en matière de management entre le privé et le secteur public. On pourrait imaginer des accès permanents à internet ou des salles de sport ou de créativité dans les collectivités.

DRH (non identifié) : parfois on s'occupe des citoyens mais pas des agents.



Véronique Gélard

Responsable de la mission communication interne, Ville du Havre et de la Codah

Une communication interne mutualisée est possible

Notre communication a été formalisée afin de faire de chaque agent un ambassadeur de la collectivité et de renforcer le sentiment d'appartenance. Nous multiplions les canaux de communication et les événements pour toucher l'ensemble des agents et diversifier les occasions d'échange. Nous encourageons les activités extraprofessionnelles pour que les agents se sentent partie intégrante de la collectivité. Les ateliers autour du sport, de la musique, etc., ont un succès grandissant. Cela permet des passerelles qui n'existeraient pas autrement. Sont également proposées des visites : visite de chantier et de lieux particuliers comme un centre de tri ou un musée. Traiter les agents de manière privilégiée a un impact positif sur la cohésion et le « travailler ensemble ».

L'intranet est aussi un outil courant. Le flux twitter va également être utilisé, plusieurs contributeurs ont été formés dans chaque direction. De ce fait, chaque direction est responsable de ses publications. L'intranet ne fait pas tout, de nombreux agents n'ayant pas de poste informatique. Tous ont néanmoins été formés à l'usage des technologies. Aujourd'hui, 3 600 agents font leur demande de congés en ligne.



La communication interne est-elle un levier du travailler ensemble ?

Marc Thébault, Véronique Gélard, Cécile Desseaux



Les étudiants du master de GRH et management public de Paris II avec leur professeur Emilie Soufflet (à gauche)



Cécile Desseaux

Chef du service communication interne Région Nord-Pas-De-Calais

La communication interne est toujours délicate, notamment parce qu'elle manque de portage et de crédibilité. Nous sommes aussi rattrapés par les usages et par leur évolution. Les différents changements ont provoqué des difficultés que la communication se doit de prendre en compte. L'agilité des administrations est une attente des agents comme des citoyens.

La communication interne permet de connaître l'ensemble des activités d'une collectivité, voilà pourquoi c'est passionnant

Cécile Desseaux rappelle que la communication est souvent le service auquel on fait appel en fin de projet. Pour construire ensemble la nouvelle région Picardie Nord Pas de Calais un état des lieux croisés des outils et des ressources internes a été réalisé. Il a permis d'identifier des modalités de travail partagées.

Concernant les technologies, nous nous sommes rendus compte que nous avons des logiciels et outils très différents, ce qui pose des difficultés considérables. Un intranet unique est un enjeu fort, de même que la charte graphique. Nous travaillons sur un temps très court et nous cherchons la continuité sans être certains qu'elle sera possible.

Lors d'une conclusion chorale à plusieurs voix, les étudiants du master de GRH et management public de Paris II ont prêté leur regard aux débats de la journée et souligné les points qui les avaient particulièrement marqués :

D'abord, "travailler ensemble" n'est pas qu'une obligation : c'est surtout, selon l'heureuse expression d'un intervenant, une "nécessité passionnante". L'enjeu réside dans « l'humanisation du collectif » qui doit se conjuguer à un "fond d'individualisation".

Ensuite, la variété des pratiques attachée à cette nouvelle façon de travailler. Concrètement, au-delà du travail en équipe, foisonnent une série d'initiatives : mise en place de groupes projets, outils collaboratifs, ingénierie de co-construction, etc. Travailler ensemble renvoie d'ailleurs autant à des capacités développées en interne qu'à de nouvelles façons de collaborer avec les partenaires.

Toutefois, la juxtaposition de compétences ne suffit pas en elle-même à faire une communauté : la notion de travailler ensemble puise plus profond, dans des valeurs communes qui en constituent le socle. Travailler ensemble relève certes d'une ardente obligation dans des administrations souvent épuisées par les effets du travail en silos. Pour aboutir, ces nouvelles collaborations doivent rapidement s'appuyer sur une motivation autre que l'obligation. Celles qui tissent des liens sont le plus souvent tendues vers un idéal ou un intérêt supérieur commun, partagé par l'ensemble des agents. D'où l'intérêt pour les DRH de travailler à affirmer un but et un sens commun, voire de créer une véritable « éthique » du partage.

Enfin, la coopération n'est pas simplement affaire d'outils juxtaposés, même si ceux-ci peuvent évidemment stimuler des pratiques collaboratives et favoriser le partage d'informations. Elle est surtout affaire de contexte et d'organisation donc d'usage : il s'agit de créer et cultiver des conditions favorables à la coopération avec des organisations plus souples, capables d'expérimenter ce « travailler ensemble » et de faire jouer des synergies. En cela, le DRH joue un rôle crucial d'accompagnement dans les évolutions conjoncturelles et structurelles (notamment dans l'appropriation des technologies d'information et de communication) afin d'éviter que naissent des "mondes parallèles".

En définitive, plus que de l'information partagée, travailler ensemble, ce sont surtout des aspirations partagées.

Évoquant leurs propres expériences, les étudiants ont souligné que la pédagogie du CIFFOP les entraînait en permanence à ces pratiques collaboratives. Référence bien sûr aux nombreux travaux de groupes (l'enquête collective, le « jeu sérieux » des 24 heures du CIFFOP ou encore les exercices de co-créa-

tion à travers l'enseignement de management de projet) mais aussi découverte des richesses de l'échange intergénérationnel, du fait même des profils variés des étudiants issus à la fois de la formation initiale et de la formation continue. L'apprentissage du « travailler ensemble » requiert ainsi de l'investissement, du temps et de l'entraînement. Il suppose aussi une bonne connaissance transversale de l'organisation, d'où l'insistance mise dans le programme sur les compétences organisationnelles des étudiants. Fondamentalement, si ces pratiques de travail en commun ont pu émerger assez vite en ce début d'année au sein de la promotion, c'est aussi parce que les étudiants, comme l'équipe pédagogique, sont soutenus par des aspirations et un projet commun. C'est d'ailleurs autour de la charte du Master, proposée par leurs prédécesseurs, et le baptême de la promotion, à forte valeur identificatrice, que s'est créé ce sens de la communauté. Sont ainsi assez bien exprimés les ressorts du travailler ensemble : une culture faite d'obligations communes, de confiance et de respect de l'autre.

Pas de travail en commun non plus sans rituels : rencontres interpromos, « les jeudis du MAP » autour de grands professionnels des RH, sans oublier les rituels de convivialité et les fêtes d'anniversaires célébrées en commun...

LE MOT DE KURT SALMON

Kurt Salmon est très heureux d'avoir pu assister à une journée riche et passionnante. L'ensemble des échanges ont mis en lumière combien travailler ensemble est une thématique d'actualité et combien les technologies bouleversent fondamentalement les relations de travail. A l'heure où nous sommes souvent dans les relations virtuelles, la perspective de travailler ensemble est plus que jamais d'actualité et l'importance des rencontres réelles – comme aujourd'hui – s'en trouve démultiplié.

Travailler ensemble, pour un cabinet de conseil auprès du secteur public, c'est d'abord travailler pour la réussite du service public, le plus bel objectif qui soit !



Merci aux participants.



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
www.drh-attitude.fr**

BULLETIN D'ADHÉSION

Nom Prénom

Fonction

Collectivité

Adresse.....

Adresse courriel..... Télécopie

Tel. bureau Tel. portable

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

A renvoyer à
Sonia PAVIC
Trésorière ADRHGCT
10 Lot. les Blondines, villa La Gavotte
13170 Les Pennes Mirabeau



Ce colloque a été organisé par :

Réseau RH public

Anne GRILLON

anne.grillon@me.com



Nous contacter :

contact@drh-attitude.fr

www.drh-attitude.fr

