

TRAVAILLER ENSEMBLE, UNE INVITATION OU UNE OBLIGATION ?

Comment les DRH perçoivent-ils le collectif ?



**Auditorium du groupe la Poste
Paris**

Vendredi 9 octobre 2015





EDITO



Johan Theuret

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

Une nouvelle fois, l'Association des DRH des grandes collectivités organise son colloque, permettant aux professionnels des ressources humaines de se réunir une journée pour échanger sur un thème d'actualité et dessiner la fonction RH de demain.

Ce quatrième colloque, comme les précédents, doit être l'occasion pour des chercheurs, professionnels, dirigeants territoriaux de croiser les opinions et regards sur un thème essentiel pour nos organisations : « travailler ensemble ». Plus qu'une incantation, pour les directions des ressources humaines, cette préoccupation devient une mission. En période de crise économique, au moment où les contraintes locales font peser sur les collectivités de nouveaux arbitrages et où les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle deviennent parfois poreuses pour de plus en plus d'agents, nous devons échanger sur les évolutions du besoin de travailler ensemble.

Pour l'Association des DRH des grandes collectivités, l'organisation de ce nouveau colloque annuel s'inscrit dans une riche actualité, notamment avec les réorganisations territoriales, les évolutions statutaires ou le poids croissant des demandes de rationalisation des services publics locaux. Partie prenante de ces mouvements, notre Association, qui fédère des praticiens des ressources humaines des collectivités territoriales, ayant une vision pratique, se doit de toujours conserver sa nature avant-gardiste, capable de déceler et de différencier les modes des véritables évolutions structurelles.

Cette motivation justifie notre mobilisation pour faire entendre notre voix et nos avis sur ces sujets. Consultée, associée, sollicitée, notre Association répond toujours présente. Telle est aussi notre volonté : porter la vision des DRH pour faire évoluer le statut de la fonction publique, innover en matière de dialogue social et pour développer une culture partagée et positive de la richesse humaine des collectivités.

L'organisation de ce colloque doit sa réussite à l'implication et au savoir-faire d'Anne Grillon et aux soutiens de tous nos partenaires. Qu'ils soient remerciés pour leur constant soutien. En cette année de changement à la présidence de l'Association, je salue l'immense travail fourni par Valérie Chatel qui m'a précédé. Sans elle, nous n'aurions pas le plaisir de nous retrouver aujourd'hui.

Bons travaux

Johan Theuret

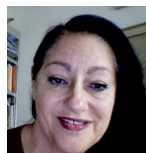


PROGRAMME

Débats animés par Anne Grillon

9h00 ACCUEIL

9h30 QU'EST-CE QUE TRAVAILLER ENSEMBLE EN 2015 ?



Intervention de Danièle Linhart,

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

Les transformations et la modernisation du travail font davantage appel à la subjectivité des personnes, exigeant d'elles davantage d'autonomie et d'initiatives. Le lien social, la communauté, la solidarité sont-ils les grands perdants de ces évolutions ? Inventer et promouvoir de nouveaux modes de collaboration est un défi pour toutes les collectivités dans cet environnement en recomposition.

Table ronde



Jean Kaspar,

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



Valérie Chatel,

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



Laurence Quinaut,

Secrétaire Générale
Rennes Métropole



Renaud Moutarde,

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

Les sujets abordés

- Les valeurs de service public sont-elles encore susceptibles de fédérer les agents, de développer une culture commune et susciter un sentiment d'appartenance ? Quels sont les « nouveaux » leviers du travailler ensemble ?
- Les nouvelles formes d'organisation du travail menacent-elles la cohésion sociale ? Temps fractionné, NTIC, individualisation des pratiques, appel à subjectivation des individus...
- Comment permettre aux agents d'exister et d'être reconnus au travail ?
- Comment le management peut être porteur de collectif ? De nouveaux modes de management doivent-ils être engagés ?

11h15

COMMENT LES DRH CONCILIENT INDIVIDUEL ET COLLECTIF ?



Intervention de 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 »

Malgré la valorisation des coopérations jugées porteuses de performance, la tendance reste à une individualisation de la GRH laissant au management le soin de fabriquer du collectif. Dans des organisations plus ouvertes, perméables aux évolutions sociales et confrontées à des collectifs de travail plus vulnérables, la DRH doit être aux côtés de tous les acteurs. La cohésion sociale est un de ses défis !

Innover en gestion des compétences :



Sonia Bonnet,

Directrice anticipation des compétences
Groupe Orange



Sofiane Moussaceb,

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

Les sujets abordés

- Quelles sont compétences clés aujourd'hui et demain ? Comment le digital influe et transforme l'apprentissage des compétences ?
- Quelle place et quel rôle pour les compétences collectives ?
- Quelles sont les nouvelles modalités d'apprentissage et plus globalement comment on apprend à l'heure du numérique ?
- Quel partage des compétences dans un environnement digitalisé ?

12h30

DEJEUNER

14h00

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

La digitalisation du travail est en marche accélérant la transformation des relations de travail. Le rôle des TIC est ambigu. Elles sont à la fois porteuses d'autonomie, d'ouverture et d'échanges mais aussi de stress et d'anxiété. L'accompagnement des DRH est essentiel pour prévenir les risques d'exclusion et pour favoriser de nouvelles formes de collectifs formels et informels.



Isabelle Cheyroux,
*Responsable SIRH
Bouygues immobilier,
auteur d'un mémoire sur les réseaux
sociaux numériques d'entreprise
(RSNE)*



Véronique Montamat,
*Directrice marketing et communication
Sopra HR Software*



Johan Theuret,
*Directeur Général Adjoint
Ville Clermont-Ferrand,
Président de l'ADRHGCT*



Marc Vaneckhoute,
*Directeur des Systèmes d'Information
Conseil départemental du Nord*

Les sujets abordés

- Comment les NTIC transforment les relations de travail et la vie au travail, y compris dans des environnements peu technophiles ?
- Quelles nouvelles formes de collectifs, formels ou informels, durables ou éphémères, peuvent-ils favoriser ? Quelle contribution au lien social ?
- Quelle vigilance et plus globalement quels rôles pour les DRH quand aux usages numériques (la fonction RH étant elle-même concernée) ?
- Le numérique n'est-il pas un nouveau facteur d'exclusion ? Selon quelles modalités accompagner les agents en difficulté ?



15h45

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

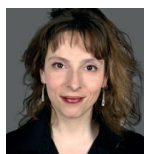


Intervention de Marc Thébault,

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

La communication interne n'a plus pour seule vocation de diffuser des informations. De nouveaux rôles, émergent notamment celui de contribuer au collectif et de favoriser l'association des agents aux évolutions, plus rapides, de leur collectivité. Innover est un enjeu majeur pour les DRH qui doivent désormais dépasser les outils classiques, tels que le journal interne, pour aborder de nouveaux canaux de communication plus participatifs.

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



Cécile Desseaux,

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



Véronique Gelard,

*Responsable de la mission
communication interne
Ville du Havre et la Codah.*

16h45

TRAVAILLER ENSEMBLE ENTRE COLLECTIVITÉS ET ENTRE FONCTIONS PUBLIQUES

Intervention de Eliane Grammont,

*Plate Forme RH
Nord-Pas-de-Calais*

17h00

CONCLUSION

Les étudiants du Master 2 GRH et Management public de Paris II partageront leurs pratiques en matière de coopérations avec leurs pairs et leurs attentes dans leur vie professionnelle de demain.



À LIRE

Nous avons sélectionné des articles et des témoignages
dans la presse spécialisée



Travailler ensemble, mieux être ensemble

Si le mieux être au travail est un thème fédérateur, il va de pair avec une réflexion engagée autour du collectif. En recréant les bases d'un engagement collectif, d'une culture commune, les collaborateurs se redécouvrent de nouveaux potentiels. En un mot, ils redécouvrent l'art de bien vivre en entreprise.

De l'intérêt de légitimer le collectif

On le dit trop souvent, notre société véhicule une image d'individualisme croissant. En entreprise, le débat autour de la qualité de vie au travail a justement pris la température de ce phénomène avec ce constat majeur : les collaborateurs perdent de vue leur appartenance à un groupe et donc leur rôle au sein d'un projet global.

Il s'agit donc de réhabiliter l'individu en tant que partie d'un tout professionnel. Si le collaborateur se sent épaulé, accompagné, s'il se sent investi d'une mission – la réussite de son entreprise – alors, les conditions d'un bien-être au travail sont réunies et la performance de l'entreprise quasiment acquise.

Redonner sens au travail collaboratif

Pour mieux travailler ensemble, il faut au préalable savoir prendre le temps de s'écouter les uns les autres. Il faut donc pouvoir mettre à disposition autant des collaborateurs que des managers des espaces de dialogue où chacun puisse faire le retour de son expérience quotidienne.

Fini l'ère du patron autoritaire et bienvenue à une dimension nouvelle où prime l'auto-motivation et l'auto-responsabilisation. Les entreprises expérimentent ainsi l'intelligence collective. Plus de place à l'initiative génère des gains de productivité pour l'entreprise. Les idées se libèrent comme les consciences.

L'intelligence collective, c'est la marque des entreprises nouvelle génération qui ont pris conscience qu'au cœur de leur réussite globale il y a avait en premier lieu la somme de potentiels divers et variés.

Côté collaborateurs, les individus se sentent valorisés et impliqués. Un climat de bien-être se crée et s'auto-alimente au fil du temps. Seule condition pour que le travail collaboratif soit source de bien-être : une ligne managériale qui sache maintenir et dynamiser l'intelligence collective.

L'utilisation des réseaux sociaux en entreprise favorise également le travail collectif. Ses atouts sont multiples : une communication authentique et facilitant les échanges transversaux, une prise d'initiative et une libération du potentiel créatif, la création d'un socle fédérateur autour de valeurs communes.

Co-crée, co-produire, co-construire son entreprise

Le collectif de travail, c'est clairement la meilleure ressource de l'entreprise. Il repose d'abord sur l'instigation de règles et valeurs communes. Pour les collaborateurs, c'est le moyen de se créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise, formidable socle pour évoluer ensuite. Le collectif, c'est aussi un rempart puissant contre les risques psycho-sociaux.

Se confier par exemple à ses collègues sur ses souffrances au travail permet aussi de les alléger et de trouver des solutions plus rapidement, bref de faire face ensemble. Le collectif est enfin la condition pour développer l'esprit de service en interne, et qui a des répercussions positives sur la réussite de l'entreprise.



Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

JEAN-PAUL DELEVOYE, PRÉSIDENT DU CESE

« L'HUMAIN SERA AINSI AU CŒUR DU MONDE DE DEMAIN »

Ancien maire de Bapaume, ex député du Pas-de-Calais, ce ministre de la fonction publique, de la réforme de l'État et de l'aménagement du territoire (de 2002 à 2004), a notamment engagé la réforme de l'ENA et celle de la retraite des fonctionnaires. Jean-Paul Delevoye est président du Conseil économique social et environnemental depuis cinq ans. Il nous donne sa vision du monde de l'entreprise de demain.

Propos recueillis par Jean-Michel Garrigues

L'entreprise est devenue l'un des seuls cadres de vie sociétale quotidienne. On lui demande même de plus en plus de jouer un rôle que ne savent plus jouer d'autres institutions, autrefois facteurs d'intégration et de relation. Qu'en pensez-vous ?

Contrairement à l'école, la famille n'est pas une transmission de connaissances, mais de valeurs. L'entreprise, jusqu'alors apporteuse de connaissance, d'expertise, ne pourra durer que si elle sait transmettre des valeurs. Il faut développer un esprit d'appartenance, selon la maxime « celui qui assure mon avenir c'est celui qui m'assure un travail ». Aujourd'hui la formation conditionne l'atteinte des résultats, mais il apparaît clairement qu'il ne faut plus sanctionner des échecs mais développer des talents.

Quel est le rôle de l'école ?

L'être humain est social et interdépendant. L'école devrait former des citoyens en leur apprenant à contribuer à des projets collectifs. Mais l'entreprise, quand elle accueille des nouveaux arrivants dans son collectif, ne pourra jamais corriger les défauts d'empathie qui viennent de l'éducation. La France cultive le diplôme de façon excessive, qui donne un sentiment de supériorité par rapport aux autres. Ce constat ne fonctionne plus aujourd'hui. La mésestime de soi que crée cette hiérarchie des savoirs peut néanmoins être compensée par

l'entreprise, qui donne envie d'apprendre, et de progresser en savoirs et en compétences.

Et les autres institutions traditionnelles ?

La religion emporte une ardente obligation de croire. La notion du sacré y est très importante. Il n'est pas interdit de penser que le 21^{ème} siècle sera spirituel, et non religieux. L'humain sera ainsi au cœur du monde de demain. En ce sens, la tendance sera de considérer que la dignité individuelle sera plus importante que la performance individuelle. Quant au service national, il permettait un engagement, une découverte de l'autre, il faisait vivre discipline et diversité, deux notions souvent absentes aujourd'hui des valeurs des jeunes générations n'ayant pas connu l'intégration professionnelle. Car l'entreprise du 21^{ème} siècle relève assez bien l'enjeu de la diversité, mais en France on stigmatise la différence au lieu de la valoriser. Ainsi, les quotas peuvent apparaître nécessaires pour avancer d'un pas décisif.

L'entreprise aujourd'hui évolue vers un mode de relation consensuel, collaboratif, moins enclin à dépendre de la contrainte économique à tout prix. Est-ce un intérêt majeur ?

L'évolution sociale est un puissant facteur d'explication : avant, la société rurale s'organisait autour d'un village, puis les industries se sont dévelop-



© David Dubois

Jean-Paul Delevoye

« Le salarié n'est plus limité par sa frontière d'entreprise. Il faut donc nécessairement développer des valeurs humaines pour compenser cette porosité croissante. »



Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.

Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

“ Auparavant, le leader exigeait l'obéissance. Aujourd'hui il requiert l'adhésion, au projet collectif. ”

pées autour des villes, avec des organisations verticales, et des relations de pouvoir fortes. Aujourd'hui, ces frontières disparaissent, on a sous-estimé l'impact déflagrant des nouvelles technologies. Avant, tout était lié au territoire, politique, géographique, professionnel. La notion explose aujourd'hui, tout est perméable, il faut savoir gérer des flux, des capacités, il faut savoir attirer des intelligences du monde entier. Nous voici arrivés au moment où le salarié n'est plus limité par sa frontière d'entreprise, il faut donc nécessairement développer des valeurs humaines pour compenser cette porosité croissante. L'attractivité doit permettre de balancer la liberté totale vers laquelle nous allons, et, sur ce point, l'affection envers l'entreprise sera une donnée capitale pour fidéliser des talents.

Cette évolution survvalorise les nouveaux et dévalorise l'existant, c'est une difficulté nouvelle du rôle du DRH dans la gestion du changement ?

Personne n'échappe à la métamorphose ! Dans les structures verticales les DRH sont une articulation, ils souffrent donc forcément quand le

corps est malade. C'est une des fonctions les plus méconnues, les plus essentielles, les plus difficiles. Les tiraillements internes permanents peuvent mettre en difficulté, voire en souffrance, et cette tendance est de plus en plus marquée, en corrélation avec les transformations multiples de l'entreprise qui rendent sa structure souple, mobile, bien loin des rigidités d'antan. L'entreprise est une communauté d'intérêts entre actionnaires, salariés, territoires. Elle ne peut donc se développer que s'il y a une vision claire des territoires. Elle doit s'occuper des conditions de vie de ses collaborateurs, sinon elle perd une chance essentielle de qualité de vie et donc de qualité de travail.

En ce sens, quels sont les apports potentiels des jeunes générations ?

Ils sont parfaitement conscients que l'entreprise est obligée de gérer des conflictualités potentielles. On voit donc de plus en plus d'initiatives de jeunes, dans ce monde de plus en plus compliqué, qui vont avancer des projets qui vont souvent à l'encontre des statuts existants.

Les RH doivent être le monde de l'in-

novation, et doivent consacrer bien davantage de temps à l'innovation qu'à l'administration, même si chacun est conscient que le système français ne favorise pas cette nécessaire évolution, car dans les DRH la majorité des gens sert à gérer du réglementaire.

Comment orienter les actions communes vers davantage d'efficacité ?

L'exemple des contrats territoriaux d'initiative locale est essentiel. Par exemple, il est intelligent de donner des subventions ou des allocations pour que le coût de l'apprentissage ne soit pas pour l'entreprise plus élevé que le coût du SMIC. Il faut absolument créer des expérimentations, en sachant qu'il existe en France un fort déficit de l'apprentissage de la collaboration, contrairement à bien d'autres pays. Le sujet majeur de notre siècle, c'est le rapport entre l'individu et le collectif, et la part de partage qu'il faut déterminer. Auparavant, le leader exigeait l'obéissance, aujourd'hui il requiert l'adhésion, au projet collectif. Ainsi, le travail devient un épanouissement, et non plus une souffrance, comme c'est encore souvent le cas. On évolue mais il faut moins de profit à tout prix, et davantage de durabilité. Il nous faut un jour, comme les anglosaxons, dire « enjoy » le matin à celui qui part travailler, et non plus « bon courage ». ■



Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

GUY LE BOTERF, DIRECTEUR DU CABINET DE CONSEIL ÉPONYME

« PAS DE COMPÉTENCE INDIVIDUELLE SANS COMPÉTENCE COLLECTIVE »

Guy Le Boterf¹ travaille depuis de nombreuses années sur la gestion et le développement des compétences. Il fait preuve d'une expérience internationale et reconnue sur ce sujet. Il conseille les entreprises et les organisations pour qu'elles et leurs clients puissent compter sur des professionnels compétents. Parmi ses nombreuses publications, « Construire les compétences individuelles et collectives » est considéré comme l'ouvrage pionnier sur les compétences collectives.

Propos recueillis par Bruno Wierzbicki

Pourquoi accordez-vous tant d'importance aux compétences collectives ?

La compétence collective devient essentielle pour la performance et la compétitivité des organisations. Les gains en qualité, en productivité, en sécurité et en réactivité vont dépendre de plus en plus du bon traitement des interfaces entre les opérations réalisées et non plus seulement de chacune d'entre elles. C'est la qualité de la coopération d'un collectif de travail qui fait sa performance collective. Avec la montée de la complexité des situations de travail, il devient indispensable de faire appel à de multiples savoirs et contributions pour poser et résoudre un problème, concevoir et réaliser un projet, assurer la fiabilité d'un processus de production, agir en prenant en compte de multiples critères (qualité, sécurité, environnement, productivité...) souvent en tension les uns par rapport aux autres. Plus un problème est complexe, plus les acteurs qui s'attachent à sa résolution sont dépendant les uns des autres.

Pour faire face aux grandes batailles de l'innovation qui s'annoncent, il faut toute une coopération de talents diversifiés pour produire de

l'inédit, du nouveau de qualité plus vite que les concurrents. Tout ce que demande un client est transverse. L'avantage compétitif durable d'une entreprise est un mix de savoirs, de compétences et de ressources diversifiées. Il résulte d'un apprentissage collectif. Le travail réseau devient une nécessité². Nous entrons dans une période où la préoccupation pour la compétence collective deviendra majeure. La performance d'une organisation ne dépend pas de l'addition ou de la juxtaposition de professionnels compétents mais de la qualité de leur coopération.

Quel est l'impact de cette évolution sur la compétence individuelle d'un professionnel ?

Elle est considérable. Il devient de plus en plus difficile pour un professionnel d'être compétent tout seul, « en autarcie ». Pour agir efficacement en situation de travail, il doit coopérer avec d'autres professionnels. Le modèle de l'artisan génial ne peut plus être une référence. Il y a toujours une dimension collective à la compétence individuelle. J'irais même plus loin : il ne peut y avoir de compétence individuelle sans compétence collective.



Guy Le Boterf

« C'est la qualité de la coopération d'un collectif de travail qui fait sa performance collective. »

Tout cela veut-il dire que la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit évoluer à son tour ?

Sans aucun doute. C'est ce à quoi je m'attache dans mes interventions de conseil. Comment ne pas constater que face à ces exigences croissantes de compétence collective, la GPEC ne

¹ Directeur de Le Boterf Conseil (France) et professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada). Expert consultant sur les questions de compétences individuelles et collectives ; Auteur de nombreux ouvrages aux éditions Eyrolles (Paris) dont « Construire les compétences individuelles et collectives » (6^{ème} édition, 2000, 2013) et « Repenser la compétence » (2^{ème} édition 2008, 2010).

² Guy Le Boterf, « Travailler en réseau et en partenariat », Paris, Eyrolles, 3^{ème} édition 2013.

Toute reproduction, même partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable de la rédaction.
Toute publication sur Internet doit faire référence à la revue en intégrant ce lien : <http://www.andrh.fr/services/la-revue-personnel>.
Les propos publiés relèvent de la responsabilité de leurs auteurs et ne peuvent être assimilés à une prise de parole de l'ANDRH.

traite le plus souvent que des compétences individuelles. Il est certain qu'il ne peut y avoir de compétence collective sans compétences individuelles mais il faut reconnaître que l'accent exclusif mis sur l'évaluation et la rétribution des compétences individuelles

“ Plus les acteurs d'un collectif de travail prennent des initiatives pertinentes de coopération, moins ils ont besoin de coordination. ”

n'a guère encouragé le développement des relations de coopération. Ce n'est pas avec quelques listes de savoir-faire ou savoir-être relationnels dans les « référentiels métiers/compétences » que l'on traitera de façon efficace les exigences de coopération. Ces référentiels sont conçus en privilégiant une logique de division du travail sur une logique de coopération.

Votre critique est sévère mais alors quoi faire ? Quand on vous demande conseil pour élaborer ou faire évoluer ces référentiels, que proposez-vous ?

Il ne faut pas entrer dans un référentiel ou un descriptif métier par seulement une liste d'activités suivie d'une liste de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. De telles listes ne disent rien des exigences de coopération. Ma porte d'entrée, si je puis dire, ce ne sont pas les compétences mais les types de situations où il faut agir et interagir avec pertinence et compétence. Deux questions sont à traiter : quelles sont les exigences de coopération liées aux activités à réaliser ? Quelles « ressources » en compétences et connaissances doivent être possédées et mobilisées pour réussir ces coopérations ?

Cela ne risque-t-il pas d'aboutir à des référentiels compliqués ?

Absolument pas. Mais vous avez raison de poser cette question. L'expérience me montre qu'il est possible d'aboutir avec cette approche à des référentiels simples, courts, lisibles, opératoires. Ce qui est compliqué c'est souvent de faire passer les concepteurs des référentiels d'un raisonnement en termes de listes (d'activités, de compétences...) à un raisonnement en termes de situations où il faut savoir agir et interagir en situation.

Ces référentiels que vous préconisez et bien entendu leur application dans divers dispositifs (formation, mobilité, évaluation...) suffisent-ils à traiter les questions de compétence collective dans une organisation ?

Ils ne suffisent pas. Une seconde entrée complémentaire est nécessaire : identifier dans les divers processus ou projets d'une entreprise ou d'une organisation quelles sont les relations de coopération nécessaires et quelles conditions doivent être mises en place pour maximiser leur probabilité de mise en œuvre au moment opportun. Le modèle que j'ai mis au point explore systématiquement les

conditions à réunir pour obtenir le savoir, le pouvoir et le vouloir coopérer. Ce travail peut être effectué sur un parcours (de soins, d'apprentissage, de professionnalisation, d'insertion, de mobilité...), sur un processus (de conception, de fabrication, de gestion...), sur un projet important. Les entretiens et dispositifs d'évaluation sont également à repenser dans bien de cas. Combien d'entre eux prennent-ils en compte des objectifs et des initiatives de coopération ? Si on veut résoudre de façon opératoire les questions de compétence collective, il convient de les aborder en termes de coopération.

Et de coordination...

Certes, mais en distinguant la coopération de la coordination. Ces deux notions sont souvent confondues. A la limite, on pourrait dire que plus les acteurs d'un collectif de travail prennent des initiatives pertinentes de coopération, moins ils ont besoin de coordination. Une telle fonction est nécessaire pour veiller à réunir et à maintenir dans le temps les conditions du savoir, pouvoir et vouloir coopérer. Les relations de coopération sont toujours fragiles. ■





PARTENAIRES



Être utile est un beau métier

La MNT réaffirme sa vocation professionnelle et son utilité sociale.

Première mutuelle de la Fonction publique territoriale, en santé et prévoyance, la MNT est heureuse de soutenir le colloque annuel de l'Association des DRH des grandes collectivités.

La MNT n'est pas une simple mutuelle :

- Elle porte la parole de 800 000 agents territoriaux concernant leur protection sociale, notamment auprès des pouvoirs publics.
- Elle organise **le plus important système de garantie de maintien de salaire** dédié aux agents territoriaux, grâce à une mutualisation nationale.
- Son ambition est de répondre aux besoins d'assurance personnels et professionnels tout au long de leur vie.

La MNT est présente dans 16 000 collectivités avec des solutions durables :

- **Garanties labellisées en santé et maintien de salaire**, éligibles à la participation financière de l'employeur : elles favorisent la solidarité intergénérationnelle en santé et la solidarité professionnelle en prévoyance.
- **Programme « Santé au travail »** en matière de prévention, de suivi et de retour au travail pour réduire les risques pesant sur les agents.
- **Accords de partenariat** avec les principales associations d'élus (AMF, ADF, ARF, ADCF...) et de cadres territoriaux (SNDGCT, AATF...) avec lesquelles elle a notamment créé le 1er Prix santé au travail de la FPT qui favorise la diffusion de bonnes pratiques.
- **Etudes de l'Observatoire Social Territorial** sur l'environnement social des agents : observatoire-social-territorial.fr

Dernières publications :

- « La gestion consolidée des collectivités locales : le pilotage stratégique des satellites des collectivités territoriales face aux nouveaux enjeux de management territorial », en partenariat avec le CNFPT et l'AATF.
- « Les départements, dix ans de transferts des agents de l'Etat et d'évolution des ressources humaines, et demain ? », en partenariat avec Complémenter et l'ADF.

Pour connaître les solutions MNT adaptées à votre collectivité :

0 980 980 210 (Prix d'un appel local)
www.mnt.fr/collectivites



Au cœur de votre actualité et ancré dans les valeurs territoriales

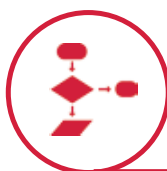


PRESSE • DIGITAL • SERVICES

Avec vous, partout,
à tout moment

LES PROJETS RH QUI CONTRIBUERONT À LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DES COLLECTIVITÉS

En fort avancement



Dématérialisation du bulletin de paie

en déploiement ou déjà déployé

51 %

en réflexion

37 %

en déploiement ou déjà déployé

35 %

en réflexion

26 %



Dématérialisation des processus RH



Dossier numérique de l'agent

en déploiement ou déjà déployé

8 %

en réflexion

36 %

En faible avancement

en déploiement ou déjà déployé

4 %

en réflexion

25 %



Accès aux infos RH via des solutions mobiles



Recours aux solutions de type Cloud/SaaS

en déploiement ou déjà déployé

5 %

en réflexion

18 %

Source - Sopra HR Software - Enquête Collectivités territoriales - 2015

A propos de Sopra HR Software

Sopra HR Software, filiale de Sopra Steria, offre des solutions RH complètes, parfaitement adaptées aux besoins des Directions des Ressources Humaines et aux organisations de moyennes et grandes tailles. Les solutions sont déployées chez plus de 850 clients, dans plus de 54 pays et répondent aux enjeux des entreprises publiques comme privées, dans tous les secteurs d'activité. Proposées en mode « on premise » ou services d'outsourcing, elles tiennent compte des nouveaux usages, notamment ceux liés à la mobilité.

Fort de 37 000 collaborateurs dans plus de 20 pays, le groupe Sopra Steria affiche un chiffre d'affaires pro forma 2014 de 3,4 milliards d'euros.

Pour plus d'informations, retrouvez-nous sur www.soprahr.com



EDENRED, inventeur de Ticket Restaurant®

et leader mondial des services prépayés aux entreprises et collectivités, imagine et développe des solutions destinées à faciliter la vie des collaborateurs et à améliorer l'efficacité des organisations tout en répondant aux exigences des politiques sociales.



Nouveau !
Existe
au format
carte



Pour le déjeuner de vos agents

Ticket Restaurant® permet aux agents qui n'ont pas accès à une solution de restauration collective, de déjeuner dans l'un des 184 000 affiliés : restaurants, traiteurs, boulangeries-pâtisseries, charcutiers-traiteurs, primeurs... Ticket Restaurant® est un outil d'amélioration du quotidien de vos agents et un levier de recrutement.



Des services à la personne à moindre coût

Ticket CESU est un chèque emploi service universel préfinancé qui favorise l'équilibre vie personnelle - vie professionnelle. Il donne accès aux agents à plus de 20 services à la personne à moindre coût : garde d'enfants, soutien scolaire, tâches ménagères, services à domicile pour les personnes dépendantes... Ticket CESU est un levier de pouvoir d'achat fiscalement avantageux.



Des chèques cadeaux pour les moments clés de la vie

Les chèques cadeaux **Ticket Kadéos®** accompagnent les agents lors des grands événements de la vie : Noël, naissance, mariage, rentrée scolaire, médaille du travail... Les agents ont la liberté d'utiliser leurs chèques cadeaux auprès d'enseignes nationales prestigieuses dans tous les univers de consommation comme la Fnac, Conforama, JouéClub, Toys R'Us, Sephora, Auchan, Carrefour..., mais aussi dans de nombreuses boutiques indépendantes.



Pour aider les agents en difficulté

Ticket Service® est un chèque d'accompagnement personnalisé. Il permet aux agents rencontrant des difficultés temporaires d'accéder aux biens et services de la vie quotidienne, dans un grand nombre de commerces de proximité et de surfaces spécialisées**. Ticket Service® permet d'octroyer des aides spécifiques en évitant la distribution d'espèces.



Pour l'entretien des tenues professionnelles et/ou EPI

Ticket Clean Way® est une solution nationale de nettoyage pour l'entretien des tenues professionnelles des agents. Cette solution est matérialisée par une carte à puce acceptée dans 1 pressing sur 3 en France.

Edenred France
Direction commerciale Secteur Public
Immeuble Columbus
166-180, boulevard Gabriel Péri
92240 Malakoff

Contact : **0 810 795 795***
www.edenred.fr

(* prix d'un appel local)

* Dans le cadre de la réglementation en vigueur.

** Articles L.1611-6 et L.1611-2 et suivants du code général des Collectivités Territoriales ; décret n° 99-862 du 6 octobre 1999.
EDENRED FRANCE, S.A.S. au capital de 464.966.992 € dont le siège social est situé 166-180, boulevard Gabriel Péri - 92240 Malakoff
393 365 135 - R.C.S Nanterre - TVA Intracommunautaire : FR 13 393 365 135. Les marques mentionnées sur ce document sont enregistrées et propriété de EDENRED S.A ou des sociétés de son groupe - Octobre 2014.





DRH des grandes collectivités

« Un réseau pour progresser, des échanges pour innover »

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

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

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

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

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

Elle est **un interlocuteur pour les partenaires institutionnels** que sont la Direction Générale des Collectivités territoriales (DGCL), la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), le Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT), le Conseil supérieur de la Fonction Publique terri-toriale (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 A L'ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS

Nom

Prénom

Fonction

Collectivité.....

Adresse.....

Adresse courriel.....

Tel. bureau

Tel. portable.....

Télécopie

A renvoyer à

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

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

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



Avec le soutien
du groupe

