

LES DRH ET LES NOUVELLES ÉQUATIONS DU TRAVAIL

CONCILIER LES ATTENTES ÉMERGENTES DES AGENT.ES
ET LES BESOINS DES ORGANISATIONS

15 OCTOBRE
2021

ESPACE VAN GOGH
62 quai de la Rapée
75012 Paris

DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS



www.drh-grandes-collectivites.fr

LES DRH ET LES NOUVELLES ÉQUATIONS DU TRAVAIL

CONCILIER LES ATTENTES ÉMERGENTES DES AGENT.ES ET LES BESOINS DES ORGANISATIONS



ÉDITO

Notre 10^{ème} colloque, qui se déroule dans une période de crise installée, place au cœur de ses débats les mutations du travail et le rôle que les DRH peuvent jouer.

En 2013, l'ADRHGCT en faisait déjà le thème de son colloque. La dématérialisation, les réseaux sociaux et les outils collaboratifs étaient en devenir, le télétravail au stade de l'expérimentation, la question du sens d'ores et déjà prégnante, le carcan hiérarchique pesant et l'équilibre des temps problématique pour les cadres. Les intervenant.es préconisaient notamment de redonner sa place à l'humain et la parole aux agent.es, de substituer au contrôle la responsabilisation et de partager le sens.

Les DRH sont effectivement attendus sur ces questions cruciales pour le Service Public afin d'assurer sa sécurité et sa pérennité. Nous avons investi avec conviction les questions de santé au travail, de sécurité et de prévention des risques. Il nous reste encore à renforcer nos modes d'organisation et nos approches du travail pour construire un modèle de management durable.



A la lumière des expériences fortes vécues cette année, nous avons 3 défis à relever :

Maintenir les collectifs et l'équité entre les agent.es : l'installation du télétravail change la donne pour toutes les agent.es. S'il permet aux équipes proches de maintenir les collectifs, les relations au sein de l'organisation en pâtissent et peuvent fragiliser la transversalité et la cohésion interne. Il ouvre aussi d'autres façons de penser le travail et la relation à l'utilisateur avec un enjeu essentiel : maintenir et renforcer les modes d'organisation du travail à visage humain.

Dialoguer sur la qualité du travail : avant de se pencher sur les derniers gadgets manageriaux, revenons à la source, celle qui anime notre fibre RH. Yves Clot, professeur au CNAM, promeut la dispute professionnelle qui associe tous les acteurs concernés, professionnelles du terrain et hiérarchiques, autour des situations réelles de travail. Car on pourra conduire toutes les innovations possibles, si l'on ne crée pas les conditions du dialogue sur le travail, nous perdrons le sens de l'action.

Le management des temps : de l'avis de Vanessa Fage Morel c'est l'un des sujets RH majeurs, les contraintes horaires étant de plus en plus difficilement acceptées. D'une part les agent.es aspirent à davantage de liberté, ce qui incite les DRH à engager la réflexion sur l'amélioration de la vie au travail y compris pour celles et ceux en travail « posté ». De l'autre, de nombreuses personnes qui encadrent estiment manquer de temps en raison de la prise en charge d'activités supplémentaires qui accentuent leur charge mentale.

Ces chantiers font de l'accompagnement du management une mission incontournable de toutes les DRH.

L'association des DRH des grandes collectivités compte bien s'emparer de ces sujets en lien avec ses valeurs. Elle a ainsi confié une étude intitulée « les nouveaux modes d'organisation du travail à visage humain » à 7 élèves de l'INET (administrateurs.rices, conservateurs.rices, ingénieur.es en chef) intégrant une dimension en lien avec la recherche. La publication est prévue en mars 2022.

Les intervenant.es partageront avec vous leurs propositions, recommandations et expériences. Nous souhaitons que ce colloque contribuera à élargir vos champs de réflexion.

NOS INTERVENANTS

LES DRH ET LES NOUVELLES ÉQUATIONS DU TRAVAIL



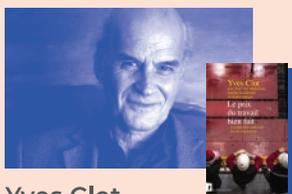
Sarah Proust
Fondatrice de Selkis, auteure d'un rapport pour la fondation Jean-Jaures « Le travail fragmenté ».



Sebastien Lajoux
DGA délégué aux RH Université de Lorraine



Marie Menella
Secrétaire Nationale Intercro CFDT



Yves Clot
Professeur émérite de psychologie du travail au CNAM, auteur de nombreux ouvrages dont le dernier avec Jean-Yves Bonnefond : « Le prix du travail bien fait »



Vanessa Fage-Moreel
Sous-directrice RH du système de santé, Direction Générale de l'offre de soins Ministère des solidarités et de la santé.



Christophe Nguyen
Psychologue du Travail, Président d'empreinte humaine, auteur de "Santé psychologique au travail et Covid-19 - Le pouvoir des bonnes pratiques"



Léa Roux
Responsable média Profil Public



Jean-Luc LODS
DGA solidarité au Département de Seine-et-Marne



Emilie Piette
Secrétaire Générale, ministère de la transition écologique

(SOUS RÉSERVE)

PROGRAMME DU COLLOQUE

8.45 ACCUEIL CAFÉ

9.15 OUVERTURE DU COLLOQUE

Mathilde Icard, Présidente de l'association des DRH des grandes collectivités.

9.30 CONFÉRENCE D'YVES CLOT

Le prix du travail bien fait « *la coopération conflictuelle dans les organisations* »

10.30 S'ÉPANOUIR AU TRAVAIL

La place du travail est plus que jamais incertaine. En cette phase de sortie de crise, nombreux sont celles et ceux qui aspirent à un changement. Les DRH sont ainsi en demeure de mieux appréhender les attentes des agent.es. Qu'est-ce qui les motive vraiment : la fierté de servir ? L'intérêt général ? Les missions ? A quelles conditions sont-elles prêts.es à s'engager tout en préservant leur équilibre de vie ?

11.45 TRAVAILLER AVEC LES AUTRES, LE TRAVAIL UN BIEN COMMUN

La fragmentation croissante du travail invite à repenser son organisation en s'interrogeant sur ce que les agent.es produisent en collectif et individuel tant au bureau qu'à domicile. Développer les liens qui fédèrent une communauté de travail est et sera l'enjeu des DRH demain.

12.45 COCKTAIL DÉJEUNATOIRE

14.30 « APAISER » LE RAPPORT AU TEMPS (ET AU TRAVAIL)

Le rapport au temps est plus que jamais crucial dans les organisations du travail. L'assouplissement du cadre horaire devient incontournable pour permettre à chacun de retrouver une marge de liberté afin de concilier ses vies. Par ailleurs, le sentiment de « manquer » de temps influe sur la charge mentale et met en danger la santé psychique des agent.es.

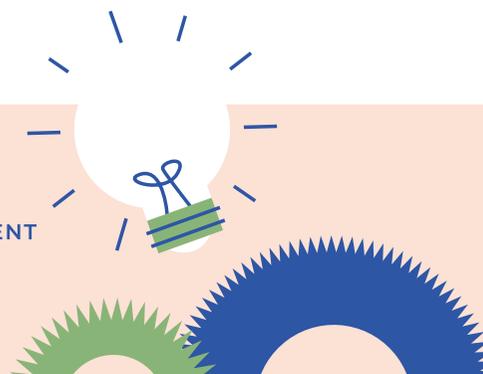
15.30 QUESTIONNER LE MODÈLE (HIÉRARCHIQUE) DESCENDANT

La forte association des agent.es de terrain pendant la crise sanitaire invite à s'interroger sur la capitalisation des « bonnes » pratiques. Les managers sont-ils prêts à prendre en compte la parole des agent.es et à engager le débat ou la discussion (voire la dispute) ?

16.45 CONCLUSION

FOCUS

TÉLÉTRAVAIL ET MANAGEMENT



"POUR UNE COOPÉRATION CONFLICTUELLE SUR LE TRAVAIL BIEN FAIT"

YVES CLOT . NUMÉRO D'AVRIL 2021 MAGAZINE SANTÉ & TRAVAIL

Le magazine Santé & Travail comme le site internet www.sante-et-travail.fr sont accessibles sur abonnement.



À la fameuse qualité de vie au travail, Yves Clot, professeur émérite au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) préfère... la qualité du travail. Son dernier ouvrage, *Le prix du travail bien fait*, devrait inspirer les préventeurs dans la lutte contre les risques psychosociaux.

POURQUOI CET OUVRAGE ? POURQUOI MAINTENANT ?

Le travail bien fait est à nos yeux la clé de la santé au travail, celle du corps et celle de l'esprit. On se base sur une clinique, qui est notre marque de fabrique depuis longtemps, selon laquelle la performance réelle n'est pas vouée à détruire la santé. La performance n'est pas seulement le chiffre comptable mais aussi bien l'efficacité du geste, la qualité du produit ou la possibilité individuelle et collective de se reconnaître dans ce qu'on fait.

L'idée du livre est de rendre publique et de transmettre notre expérience en la questionnant, pour le plus grand nombre possible d'acteurs de la prévention, notamment pour notre communauté de psychologues du travail. Nous y décrivons de manière méthodique les trois expérimentations que nous avons conduites dans un établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes, un Ehpad, en Normandie, à l'usine automobile Renault de Flins et avec les éboueurs de la ville de Lille. Le manuscrit était prêt au début de l'année 2020. Avec la crise sanitaire, il nous a fallu, avec mes coauteurs Jean-Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain et Mylène Zittoun, réfléchir de nouveau. Nous n'avons jamais cru à l'avènement du « monde d'après », promu dans une certaine euphorie intellectuelle. L'introduction rend hommage aux soignants.

VOUS SOULIGNEZ QU'AVEC LA CRISE DU COVID-19, L'ADMINISTRATION HOSPITALIÈRE S'EST MISE AU SERVICE DU SOIN. CE RENVERSEMENT DES RAPPORTS DE FORCES A-T-IL ÉTÉ EXCEPTIONNEL ?

Il faut se rappeler la situation de départ. L'action du personnel hospitalier a débouché sur le « Ségur de la santé ». Les urgentistes ont dû gérer la pénurie et réorganiser le travail sur la base de l'intelligence collective. Cette expérience est historique, même si elle a été momentanée, parce qu'ils ont trouvé des idées auxquelles personne n'avait pensé jusque-là. C'était créatif. Les hospitaliers ne se sont pas contentés de dire : « On avait raison contre les gestionnaires » ; ils ont montré la force, ici vitale, du travail bien fait. On ne soupçonne pas la puissance transformatrice de cette perspective. Le collectif inter-hôpitaux a questionné le pouvoir de décision sur l'organisation des soins. Les soignants ont pu prendre des libertés avec leurs habitudes de travail, ils ont relevé la tête : développer son pouvoir d'agir procure un vrai plaisir éthique.



VOUS DITES QU'IL Y A UN PRIX À PAYER POUR QUE LE TRAVAIL SOIT BIEN FAIT. LEQUEL ?

L'approche du travail bien fait présente un avantage : personne n'ose soutenir que la mauvaise qualité du travail n'a pas d'importance. On gagne donc du temps pour arriver à un « diagnostic partagé » ! Mais, cette étape franchie, le conflit de critères saute aux yeux. Quand, dans le cadre de la méthode dialogique que nous utilisons, on demande à chacun d'évaluer les critères de qualité de son propre travail, au sein du collectif ou avec la hiérarchie, ceux-ci deviennent discutables par les autres (voir l'encadré). Le destin de ce conflit n'est pas écrit, et on n'a aucune certitude de trouver une solution en bout de course. Le prix à payer, c'est donc d'abord la remise en cause de ses propres manières de faire. C'est ainsi qu'un collectif peut acquérir le crédit nécessaire pour faire autorité auprès des directions. La reconquête du pouvoir d'agir sur les choses fait reculer le pouvoir sur autrui dont abusent trop de directions. Sans cela, il n'y a pas de vraie transformation du travail.

LE TERME DE CONFLIT EFFRAIE EN ENTREPRISE. POURQUOI EST-IL SELON VOUS ESSENTIEL ?

S'il y a trop de conflits « effrayants », c'est qu'il n'y a pas assez de conflits de critères autour du travail bien fait. Lorsque ces derniers sont refoulés, ils empoisonnent les rapports entre directions, encadrement, salariés, clients ou usagers. Notre clinique permet justement d'organiser le dialogue sur ces conflits de critères. Il conduit à des arbitrages, qui sont le produit de cette confrontation. Arbitrages qui, soumis à l'épreuve de l'expérience, sont réversibles s'ils ne font pas leurs preuves sur le terrain. C'est cette coopération conflictuelle sur le travail bien fait que nous défendons, plus propice à l'action collective, loin des compromis factices du « dialogue social ».

VOUS DRESSEZ UN INVENTAIRE CRITIQUE DE TOUT CE QUI SE FAIT DEPUIS DES ANNÉES SUR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX. POURQUOI RIEN NE MARCHE-T-IL RÉELLEMENT ?

Il y a eu beaucoup de réflexions sur la question de la santé au travail et sur la participation des salariés. Déjà, au début des années 1980, les lois Auroux leur donnaient un droit d'expression. Sauf que celle-ci devait se faire en présence de la hiérarchie ; or des analyses citées dans notre livre montrent que c'était contre-productif. Les professionnels doivent pouvoir se préparer entre eux, en vue de l'indispensable dialogue avec l'encadrement. On peut avoir de l'estime pour les espaces de discussion sur le travail. Mais le drame de ces politiques, c'est qu'elles méconnaissent la cloison étanche qui existe au sein des entreprises entre les directions opérationnelles, qui pilotent la performance, et les ressources humaines ou RH, qui « gèrent » la qualité de vie au travail. La ligne RH, en lien avec les organisations syndicales, est affranchie de l'enjeu de performance qui demeure du ressort exclusif des décideurs.

Notre intervention consiste à « casser » cette division dans l'activité de direction. Nous mettons plutôt sur la table la manière d'organiser la performance. Trop souvent, les acteurs de prévention acceptent que les directions opérationnelles conservent le privilège de définir l'efficacité, plaçant donc cette question hors d'atteinte dans la discussion. Mais si on n'institue pas le conflit de critères au cœur des décisions qui engagent le travail concret, on ne fait que du palliatif.

VOTRE MÉTHODE MISE BEAUCOUP SUR LES « RÉFÉRENTS MÉTIERS », CES SALARIÉS ÉLUS POUR REPRÉSENTER LEURS PAIRS DANS LES ÉCHANGES AVEC LE MANAGEMENT. POURQUOI ?

Quand le collectif a fait ses preuves dans l'examen des situations, son analyse – qui force souvent le respect mais peut aussi appeler l'objection – mérite d'être rediscutée avec les dirigeants. L'expérience nous a appris que cette discussion est possible « en direct » avec des interlocuteurs désignés dans les collectifs. Ces « référents métiers » instruisent les dossiers du travail réel. Ils doivent apprendre, et les hiérarchies aussi, à tenir le choc du dialogue, un peu comme les intervenants que nous sommes. Notre livre explique comment cette fonction de référent a vu le jour dans l'action, jusqu'à l'élection par les pairs pour assurer leur légitimité.

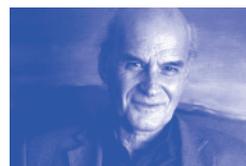
LES RÉFÉRENTS NE FONT-ILS PAS CONCURRENCE AUX ÉLUS DU PERSONNEL ?

Il ne s'agit pas de créer un canal bis de représentation des salariés. Il y a un risque mais les référents représentent le travail. L'originalité des expérimentations conduites est qu'elles se font en présence des organisations syndicales ; ces dernières jouent un rôle de tiers entre le management et les référents pour éviter le face-à-face. C'est un préalable pour nous. Chez Renault, les quatre organisations syndicales représentatives étaient parties prenantes de la démarche ; avant que la CGT ne s'en retire pour s'opposer à la politique de l'entreprise en continuant de soutenir les référents. Le CSE pourrait les accueillir en son sein pour contribuer à refonder le système de relations professionnelles.

VOTRE OUVRAGE SE TERMINE SUR UNE VISION PLUS POLITIQUE, CELLE D'UNE ÉCOLOGIE DU TRAVAIL. QUE RECOUVRE CETTE NOTION ?

Le travail « ni fait ni à faire » empoisonne la vie. Nous le montrons à propos de l'épidémie. Souvenez-vous du scandale automobile du « dieselgate », des mensonges sur la défaillance des moteurs du Boeing 737 MAX, ou encore du lait infantile contaminé de Lactalis. Le sacrifice de la qualité du travail est à l'origine de ces catastrophes, qui exposent la santé publique et environnementale. A notre niveau, nous cherchons à faire du travail quelque chose de civilisateur.

A PROPOS DE :



Yves Clot

Professeur émérite de psychologie du travail au CNAM, auteur de nombreux ouvrages dont le dernier avec Jean-Yves Bonnefond : « Le prix du travail bien fait »

Bibliographie

- . *Les caprices du flux* : les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent Editions Champ social (1990)
- . *Le travail sans l'homme* : pour une psychologie des milieux de travail et de vie Editions la Découverte (1998)
- . *La fonction psychologique du travail*, Editions Presses Universitaires de France (1999)
- . *Les histoires de la psychologie du travail*, Octarès Editions (2002)
- . *Dialogue, activité, management*, Editions l'Harmattan (2007)
- . *Travail en pouvoir d'agir*, Editions Presses Universitaires de France (2008)
- . *Le travail thérapeutique en psychiatrie* avec François Tosquelle et Pierre Delion, Editions Eres (2009)
- . *Soigner le travail* avec Gabriel Fernandez, Editions Eres (2009)
- . *Refaire son métier* de Jean-Luc Roger, préface Yves Clot, éditions Eres (2010)
- . *Perspectives en clinique du travail* avec Dominique Lhuillier, Editions Eres (2010)
- . *Agir en clinique du travail* avec Dominique Lhuillier, Editions Eres (2010)
- . *Travail et santé*, Editions Eres (2010)
- . *Le travail à cœur* : pour en finir avec les risques psychosociaux, Edition la Découverte (2015)
- . *Redécouvrir l'expérience du travail* - De Mayo à Oddone, l'instruction au sosie avec Gianni Briante Alessandra Re Ivar Oddone Marie Laure Barsotti, Ivano Barsotti Les éditions sociales (2015)
- . *Le travail peut-il devenir supportable ?* avec Michel Golac, Editions Armand Colin (2017)
- . *Ethique et travail collectif*, Edition Eres (2020)
- . *Le prix du travail bien fait* avec Yves Bonnefond, Antoine Bonnemain, Mylène Zyttoun, Editions la Découverte (2021)

LA CRISE SANITAIRE, UNE OPPORTUNITÉ POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ DU TRAVAIL ?



Fin 2019, le Centre de gestion du Nord invitait Jean-Yves Bonnefond, Psychologue du travail, chercheur au CRTD du CNAM de Paris, à présenter, dans le cadre d'une conférence, son dernier ouvrage « Agir sur la qualité du travail ». En cette période de crise sanitaire, Jean-Yves Bonnefond a accepté de revenir sur les enjeux liés à la qualité du travail au travers d'un dialogue avec une professionnelle des collectivités, Claire Bouchart, Administratrice territoriale, Directrice du CCAS de la ville de Dunkerque, en prise avec une réalité complexe. Ils nous livrent des pistes pour que les changements impulsés pendant la crise soient à l'origine de transformations et d'innovations durables pour les organisations.

LA CRISE DÉGRADE-T-ELLE LA QUALITÉ DU TRAVAIL DES PROFESSIONNELS ?

Jean-Yves Bonnefond - Psychologue du travail, chercheur au centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris :

Avec l'ampleur du nombre de personnes malades et décédées conjugué au confinement de la population, à la pénurie de moyens comme les masques, le gel hydroalcoolique, les tests, la crise sanitaire provoquée par le COVID 19 nous ramène simultanément à la fragilité de l'existence et à la mise à l'épreuve des organisations et des institutions pour répondre efficacement aux enjeux, sanitaires, sociaux et économiques.

Confinés dans des conditions de vie personnelles très différentes, parfois très compliquées, certain-es d'entre nous se sont trouvé-es empêché-es de travailler, avec des incertitudes très grandes sur le devenir de notre activité. D'autres, ont dû s'adapter à un télétravail souvent intense et inédit avec les collègues et entre niveaux hiérarchiques. D'autres, non confinés, ont fait leur métier dans des circonstances parfois très difficiles au plan des moyens, des imprévus, des risques liés à l'exposition/transmission du virus et la fatigue psychologique qu'elle engendre. On pense bien sûr aux personnels des hôpitaux, des EHPAD, des caissier-es de supermarchés, des services de secours, d'assistance sociale, des agent-es de la propreté, pour ne citer qu'elles et qu'eux. **Dans ces situations, le professionnalisme de terrain, l'initiative, l'intelligence individuelle et collective auront souvent fait la différence pour que, malgré tout, la qualité du travail réalisé soit au rendez-vous.**

Cette crise aura mis à jour qu'en la matière la fonction des opérationnels de base dans les organisations est à repenser.



Claire Bouchart, Administratrice territoriale, Directrice du CCAS de la ville de Dunkerque :

La période n'a pas seulement été celle de la préservation d'un service public de base, mais celle de la création de nouveaux services, nouveaux modes d'agir, d'expérimentations qui deviendront ou non les services de demain. Cette adaptabilité exacerbée, qui a aussi pu mettre à mal les repères professionnels, a reposé sur deux dimensions cruciales : la réponse aux besoins fondamentaux de la population et la confiance dans l'intelligence collective des équipes.

Pour un CCAS, dont les activités n'ont jamais été mises en sommeil mais profondément transformées, analyser les impacts organisationnels et humains existants qui devront sans doute être conservés pour plusieurs mois encore, est une nécessité. Les domaines de l'action sociale et médico-sociale sont habitués à accompagner la mort et la détacher de l'intimité des professionnels. Or durant cette crise, cette frontière vie personnelle/vie professionnelle a été mise à mal et les discours ont fait porter une responsabilité inconsciente extrême aux équipes dans leur rôle de protecteur ultime face à la mort et la maladie. Portés en « héros » ils ne cherchent que la reconnaissance de leur professionnalisme. Ces métiers ne sont pas toujours choisis ou des « vocations », mais ils reposent nécessairement sur un sens de l'engagement pour pouvoir les exercer. La mobilisation des professionnels dans cette crise n'en a été que plus révélatrice. **Face à l'urgence et à l'impératif d'immédiateté, les équipes ont pu avoir le sentiment de dégrader leur travail.** Délivrer des aides financières à la chaîne, ne pas pouvoir prendre le temps de ces conversations anodines sur les saisons qui donnent pourtant des repères aux résidents. En ne répondant qu'aux besoins primaires d'autres actes, d'autres actions, d'autres temps n'ont pas pu être mis en oeuvre et provoquer frustration ou sentiment d'échec.

Jean-Yves Bonnefond :

Effectivement, dans cette crise des actes professionnels importants peuvent être écartés, impossibles à réaliser, du fait de la dégradation des ressources matérielles, temporelles, humaines, des directives sanitaires. Il est important de ne pas en sous-estimer l'impact sur les professionnels car **la santé dépend des possibilités de se sentir efficace individuellement, collectivement et au bout du compte pouvoir se reconnaître dans la qualité ce que l'on fait.** Il ne faut donc pas exclure des situations délétères, lorsqu'il est devenu impossible pour des professionnels de faire le minimum nécessaire du point de vue de critères du travail "bien fait". Il faut cependant être prudent et se méfier de toute généralisation, ce que nous traversons est inédit et **les professionnels mesurent la qualité du travail en fonction de critères en situation du réel.** Et cette évaluation sera très différente, si dans ces circonstances exceptionnelles, on aura été livré-e à soi-même, devant des dilemmes professionnels avec des prescriptions inapplicables, ou au contraire lorsqu'il aura été possible de contribuer avec ses collègues, la hiérarchie et les autres métiers aux arbitrages nécessaires autour des conflits de critères de qualité en jeu. Les efforts, les coopérations nouvelles et l'intelligence collective qui se sont déployés et se déploient encore pour rester efficace, peuvent aussi être à l'origine de grandes satisfactions et d'un puissant sentiment d'utilité, de responsabilité partagés reliant intimement les un-es aux autres.

LA CRISE COMME RÉVÉLATEUR DU POUVOIR D'AGIR DES ÉQUIPES ET DE NOUVELLES FORMES DE DIALOGUE À DÉVELOPPER

Claire Bouchart :

La réactivité, l'adaptabilité permanente ont encouragé l'expression et les initiatives des équipes comme nous ont contraint-es à manager davantage dans la confiance et se reposer sur leur expertise et les besoins du terrain. Classiquement, nos process sont construits autour du fait que les problèmes du quotidien remontent vers les directions, atténués alors par le temps ou les modes de « remontées ». Face à l'urgence, les directions se sont concentrées sur les difficultés immédiates, pratiques, pour aider à répondre aux besoins du terrain. Un glissement s'est opéré : l'encadrement a été renforcé dans sa fonction ressource et d'appui. Gérer les stocks, changer les pratiques, comprendre les limites d'applicabilité des normes et procédures et savoir les adapter alors, le dialogue s'est construit dans un mouvement à traduire en orientations, cadrages, universalité ultérieure. Au-delà des enjeux drastiques de pilotage des approvisionnements de matériels de soin dans une course folle à l'achat de blouses, gants ou gels hydroalcooliques, d'autres fonctions masquées ont été cruciales par leur capacité d'agilité : acheter, recruter, entretenir les locaux, organiser la logistique. Nos modes d'organisation ont pris note de ces priorités.

Jean-Yves Bonnefond :

C'est une question centrale, nous avons toutes et tous pu mesurer combien cette crise a mis en lumière le caractère crucial de nombreux métiers de "base", "première ligne", "ordinaires", peu valorisés et combien les organisations ont dû, pour être efficaces se tourner vers les réponses à leurs besoins pratiques. **En effet, contrairement au fonctionnement habituel, on a pu assister, par la force des choses, à une "descente" des organisations sur les problèmes concrets.**

D'avantage à portée de main des opérationnels elles ont alors fonctionné comme une ressource effective à leur efficacité et donc à celle de l'ensemble de l'institution. Cela doit nous faire réfléchir. Cette "inversion" révèle des limites du fonctionnement classique des organisations, l'actualité est une invitation à changer quelque chose si l'on veut éviter un retour à la "surdité" chronique des organisations aux points de vue des opérationnels de base sur les problèmes de qualité du travail. A défaut ces derniers seront confrontés à nouveau à l'inutilité de leur parole, au recul de leur pouvoir d'agir ce qui n'est bon ni pour leur santé ni pour l'efficacité de l'organisation.

Claire Bouchart :

Que ce soit aussi bien pour anticiper les arrêts maladie possibles que pour tenir sur la durée, l'attention a été permanente pour préserver les forces de chacun-e et des collectifs. La priorité reste aujourd'hui la même pour les mois à venir. Pour ce faire des systèmes de relais humains se sont mis en oeuvre. En cela, **il n'y a pas plusieurs lignes de front, mais des collectifs entiers qui se sont déclarés** pour accomplir les missions, soutenir et relayer, chacun selon ses capacités et moyens. Pour les équipes postées l'incompréhension a parfois été réelle : « Pourquoi je devrais être en congé ? Je préfère me sentir utile ici, être en action. ». Puisque 4 12 mai 2020 nos propres équipes ne suffisaient plus à répondre aux besoins, la création de « viviers » s'est multipliée. Quels que soient leurs métiers d'origine, leurs positions hiérarchiques, en quelques heures ils se sont mobilisés. Un élan d'engagement sidérant lui aussi qui a bouleversé les représentations et créer de nouveaux collectifs d'action. Mais que se passera-t-il lorsque chacun retrouvera son poste d'origine ? Comment garderons-nous ce lien créé ?



Jean-Yves Bonnefond :

Toutes ces énergies mobilisées, l'engagement dans des activités parfois éloignées du métier ou de la position hiérarchique pour répondre à des besoins vitaux de lutte contre la pandémie laisseront des traces profondes en chacun-e et entre celles et ceux qui l'auront vécu, probablement avec le souvenir de joies d'avoir triomphé de beaucoup d'obstacles pour le bien de tous, mais aussi peut-être la fatigue, la tristesse, l'impuissance éprouvée de n'avoir pas réussi à compenser les faiblesses institutionnelles mises à jour par cette crise sanitaire. Il n'y aura pas un seul destin de ces sentiments une fois chacun-e de retour à son poste, ils peuvent par exemple venir alimenter une défiance chronique à l'égard des capacités des institutions à répondre efficacement aux enjeux. Mais cette mémoire collective des initiatives et des prises de responsabilité des un-es et des autres autour de problèmes concrets permettant que les institutions in fine tiennent debout, peut également faire lien. **Ces expériences vécues sont une richesse qui mérite d'être cultivée, investies pour maintenir les organisations au contact du réel, autour des problèmes concrets du travail "bien fait"** et contrecarrer le retour inévitable des tendances de ces dernières à dissiper les énergies, générer des obstacles à l'initiative des personnels de terrain.

DANS CET ÉTAT DE CRISE QUI DEVIENT UNE NORME, COMMENT ASSURER LA SANTÉ DES PROFESSIONNELS ET DES ORGANISATIONS ?

Claire Bouchart :

Cette énergie déployée pour faire face aux nouvelles contraintes d'apprendre les gestes barrières, les protocoles, rester serein face aux urgences, a aussi éprouvé la santé mentale de toutes et tous, confiné-es ou en action. Rassurer, soutenir, comprendre les ressentis face à l'isolement, la peur, la relation au travail, nos discussions ont porté sur cette dimension cruciale du mieux-être au travail qui au-delà des ressentis individuels doit être appréhendée collectivement. Pour tenir, les collectifs se sont structurés en « bulles protectrices ». Soudées, mais parfois repliées peut-être légitimement. **Une question se pose aujourd'hui sur notre capacité à partager cette expérience vécue** et à accepter que d'autres y entrent à nouveau sans pouvoir comprendre ce qui s'est passé. Au bout de plusieurs semaines de confinement total en EHPAD empêchant à tout extérieur d'entrer dans cette bulle, le constat était simple pour les équipes : si le virus entrait dans la résidence, ils en étaient responsables, personnellement, collectivement, d'avoir « failli ». A l'heure où d'autres retrouvent leur poste de travail, qui ne sera plus tout à fait le même, comment permettre à chacun-e d'y construire de nouveaux repères? En déployant nombre de protocoles d'aseptisation des espaces de travail par plexiglas, gels ou masques, ne risquons-nous pas de dégrader nos rapports sociaux, d'oublier une fois encore d'échanger sur la façon dont ces lieux doivent vivre, de la façon dont nous devons apprendre à y vivre ensemble un peu différemment ? Et par la même, dès les premiers instants, commencer par partager ce que nous avons vécu depuis plusieurs semaines.

Jean-Yves Bonnefond :

D'une manière générale, les collectifs de travail sont relativement hermétiques, car celles et ceux qui les composent sont reliés par les activités qu'eux/elles seules partagent et que chacun-e éprouve intimement dans l'exercice du métier, à travers les techniques, les gestes, les mots, les affects vécus.



Les collectifs de travail - quand ils existent - sont une matrice pour le professionnalisme, par la mise en patrimoine des expériences, des dialogues et controverses sur le travail "bien fait", ils ont une fonction psychologique importante permettant à chacun-e de ne pas être renvoyé-e à lui-elle-même. Ils permettent la transmission et le développement des savoir-faire pour rester efficace en situation réelle. Des collectifs comme ceux des EHPAD, confrontés au risque de l'entrée du virus dans les établissements confinés ont pu se former en "bulles protectrices" replier sur eux-mêmes, pour protéger au mieux les résidents tout en redoutant la responsabilité que représenterait une contamination et ses conséquences. Est-ce que ces collectifs resteront ouverts à celles et ceux qui n'auront pas vécu cette période ? Cela dépendra beaucoup de ce qui sera fait de l'intensité et de la fécondité de ces expériences avec ces personnes, pour qu'elles puissent contribuer au développement de leur métier et de l'efficacité de leur institution. **Un collectif de travail ne se referme pas sur lui lorsque le dialogue sur la qualité du travail existe en son sein puis au-delà dans l'organisation pour gagner sur les difficultés.** Inversement si, dans l'après coup, les performances et les échecs vécus ne servent pas le développement de tous et de l'institution, alors on peut voir des collectifs se refermer "défensivement" avec de mauvaises conséquences psychologiques et sociales. On peut penser par exemple à tous les protocoles sanitaires en construction, ils sont sur le principe, collectivement acceptés, mais seront-ils toujours applicables ? Si les collectifs de travail sont sollicités pour coopérer autour de ce qui sera faisable, ou pas, pour chercher des solutions adaptées en regardant le réel en face alors l'organisation développera la responsabilité et des ressources psychologiques et sociales au service de la santé et de l'efficacité.

A l'inverse si les protocoles viennent seulement "d'en haut" et que l'organisation se ferme au dialogue sur leur impossibilité en situation réelle, elle engendra transgression, culpabilité, défiance et déresponsabilisation. Elle encouragera les dimensions défensives du collectif refermé sur lui-même. **Penser le "bien être" pour les professionnels et à leur place en les présupposant passifs dans un environnement à risque est un autre risque que l'on peut craindre.**

Claire Bouchart:

Malgré les tensions et pressions, la fierté des équipes a pu être préservée dans les témoignages de reconnaissance. De fait, le sentiment de « travail bien fait » repose sur le regard extérieur porté sur les professionnels. A ce titre, après des années de ressenti d'un « fonctionnariat bashing » la force des remerciements si nombreux n'en a été que plus intense. En premier lieu par la population elle-même, une parole sacrée. A chaque fin de conversation de la plateforme téléphonique dédiée aux séniors isolés, les items étaient les mêmes de bienveillance, de protection et de reconnaissance sincère « Et vous, ça va ? Ça doit être dur en ce moment ? Prenez soin de vous aussi ! ». Dans nos organisations cette reconnaissance s'est exprimée aussi par la présence rassurante du Maire, de la Direction générale, eux aussi auprès des équipes pour leur montrer qu'ils sont là, qu'ils comprennent, qu'ils veulent entendre ce que les agent-es vivent et réagir au plus vite, pour elles, pour-eux. Un changement des regards et le besoin de sentir la hiérarchie à côté des équipes, au sein des équipes. Au-delà des débats de primes, comment continuer à reconnaître le travail, l'engagement ?

Jean-Yves Bonnefond :

On voit et on parle, fort heureusement, de la reconnaissance de l'engagement et des efforts parfois démesurés des professionnels, en manque de moyens et exposés au virus pour faire leur métier. Que ce soit la reconnaissance du public où celles symboliques, financières de l'employeur elles sont évidemment très importantes. Mais les effets de cette reconnaissance seront de courte durée, si une fois les urgences de la crise atténuées, leur engagement dans le dialogue et l'action sur la qualité du travail recule dans l'organisation. Ce sera d'ailleurs le plus probable si rien n'est fait pour cultiver ensemble un autre rapport au réel dans les organisations, car des instruments institutionnels de dialogue et de coopération sont nécessaires pour y parvenir. Par exemple, des expérimentations menées avec l'équipe de psychologie du travail du CNAM ont montré la pertinence de dispositifs basés sur une fonction de référents métier désignés par leurs pairs. Ils sont une vraie force de rappel pour l'efficacité du dialogue sur les problèmes concrets du travail avec les directions, jusqu'au dialogue social avec les organisations syndicales comme c'est le cas dans une commission tripartite dédiée à l'usine Renault de Flins. La qualité du travail en situation concrète est nécessairement le résultat d'arbitrages, il faut pouvoir les enrichir à partir des différents points de vue, ils n'en seront que plus robustes, et chacun-e pourra y voir plus clair, dirigeant-es comme subordonné-es. Il n'y a pas de travail « bien fait » sans conflit de critères de qualité, c'est vrai pour toute activité, dans toute organisation, inhérent à la division du travail et à la complexité du réel. Il est donc nécessaire de construire des dispositifs et instances qui équipent de nouvelles coopérations sur la qualité du travail entre opérationnels, hiérarchiques et directions où l'initiative des opérationnels est une priorité. La santé au travail et l'efficacité de toutes et tous y gagneront.

A PROPOS DE :



Jean-Yves Bonnefond,

Clinicien de l'activité, Jean-Yves Bonnefond est docteur en psychologie du travail, chercheur au CRTD du CNAM où il est également enseignant. Il a récemment créé la société DQT (Dialogue sur la qualité du travail), une JEU (Jeune entreprise universitaire), innovation conventionnée avec le CNAM, qui vise à valoriser et poursuivre ces travaux de recherche.



Claire Bouchart,

Administratrice territoriale et Déléguée régionale de l'AATF (Association des Administrateurs Territoriaux de France), Claire Bouchart a notamment exercé des fonctions de Conseillère technique sur les politiques éducatives, de l'enfance et de la jeunesse auprès du Président du Conseil général du Nord (2011-2014) puis au sein du Cabinet du Ministre de la Ville, de la Jeunesse et des Sports (2014-2015). Depuis 2016, elle est Directrice du Centre communal d'action sociale de la ville de Dunkerque. Elle intervient à l'IEP de Lille en management des collectivités territoriales.

"LES GENS NE VEULENT PLUS TRAVAILLER" : À QUI LA FAUTE ?

THOMAS CHARDIN . FOCUS RH

Avec la reprise, le marronnier des "tensions sur le marché du travail" revient en force. Au Medef, on s'en inquiète ostensiblement. Réjouissons-nous : on entend de moins en moins les formules toutes faites d'autrefois, "les gens ne veulent pas travailler", ou la variante "quand on veut vraiment bosser, on trouve toujours".

Au ministère comme dans le patronat, on le dit maintenant haut et fort : en phase de pénurie de talents, il faut augmenter les salaires. Sans doute. Mais est-ce suffisant ? La réponse complète passe sans nul doute par l'expertise du DRH : c'est à lui que revient la tâche de donner envie de rejoindre l'entreprise.

UN MARCHÉ STRUCTURELLEMENT TENDU

« Si des tensions coexistent avec un taux de chômage élevé [...], cela révèle une inadéquation entre l'offre et la demande de travail, source de chômage structurel », nous explique la Dares dans un document méthodologique sur la mesure des tensions sur le marché du travail qui vient de paraître. Qu'est-ce qui détermine ces fameuses tensions ? La Dares propose un inventaire des causes possibles :

- **L'inadéquation des compétences et des emplois.** Les employeurs ne trouvent pas les bons profils. Une partie du problème se situe incontestablement à ce niveau.
- **L'inadéquation géographique :** en France métropolitaine, la dispersion des taux de chômage régionaux est parmi les plus faibles d'Europe, ce qui signifie que ce facteur jouerait relativement peu.
- **Les facteurs démographiques :** dans certains métiers, la forte proportion de seniors entraîne des tensions, liées aux départs massifs à la retraite de salariés expérimentés.
- **L'impact de la hausse des contrats courts,** qui accroît le turn-over et rend les emplois moins attractifs.
- **La difficulté des entreprises à formuler leurs besoins,** soulignée par France Stratégie il y a déjà 4 ans.
- **L'inadéquation entre l'offre de travail et les attentes** des individus.
- **L'inadéquation des pratiques de recrutement.**

Ces facteurs sont inégalement imputables aux entreprises : celles-ci ne maîtrisent pas la démographie de la même façon qu'elles contrôlent leurs **pratiques de recrutement**. Mais toutes ont un point commun : une stratégie RH pertinente peut y apporter des réponses.



L'inadéquation des compétences peut se gérer par la **formation**. Les barrières géographiques peuvent être au moins en partie surmontées par des politiques de recrutement attractives, des aides au déménagement et à la mobilité, un recours accru au **télétravail**. Les facteurs démographiques peuvent être anticipés par une vraie **GPEC**, etc. Mais c'est sur la formulation des besoins et sur le processus de recrutement que les DRH peuvent agir le plus immédiatement.

UN MARCHÉ DE LUXE

En **recrutement** comme en affaires, il n'y a pas de mal à jouer le jeu de la libre concurrence. Mais encore faut-il connaître son marché. L'amateur de kebab sera regardant sur la qualité du produit ; il le sera moins sur le service ou la déco du restaurant. Le consommateur de cuisine gastronomique, en revanche, s'attendra à un certain décorum. Les entreprises comprennent très bien ces principes dans le marketing de leur offre. Curieusement, elles semblent les oublier dès lors qu'il est question de vendre leur **marque employeur** aux candidats.

La relation entre recruteur et recruté peut en effet se concevoir dans les deux sens : l'entreprise achète des compétences mais elle « vend » de **l'expérience collaborateur**. Or, et beaucoup d'employeurs et de RH peinent à l'appréhender entièrement, l'expérience collaborateur est un produit de luxe. Le marché de l'emploi est un marché du haut de gamme, dans lequel les candidats-clients affichent des exigences élevées. Échouer à satisfaire ces exigences se traduit par des pertes pour l'entreprise, sous forme de moindre engagement, de recrutements à répétition, d'inflation du **turn-over**, de détérioration de la marque employeur.

Ce constat n'est pas réservé au marché de l'emploi des **cadres** et de quelques **techniciens spécialisés** : il s'applique de façon flagrante à un nombre croissant de métiers, des sages-femmes aux soudeurs en passant par les aides ménagères et les chauffeurs routiers. En dernière analyse, l'approche du marché du travail comme un marché du luxe est même pertinente pour n'importe quel recrutement, dès lors que l'entreprise est décidée à tirer le meilleur de son **capital humain** – ce qui est, après tout, la mission des RH.

UN MARCHÉ AFFECTÉ PAR LA PÉNURIE D'ENVIE

À côté de la **pénurie de compétences** et de profils, les entreprises font face à une **pénurie d'envie**, à une **crise des vocations** qui nuit gravement à leur performance et à leur développement.

L'hôtellerie-restauration, le bâtiment, l'industrie déplorent depuis de nombreuses années la difficulté à recruter et à fidéliser, en blâmant les usual suspects : charges trop lourdes, complexité administrative, et bien sûr la décadence des mœurs qui amène, depuis la nuit des temps, les nouvelles générations successives à se comporter de manière criminellement insouciant. La génération Z, tous des zappeurs opportunistes !

Sans doute y a-t-il du vrai dans toutes ces explications. Mais peu importe : ce sont des facteurs sur lesquels l'entreprise, à son niveau, n'a pas d'influence. Or, pour l'entrepreneur, la question n'est jamais "à qui la faute ?" mais "quels sont mes leviers d'action ?".

En matière de **recrutement** et de **fidélisation**, le **DRH** en détient l'essentiel. C'est à lui que revient la mission de faire naître l'envie de rejoindre l'entreprise, en sachant la raconter, la mettre en scène, donner sens à son action et à celle du futur collaborateur à son poste. C'est à lui de connaître les attentes de ses clients externes – les candidats – pour être en mesure d'y répondre au mieux. C'est à lui de valoriser la marque employeur et de dessiner les contours de l'expérience potentiellement vécue dans l'entreprise par le futur embauché. À lui, encore, de soigner l'expérience candidat et de faire en sorte que toute personne répondant à une annonce, quelle que soit l'issue de la candidature, en reparte avec une vision juste et positive de l'entreprise.

UN NOUVEL ÉQUILIBRE À TROUVER

La **pénurie de talents** est un énorme problème structurel dans nombre de secteurs et d'entreprises. C'est une préoccupation stratégique majeure des employeurs. Les DRH détiennent une partie de la réponse. Ils doivent se saisir de cette mission, dans leur intérêt comme dans celui de leurs organisations. En tant que marketeur du projet humain de l'entreprise, le DRH peut contribuer à modifier les déséquilibres qui tiennent les candidats éloignés des postes à pourvoir, ou qui les font fuir une fois embauchés.

Cela suppose, bien sûr, que le management suive, et que les promesses soient tenues : c'est une stratégie globale. Le DRH doit susciter l'envie et vendre de l'expérience de travail, mais cela suppose que le produit soit vendable !

A PROPOS DE :



Thomas Chardin

Expert des Ressources Humaines et du Marketing, **Thomas Chardin** est le dirigeant fondateur de Parlons RH, agence leader en marketing éditorial et digital dédiée aux DRH et à leurs partenaires (prestataires RH, cabinets de recrutement et de conseil RH, éditeurs de SIRH, start-up RH, etc.).

Parlons RH les conseille et les accompagne dans leur stratégie marketing (marque corporate, marque business, marque employeur).

Améliorez le bien-être de vos collaborateurs au quotidien



Le **déjeuner** de votre choix, à l'extérieur ou livré au bureau

Ticket Restaurant



La **facilité** de choisir vos récompenses en ligne

Kadéos



L'**équilibre** entre vie professionnelle et personnelle

Ticket CESU



La **plateforme** 100% digitale dédiée à l'équipement en **télétravail**

Télétravail

[edenred.fr](https://www.edenred.fr)

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



AI Business School pour le secteur public

Formez-vous gratuitement aux bénéfices de l'Intelligence Artificielle pour votre administration.

9h45 de formation

12 modules et cas d'usages



**Et vous, que faites-vous...
pour accompagner vos collaborateurs et
attirer de nouveaux talents ?**



- Affirmez votre marque employeur
- Apportez de la fierté à vos collaborateurs
- Développez votre attractivité
- Captez et fidélisez vos talents

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

INTEGRAL RH

La solution pour sécuriser
vos prises de décision

- + **1600** fiches actions
et modèles de documents
- + **100** auteurs reconnus
pour leur expertise juridique
- + **1500** DRH des collectivités
et établissements publics qui
nous font confiance



Une solution conçue pour répondre de **manière opérationnelle à toutes vos problématiques**

- Décrypter le statut de la Fonction publique territoriale - Gérer le personnel au quotidien -
- Comprendre les enjeux de la santé et de la sécurité au travail -
- Mettre en place une politique RH

RESSOURCES NUMÉRIQUES

Fiches et outils
personnalisables accessibles
depuis votre compte
en ligne sur weka.fr

VEILLE & ACTUALITÉ

Montez en compétence grâce
à nos web-conférences et
contenus d'actualité

ASSISTANCE TÉLÉPHONIQUE

25 juristes experts du
secteur public disponibles
pour répondre à toutes vos
questions

Contactez-nous et bénéficiez d'un essai gratuit !

01 53 35 16 16
01 53 35 16 17

relation.clientele@weka.fr



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

Céline, Urbaniste

CASDEN Banque Populaire - Société Anonyme Coopérative de Banque Populaire à capital variable - Siège social : 1 bis rue Jean Wiener 75200 Champs-sur-Marne - Siren n° 784 274 778 - RCS Meaux -
immatriculation ORIAS n° 07 027 438 - BFC - Société anonyme à direction et conseil de surveillance au capital de 180 000 000 euros - Siège social : 50, avenue Pierre Mendès France - 75201 Paris Cedex
13 - Siren n° 493 455 042 - RCS Paris - Immatriculation ORIAS n° 08 045 100 - Crédit photo: © Roman Jéhanno - Conception: Insigni - Ref: AP-CELINE 2019 - Merci à Céline, urbaniste d'avoir prêté son
visage à notre campagne de communication.





ASSURÉMENT HUMAIN

*La Prévention chez
GMF, un engagement
de chaque instant*

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.

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

Réforme de la **protection sociale complémentaire**

FIDÈLES À NOS ENGAGEMENTS

Nous étions là il y a plus de 50 ans pour mettre en place les premières complémentaires santé et prévoyance des agents territoriaux.

Nous étions là en 2011 pour accompagner l'évolution du cadre juridique de la protection sociale complémentaire des agents.

Nous sommes toujours là aujourd'hui pour vous expliquer les impacts de l'ordonnance relative à la protection sociale complémentaire des agents de la fonction publique.



Retrouvez le «**Décryptage des nouvelles obligations de l'employeur public territorial**»

sur reformepsc.mnt.fr

ou appelez nous :
0 980 980 210
(prix d'un appel local)
Du lundi au vendredi de 8h30 à 18h30.



ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES

DÉVELOPPER L'EMPLOYABILITÉ DE VOS AGENTS ET RENFORCER VOTRE ATTRACTIVITÉ POUR IMPULSER ET CONDUIRE LES TRANSFORMATIONS DE VOTRE TERRITOIRE

Vous êtes confrontés aux défis des grandes transitions écologiques, sociétales, numériques ou économiques, avec la nécessité de gérer leurs impacts sur vos concitoyens. Le thème de l'attractivité se fait aujourd'hui plus prégnant, questionnant les modèles de développement, d'aménagement et de conduite des politiques publiques. Vos défis sont donc immenses et les attentes des populations tout autant. Dès lors, et dans un contexte où les ressources financières se raréfient, les ressources humaines que sont vos agents, représentent un formidable appui pour transformer vos territoires.

Sofaxis, le Manager des risques des acteurs territoriaux, est à vos côtés pour co-construire la réponse la plus adaptée à vos enjeux, la faire évoluer dans le temps pour que vous puissiez vous adapter au mieux aux évolutions et turbulences de votre environnement.

VOUS ACCOMPAGNER SUR 3 DIMENSIONS

La maîtrise de vos dépenses

Disposer d'une vision prospective des dépenses liées à la santé de vos agents et optimiser la gestion des absences pour raison de santé.

L'employabilité de vos agents et votre attractivité

Se démarquer en augmentant significativement la qualité de vie au travail de vos agents, et leur employabilité afin de renforcer leur engagement.

Le pilotage par la donnée

Disposer d'outils d'aide à la décision dynamiques, comparatifs et prédictifs afin de concilier l'anticipation et l'adaptation des parcours d'accompagnement de vos agents, et la maîtrise de vos budgets.



au WEBINAR du 19 OCTOBRE

Code parrain : ADRHGCT

« Comment contribuer à l'employabilité de vos agents et favoriser leur maintien dans l'emploi »



www.sofaxis.com

www.relyens.eu



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 :

FREDERIC JALIER
TRÉSORIER ADRHGCT
FREDERIC.JALIER@VILLE-SAINT-DENIS.FR

A ÉCOUTER ! EN PODCAST

- **L'éthique et la fonction publique du XXIème siècle** avec **Anicet le Pors**, ancien ministre de la fonction publique.
- **Ethique : de la règle au contrat** avec **Pierre Laplane**, Directeur Général de l'ADEUS agence de développement et d'urbanisme de Strasbourg.
- **Ethique : les règles de la fonction publique ne suffisent pas pour managers** avec **Laurence Quinaut**, DGS ville de Rennes, Rennes Métropole.
- « **Ethique, maladie et santé** » se décline en 3 épisodes : **le secret partagé, la mauvaise foi, la place de l'agent.e** avec **Valérie DAVID** DGA à Brest Métropole, **Florence CARRUEL**, présidente de l'association nationale de médecine professionnelle des personnels territoriaux, **Jean-Philippe COBBAUT**, éthicien, enseignant-chercheur à l'Université Catholique de Lille.

NOS PARTENAIRES



www.drh-grandes-collectivites.fr



MERCI À TOUTES & À TOUS !

A L'ANNÉE PROCHAINE...



07. 2021. - Crédits : Shutterstock - VectorMine - GoodStudio

DRH
GRANDES
COLLECTIVITÉS