

COMMENT LA COVID 19 FAIT MUTER LA FONCTION RH ?



2
OCTOBRE
2020

CAISSE DES DÉPÔTS
15 QUAI ANATOLE FRANCE
75007 PARIS



DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS

www.drh-grandes-collectivites.fr



COMMENT LA COVID 19 FAIT MUTER LA FONCTION RH ?



ÉDITO

Nous vivons une période inédite. La crise révèle les forces et les vulnérabilités des organisations. Elle ouvre la voie à des transformations. Elle autorise encore plus d'innovation.

Dans ce contexte complexe, les DRH ont été et sont toujours au cœur du système de gestion de crise. En équilibre permanent, nous devons être ancrés dans le quotidien, capitaliser sur les expériences de terrain et conserver la vision prospective pour construire l'avenir. Après une crise aussi soudaine que marquante, il est nécessaire de prendre le temps de l'analyse. La parole est donc aujourd'hui aux DRH. Bousculée et réinterrogée sur ses pratiques, ses rôles et ses missions, la fonction RH a affirmé son positionnement dans les organisations publiques et privées.

Nombre de DRH estiment que « la crise a permis de faire ce que l'on ne pouvait pas faire avant ». L'un des exemples les plus marquants est l'implantation du télétravail. Hier minoritaire et parfois subi par des managers en défaut de confiance vis à vis de leurs équipes, il est aujourd'hui reconnu comme un mode de travail à part entière. Le challenge des DRH, dans un contexte de travail à distance qui libère ou asservit selon les prismes, est d'investir le champ des collectifs. Les outils collaboratifs ont, pendant le confinement, apporté leur contribution. Ils ont permis d'échanger, de partager et de rassembler. Cette crise a également ouvert de nouvelles voies en matière de communication qui a pris un élan significatif : plus fréquente, plus ouverte, plus transparente et aussi plus participative avec la mise en place de baromètres.

L'association des DRH des grandes collectivités territoriales vous propose, au travers son colloque annuel, un espace de réflexion, de confrontations des points de vue et de construction. Les éléments, abordés aujourd'hui, nous aideront à tirer les enseignements nécessaires pour gérer d'autres éventuelles crises et à accompagner les mutations du service public.

DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS



Microsoft

la Gazette

sofaxis



casden
La banque coopérative
de la Fonction publique

Edenred



Matilde Icard

Directrice générale du Centre de
Gestion de la Fonction Publique
Territoriale du Nord



Johan Theuret

Président de l'Association des DRH
des grandes collectivités
DGA Ressources de la Ville
et Métropole de Rennes

NOS INTERVENANTS



Aude Fournier
Directrice Générale Adjointe
des Services,
Conseil départemental du Nord



**Charles-Henri Besseyre
des Horts**
Professeur émérite HEC Paris,
Président de l'AGRH



Emmanuelle Brissard
Directrice des Ressources Humaines,
Reims Grand Reims



Bruno Collignon
Sapeur-pompier et ancien président
d'une organisation syndicale représentative
Photo : Patricia Marais



Laurence Breton Kueny
Vice-présidente de l'ANDRH
Directrice des Ressources Humaines
Groupe AFNOR



Émilie Nicot
Directrice des Ressources Humaines adjointe,
Ville de Rennes et Rennes métropole



Jérôme Friteau
Directeur des Relations Humaines
et de la transformation,
Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse



Anne-Claude Poinso
Syntec numérique



Bruno Jarry
Directeur des Ressources Humaines,
Conseil départemental du Maine-et-Loir



Dolores Laope
Directrice Générale Adjointe
des Ressources Humaines
et de la Qualité du Service Public
Mairie de Clermont-Ferrand



Henri Cléty
Enseignant chercheur en psychologie,
Université catholique de Lille



Jacques Boudaud
Directeur Général Adjoint,
Angers Loire Métropole



Séverine de Montredon
Directrice Générale des Services,
Castelnau-le-Lez



Lise Fournot-Bogey
Directrice des Ressources Humaines,
Métropole de Lyon



PROGRAMME DU COLLOQUE

COMMENT LA COVID 19 FAIT MUTER LA FONCTION RH ?

9 H 00 Accueil

9 H 30 Introduction : **Johan Theuret**, Président de l'association
des DRH des grandes collectivités

9 H 40 **DRH en gestion de crise**
TABLE RONDE
*Témoignages des membres du bureau de l'ADRHGCT
concernant la manière dont ils ont fait face au confinement :
leviers, fragilités, enseignements.*

10 H 45 **LIVE : Quelle (s) posture (s) pour les DRH
post crise ?**
CONFÉRENCE

11 H 45 **Regards croisés DRH public / privé :
qu'avons-nous à partager en cette
période de crise ?**
REGARDS CROISÉS

14 H 00 **Le lien avec les agents un nouveau défi
pour les collectivités ?**
DÉBAT CONTRADICTOIRE

14 H 45 **Pourquoi devons-nous réinventer de
nouveaux collectifs de travail ?**
TABLE RONDE

16 H 15 **L'accélération digitale dans les organisa-
tions publiques survivra-t-elle à la crise ?**
ÉCHANGES

17 H 00 **Quels enseignements pour faire face
aux crises de demain ?**
CONCLUSION

FONCTION PUBLIQUE : « L'APRÈS-11 MAI PORTE LE RISQUE D'UN MONDE À DEUX VITESSES ACCENTUANT LES INÉGALITÉS DU TRAVAIL »

Johan Theuret, Président de l'Association des DRH des grandes collectivités
Aude Fournier, Vice-présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités

Johan Theuret et Aude Fournier, directeurs des ressources humaines, estiment, dans une tribune au « Monde », que la généralisation du télétravail ne va profiter qu'aux cadres supérieurs et craignent, à l'avenir, l'aggravation des différences entre fonctionnaires « visibles » et « invisibles ».

Pendant les deux mois de confinement, 500 000 fonctionnaires territoriaux, en retrait des campagnes médiatiques et des applaudissements quotidiens, auront assuré la continuité de services publics locaux vitaux. Leur point commun : ces « invisibles » figurent en grande partie dans le bas des échelles statutaires et salariales.

Depuis plusieurs décennies, dans les représentations communes, percevoir un salaire élevé serait corrélé à une plus grande valeur sociale. La logique des « premiers de cordée » incarne cette conception élitiste. Or, la crise révèle une dynamique inverse : ce sont aujourd'hui ces invisibles qui semblent réellement « utiles à la nation », en assurant des actes essentiels pour garantir, à l'écrasante majorité confinée, des conditions de vie dignes.

L'épreuve collective actuelle serait-elle l'occasion de redonner ses lettres de noblesse à l'article 1 de la Déclaration des droits de

l'homme et du citoyen disposant que « les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune » ?

Réinterroger les politiques salariales à l'aune de leur utilité

Aux côtés de la symbolique « caissière », les agents territoriaux poursuivent leurs missions au service de l'intérêt général. Certains esprits chafouins seraient tentés d'observer que les fonctionnaires ont la chance de voir leur rémunération maintenue à taux plein contrairement aux salariés du privé. Rappelons qu'au vu des différentiels structurels de rémunération en défaveur du secteur public, l'argent n'est pas la principale source de l'engagement des agents publics.

Pour autant, un premier enseignement de cette crise consiste à réinterroger les politiques salariales à l'aune de leur utilité pour notre société et donc de la valeur que nous accordons à tout travail méritant un juste salaire. Quant au statut de la fonction publique, souvent décrié comme suranné, il permet aujourd'hui aux employeurs publics d'assurer le niveau de services requis, sans risquer de droit de retrait.

Une facilité qui s'étend au temps de travail, là aussi loin des clichés. Le statut permet en effet de mobiliser, redéployer, voire réquisitionner des agents afin d'assurer les missions



Johan Theuret

Président de l'Association des DRH des grandes collectivités
DGA Ressources de la Ville et Métropole de Rennes



Aude Fournier

DGAS,
Conseil départemental du Nord

urgentes, souvent au bénéfice des citoyens les plus fragiles... d'agir vite pour éviter une crise dans la crise. Un deuxième enseignement est donc de cesser de considérer le service public et ses agents comme un coût, pour y voir plutôt une protection de notre modèle social.

Les hésitations de l'Etat

Pis, c'est comme si cette incompréhension se répandait jusque dans les plus hautes sphères de l'État. Face à la nécessité de doter rapidement les employeurs publics des outils juridiques adéquats, à l'instar des dispositifs offerts immédiatement aux entreprises, nous avons assisté à une valse d'hésitations gouvernementales : création tardive d'une autorisation spéciale d'absence, atermoiements sur la suspension du jour de carence ou l'imposition possible de jours de congés, doutes sur l'attribution d'une prime exceptionnelle, ou encore reconnaissance limitée du Covid-19 en tant que maladie professionnelle. Cela n'est pas sans rappeler le débat sur les retraites, dont l'une des évolutions visait à réduire le nombre de métiers relevant des catégories actives bénéficiant de conditions plus favorables : agents de la voie publique, personnels médico-sociaux, chargés de collecte des ordures ménagères et... un professionnel sur deux du secteur hospitalier. En somme, ceux qui sont aujourd'hui en première ligne de la crise sanitaire. Parmi eux, figurent une écrasante majorité de femmes dans les métiers du « care », parfois exercés à temps partiel subi, voire en horaires décalés.

Un défi managérial et sociétal

Autre enseignement de la crise, la généralisation du « télétravail pour tous », qui, dans les faits, concerne avant tout les fonctions dites « de bureau », pendant que les invisibles doivent continuer à intervenir sur le terrain. L'accélération du télétravail bénéficiera dans le monde d'« après » principalement aux cadres, aux mieux formés et payés, dont 70 % souhaitent déjà poursuivre ce home office, libérateur de certaines contraintes comme les temps de trajet. Les autres reprendront leur poste comme avant ou presque, avec le risque de creuser encore davantage les inégalités entre les in et les out de la « révolution numérique ».

L'après-11 mai porte assurément le risque d'un monde à deux vitesses accentuant les inégalités du travail et renforçant les décalages existant entre « visibles » et « invisibles », une fois la verve des remerciements passée.

Il est, désormais, de la responsabilité des employeurs d'assurer un retour à la normale qui fasse ressortir le meilleur de cette épreuve. C'est un défi managérial, à l'image de cette crise inédite qui a remis en lumière l'importance de la cohésion, des solidarités et de la nécessité de garder le lien. C'est aussi plus globalement un défi sociétal : celui de mettre en place des compensations, qui permettront de retrouver un nouvel équilibre, gage d'un vivre-ensemble harmonieux.

QUELQUES PISTES POUR REDONNER SA PLACE AU TRAVAIL RÉEL



Charles-Henri Besseyre des Horts
Professeur émérite HEC Paris, Président de l'AGRH

Dans ma chronique précédente¹, j'évoquais l'espoir d'un retour en force du travail réel avec la remise en cause de la financiarisation des entreprises. Pour aller plus loin, cette chronique propose quelques pistes pour redonner sa place au travail réel à l'issue de la pandémie. Mais qu'est-ce que le travail réel ? La meilleure définition est celle de Pierre-Yves Gomez, professeur à l'EM Lyon, pour qui le travail réel est celui qui combine, premièrement, une expérience subjective, valorisée par la reconnaissance ; deuxièmement, une expérience objective, valorisée par des normes de performance ; et, troisièmement, une expérience collective, valorisée par la solidarité².

L'expérience des équipes de soignants durant l'épreuve que nous vivons actuellement est un formidable exemple de ce travail réel avec leur reconnaissance par nous tous aux fenêtres chaque soir à 20 h, les résultats incroyables en nombre de vies sauvées, et la solidarité interne et externe de ces équipes. Les entreprises peuvent apprendre beaucoup de cette expérience pour redonner sa place au travail réel en agissant sur la reconnaissance, les normes de performance, et la solidarité.

Sur le plan de la reconnaissance, tout d'abord, beaucoup d'efforts restent à faire dans la mesure où la France est l'un des pays du monde occidental parmi les plus à la traîne, selon les études régulières sur l'engagement des collaborateurs. La reconnaissance dont il est question ici va bien au-delà de la rémunération, il s'agit surtout de reconnaître la personne et le travail bien fait. Sur ces dimensions, nos cousins québécois sont passés maîtres de ces formes de reconnaissance qualitative qui ne coûtent rien.

Sans tomber dans les excès anglo-saxons de « l'employé(e) du mois », les entreprises pourraient s'inspirer de l'exemple de la MAIF qui a profondément transformé ses pratiques managériales depuis quelques années vers plus de confiance et de reconnaissance comme en témoigne son DG, Pascal Demurger, dans son livre récent³.

En ce qui concerne les normes de performance, l'enjeu est important, car on est au coeur de la question du travail réel en permettant d'identifier objectivement les résultats du travail accompli pour peu que ces normes soient connues et acceptées par tous.

Rien n'est pire, en effet, que de travailler pour rien comme le dénonce David Graeber dans le cas des « bullshit jobs »⁴.

Les normes peuvent être, bien sûr, quantitatives, mais aussi et surtout qualitatives concernant le savoir-faire, les règles de l'art et le bon geste⁵.

Les DRH peuvent ici innover dans les pratiques de management de performance en introduisant des « conversations » plus fréquentes entre les managers et les collaborateurs sur le comment (normes qualitatives) en complément des évaluations traditionnelles d'atteinte des objectifs (normes quantitatives).

Sur le thème de la solidarité, enfin, c'est le sens du collectif qu'il s'agit de redonner au travail dans la mesure où la crise actuelle met en évidence, d'une façon cruciale, l'importance de réussir ensemble. Dans cette perspective, les entreprises, et les DRH en particulier, doivent s'atteler à créer les conditions pour que le collectif retrouve sa légitimité dans le travail au détriment de l'individualisation forcenée qui a caractérisé les dernières décennies⁶.

Comme belle illustration de la solidarité, on ne peut que saluer l'initiative du groupe Accor qui a décidé le 16 avril de mettre à disposition des autorités sanitaires 300 hôtels avec des salariés

volontaires pour héberger des personnes contaminées par le virus, mais asymptomatiques ou faiblement malades⁷.

Avec cette décision, cette entreprise donne un signe fort à ses collaborateurs sur l'importance du collectif dans le travail pour faire face à la crise actuelle et ainsi renforcer sa résilience par rapport aux fortes incertitudes qui caractérisent l'évolution future du secteur hôtelier.

(1) Besseyre des Horts, CH : « Pour en finir avec la financiarisation : la revanche du travail réel dans l'après Covid-19 ? », *Entreprise & Carrières*, n° 1476, 13-19 avril 2020, p. 13.

(2) Gomez, P.-Y. : *Le travail invisible, enquête sur une disparition*, François Bourin, 2013.

(3) Demurger, P. : *L'entreprise du XXIe siècle sera politique ou ne sera plus*, Ed de l'Aube, 2019.

(4) Graeber, D. : *Bullshit Jobs*, Éditions les Liens qui libèrent, 2018.

(5) Gomez, P.-Y., 2013, *op.cit.*

(6) Du Payrat, C. : *Orchestrer l'intelligence collective*, Pearson, 2019.

(7) <https://www.lefigaro.fr/societes/accoraccueille-dans-ses-hotels-des-patientsatteints-du-covid-19-des-ce-soir-20200416>

RÉGULER LE SENTIMENT DE PROXIMITÉ : UN LEVIER DU « FAIRE ÉQUIPE » À DISTANCE ?

Caroline RUILLER, Maître de conférences en sciences de gestion à l'institut de gestion de Rennes, IAE, Rennes

De 1.8 millions (7 % des actif.ve.s, DARES, 2019), le télétravail s'est déployé à 8 millions des salarié.e.s (30 % des actif.ve.s, d'après l'exécutif) depuis le 17 mars 2020. D'une mise en oeuvre basée sur le volontariat en temps normal, le télétravail est « doublement » volontaire en situation de crise. Il est un potentiel aménagement pour permettre la continuité de l'activité de l'entreprise et garantir la protection des salariés.

La situation pandémique de la Covid-19 étant à durée indéterminée, faire équipe à distance pourrait devenir une norme avec des risques pour l'entreprise (contrôle du travail) et pour les télétravailleur.se.s (Dumas et Ruiller, 2014). Comment faire équipe à distance en situation de travail inédite et dégradée ?

Travailler en équipe dispersée géographiquement constitue une compétence collective – en soi – à développer. La situation inédite par son rythme, accentue des risques déjà bien connus : brouillage des frontières entre la vie professionnelle et personnelle, d'isolement et psychosociaux (charge de travail, rythme de travail, difficultés à se distancier du travail, conflits familiaux etc.). L'un des leviers du management distant pour-

rait ainsi être la régulation du sentiment de proximité entendu comme « la perception par une personne de la proximité ou la distance d'une autre personne » (O'Leary, Wilson & Metiu, 2014), et reposant sur l'identité partagée et la communication.

Pragmatiquement, cela signifie d'abord partir de l'activité réelle pour manager par la confiance et non par le contrôle (les objectifs du travail sont-ils réalisables et partagés ?).

Ensuite, cela veut dire co-construire les règles d'organisation (du travail et de la convivialité). Cela se traduit enfin par la « e-communication » (fréquence et intensité, personnalisée et personnellement signifiante), une vision culturelle des TIC comme support aux dynamiques interpersonnelles pour enrichir l'interaction, et non juste comme un moyen performatif (Ruiller, Van Der Heijden, Chedotel & Dumas, 2019).

En comprenant apprivoiser comme créer des liens au sens de Saint-Exupéry (1943), la co-construction de nouvelles routines entre équipier.ère.s distant.e.s viendrait de ce qu'ils/elles apprivoisent ou non les dimensions de leurs expériences de télétravail respectives.

LA CRISE ET LE CHOIX DE L'ORGANISATION APPRENANTE

Alexandre GUILLARD

Il est encore trop tôt pour tirer toutes les leçons de cette crise dont le terme est à ce jour encore incertain. Première certitude toutefois, nous allons devoir apprendre à vivre dans la durée avec la Covid-19, avec la peur, les risques et les pertes humaines. Autre certitude, les effets destructeurs de la réponse adoptée, celle du confinement massif, pour bon nombre de métiers et de pans de l'économie avec une intensité que nous ne sommes pas encore en mesure d'évaluer aujourd'hui.

Sommes-nous pour autant face à un phénomène nouveau ? Au niveau du virus et de la manière de l'arrêter, indéniablement ; malgré les similitudes que beaucoup ont voulu chercher dans le passé, force est de constater que Covid-19 n'a rien d'une répétition des épidémies de grippe connues (l'histoire ne se répète jamais à l'identique comme le savent les historiens).

Au niveau du management d'une crise même sanitaire, pas réellement ! Les organisations qu'elles soient des entreprises, des associations ou des entités gouvernementales ont l'occasion de se révéler dans leurs capacités à gérer des crises surtout lorsqu'elles en mettent en jeu leur possible existence (d'aucuns parlent de résilience

organisationnelle). Elle requiert des efforts intenses en matière de connaissance, de compréhension et d'apprentissage. Un exemple désormais bien connu est celui de la crise qu'a connue l'entreprise Toyota en 2003 suite à des problèmes de frein et dont elle a su se sortir grâce à un travail d'investigation extrêmement poussée. En clair, la crise et sa « gestion » supposent les qualités d'une organisation dite apprenante, c'est-à-dire une organisation qui sait développer dans la durée et au jour le jour des profondes capacités individuelles et collectives en matière de résolution de problème, de créativité et d'autonomie pour répondre à des situations incertaines et complexes.

La crise que nous vivons en définitive révèle encore plus fortement qu'auparavant les forces et les faiblesses dont disposent nos systèmes organisationnels dans leur capacité à apprendre à apprendre réellement, seul avantage concurrentiel durable. Pour nos organisations européennes et françaises, modelés par un modèle command-and-control, c'est le grand défi et l'opportunité au travers du système éducatif : investir massivement dans la « société apprenante » pour paraphraser le beau livre de François Taddéi.

APRÈS LA CRISE : MANAGER COMME AVANT ?

Marie-José SCOTTO, Enseignant-chercheur, responsable du pôle d'expertise GRH, IPAG Business School

Cette crise sanitaire expose le cadre spatio-temporal de notre organisation du travail et oblige à une réflexion brutale sur le mode de management de nos organisations. Une première remarque : cette crise constitue un « crash test » grandeur nature de la réalité des engagements des entreprises en matière de Responsabilité Sociale et Sociétale, mettant dans une lumière crue, les cohérences ou les incohérences de la gestion de crise des équipes dirigeantes.

Selon la lettre Novethics du 15 avril 2020, les entreprises conscientes de l'importance du dialogue avec leurs parties prenantes, ont agi en priorité pour la protection de leurs salarié.es et de leurs clients. Ces entreprises ont montré un engagement sociétal exemplaire et devraient engranger – juste retour des choses – des bénéfices non seulement en termes de confiance et de motivation de leurs collaborateurs, mais également de la part de leurs parties prenantes. Un élément propre à favoriser la reprise de leurs activités.

Dans un paysage économique chaotique, la moitié des salariés se retrouvent au chômage partiel tandis que d'autres en télé travail subissent l'intensité d'une activité accrue. Ce télétravail massif impacte la relation spatiale et « affective » au travail et teste la relation managériale. Il permet également de réaliser la valeur des relations sociales au sein de l'entreprise. Au final, les entreprises qui ont compris qu'elles représentaient une « communauté de destins » pour reprendre les mots d'Edgar Morin pourront saisir les opportunités de transformation durable. Ces transformations ne peuvent se construire que sur la

confiance, notamment celles des collaborateurs entre eux et envers leur management, génératrice d'engagement. Ce sont les conditions qui permettront aux entreprises de repenser des modèles d'organisation intégrant l'agilité et la flexibilité des process digitaux, couplées à de réelles pratiques collaboratives. Bref, pour reprendre le titre de l'ouvrage de J Dupuy (2011) de ne plus être « Lost in Management ».



LA FORCE DU PARTENARIAT, DE LA COLLABORATION

David FIORUCCI, CEO, LP3leadership, Genève

Malgré le fait que nous vivons dans un monde en perpétuelle évolution et sommes quotidiennement confrontés à ce que les anglophones appellent le monde VUCA (volatilité, incertitude, complexité, ambiguïté), la crise sanitaire actuelle a changé la donne.

Des ressources nouvelles sont apparues. En effet, les démarches administratives ont été simplifiées, le télétravail a pris de l'ampleur, l'environnement s'est en parti régénéré et surtout, l'entraide s'est développée. Ceci étant, comment arriver de façon simple, compréhensible et cohérente à gérer ces thèmes, à nous gérer : nous, nos équipes, notre organisation (entreprise, institution) ? Bien que les technologies, l'informatique, la robotique ont pris de plus en plus d'importance, il n'en reste pas moins que l'être humain et ses relations demeurent au centre de l'organisation et de la performance. C'est pourquoi je suis persuadé que seules les entreprises qui maîtriseront la collaboration entre les équipes en interne comme en externe, auront certaines des clés les plus importantes pour leur succès futur. Elles utiliseront une force, celle de l'esprit d'équipe. Il est donc important de créer cette force parmi les leaders, au sein des équipes et surtout entre les diverses équipes, les divers partenaires. Grâce à cette force au sein

de l'entreprise mais également au sein de la région, vous contribuez à une économie durable, à un monde meilleur.

Depuis la nuit des temps, quand des crises sont apparues, les êtres humains se sontentraïdés. Et c'est justement ce qui nous rend nobles et humains.

Regardez autour de vous et vous verrez que depuis quelques temps, les gens sont de plus en plus seuls. Que cela soient les personnes âgées, les dirigeants d'entreprises, vos collègues, vos amis, vous-même peut-être, la solitude est un des maux de notre société actuelle. Les médias sociaux et nos téléphones portables ne sont pas que des solutions, mais souvent même la cause de cette solitude.

Devant faire face à une crise sans précédents pour bien d'entre nous, la solidarité et l'entraide sont les leviers qui nous permettent de surmonter des situations très difficiles. Cette force du partenariat et de l'entraide est ce qui nous rend encore plus humains et frères les uns des autres. Seulement ensemble nous pouvons surmonter toutes les difficultés !

LA CONFIANCE, SI CRUCIALE EN TEMPS DE CRISE

Patrick DAMBRON, Président de l'Institut des Etudes d'Administration et de Management (IEAM Paris)

L'historien des religions Odon Vallet fit un jour remarquer que *credo* et *crédit* étaient deux mots de même racine, du latin *credere*, c'est-à-dire « avoir confiance ». A qui pouvons-nous accorder notre confiance et sur quel fondement ? Sommes-nous, nous-mêmes, dignes de confiance ? Ce sont deux questions jumelées qui devraient hanter tout manager, dans quelque institution ou entreprise où il opère. Dans ce domaine, actes et communication vont de pair. A quoi sert-il de laisser croire qu'une nation puisse se « manager » comme une « start-up » alors qu'elle en est en tous points éloignée ?

La crise sanitaire, avec les difficultés éprouvées dans la prise de décision et les répercussions qu'elles entraînent, à la fois dans les discours contradictoires et les hésitations consécutives, incite à s'intéresser à la relation entre éthique et confiance. Si l'idée n'est pas nouvelle, son lien avec le management de crise s'impose, étant entendu que la préparation de l'éventuelle crise que l'on ne connaît pas encore et dont on ignore si elle surviendra tout en sachant qu'elle peut advenir, encourage à approfondir la réflexion sur l'éthique du management et, associée à elle, sur la confiance à gagner.

Le management de crise est au cœur de l'actualité, que ce soit au niveau de l'Etat, des collectivités y compris, de toute évidence et avec ampleur, des hôpitaux, comme des entreprises. Nous découvrons que l'anticipation est essentielle, et que, lorsqu'elle fait défaut, il est pour le moins délicat de parler-vrai. Aïda Baccouche Ben Amara et Mustapha Zghal ont étudié la relation entre

éthique et confiance, certes vue sous un prisme particulier, celui du marketing : « La confiance est une variable médiatrice des échanges, qui est d'autant plus consolidée, que le partenaire manifeste un certain comportement éthique. Ainsi tout comportement éthique adopté mutuellement par les partenaires d'une sphère marchande contribue au renforcement de leur confiance et poursuit un double objectif : hausser l'épanouissement personnel de tout le monde et veiller à entretenir des relations gagnantes durables. »

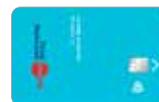
La sphère en question peut être élargie à toute action, l'épanouissement se voyant alors comme la perception aigüe d'une situation. Les chercheurs de la Faculté des Sciences économiques et de gestion de Tunis précisent que « La confiance reflète l'attente par une personne, un groupe ou une firme d'un comportement éthiquement justifiable. » La communication est un atout essentiel et se prépare en amont pour éviter l'improvisation. « La politique de communication doit être crédible et transparente. De ce fait, elle doit sensibiliser davantage les consommateurs aux termes de respect, de responsabilité et de légitimité sociale. », valeurs qui font sens. Ce que les experts en sciences de gestion appliquent à l'entreprise et à sa clientèle peut aisément se généraliser à tout centre de décision institutionnel et aux citoyens, étant entendu que la communication qui intervient en aval doit respecter la création de valeur partagée construite tout au long de la chaîne, en interne comme en externe. Plus facile à conceptualiser qu'à réaliser.

« **COMME NOUS,
REJOIGNEZ LA CASDEN,
LA BANQUE DE LA FONCTION
PUBLIQUE !** »

Céline, Urbaniste

Découvrez
toutes nos solutions
de paiement

Un pouvoir d'achat supplémentaire pour vos agents



Pour une pause déjeuner réussie



Pour offrir plus de pouvoir d'achat



Pour un meilleur équilibre vie professionnelle / vie privée

Une gestion optimisée des frais professionnels



Pour gérer simplement vos frais de carburant



Pour un nettoyage sur-mesure de vos uniformes



L'information stratégique pour les acteurs de la fonction publique

Dépêches en temps réel • Lettres quotidiennes ou hebdomadaires • Alerte par mots-clés • Nominations • Revue de presse • Dossiers thématiques • Journal officiel • À tout moment sur le site www.aefinfo.fr et sur l'application mobile

FONCTION PUBLIQUE

- Réforme de l'État et réforme territoriale ;
- Enjeux budgétaires de la gestion des personnels ;
- Missions de l'État (Administration centrale et services déconcentrés) ;
- Évaluation des politiques publiques ;
- Gestion des ressources humaines publiques (surtout FP et FPT, dans une moindre mesure FPH) : dialogue social, conditions de travail, protection sociale... ;
- Conséquences des réformes sur les agents de la fonction publique territoriale (transferts de compétences)



Pour recevoir gratuitement nos
dépêches pendant 2 mois :

www.aefinfo.fr/test

service.clients@aefinfo.fr
01 83 97 46 50

www.aefinfo.fr/social-rh

www.linkedin.com/in/AEF-FP
[@AEFsocial-RH](https://twitter.com/AEFsocial-RH)

40 ans d'expertise
et d'accompagnement
des professionnels des fonctions
publiques d'État, hospitalière
et territoriale.



EDITION

weka.fr,
l'expertise
juridique du
service public

EMPLOI

weka.jobs,
le réseau de
l'emploi public

MEDIA

weka.media,
l'audience web
du secteur public

Attirer et recruter les meilleurs candidats

Déployer votre marque employeur

Accompagner les parcours de vos collaborateurs

Activez nos solutions pour générer de la performance sur les actions employeurs de la fonction publique territoriale

INFOPRO digital
emploi

Contact Xuan Lam : 01 79 06 73 93
xuan.lam@infopro-digital.com

Vous pensez que prendre soin de vos agents peut améliorer LE SERVICE PUBLIC.

Nous sommes là pour vous aider.

LA PREUVE :

Plus de 18 000 collectivités accompagnées par la Mutuelle Nationale Territoriale.

Notre engagement ? Apporter aux décideurs des collectivités nos expertises territoriales et réglementaires ainsi qu'une protection sociale complémentaire spécifique et adaptée aux besoins des agents et de la collectivité.

Découvrez nos engagements :



► collectivites.mnt.fr

► **09 80 98 02 10** (prix d'un appel local)
Du lundi au vendredi de 8h30 à 18h30.



Être utile est un beau métier

GRUPE vyv

UN PARTENAIRE À VOS CÔTÉS POUR GÉRER L'ENSEMBLE DE VOS RISQUES

Partenaire de référence des acteurs territoriaux dans leurs missions d'intérêt général, Sofaxis, groupe Relyens s'implique depuis 35 ans auprès des collectivités, de leurs élus et agents, en leur proposant des solutions de protection, de pilotage, d'assurance et de prévention de leurs risques d'activité. Elle contribue à améliorer la qualité du service public délivré aux citoyens.

Avec près de 500 collaborateurs et 800 000 personnes protégées, Sofaxis a enregistré en 2019 un montant de plus de 460 millions d'euros de primes collectées*.

Sofaxis est une société du groupe Relyens, groupe mutualiste européen de référence en assurance et management des risques auprès des acteurs de la santé et des territoires exerçant une mission d'intérêt général. Avec plus de 1 000 collaborateurs, plus de 30 000 clients et sociétaires, et près de 900 000 personnes couvertes dans 4 pays (France, Espagne, Italie et Allemagne), Relyens a collecté 891 M€ de primes, pour un chiffre d'affaires de 484 M€ en 2019.

Une culture et des atouts au service de ses clients

La réussite de Sofaxis repose sur la satisfaction de ses clients et de ses partenaires. Sa notoriété, depuis 35 ans, s'appuie sur ses atouts reconnus :

- une capacité à adapter ses services et solutions à des attentes et besoins spécifiques ;
- une exigence dans la qualité de la relation clients s'appuyant sur une triple certification ;
- une offre complète de prestations et de services entièrement réalisés en interne par des équipes pluridisciplinaires (ingénieurs hygiène et sécurité, ergonomes, psychologues, etc...);
- des partenariats solides et pérennes avec les principales compagnies d'assurance européennes.

Retrouvez l'ensemble de nos services et publications :

www.sofaxis.com

Pour toute demande d'information :
Service Relations Clients

Tél : 02 48 48 15 15

E-mail : relations.clients@sofaxis.com

 ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001



**1 collectivité
territoriale
sur 2 cliente**

18 485
Clients
assurés.

797 278
agents publics
gérés.

 **sofaxis**
L'EXPERT EN ASSURANCE
DU MONDE TERRITORIAL

une société du groupe relyens

 Microsoft Surface



Microsoft Surface, l'allié des collectivités territoriales



Modernisez vos
espaces de travail



Dématérialisez vos
opérations
quotidiennes



Facilitez mobilité
et télétravail en
toute sécurité



Expérimentez le
meilleur de Microsoft
365 et Teams

La mairie d'Issy-les-Moulineaux a choisi
Surface pour ses élus et ses agents sur le
terrain. Pourquoi pas vous ?



Pour GMF, la protection passe par la prévention

C'est la raison pour laquelle, au-delà de l'assurance et de l'assistance, GMF aide à l'apprentissage des bons réflexes pour sensibiliser aux risques du quotidien.

Fort de son expérience dans le domaine de la prévention et plus précisément la prévention du risque routier, GMF a conçu des outils qui permettent de mettre en place des actions « clé en main ». Ces dispositifs pédagogiques et interactifs ciblent des thématiques diverses comme l'alcool, les drogues et médicaments, l'utilisation du téléphone portable...

Quelques exemples d'animations



Les **simulateurs de conduite**, équipés de plusieurs logiciels, dont 2 dédiés au risque routier et à l'éco-conduite



Les **parcours multirisques** qui permettent de se tester en cas d'alcoolémie, consommation de drogues ou de médicaments, voire en cas de fatigue



Le **simulateur de retournement** qui permet de sensibiliser au port de la ceinture de sécurité par la simulation de tonneaux

Parce que la protection est inscrite au cœur de son ADN, GMF s'engage depuis de nombreuses années dans d'importantes actions de prévention des risques routiers pour changer les comportements sur la route.

BULLETIN D'ADHÉSION

Nom :

Prénom :

Fonction :

Collectivité :

Adresse :

E-mail :

Tél. bureau :

Tél. portable :

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

À adresser à :
Antoine Durand
Trésorier ADRHGCT
20 rue Ganterie
76000 ROUEN

Pour toute information sur les actions GMF Prévention routière, contacter : cdulas@gmf.fr.



MERCI
À TOUS !