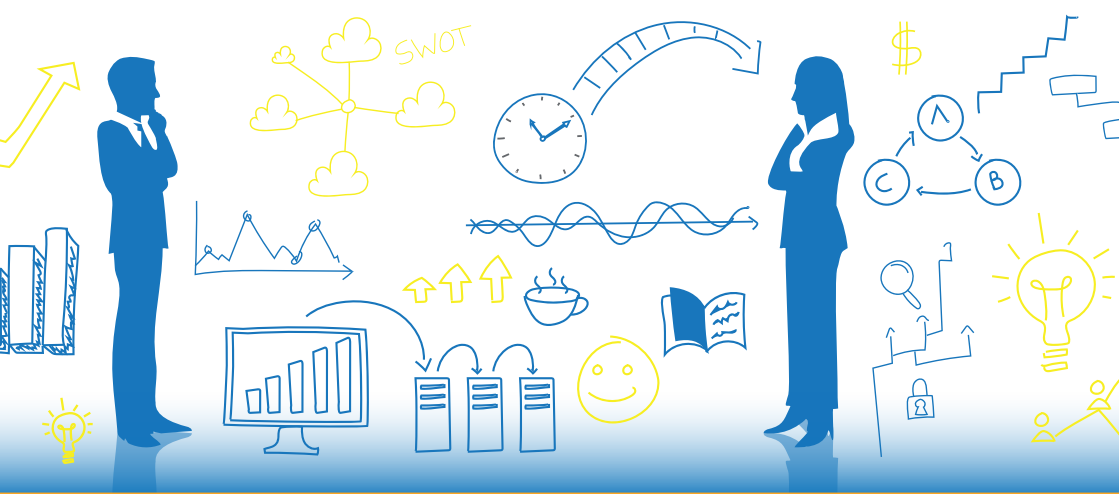




5^e COLLOQUE

LE DRH DU FUTUR



GRANDES COLLECTIVITES

<http://www.drh-attitude.fr>

Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales

14 OCTOBRE 2016
AUDITORIUM DU MONDE

ÉDITO



Johan THEURET

Président
de l'Association
des DRH
des grandes
collectivités

DGA RH
de la Ville de
Clermont-Ferrand

jtheuret@ville-clermont-ferrand.fr

Pour son 5^e colloque, l'Association des DRH des grandes collectivités a voulu se pencher sur le devenir du métier de DRH, en essayant de dessiner les attentes et exigences de demain. En effet, nous sommes tous conscients que le métier de DRH évolue du fait des mutations de nos collectivités et des environnements de plus en plus contraints. Pourtant, sommes-nous capables d'identifier quelle sera la place des DRH demain ?

Si, aujourd'hui, nous avons l'impression d'être de véritables coupeaux-suisse, bénéficiant de plus ou moins larges attributions, sommes-nous certains que notre implication dans la définition de la stratégie de nos organisations va perdurer ? Quel sera demain notre rôle ?

Appelés de plus en plus à gérer la diversité des compétences, à accompagner les évolutions des métiers, à être un partenaire actif de la direction générale, les DRH ont besoin, malgré le contexte mouvant et incertain, d'essayer d'imaginer leur métier de demain. Plusieurs facteurs clefs doivent nous inciter à anticiper : la digitalisation avance à grands pas, la demande toujours plus pressante d'une gestion plus personnalisée des agents, la nécessaire fine gestion des compétences, la transformation des métiers et du service public...

Pour tenter d'imaginer « le DRH du futur », nous avons souhaité réunir des praticiens des secteurs public et privé, des universitaires et des chercheurs. Faisant suite à une enquête, à laquelle plus de 115 DRH de collectivités ont répondu, ce colloque doit nous aider à enrichir nos expériences quotidiennes grâce aux interventions et aux échanges et faciliter la prise de recul nécessaire à nos fonctions.

Le nombre croissant d'inscrits, la présence continue de nos partenaires et l'intérêt manifesté par la presse témoignent que le colloque annuel de l'Association des DRH des grandes collectivités est devenu au fil des années un véritable rendez-vous professionnel. Merci par conséquent à toute l'équipe organisatrice pour son investissement et la préparation de cette manifestation.

Bon colloque !

PROGRAMME

Débats animés par Anne Grillon

9h00 — ACCUEIL

9h30 — Y-AURA-T-IL ENCORE DES DRH DANS 10 ANS ? DE QUELS DRH PARLE-T-ON ? QUELLE SERA LEUR VALEUR AJOUTÉE POUR LA COLLECTIVITÉ ET L'AGENT ?

—
RESTITUTION de l'enquête réalisée auprès des DRH



—
INTERVENTION de **Franck BRILLET**, Professeur à Paris 2 Panthéon-Assas - Maison des sciences de gestion - ClFFOP - Sorbonne Universités, rédacteur en chef de la Revue @grh

—
TABLE RONDE



Laurent CHOAIN,
Chief people
& Communication Officer,
groupe Mazard



Florence PELEAU-LABIGNE,
Directrice Générale
des Services, Grand Paris Sud
Seine-Essonne-Sénart



Gilles VERRIER,
Directeur Général d'Identité RH,
auteur de « Réinventer
les RH » (2007) et de « Faut-il
libérer l'entreprise ? » (2016)

- Quels « nouveaux » rôles et postures ? Leur champ d'intervention sera-t-il plus large ou plus resserré ?
- Quelle organisation de la fonction RH ?
- Quels métiers RH vont émerger ?
- Quelles compétences devront être détenues par les DRH et leurs équipes ?



—
INTERVENTION de **Per-Olov STRANDBERG**,
DRH de la commune de Norrköping (Suède)

13h00 — DÉJEUNER

PROGRAMME

14h30 — DEMAIN UNE REMISE EN QUESTION DES PRATIQUES RH TRADITIONNELLES : FAUT-IL S'ORIENTER VERS UNE GESTION PERSONNALISÉE DES AGENTS ?



INTERVENTION de **Fabien FENOUILLET**, professeur de psychologie cognitive, Université Paris Ouest Nanterre la Défense

- Quelles nouvelles modalités d'apprentissage émergent ?
- Quel rapport au savoir avec le digital ?
- Comment les agents aborderont le développement de leurs compétences ?



INTERVENTION de **Xavier OLIEL**, directeur Talent Solutions LinkedIn France

- Comment les réseaux sociaux professionnels transforment le recrutement ?



INTERVENTION de **Olivier PHIETOIS**, responsable du Sopra HR Lab

- Comment rendre les agents plus autonomes dans la gestion de leurs données ?
Illustration avec le dossier électronique



INTERVENTION de **Yves GRANDMONTAGNE**, Digital Lab

- La GRH sera-t-elle plus prédictive grâce au big data ?

17h00 — CONCLUSION

ARTICLE



Aline SCOUARNEC

Professeure agrégée des universités en sciences de gestion (spécialité GRH) à l'université de Caen.

Elle est présidente de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), vice-présidente de Référence RH en charge de l'Observatoire des métiers RH, vice-présidente de l'Institut d'audit social (IAS) et rédactrice en chef de la revue *Management et Avenir*.



Gwénaëlle POILPOT-ROCABOY

Professeure d'université à l'IGR-IAE de Rennes et chercheuse au laboratoire rem-CNRS.

Elle est présidente du réseau Référence RH et vice-présidente de l'AGRH.

Approches coconstruites, collaborations entre les différents acteurs de l'entreprise, prise en compte des attentes nouvelles des collaborateurs, adaptation des modes de travail à la révolution numérique... les métiers RH de demain doivent évoluer et se réinventer.

Vous venez de faire paraître *Quels métiers RH pour demain? Quelle est la genèse de cet ouvrage?*

Aline Scouarnec : Ce livre est l'aboutissement du travail réalisé depuis près de huit années dans le cadre de l'Observatoire des métiers du réseau Référence RH. Ce réseau, créé en 2000, rassemble les responsables des 36 masters d'université et mastères de grandes écoles en GRH. Nous avons appliqué une méthodologie de prospective des métiers, développée par mon collègue Luc Boyer et moi-même. Nos étudiants et les enseignants-chercheurs de ces structures ont recueilli la perception de près de 500 praticiens, membres de l'ANDRH sur le contenu, l'évolution et les compétences nécessaires pour exercer leurs métiers RH.

Quels en sont les principaux enseignements?

Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy : Si le besoin de technicité demeure bien réel dans les métiers RH pour "bien" recruter, former, évaluer, faire progresser, dialoguer, rémunérer... les modes de gestion d'hier n'apparaissent plus suffisants pour piloter les organisations d'aujourd'hui et de demain.

Le besoin d'approches coconstruites et de coopération entre les acteurs, de prise en compte d'attentes nouvelles des collaborateurs, d'adaptation des modalités de travail à l'évolution numérique appelle de nouvelles compétences RH et transforme les métiers.

En quoi les DRH de demain seront-ils différents de ceux d'aujourd'hui?

Aline Scouarnec : Au-delà de la maîtrise de la technicité du métier RH, indispensable en raison de la complexité du cadre légal et réglementaire français, le DRH de demain devra encore davantage décrypter l'environnement interne et externe de son entreprise et contribuer à bâtir son projet de développement en conséquence au sein du comité de direction. Il devra être en mesure d'organiser les relais managériaux d'appui et de soutien des équipes par la mise en place de processus formels et l'élaboration d'espaces et de temps d'échanges formels et informels. En lien avec les acteurs économiques et institutionnels du territoire, il devra anticiper les problématiques sociales et contribuer au développement et à l'équilibre du territoire par des actions partagées et un travail en réseau.

« Il convient de penser un management du travail mettant en avant l'intérêt porté au fonctionnement de l'organisation. »

Quels types de compétences les RH devront-elles maîtriser en priorité ?

Aline Scouarnec : Trop souvent oubliée des réflexions RH, l'organisation doit se situer au centre des réflexions sur le travail. Il convient de penser un management du travail mettant en avant l'intérêt porté au fonctionnement de l'organisation, au "comment travailler" et au "où travailler". Les compétences de type diagnostics organisationnels, démarche prospective, audit social seront essentielles pour construire une stratégie de pilotage des personnes et des organisations.

Les questions de conditions de travail et, plus globalement,

d'environnement de travail demeureront des problématiques clés. Les équipes RH devront se situer au cœur de ces préoccupations organisationnelles afin de construire les nouvelles formes de reconnaissance – salaires et autres – les plus adaptées. Bien entendu, cette réflexion sur le travail intègre à la fois les questions de digitalisation, de big data et de lieu et formes de travail – télétravail et ubérisation entre autres. Entre l'organisation 4.0 et l'organisation "hôtel à projets", nous estimons que de nouvelles formes d'accompagnement de ces ruptures sont à concevoir par les équipes RH.

Quelles seront les nouvelles compétences nécessaires au DRH en termes de stratégie et de management ?

Aline Scouarnec : Comme l'a écrit l'un de nos coauteurs, Charles-Henri Besseyre des Horts, pour permettre aux responsables RH de jouer un rôle beaucoup plus proactif et reconnu vis-à-vis de leurs collègues des codir dans la recherche de solutions innovantes destinées à faire rebondir l'entreprise, il leur sera nécessaire de parfaitement maîtriser ce type de compétences stratégiques et managériales. Ils devront davantage

s'ouvrir sur l'extérieur – actionnaires, clients, communautés, organisations non gouvernementales... – avant de mettre en œuvre leurs actions internes plus traditionnelles.

Si, depuis plus de trois décennies, le rôle de partenaire stratégique est revendiqué par la fonction RH et ses représentants tant au niveau central qu'au niveau local de l'entreprise, force est de constater que les lignes bougent très lentement. La maîtrise des compétences de la fonction RH représente une nouvelle source de légitimité, dans un contexte où il est toujours plus demandé aux DRH de contribuer à créer de la valeur dans un monde de plus en plus globalisé. Autrement dit, le DRH de demain devra évoluer par rapport à la légitimité traditionnelle de cette fonction, assise traditionnellement sur la conduite des missions régaliennes que sont les relations sociales et l'administration du personnel. ■

**Propos recueillis
par Éric Delon**

Entreprise & Carrières
(n° 1304 du 27 septembre
au 3 octobre 2016)

LECTURES

- Master ressources humaines, J. Igalens et A. Roger, Eska, 2013 (2^e éd.).
- Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines, M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand, A.-F. Bender, F. Silva, Pearson Education, 2015 (4^e éd.).
- Ressources humaines, J.-M. Pereti, Vuibert, 2016 (21^e éd.).

ARTICLE

En s'appuyant sur les tendances et les ruptures de ces dernières années, il est possible de proposer quelques pistes d'évolution du périmètre futur de la fonction RH. La transformation des technologies, des organisations et des hommes d'une part, le renouvellement des attentes des parties prenantes d'autre part élargissent le périmètre à de nouveaux domaines et en particulier à cinq d'entre eux.



**Jean-Marie
PERETTI**

Professeur
à l'ESSEC
Business School
et à l'IAE de Corse

CINQ CHAMPS D'ACTION À FORTS ENJEUX

RSE

La fonction RH (FRH) intègre et développe le champ de la RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise). La FRH devient un acteur majeur de l'implantation des programmes de responsabilité sociétale et de développement durable (DD). Pour diffuser les comportements responsables à tous les niveaux de l'organisation, de nombreux dispositifs RH sont mobilisés et en particulier la formation, la communication, l'évaluation (au travers des grilles d'évaluation prenant en compte les comportements responsables des salariés), la rémunération (en intégrant des indicateurs RSE parmi les critères de détermination des rémunérations

variables individuelles (bonus) ou collectives, la négociation collective (accords portant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise), la mobilisation des salariés sur des causes sociétales. L'ancrage de l'entreprise dans les territoires dans le cadre de la GPTEC (Gestion Prévisionnelle Territoriale des Emplois et Compétences) se traduit en actions RH territorialisées pour contribuer à la vitalité du territoire dans une logique de RS. A travers ces actions, la FRH contribue à la construction d'une marque employeur de qualité, permettant d'attirer, fidéliser les talents et développer chez eux les comportements de citoyenneté organisationnelle. La FRH intervient ainsi de façon déterminante pour améliorer la note extra financière de l'entreprise.

Bien-être

La FRH intègre et développe le champ du bien-être, de la santé et de la qualité de vie au travail. Pour attirer et fidéliser les talents, l'entreprise doit veiller au bien-être de ses salariés dans ses deux dimensions physique et psychologique. Assurer un équilibre vie professionnelle-vie personnelle satisfaisant et, au-delà même des frontières de l'entreprise, agir sur tous les déterminants du mieux vivre – déplacement, logement, sports, culture, loisirs, santé – sera essentiel. L'en-

treprise qui veut proposer à ses salariés le bien-être conforme à leurs attentes doit offrir un « mieux vivre » au travail. Autonomie de gestion du temps de travail, locaux modernes et conviviaux, conciergerie, initiatives de l'entreprise pour réduire la pénibilité, promouvoir la santé, pour sensibiliser les salariés à la diététique ou aux problèmes de dos sont des déterminants du bien-être décent et de la qualité de la vie au travail (QVT). Sous-traitance et externalisation La FRH intègre et développe la maîtrise RH & RS de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. En effet, les obligations légales et les engagements discrétionnaires des organisations concernent de façon croissante tous les hommes qui travaillent indirectement pour elles et le développement de l'externalisation et de la sous-traitance, interne ou externe, est source de fragilité et de risque. La FRH doit être en mesure d'intégrer effectivement dans les critères de choix des fournisseurs et prestataires des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. La FRH doit pouvoir mener des audits réguliers afin d'assurer la maîtrise RH & RS de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. L'audit social et de RSE devient une activité à fort enjeu.

2020

UN PÉRIMÈTRE ÉLARGI DE LA FONCTION RH

Big Data

La FRH intègre et développe la maîtrise des Big Data et utilise les masses considérables de données disponibles afin d'améliorer son efficacité et celle de l'organisation. Le pouvoir d'interpréter des résultats et de les traduire en actions concrètes permet à la FRH d'augmenter son pouvoir de décision dans l'entreprise. La FRH produit et traite de plus en plus d'informations pour le pilotage social. Chercher les données où elles se trouvent en s'appuyant sur des SIRH de plus en plus riches en informations, précédemment dispersées, sur les bases externes de données et enfin sur celles des réseaux sociaux internes et être capable de mener des analyses plus poussées pour améliorer la qualité des décisions et programmes RH devient essentiel. Le Big Data permet d'accéder à des données et de leur donner de la cohérence. La fonction RH dispose ainsi de données qui permettront d'évaluer sa création de valeur et d'outils d'analyse prédictive pour piloter et anticiper. Changement La FRH intègre et développe la maîtrise de la co-construction du changement. Les organisations incapables de répondre aux pressions internes et externes pour changer n'ont pas d'avenir. La fonction doit construire des solutions à ces demandes de changement avec leurs défis et leurs opportunités. Car si les changements de l'organisation ne précèdent pas les attentes des clients et des parties prenantes, l'entreprise cesse d'être compétitive. Pour être « Cham-

pion du changement », la FRH doit dépasser les approches traditionnelles de la conduite du changement (CdC) pour adopter l'approche expérientielle qui repose sur les acteurs concernés, managers et salariés. La CdC dans les entreprises a longtemps été largement externalisée, confiée à des consultants externes. Les organisations prennent conscience de l'intérêt de l'internaliser, de créer des structures internes, d'élaborer des démarches et d'acquérir ou fabriquer des boîtes à outils plus ou moins sophistiqués. La FRH est directement concernée par cette internalisation de la CdC. Elle travaille à la construction des référentiels de compétences de la CdC. Elle développe des actions de formation à la CdC pour les responsables, les managers. La fonction RH promoteur de réseaux apprenants impliquant un grand nombre de salariés peut réussir des changements rentables avec des sauts de performance. La construction du changement avec les salariés concernés permet de passer de changements de niveau un (changement de contexte, de façon de faire, de compétences) aux changements de niveau deux (changement d'identité, de culture). Ainsi l'entreprise devient agile et répond au besoin d'innovation permanente qui caractérise nos environnements hyperconcurrentiels.

DES COMPÉTENCES À DÉVELOPPER

Pour le DRH de demain, l'élargissement du périmètre nécessite

l'acquisition ou le renforcement de nouvelles compétences dans de nombreux domaines.

Compétences générales en management et en stratégie

Pour jouer pleinement son rôle de partenaire d'affaire et de partenaire stratégique, le DRH doit acquérir de solides compétences dans le domaine du management stratégique. Il doit avoir des connaissances de gestion lui permettant de dialoguer avec chacun des dirigeants, de comprendre ses enjeux et ses contraintes.

Compétences dans les champs RH émergents

Le DRH doit avoir des compétences dans le champ de la RSE pour implanter des programmes de Responsabilité Sociétale. Il doit acquérir des compétences dans le champ du bien-être, de la sécurité, de la santé et de la qualité de vie au travail notamment en ergonomie, être formé au Big Data pour maîtriser le traitement des données et l'analyse prédictive, interpréter des résultats et les traduire par des actions concrètes. Pour être « Champion du changement », il doit acquérir des compétences en matière de conduite du changement. Garant de la marque employeur, il doit développer ses compétences en matière de marketing RH et de communication externe. ■

Personnel

N°556 – Janvier 2015

ARTICLE

Les dernières décennies nous ont habitués à la perspective « heureuse » d'un rôle stratégique pour les ressources humaines. A un responsable RH cantonné dans des rôles d'exécution à court terme —expert administratif ou champion des employés, pour reprendre la célèbre typologie d'Ulrich— succéderait désormais un agent de changement et/ou un partenaire stratégique orienté vers le long terme, reportant la partie de ses activités à faible valeur ajoutée vers d'autres acteurs (des sous-traitants, les employés eux-mêmes). En analysant la structure et l'organigramme du service RH ainsi que le profil et la position de son dirigeant, deux types extrêmes se dégagent, qui permettent de caractériser les modalités d'une telle évolution.



**François
PICHAULT**

Université
de Liège/ESCP-
Europe

La DRH de type mécanique regroupe un effectif important et présente une forte structuration interne. Le responsable du département ne fait généralement pas partie du comité de direction. Il est avant tout un technicien de la GRH, spécialiste de certaines procédures ou méthodes (juriste, psychologue, etc.), ce qui le cantonne essentiellement dans le domaine de l'administration du personnel. Il s'agit souvent, pour lui, de prendre en charge une série d'activités que la hiérarchie opérationnelle n'entend guère assumer (recrutement, paie, relations sociales, sécurité et hygiène au travail, etc.), régies par des critères

homogènes visant à assurer l'équité interne. Le responsable du département RH se trouve donc directement confronté aux demandes des membres du personnel et des responsables syndicaux, dans un rôle de quasi-substitution au management. Ses effectifs sont assez importants, avec une forte spécialisation des tâches. Par ailleurs, c'est au sein de lieux formels de concertation que les relations sociales sont principalement gérées et codifiées.

La DRH de type organique se caractérise par un organigramme beaucoup plus éclaté. Son responsable cesse de devoir prendre en charge le traitement des divers problèmes « sociaux » en lieu et place de la hiérarchie ; il se profile plutôt en tant que support d'une hiérarchie de proximité qui devient ainsi l'acteur central de la GRH. Il est avant tout un généraliste, non nécessairement « natif » de la GRH, ayant accumulé de l'expérience dans d'autres fonctions au sein de l'organisation, voire à l'extérieur. Il fait le plus souvent partie du comité de direction. Les activités de la DRH organique délaissent les domaines traditionnels de l'admini-

nistration du personnel, réputés à faible valeur ajoutée, pour s'investir dans la gestion des compétences des collaborateurs, en particulier ceux à haut potentiel. L'informatisation des activités administratives, ainsi que leur externalisation vers des sociétés spécialisées, permettent en effet de se recentrer sur les activités plus « nobles ». Les interlocuteurs privilégiés de la DRH sont désormais la direction générale et les directions opérationnelles, auprès de qui il s'agit de prouver sa contribution à la création de valeur. Le responsable RH partenaire stratégique est donc logiquement un familier des tableaux de bord permettant de mesurer l'apport de la fonction RH à la performance globale de l'organisation. Pour ce faire, il n'a plus besoin d'effectifs nombreux et faiblement qualifiés : quelques experts hautement spécialisés peuvent l'aider à remplir ce rôle. Les pratiques RH tendent vers l'individualisation, dessinant, pour chacun, des itinéraires sur mesure. Au-delà des instances formelles de négociation collective, on privilégie davantage, en tant que vecteurs de changement, les groupes de projet, pour explorer certains thèmes

LES RÔLES DE LA FONCTION RH VERS UNE TYPOLOGIE

ou mener à bien des processus d'innovation sociale.

Vu le destin « heureux » promis à la fonction ressources humaines, tout porte à croire que nous devrions observer un nombre de plus en plus important de DRH de type organique. Plusieurs enquêtes récentes nous rappellent cependant que la réalité ne correspond pas toujours à ces attentes optimistes. Certains esprits chagrins y verront le signe d'un destin tragique pour la fonction RH, qui n'aurait jamais quitté, selon eux, les stades de « l'expert administratif » ou du « champion des employés ». A moins que des évolutions d'un autre ordre ne soient en train de se produire à la faveur des transformations en profondeur que connaissent les organisations contemporaines. Avec l'éclatement et la reconfiguration des périmètres organisationnels, l'essentiel de la GRH au quotidien s'effectue de plus en plus à la croisée de plusieurs parties prenantes, la plupart étant des donneurs d'ordre ou

des clients, et non plus exclusivement sous l'impulsion de la ligne hiérarchique : on parle désormais d'hétérarchie de proximité.

DRH MÉDIATIQUE

Dans un tel contexte, le DRH se préoccupe de plus en plus des parties prenantes externes : en premier lieu, des actionnaires et des clients, ces derniers pouvant évidemment être des employés potentiels. Nous proposons de parler à ce sujet de DRH médiatique. Il n'est donc pas étonnant que l'activité RH se rapproche de plus en plus d'une fonction de marketing social : exploitation des supports communicationnels en vue de favoriser l'intégration d'entités de plus en plus hétérogènes ; enquêtes de satisfaction auprès des clients, contribuant directement à l'évaluation des personnels concernés et aux décisions de renouveler ou non les contrats de prestation de services ; audits de qualité sociale auprès des différents fournisseurs ; élaboration

de codes de conduite et de chartes sociales engageant les partenaires d'affaires dans la voie d'une responsabilité sociale, etc. Le rôle du responsable RH, toujours membre du comité de direction, est alors avant tout de coordonner l'ensemble des activités susceptibles de contribuer au développement de la marque employeur. Son département adopte logiquement une taille réduite. Quant à la GRH opérationnelle, elle est davantage confiée aux différents partenaires d'affaires, sans faire l'objet d'investissements particuliers au niveau du réseau. Aucune politique de GRH ne semble clairement dominante : l'hybridation est la règle.

Il ne s'agit nullement ici de défendre une perspective évolutionniste, qui verrait se succéder ces trois types de rôle de manière linéaire. Mieux vaut envisager la typologie que nous proposons comme un ensemble de types-idéaux susceptibles de se combiner, avec des intensités variables, selon les contextes et les dynamiques locales. La métaphore la plus appropriée serait celle d'une table de mixage, permettant à la DRH de moduler les dimensions mécaniques, organiques et médiatiques de son rôle en fonction des évolutions contextuelles propres à son entreprise. ■

Vers une typologie des rôles de la DRH

	DRH mécanique	DRH organique	DRH médiatique
Profil	technicien de la GRH	manager polyvalent	professionnel du marketing
Position	non membre du comité de direction	membre du comité de direction avec rôle décisionnel	membre du comité de direction avec rôle de coordination
Structure	centralisée	décentralisée	distribuée
Clients	personnel + hiérarchie de 1 ^{er} niveau + syndicats	DG + directions opérationnelles	employés potentiels, clients finals, actionnaires
Rôle / hiérarchie	substitution	support	laisser-faire
Effectifs	élevés	réduits (outsourcing + e-RH)	réduits au centre, ± importants en périphérie
Activités principales	recrutement, paie, relations sociales	gestion des hauts potentiels, développement personnel	gestion de la marque employeur, RSE, com
Politique de GRH privilégiée	objectivante	individualisante	Hybride



N°556 – Janvier 2015

LE/LA DRH DU FUTUR

ANALYSE DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES DRH

INTRODUCTION

Selon Franck Brillet¹ « *s'intéresser au DRH de demain, c'est rendre service aux DRH d'aujourd'hui et c'est également les préparer et préparer ceux qui intégreront la fonction à l'avenir* ».

Dans un environnement marqué par l'incertitude prédire le futur semble être une gageure. Quelques facteurs peuvent être autant d'appuis : des ressources en baisse, la place croissante des technologies et une relation au travail centrée sur la recherche de sens corrélée à une aspiration à davantage d'autonomie et de responsabilités.

Pour son 5^{ème} colloque, l'ADRHGCT a souhaité associer en amont les DRH. Nous avons fait le choix d'analyser les grandes tendances qui ont marqué les cinq dernières années pour identifier ensuite les évolutions de demain avec un double focus sur la GPEEC et le digital.

MÉTHODOLOGIE DE TRAVAIL

Un questionnaire comprenant 20 questions a été mis en ligne et adressé à plus de 1000 DRH. 115 d'entre eux ont apporté leur contribution offrant ainsi un panel représentatif de collectivités.

1. Professeur au CFFOP

LA FONCTION RH AUJOURD'HUI

I. LES FACTEURS ET ÉVÈNEMENTS QUI ONT MARQUÉ DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE LES 5 DERNIÈRES ANNÉES

Les contraintes budgétaires

Le personnel représentant 31% des dépenses de fonctionnement (tous niveaux confondus), l'impact des contraintes budgétaires sur la GRH n'est pas une surprise, mais ce ne peut pas être une fin en soi. Fonder une politique RH sur la contrainte s'inscrit à rebours des discours managériaux prônant le sens. La réforme du service public se fera avec ses agents ou ne se fera pas.

La contrainte peut, en revanche, être une opportunité pour engager une GRH plus audacieuse invitant les DRH à faire preuve d'innovation en remettant en question certaines pratiques (avancement à l'ancienneté) ou en développant d'autres (GPEEC).

Dans ce contexte, les coopérations sont plus étroites que jamais :

- Avec les élus attendus en arbi-

trage des politiques publiques afin de permettre aux services de dimensionner le couple « effectifs/missions ».

- Avec les managers responsabilisés dans la gestion de leurs équipes.

Le vieillissement des agents

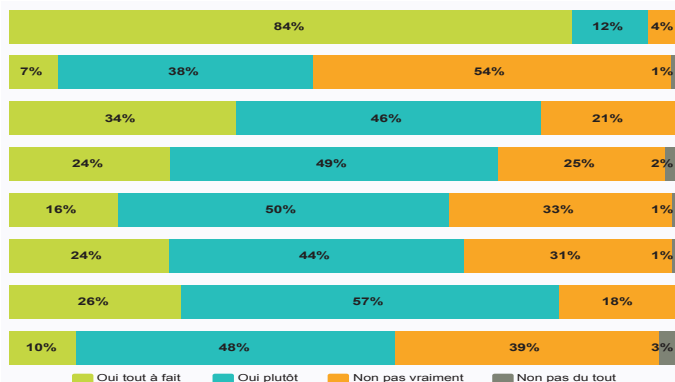
Conséquence de l'allongement de la durée de vie au travail, c'est bien une évolution particulièrement marquante mais aussi porteuse de risques. La moyenne d'âge est 44 ans. Elle est encore plus élevée dans des catégories comme celle des agents des collèges et des lycées où elle atteint 47 voire 49 ans. En raison de métiers difficiles, parfois usants, des mesures sont à prendre pour anticiper les inaptitudes et prévoir les reconversions. La problématique du vieillissement ne se pose pas de la même manière dans le public que dans le privé. Si le secteur public conserve ses agents jusqu'à leur départ en retraite, le secteur privé a usé, souvent abusé, des dispositifs de préretraite

et autres plans de départ « volontaires » ou de licenciements économiques.

La gestion des seniors reste à inventer, nombre d'agents vieillissent encore sur le poste. Au delà de la protection de leurs aptitudes physiques, leur employabilité (l'un alimentant l'autre) gagnera à être développée. L'attention accordée au développement de leurs compétences est la manifestation de l'intérêt que la collectivité leur porte et s'avère être un réel levier de motivation associé à des perspectives de carrière (si le statut le permet).

Les NTIC semblent prendre une place plus importante. Ignorées il y a trois ans¹ (cf. étude sur « le métier de DRH »), elles semblent être mieux appréhendées par les professionnels RH comme une évolution majeure ayant, nous le verrons ci-dessous, des répercussions fortes, certes encore difficiles à cerner, sur le travail. ■

1. Publication MNT 2013



1. Les contraintes budgétaires
2. La coexistence des générations
3. Le vieillissement des agents
4. Les modes de management
5. Les modes d'organisation
6. La digitalisation du travail
7. La place des NTIC
8. La prise en compte de la dimension collective

2. LES MISSIONS ET DISPOSITIFS RH QUI SE SONT DÉVELOPPÉS DE FAÇON SIGNIFICATIVE DEPUIS 5 ANS

Les résultats, très serrés, à cette question montrent à quel point les DRH sont mobilisés sur tous les fronts et investissent un large périmètre d'activités.

Trois grandes missions se détachent néanmoins :

La santé et les conditions de travail

En l'espace de quelques années la santé, physique et désormais psychique, est devenue une préoccupation majeure des collectivités. Elles doivent faire face à des situations individuelles difficiles, faute d'avoir anticipé l'usure des agents exerçant des métiers pénibles. Travail et santé sont dorénavant étroitement associés. Le travail est aujourd'hui stigmatisé et est considéré comme potentiellement porteur de risques plutôt que comme un facteur d'épanouissement. N'oublions pas que ne pas travailler aggrave plus encore les risques de maladies. Pour le CESE¹, le chômage est un vé-

ritable problème de santé publique. Selon une récente étude de l'Inserm « *les hommes sans emploi ont ainsi 2,32 fois plus de risques de se déclarer en mauvaise santé et 1,34 fois plus de fois plus de risques de devenir obèses que ceux qui ne le sont pas.* »

En réponse à une demande sociale forte, les DRH se sont considérablement professionnalisés avec le recrutement de collaborateurs aux profils diversifiés et pointus. Selon une étude de MNFCT², 10% des effectifs sont dédiés aux politiques de santé. Les relations avec la médecine du travail sont devenues très prégnantes avec, en conséquence, la médicalisation du travail notamment des RPS. Est-t-on allés trop loin ? Le sujet n'a-t-il pris le pas sur d'autres domaines tels que la gestion des compétences ?

Selon Hervé Lanouzière, directeur de l'ANACT³ : « il ne faut

pas sanctuariser la santé, ni la déléguer à des spécialistes ». Les managers, au cœur de la problématique santé, en sont des acteurs majeurs mais, dépassés par la technicité du sujet, ils se retournent vers la DRH.

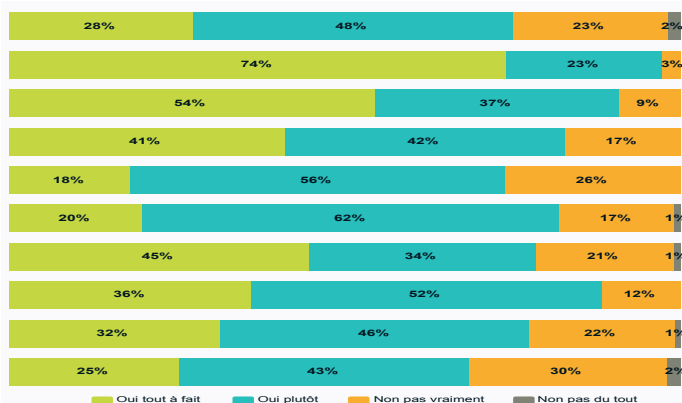
Outre les RPS, les DRH sont confrontés au défi de la prévention des TMS qui connaissent une croissance de 20% par an.

L'accompagnement du management

C'est bien une mission majeure des DRH à l'heure où les dirigeants territoriaux s'interrogent sur les pratiques managériales et la structuration des niveaux hiérarchiques. La « déhiérarchisation » est dans toutes les têtes mais comment faire ? Que proposer aux managers ? A-t-on la capacité de faire confiance aux agents ? Autant de questions qu'il convient d'aborder avec prudence. Avant d'entamer des coupes sombres, peut être

1. Conseil Economique Social et Environnemental

2. Les DRH et la santé au travail (2014)
3. Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail



1. Communication interne
2. Santé / conditions de travail
3. Accompagnement du management
4. Digitalisation des activités (dématérialisation)
5. GPEEC
6. Développement des compétences
7. Accompagnement au maintien dans l'emploi
8. Pilotage de la fonction RH
9. Conseil en organisation
10. Maîtrise de l'absentéisme

faut-il relire l'ouvrage de Maurice Thévenet « quand les petits chefs deviendront grands » et privilégier une redéfinition des rôles des managers.

Le pilotage de la fonction RH

Piloter ne saurait se résumer à la seule production de tableaux de bord composés d'indicateurs quantitatifs. Le DRH s'inscrit également dans une veille sociétale permanente afin de comprendre, pour les intégrer dans la politique RH, les évolutions et les attentes du corps social.

Néanmoins quand les ressources manquent, il devient nécessaire d'évaluer les résultats obtenus tout n'érigeant pas le reporting comme le fondement d'une politique managériale transformant les ma-

nagers en correspondants du contrôle de gestion. L'attention portée à gestion de la masse salariale mais aussi des thématiques telles que l'absentéisme, la formation ou la mobilité ont incité les DRH développer leurs compétences sur ce sujet.

Ils ont encore à prouver leur capacité à produire des informations fiables pour renforcer la crédibilité de leurs prestations. La question de la valeur de la fonction RH se pose depuis une dizaine d'années. En creux le professionnalisme du DRH est sous jacent, c'est d'ailleurs la seule fonction où nombre de ses dirigeants n'ont pas d'expérience RH. Comme le souligne Bernard Galambaud « faut-il se contenter de bon sens ou souhaite-t-on une véritable expertise » ?

La difficulté de la mesure, à la différence des autres domaines fonctionnels, handicape encore la fonction RH. Qui peut aujourd'hui évaluer le niveau de motivation des équipes ou leurs compétences ? Des analyses sont certes possibles mais en croisant des indicateurs et des informations qui restent encore dispersés et difficiles à agréger avec les outils disponibles. Ce sont pourtant des informations de ce type dont les organisations auront besoin pour évaluer les forces sur lesquelles elles pourront s'appuyer.

Les DRH s'estiment freinés par deux principaux obstacles : des SIRH qui ne leur permettent pas d'extraire aisément des données fiables et leur difficulté à les analyser. ■

3. LES FACTEURS DE SATISFACTION

Au sein de l'écosystème relationnel, les DRH semblent bien intégrés, c'est une bonne nouvelle ! Ils trouvent dans leur quotidien de nombreuses sources de satisfaction. Ils peuvent s'appuyer sur le comité de direction, les élus, les managers et sur des équipes RH qu'ils estiment compétentes et avec lesquelles les relations sont très satisfaisantes.

Les relations avec l'équipe

L'exercice de la fonction RH n'est pas solitaire. Sa valeur tient à celle de l'équipe, seul le/la DRH voit sa capacité d'action considérablement réduite. La délégation est un principe de fonctionnement majeur d'une DRH, tant les domaines d'activité sont variés ainsi que le partage de l'information et la transversalité. Des événements particulièrement douloureux, tels que le suicide d'un agent sur le lieu de travail, sont supportables s'ils sont portés par l'équipe et non par le/la seul DRH.

Demain, la communauté RH sera plus importante en raison du

partage de la fonction RH. Les relations fonctionnelles deviendront la nouvelle donne, que ce soit avec les correspondants RH ou les services RH déconcentrés mais aussi avec les managers et les agents.

La dimension stratégique de la fonction RH

En ces temps de pénurie budgétaire, la GRH est vraisemblablement davantage considérée comme un levier contribuant à la performance des organisations. Est-ce enfin une reconnaissance de son rôle de leader de la FRH, comme le préconise Dave Ulrich ?

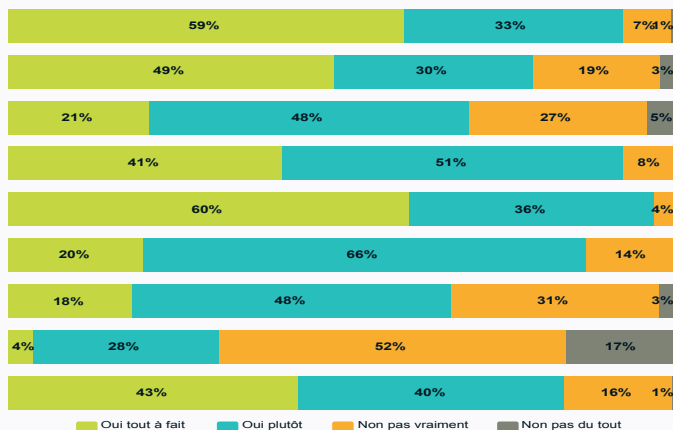
Un léger bémol néanmoins. L'association du DRH aux décisions et au changement n'est pas encore suffisante. Trop nombreux encore sont ceux qui découvrent si tardivement les projets qu'ils ne peuvent en anticiper les conséquences, tant en termes de climat social que de gestion des effectifs et des compétences.

Le métier de DRH reste difficile en raison de la place prise par les activités administratives exercées au détriment de la réflexion stratégique et de l'accompagnement des agents.

Les compétences de l'équipe RH

La professionnalisation de la fonction RH est montée en puissance ces dernières années. Les DRH privilégient le recrutement d'agents de catégorie B plutôt que de catégorie C. La prise en charge de missions relatives à la santé ont aussi « upgradé » les compétences RH, s'agissant principalement des catégories A et B. Il est prudent de modérer l'enthousiasme des DRH. Leurs équipes devront demain, comme les autres agents mais peut être plus encore, très rapidement à la fois monter en compétence et en développer de nouvelles pour être à la hauteur de leurs missions.

Le cadre réglementaire et statutaire est relégué à la dernière place. ■



1. La dimension stratégique de vos fonctions
2. Vos relations avec le DGS et le comité de direction
3. Les relations sociales/ le dialogue social
4. Les compétences de l'équipe RH
5. Les relations avec votre équipe
6. Les relations avec les managers
7. Les relations avec les élus
8. Le cadre réglementaire /statutaire
9. L'association aux décisions et aux projets de changement

4. LES FACTEURS D'INSATISFACTION

Le cadre réglementaire et statutaire

Deux raisons, par ailleurs également complémentaires, expliquent ce niveau d'insatisfaction. D'une part des textes, certes nombreux, mais surtout prêtant à interprétations et par conséquent susceptibles de générer des contentieux et dont la mise en œuvre est fastidieuse pour les équipes. De l'autre, peut être aussi en creux, une remise en cause d'un statut jugé trop rigide tant concernant les modalités de reconnaissance des agents que pour sanctionner ceux dont l'insuffisance professionnelle est notoire et discrédite la fonction publique dans son ensemble. Les DRH aspirent avant tout à être des DRH développeurs et non plus des DRH administratifs.

Il est intéressant de préciser que les DRH du secteur privé ne s'estiment pas mieux lotis que leurs homologues du public, considérant également être accaparés par la gestion administrative. Selon les résultats de la radioscopie réalisée par la Cegos (2016), le poids de l'administratif s'est encore, selon eux, accru depuis la dernière enquête datant de 2012.

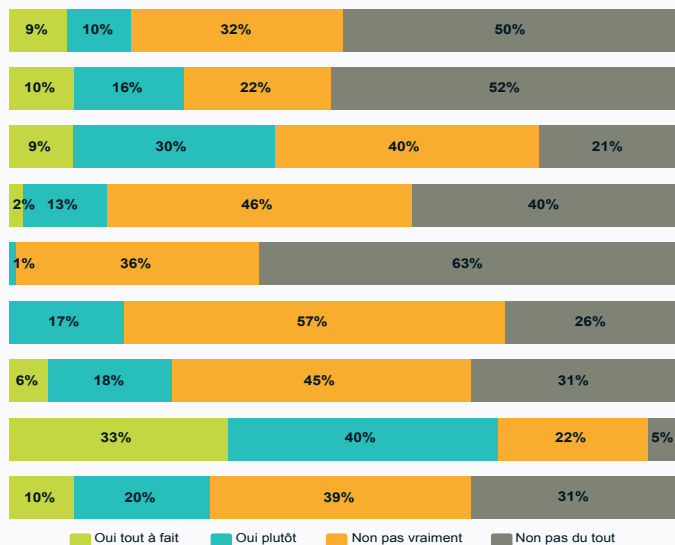
Les DRH ne sont néanmoins pas dépourvus de capacités d'action. Ils peuvent être porteurs d'évolutions réglementaires et de propositions en assurant un lobbying actif auprès des décideurs politiques.

Les relations sociales et le dialogue social

Les DRH, comme les dirigeants territoriaux, sont très attachés au dialogue social. Reste qu'il

n'est jugé satisfaisant, ni par eux, ni par les organisations syndicales. Les uns et les autres se renvoient d'ailleurs la responsabilité de cette mécontente. Les collectivités gagneraient à associer les représentants du personnel, en amont, lors des débats sur la stratégie au risque, dans le cas contraire, de les placer devant le fait accompli.

Les attaques, parfois virulentes des organisations syndicales à l'encontre des DRH sont particulièrement mal perçues. La fonction publique territoriale est à un moment clé de son histoire, la mutabilité des services publics est incontournable. Très engagés, les DRH ont des difficultés à entendre qu'ils contribuent à sa destruction alors qu'ils déploient une énergie considérable à le réformer. ■



1. La dimension stratégique de vos fonctions
2. Vos relations avec le DGS et le comité de direction
3. Les relations sociales/ le dialogue social
4. Les compétences de l'équipe RH
5. Les relations avec votre équipe
6. Les relations avec les managers
7. Les relations avec les élus
8. Les contraintes réglementaires / statutaires
9. L'association aux décisions et aux projets de changement

5. LES CHANGEMENTS LES PLUS DIFFICILES À METTRE EN OEUVRE

La maîtrise /réduction des effectifs

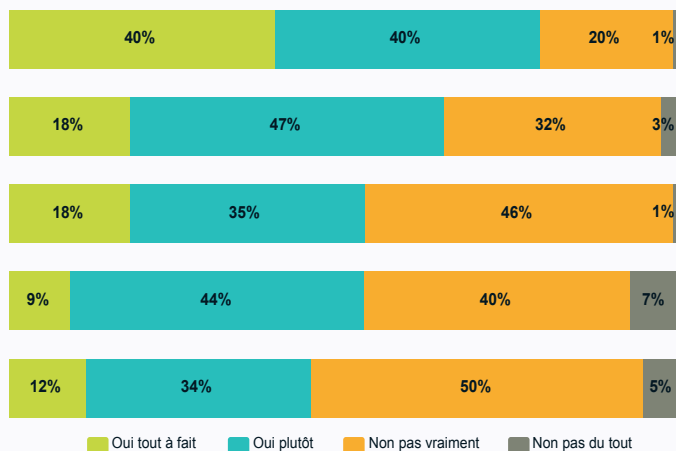
La baisse brutale et significative de la DGF a pris de court les exécutifs. Nombreuses étaient pourtant les collectivités qui avaient entrepris, depuis quelques années, des démarches de fond visant une plus grande performance par le biais de réorganisations ou de mutualisations. Aujourd'hui engagées dans de vastes plans d'économies, les collectivités sont contraintes de privilégier des actions orientées sur le court terme et centrées sur une gestion resserrée des effectifs. Au delà c'est bien un projet de société qui est remis en question incitant, faute de moyens suffisants, les collectivités

à miser avant tout sur la performance de leurs agents. Le recrutement social, autrement dit l'insertion dans le monde du travail de personnes en difficulté, parfois en sur effectif, sera demain impossible.

La politique de gestion des effectifs est porteuse de risques si elle est mécanique comme par exemple, le non remplacement d'un départ sur deux. Des dialogues de gestion associant les cadres intermédiaires et les agents ou encore la mise en place de budgets participatifs corrélés à des évaluations du niveau de service rendu, sont autant de pistes associées aux résultats de la GPEEC.

Les réorganisations des services

Les prestations au public étant réévaluées et les processus de travail analysés, les réorganisations sont plus fréquentes au risque de faire du changement une norme. Plus nombreux sont les DRH qui s'y impliquent en raison des leviers dont ils disposent : gestion des compétences, mobilité, recrutement... Leur rôle est d'accompagner et de rassurer pour que chacun trouve sa place. ■



1. La maîtrise /réduction des effectifs
2. Les réorganisations de services
3. La réduction des lignes hiérarchiques
4. La valorisation des compétences
5. Le dialogue social

6. LES PRINCIPAUX BLOCAGES RENCONTRÉS PAR LES DRH

Des managers en retrait

Manager est un métier complexe, exigeant et évolutif. Pour accompagner le développement des compétences managériales, des plans de formation ont été déployés depuis plusieurs années. Les réponses des DRH interpellent. Les nombreuses heures de formations n'auraient donc pas permis une progression suffisante des pratiques managériales. Rechercher les causes de ce retrait est une priorité.

Les managers sont aujourd'hui fragilisés par de multiples remises en question : postures, rôles, compétences corrélés à la contrainte budgétaire, à la conduite du changement et à la place croissante du digital, parfois perçue comme une menace pour les moins avertis. Comment les mobiliser à l'heure où ils sont plus vulnérables ? Quelles perspectives en termes de parcours devenus plus horizontaux que verticaux ?

Le mouvement de l'entreprise libérée, conceptualisé par Isaac Getz¹, séduit nombre de dirigeants territoriaux. Il consiste, en synthèse, à revoir en profondeur l'organisation managériale et à redonner du pouvoir d'agir aux agents en les responsabilisant dans la gestion de leurs activités. Ses (nombreux) détracteurs, lui reprochent de faire du bonheur des salariés un objectif managérial et de faire reposer le système sur la figure d'un leader si charismatique qu'il en serait manipulateur. 49% des DRH, privé et public, interrogés par la Cegos² estiment qu'il s'agit d'un phénomène de mode et 66% que ce modèle n'est pas applicable à toutes les organisations.

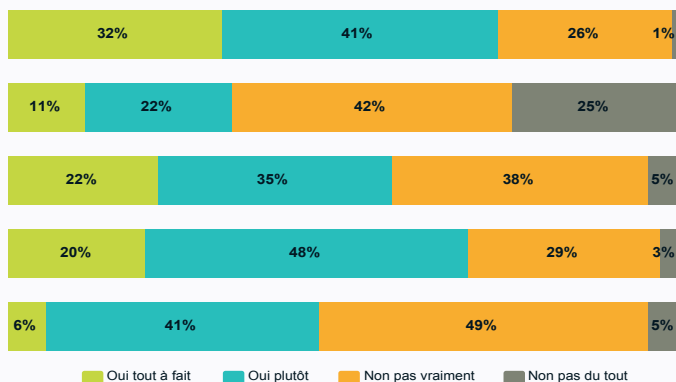
Que l'on se réclame ou pas de l'entreprise libérée, c'est la fin

1. Isaac Getz, Brian M. Carney, *Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises.*
2. Radioscopie 2016

programmée d'un système pyramidal corrélié à une transformation des rôles traditionnels du manager qui s'incarnera demain en quelques mots clés : expérimenter, droit à l'erreur, faire grandir ses collaborateurs, responsabiliser ...avec l'abandon du principe traditionnel « commande/contrôle ».

Les lourdeurs administratives

Les lourdeurs, tant internes qu'externes, auxquelles sont confrontées les DRH sont multiples : nombreux textes réglementaires, nouvelles normes et processus ou encore multiplication des règlements. Les DRH ne peuvent que souscrire aux démarches de simplification engagées par l'Etat, sans pour autant en mesurer encore la concrétisation. Ils aspirent à davantage de simplicité pour se consacrer leur mission à savoir l'accompagnement des femmes et des hommes.



1. Lourdeurs administratives
2. Manque de soutien des élus, de la DG
3. Posture des organisations syndicales
4. Managers en retrait
5. Désengagement des agents

La posture des organisations syndicales

Les relations avec les organisations syndicales sont plutôt placées sous le signe de la tension. Les causes de la discorde ne manquent pas : la maîtrise des effectifs suspectée d'aggraver les conditions de travail, ou encore la modulation salariale. La désaffection croissante des agents, notamment les plus jeunes, vis à vis du monde syndical est un facteur de fragilisation des organisations syndicales. Leur perte d'influence peut les inciter à faire preuve de démesure dans leurs revendications.

Les pratiques issues du privé, telles que l'organisation de référendums et des relations plus directes avec les agents via les réseaux sociaux inquiètent certaines d'entre elles. Elles ne sont plus les seules interlocutrices des agents. La marge est étroite pour des DRH devant naviguer entre les agents qui sont invités à devenir des acteurs et les organisations syndicales qui sont incontournables sur le plan légal et politique. ■

7. LES INTERACTIONS AVEC LES AUTRES FONCTIONS RESSOURCES

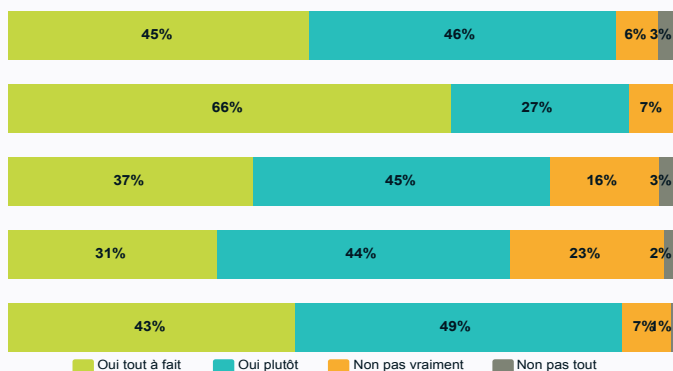
La fonction RH est une fonction ouverte à des coopérations soutenues, notamment avec les fonctions dites fonctionnelles dont la mission est d'accompagner les services. Le rattachement de tout ou partie de ces secteurs à un/une même DGA la positionne de facto au même rang que les autres alors qu'elle a en charge l'accompagnement du corps social. Selon Maurice Thévenet, c'est une forme de banalisation de la fonction RH.

Du point de vue des DRH leurs partenaires privilégiés sont la **fonction organisation** et la **fonction SI**, suivies néan-

moins de près par la **fonction finances**. La qualité de nombreux actes RH dépendant du bon fonctionnement du SIRH, les relations sont étroites et permanentes avec la DSI. Nombre de DRH souhaitent d'ailleurs s'affranchir de sa tutelle pour gagner notamment en réactivité. La fonction organisation peut, quant à elle, être également positionnée au sein même des services RH.

Les nouveaux outils entraînent une montée en compétences et une expertise accrue pour les agents des collectivités. Ces évolutions doivent donc

s'accompagner que ce soit en réorganisation, formation ou en formalisation de nouveaux process. L'investissement dans ces nouveaux outils permet aussi de gagner en productivité et donc de contenir la masse salariale tout en développant l'offre de services. Un des exemples de ce phénomène est le développement des portails de relation citoyens/usagers (GRC) qui permettent l'accès à des e-services, et donc à un service public désintermédié. ■



1. La fonction finances
2. La fonction organisation
3. La fonction évaluation
4. La fonction juridique
5. La fonction systèmes d'information

FOCUS SUR LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS, DES EFFECTIFS ET DES COMPÉTENCES (GPEEC)

8. LES OBJECTIFS D'UNE DÉMARCHE DE GPEEC

La prospective plus que jamais une nécessité

Les contraintes budgétaires renforcent l'intérêt des organisations pour ce type de dispositif et plus globalement pour le concept de compétence, la maîtrise de la masse salariale nécessitant des agents plus qualifiés.

Anticiper est à la fois plus complexe en raison de nombreuses incertitudes mais plus nécessaire que jamais nécessaire pour sécuriser tant les compétences que le parcours professionnel de tous les agents.

Hier considérée comme une « usine à gaz » aujourd'hui revalorisée, la GPEEC permet d'engager de nouvelles pratiques et d'anticiper à plus ou moins long terme, souvent trois ans, les besoins en emplois et en compétences. Elle semble donc apporter des éléments de réponse aux attentes des DRH interrogés :

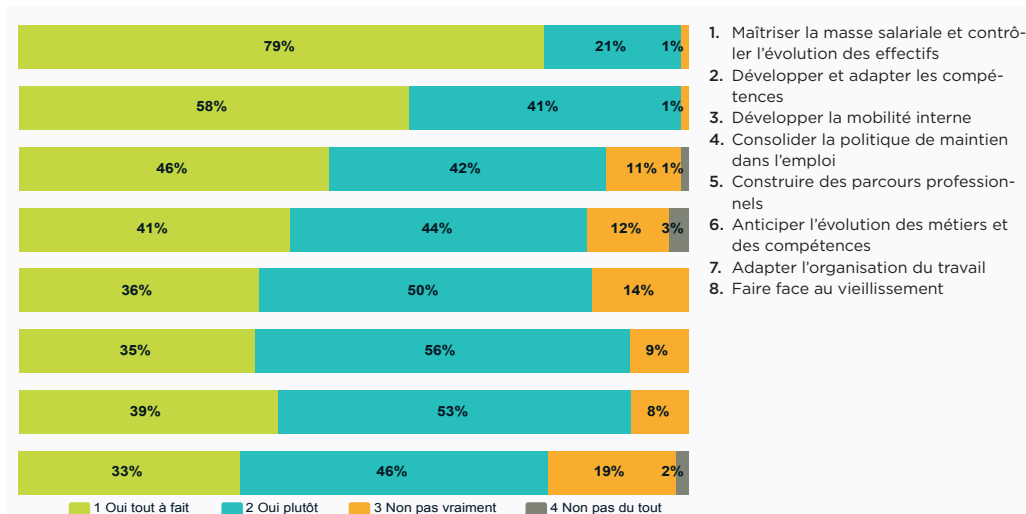
La maîtrise de la masse salariale et le contrôle de l'évolution des effectifs

La démarche met en perspective les orientations stratégiques de la collectivité avec

les besoins des services et les attentes des agents. Elle a aussi pour objectif d'anticiper « à froid » les reconversions des agents et de mesurer les écarts entre les compétences détenues et celles qui sont requises.

Le développement et l'anticipation des compétences

Anticiper les compétences de demain est une démarche qui ne peut être menée à bien si la collectivité n'a pas défini de stratégie. La coopération avec les managers est incontournable pour formaliser des scénarii d'évolution. ■



9. LES PRINCIPAUX OUTILS UTILISÉS

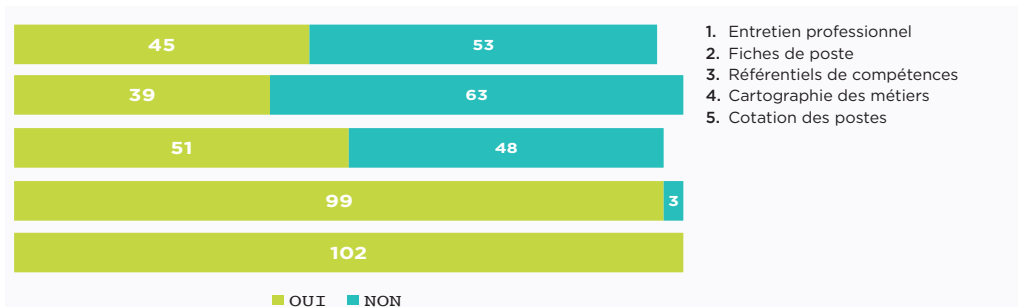
L'un des reproches les plus fréquents fait aux DRH est la multiplication des outils qui complexifient la compréhension et par conséquent l'adhésion des agents à la politique RH. Le moins que l'on puisse dire est que les DRH qui ont participé à cette enquête font preuve de frugalité dans ce domaine.

Ils ont nettement privilégié deux outils : **les fiches de poste**

et l'entretien professionnel.

S'ils sont effectivement incontournables, au moins pour l'entretien professionnel, on peut s'interroger sur la méthodologie utilisée pour réaliser une GPEEC sans s'appuyer sur un référentiel de compétences et plus encore sur une cartographie des métiers. Cela impliquerait une exploitation très fine des entretiens professionnels, eux mêmes parfaitement

conduits par les managers et basés sur des fiches de poste particulièrement bien renseignées sur les compétences. On peut dès lors s'interroger : de quelle GPEEC s'agit-il ? Quels plans d'actions RH ont pu être concrètement déployés ? ■



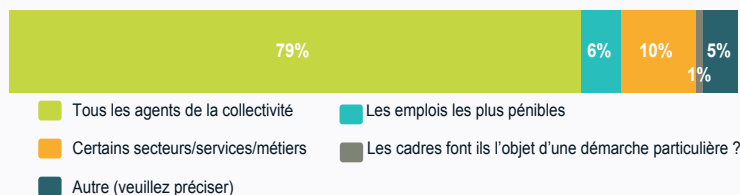
1. Entretien professionnel
2. Fiches de poste
3. Référentiels de compétences
4. Cartographie des métiers
5. Cotation des postes

10. LES POPULATIONS CONCERNÉES PAR LA GPEEC

La question se pose d'emblée dès le démarrage du projet. Doit adopter une démarche globale ou se centrer sur certains emplois ou certains secteurs ? 78,5 % des DRH ont

visiblement souhaité engager une démarche globale, c'est un objectif louable mais ambitieux. 16 % ont privilégié une analyse des emplois pénibles ou de certains secteurs de leur collectivité,

démarche plus pragmatique et dont les résultats sont plus rapides à mesurer pour engager des actions concrètes. ■



11. LES RAISONS POUR LESQUELLES UNE GPEEC N'A PAS ÉTÉ ENGAGÉE

Manque d'opérationnalité de la démarche

Les traditionnelles réserves, conséquences des GPEC des années 80, demeurent. Son manque d'opérationnalité a terni son image corrélée à l'investissement nécessaire pour mener la démarche à son terme. 29,5% des collectivités ayant participé à cette enquête n'ont pas engagé de GPEEC. 23% estiment que la démarche n'est pas suffisamment opérationnelle, autrement dit ne permet pas de se traduire par des plans d'actions opérationnels. Nombre de DGS demeurent également réservés. Leur implication est pourtant incontournable pendant la durée, souvent longue, du projet qui nécessite de mobiliser également les managers.

Un niveau de compétences insuffisant à la DRH

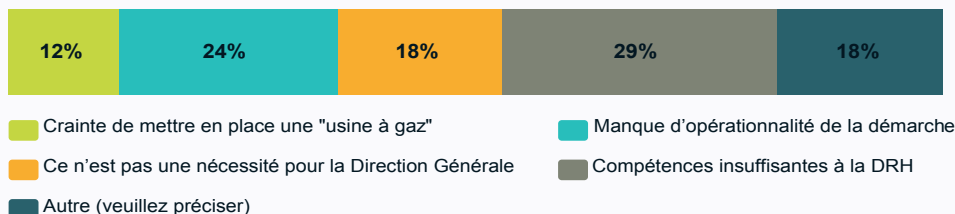
C'est un frein pour 26% des DRH. Il est effectivement essentiel que le/la DRH puisse s'appuyer sur une équipe ayant plus particulièrement la capaci-

té à coopérer avec tous les services, à être en veille active sur les évolutions de la collectivité et de ses métiers. Pour autant est-ce une raison suffisante? Des compétences externes peuvent également être mobilisées. Outre le gain de temps et l'acquisition d'une technicité, elle permet de bénéficier d'une modélisation pour se comparer à d'autres organisations.

Estimant la GPEEC trop lourde à engager, nombre d'entreprises privées ont privilégié une démarche plus opérationnelle à savoir le Stratégic Workforce Planning. Son principal objectif est de faciliter l'identification des compétences nécessaires pour accompagner la prise en charge des missions nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Cette démarche est subordonnée à un certain nombre de conditions dont : une vision à 3/5 ans, une stratégie, le choix de segments critiques, un scope limité (compétences clés), la formalisation de scénarii,

une réflexion prospective sur l'organisation du travail. Le Stratégic Workforce Planning se distingue de la GPEEC en prenant pas en compte, dans son plan d'actions, la dimension individuelle.

Demain, la GPEEC prendra une nouvelle forme. Compte tenu de la montée en puissance des problématiques de mobilité et de reclassement qui nécessiteront des espaces d'emploi plus vastes et plus diversifiés, elle sera territoriale. Quelques collectivités l'ont d'ores et déjà expérimentée en construisant, par exemple, des référentiels de métiers et de compétences communs et en proposant des bourses d'emploi partagées. Le dispositif Alliance (regroupant neuf entreprises dont Merck) a poussée plus loin la démarche en adoptant une GPEEC commune, la Co-crédation de dispositifs ou encore une bourse des compétences (coaching, mentoring). ■



LA FONCTION RH DEMAIN

12. LES PRINCIPAUX FACTEURS QUI IMPACTERONT LA POLITIQUE RH

Les contraintes budgétaires

Les DRH de demain seront y confrontés comme ceux d'aujourd'hui. Dans ce contexte la définition d'une stratégie RH s'impose afin de poser un cadre de gestion priorisé correspondant aux orientations identifiées par la collectivité. Il s'agit d'aligner les dispositifs RH sur sa stratégie.

D'ores et déjà nombre de collectivités s'interrogent sur le service public de demain et ses modes de gestion : comment l'adapter aux contraintes budgétaires ? Quel niveau de prestations est attendu ? Quelles modalités de gestion, en interne ou externe ?

Les changements du travail

Conscients des évolutions du travail au regard d'un certain nombre de facteurs déjà évoqués, les DRH ont bien l'inten-

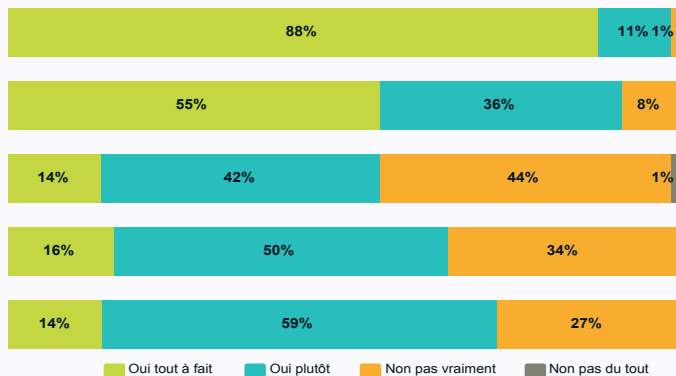
tion d'en accompagner les mutations. Ils disposent de leviers majeurs tels que la gestion des compétences ou le recrutement.

La segmentation et la personnalisation de la GRH

On assiste bien dans la fonction publique à la fin de l'agent générique tel que le revendiquaient certaines organisations syndicales, sans pour autant verser dans le travers de la « sur personnalisation ». Bien que les collectivités aillent vers une gestion de masse en raison des fusions et des mutualisations, le management des personnes ne se déclinera plus seulement au niveau collectif mais aussi au niveau individuel. Il s'agit d'accompagner le projet de chaque agent qui n'est pas celui de son collègue. Le nombre croissant de collectivités développant le métier de conseil en orientation

professionnelle en témoigne.

A l'image des entreprises avec les consommateurs, les nouvelles technologies permettront demain de mieux connaître les agents, dans le respect des règles liées à la protection des individus. Ces derniers ne sont plus considérés comme des ressources mais comme des personnes avec des attentes et des besoins spécifiques. La GRH de demain les prendra davantage en compte, demande d'ailleurs explicite des jeunes agents. Ce pilotage au plus près nécessite une GRH de proximité susceptible de s'incarner dans un partage plus soutenu de la fonction RH avec les managers et y associant les agents. ■



1. Les contraintes budgétaires
2. Les changements du travail : digitalisation, porosité vie privée/vie, coopérations /transversalité, management à distance
3. La coexistence des générations
4. De nouveaux modèles de leadership
5. La segmentation et la personnalisation de la GRH

13. LES MISSIONS RH QUI MONTENT EN PUISSANCE

Demain le/la DRH restera mobilisé sur tous les fronts ! Les résultats sont dans un « mouchoir de poche », les missions proposées dans le questionnaire recueillant quasiment les mêmes suffrages. Loin de se réduire, le périmètre d'intervention de la fonction RH s'élargira. Ce constat invite à réfléchir aux modalités de gestion de la GRH dans un environnement très contraint, autrement dit demain les DRH auront ils les moyens de leur politique RH ?

La qualité de vie au travail (QVT)

Ce dispositif invite à une approche orientée management et organisation du travail plutôt que médicale. Marylise Lebranchu, ex ministre de la fonction publique, a mis en débat, en 2015, un projet d'accord cadre. Il proposait notamment une plus large association des agents à leur travail et les invitait à se l'approprier en étant davantage force de propositions. Si cet accord a été rejeté par trois

organisations syndicales, il a été salué par trois autres. Les premiers n'estimaient pas les agents en capacité de dialoguer avec leur manager et imposent la figure syndicale en interface. Les autres ont, en revanche, apprécié une plus large place faite à l'agent dans l'exercice de ses activités.

L'accompagnement du management

Cette mission restera prioritaire pour les DRH de demain qui devront accompagner les managers à adopter de nouveaux rôles devant rompre avec la prescription et l'autorité. Ils seront invités à favoriser l'autonomie et la prise de responsabilités, autrement dit revisiter les missions qui leur étaient traditionnellement confiées. Certains experts prédisent à long terme, un management éphémère qui sera fonction des besoins. Est-ce la fin du management ?

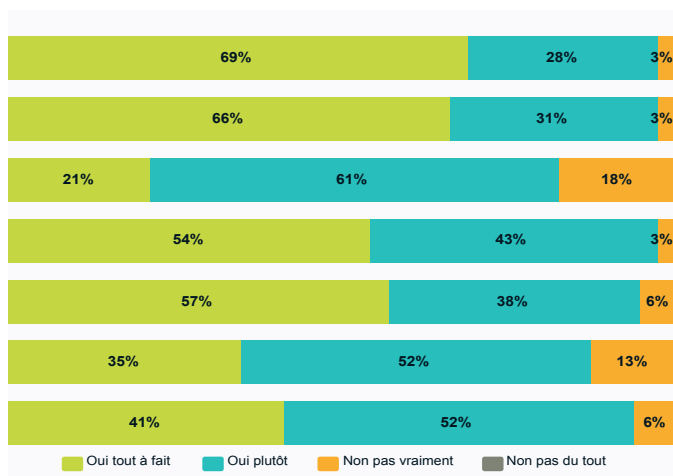
L'accompagnement des organisations et du management du travail

Les « nouvelles » modalités de travail telles que le télétravail ou le nomadisme mais aussi un travail plus collectif se traduisant par davantage d'interdépendances et un apprentissage des compétences via le digital inviteront les DRH à s'impliquer dans la « fabrication » du collectif, parfois à distance. L'agilité, ou l'adaptation permanente, sera érigée en principe de fonctionnement.

Deux nouvelles missions prennent peu à peu leur place dans les collectivités :

La Responsabilité Sociale (RS)

Bien que le concept ne soit pas nouveau, sa définition est à partager. Pour certains, il s'agit essentiellement d'activités liées au bien-être au travail comprenant la santé, les RPS, le dialogue social et s'inscrivant dans une perspective de développe-



1. Santé / gestion des RPS
2. Qualité de vie au travail
3. Communication
4. Accompagnement du management
5. Accompagnement des transformations de l'organisation
6. Le traitement, l'analyse et le pilotage des données (data)
7. Le développement des compétences

ment durable. Pour d'autres, son périmètre est plus large et concerne également la formation, l'évaluation et la rémunération. Dans ce cas, l'ensemble des dispositifs RH passe par le « filtre » de la RS. Plus largement encore, elle peut aussi être entendue comme la responsabilité d'un employeur sur son territoire dans un parcours d'emploi ou de développement des compétences. C'est un pas de plus vers le DRH de la Cité.

La Responsabilité Sociale porte en elle une dimension éthique qui se veut attractive pour attirer les talents tout comme la marque employeur.

La marque employeur

Devenir un employeur de choix invite à travailler sur l'image interne que renvoie la collectivité : qu'est-ce qui fait que les agents s'engagent, sont fiers de s'impliquer et qu'ils sont satisfaits au travail ? Le sentiment qu'ont les agents de leur quotidien sera perçu en externe permettant ainsi le partage de l'identité et des valeurs de la collectivité. L'objectif est double : développer l'engagement en interne et attirer de nouvelles compétences.

La santé restera une priorité pour les DRH de demain.

Les dispositifs RH ne seront pas épargnés par les évolutions. A peine mis en place dans la fonction publique, l'entretien professionnel est remis en cause dans de grandes entreprises qui le jugent désormais inadapté à leurs enjeux. ■

14. LES « NOUVELLES » COMPÉTENCES DES ÉQUIPES RH

Les métiers RH sont des métiers exigeants qui requerront demain des compétences techniques et relationnelles fortes.

L'analyse de données

La montée en puissance du pilotage de la fonction RH requiert de nouvelles compétences aujourd'hui estimées non disponibles par les DRH. Une étude américaine indique¹ que les RH sont celles qui possèdent, parmi les autres fonctions dites support, le moins de compétences dans ce domaine. Savoir réaliser des analyses, les comprendre et les intégrer sera demain une compétence majeure des RH.

Le conseil en organisation

Le consensus autour de cette compétence est en parfaite cohérence avec l'évolution de la fonction RH qui, au regard des enjeux des collectivités, sera plus encore demain associée aux débats concernant le management du travail. Elle devra

être en mesure de réaliser des diagnostics organisationnels et d'accompagner, à l'image d'un consultant externe, la conception et le déploiement d'organisations du travail efficaces s'inscrivant dans les principes de la qualité de vie au travail.

Les compétences collaboratives

Les aptitudes relationnelles et comportementales seront plus que jamais déterminantes dans les futurs environnements de travail. Les compétences évaluées demain, lors d'un recrutement ou d'une évaluation, seront en priorité celles qui permettront à un individu d'interagir avec les autres. La place des outils est à considérer avec attention, s'ils ne font la coopération, ce seront des facilitateurs.

L'analyse de données

La montée en puissance du pilotage de la fonction RH requiert de nouvelles compétences aujourd'hui estimées non dispo-

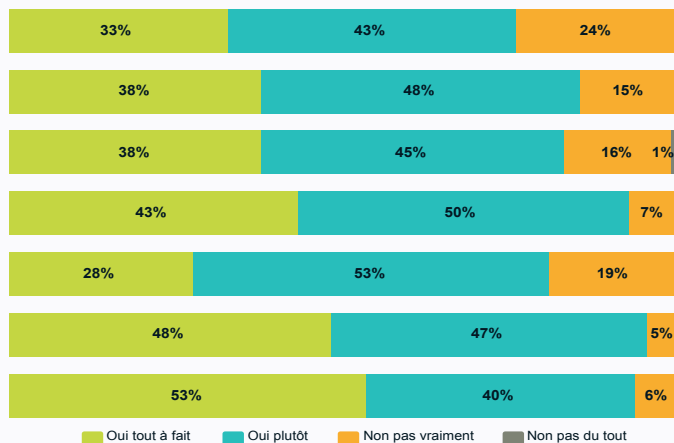
nibles par les DRH. Une étude américaine indique² que les RH sont celles qui possèdent, parmi les autres fonctions dites support, le moins de compétences dans ce domaine. Savoir réaliser des analyses, les comprendre et les intégrer sera demain une compétence majeure des RH.

D'aucuns pourraient être surpris par le positionnement des **compétences techniques** en dernière position. La DRH des années passées n'en avait-elle pas fait un élément tant de différenciation qu'une composante dans de leur identité?

L'identification de ces compétences augure de l'émergence de nouveaux métiers autour du marketing RH, de l'animation et de la valorisation de communautés, du HR analytics, de la gestion des talents ou encore de l'engagement. ■

1. American Management Association

2. American Management Association



1. Des compétences métier / techniques
2. Des compétences digitales
3. Des compétences comportementales
4. Des compétences collaboratives
5. Des compétences en traitement de l'information
6. Des compétences en analyse des données pour optimiser le pilotage de la FRH
7. Des compétences en conseil en organisation

15. LES MODALITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES

Faut-il encore apprendre? L'apprentissage est-il un acte solitaire ou collectif? Quels rôles pour le manager et la DRH? Selon nombre d'experts le modèle d'apprentissage de demain sera le suivant : 70% correspondant à l'expérience en situation de travail, 20% au Co-apprentissage et 10% d'apprentissages formels. Une diversité de dispositifs sont d'ores et déjà disponibles. Demain la virtualisation permettra aux agents de développer leurs compétences en s'immergeant dans un environnement de travail.

Se développe aujourd'hui et plus encore demain une culture d'auto-formation. Les agents ne sont pas d'ores et déjà invités à s'auto-évaluer afin de développer leur réflexivité et identifier eux mêmes les pistes de développement?

Les communautés de pratiques et de métiers

82,6% des DRH les privilégient pour contribuer au développement des compétences. C'est un véritable bouleversement

au regard du dispositif de formation traditionnel basé sur un sachant et un apprenant.

La formation

La formation reste une valeur sûre, notamment en mode intra. Elle se conjuguera avec d'autres modalités

L'apprentissage en situation de travail

Les compétences ne s'acquièrent pas comme les connaissances, leur apprentissage est plus complexe associant la compréhension du sens de l'activité. Apprendre en situation de travail repose sur des principes tels que la résolution de problèmes et le retour d'expériences. Le manager alors adopte une posture de formateur. Est-ce le retour de l'organisation apprenante?

Tutorat et apprentissage en situation de travail sont à égalité pour 72% des DRH.

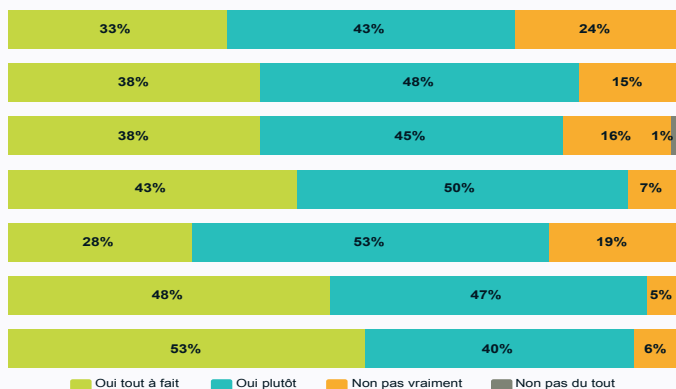
Ces deux modalités se rejoignent dans leurs principes à savoir un accompagnement individuel pour guider une per-

sonne dans le développement de ses compétences. Le tutorat sera « inversé », autrement dit les jeunes contribueront au développement des compétences des seniors, notamment concernant l'apprentissage des nouvelles technologies.

Le développement des compétences sera demain envisagé sous l'angle de la dynamique collective et du partage d'expériences. Le renouveau du **Co-développement**, pratique ancienne issue du compagnonnage, fondée sur le partage d'expériences, en témoigne.

La « gamification » des outils est une autre tendance forte, le fun fait son entrée dans le monde du travail

Des experts tels que Sandra Enlart imaginent de nouveaux apprentissages : des salons de conversation pour se confronter et raisonner ou encore des ateliers de training cognitifs permettant de s'exercer en fonction de ses besoins (mémorisation,...). ■



1. La formation en présentiel
2. L'e-learning
3. Les MOOC
4. Le co-développement
5. Le tutorat
6. Les communautés de pratiques/ le réseau
7. L'apprentissage en situation de travail

FOCUS SUR LE DIGITAL

16. L'IMPACT DU DIGITAL

Les collectivités sont elles en retrait sur le numérique ?

A en croire les agents territoriaux interrogés pour le baromètre 2015 Edenred seules 18% des collectivités de plus de 100 agents auraient déployé une gestion électronique des processus de RH, 10% un réseau social d'entreprise et 3% des outils collaboratifs; 9% disposeraient d'espaces de travail virtuels, autant autoriseraient le télétravail et 6% utiliseraient la formation en ligne (e-learning). Et selon 58% des agents interrogés, leurs collectivités n'ont mis en place aucune de ces solutions

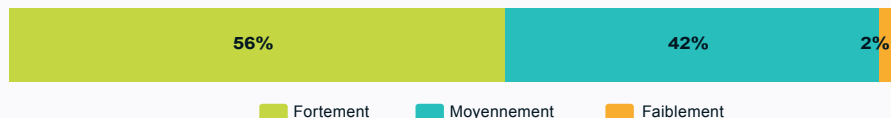
Le digital tend, enfin, à être un perçu comme un enjeu majeur. L'appropriation de cette thématique par le DRH est cruciale, elle ne peut être délégué à la seule DSI. Le DRH est le garant de la liberté individuelle et du respect des personnes. Une nouvelle opportunité pour le/la DRH? Selon la radioscopie de la Cegos, 33% des DRH estiment qu'un de leurs projets prioritaires est d'accompagner la transformation digitale.

C'est avant tout un changement culturel plus que technologique. Trop d'organisations pensent encore qu'adopter une technologie ou un logiciel est

synonyme de transformation numérique. Son impact sera à évaluer, notamment à l'aune des RPS (stress notamment). Il semble qu'il serait plutôt perçu par les salariés comme une chance plutôt qu'une contrainte ayant une influence positive sur leur travail.

Concernant la fonction RH, le digital peut également être une opportunité pour mieux connecter les RH aux agents, le coeur de leur mission est bien d'être au plus près des équipes, parfois éloignées géographiquement. ■

Pensez vous que votre collectivité sera demain impactée par le digital ?



17. LES PRINCIPAUX IMPACTS DU DIGITAL

Tous les secteurs d'activités d'une collectivité seront concernés. Pour de nombreux économistes, c'est la 3^e révolution industrielle.

L'organisation du travail

De nouvelles formes d'organisation du travail, plus agiles, sont en cours de déploiement : le télétravail qui n'en est qu'à ses débuts, le nomadisme, le Co-working, un accès à l'information en temps réel, des réseaux sociaux reliant des agents, en interne et en externe, hier sans connexions possibles entre eux. Le temps sera également choisi et plus individualisé. Les dirigeants prennent aussi conscience de la nécessité de favoriser des espaces de travail plus conviviaux.

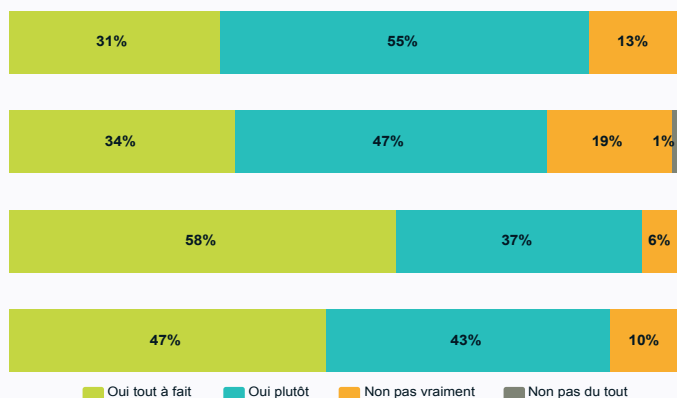
La relation au travail

Elle est naturellement fonction des évolutions sociétales : une recherche d'autonomie et de prise de responsabilités, le besoin de sens répondant à un désir de réalisation personnelle. L'équilibre vie privée et vie professionnelle est également majeur pour les agents, désireux d'avoir une plus grande latitude dans la gestion de leur temps et de préserver leur vie personnelle. Les technologies influent plus particulièrement sur cette dernière dimension. Le temps d'exposition au travail augmentant, les temps personnels sont susceptibles d'être utilisés à la réalisation d'activités professionnelles.

Les métiers et les compétences

Les collectivités seront probablement moins rapidement et moins fortement impactées que d'autres secteurs. Nombre de leurs activités n'étant pas encore automatisables ou susceptibles d'être gérées par des robots. Elles devront néanmoins « équiper » leurs collaborateurs pour faire face à un traitement de l'information toujours plus prégnant.

Dans le secteur privé l'influence du digital est davantage perçue comme majeure sur les modes de management des hommes et des femmes. ■



18. L'ACCOMPAGNEMENT DE LA TRANSFORMATION DIGITALE

C'est un changement de culture pour tous les agents. Les DRH en ont parfaitement conscience au regard des réponses apportées à cette enquête.

La fracture numérique est-elle encore un enjeu ? Les compétences numériques développées dans la vie privée sont-elles suffisantes pour faire face aux évolutions du travail ?

Il semble raisonnable de penser qu'il est nécessaire « d'acculturer » les agents afin d'éviter que ne se développent les « analphabètes numériques » condamnés demain à ne pas avoir la possibilité de changer de métier.

La formation technique aux outils

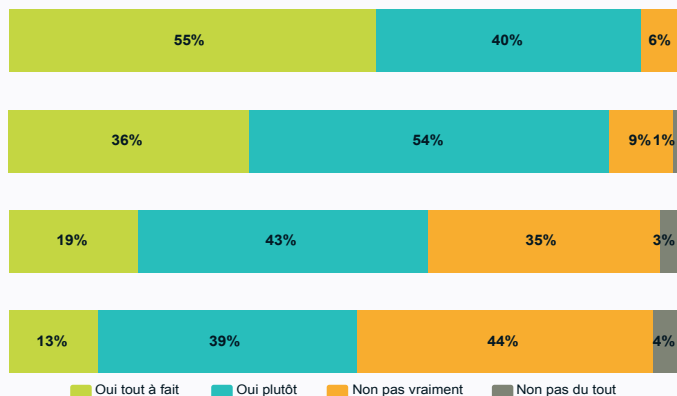
Alors que les DRH semblent prendre de la distance vis-à-vis de la formation, c'est pourtant ce dispositif qui est privilégié pour accompagner la transformation digitale.

La charte d'utilisation des outils numériques

L'outil est bien connu des collectivités qui ont tenté, dès les années 2000, de faire face à la multiplication des mails et à la « flânerie » sur internet, double enjeu de productivité et de sécurité. La charte présente l'avantage de poser un cadre commun, en principe négocié collectivement, et fait valoir la doctrine de la collectivité.

Les référents digitaux

Intégrés dans les services, à l'instar des référents RH, ce seront de précieux appuis pour accompagner au quotidien les agents concernant l'usage des nouveaux outils. Cette démarche s'inscrit bien dans une démarche de Co-développement au quotidien. ■



1. Formation technique aux outils
2. Charte d'utilisation des outils numériques
3. Référents « digitaux » dans les services
4. Tutorat inversé (mettre en place un parcours tutoral pour un senior en position de tutoré, accompagné par un jeune tuteur)

19. LE DIGITAL EST UNE OPPORTUNITÉ POUR LA FONCTION RH

Le partage et l'échange d'informations

C'est une attente forte des agents susceptible, par ailleurs, de leur permettre d'accéder à davantage d'autonomie dans la réalisation de leurs activités. La transparence d'ailleurs tend à devenir une valeur. Deux points d'attention néanmoins : des informations toujours plus nombreuses à traiter nécessitent un accompagnement des agents et une transformation des rôles des managers historiquement détenteurs de l'information.

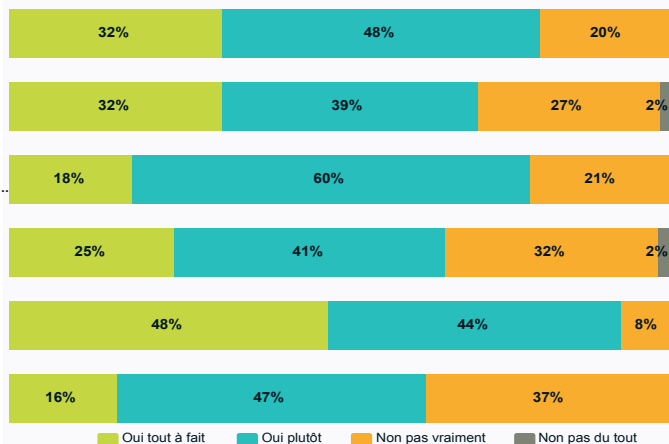
La qualité de la GRH

L'amélioration des processus RH est une attente des DRH, aujourd'hui en butte à des systèmes d'information qui ne leur apportent pas les prestations attendues. L'automatisation des actes et des mises à jour simplifiées leur permettront de gagner en temps et en sérénité.

Le développement des compétences

Les organisations auront, demain, la possibilité de mettre à disposition de leurs agents des outils permettant un apprentis-

sage tant individuel que collectif. Le cadre de travail sera déterminant, autrement dit si les agents ne disposent pas d'une certaine latitude dans leur travail, ils ne seront pas en mesure de devenir des acteurs du développement de leurs compétences. ■



1. La qualité de la GRH
2. La réduction des coûts de gestion RH
3. Le développement des compétences
4. Des coopérations renforcées et un fonctionnement plus collectif
5. Le partage et l'échange d'informations
6. Des agents davantage acteurs de leur vie professionnelle

20. LES PRINCIPAUX DISPOSITIFS RH QUI SERONT INFLUENCÉS PAR LE DIGITAL

Le pilotage des données

Pour les DRH interrogés, le pilotage sera une de leurs missions clés. Leurs réponses interpellent sur le sens qu'ils donnent à leur métier. La pression financière est-elle si forte qu'il sera demain une mission prioritaire ? Le Directeur Général des Services n'attend-il pas d'autres prestations que la production de données ? Si le pilotage prime, se pose alors la question de la spécificité du DRH dont les fonctions pourraient être éclatées entre les finances, l'informatique, le juridique et les managers.

Les perspectives offertes par le big data ou les méga don-

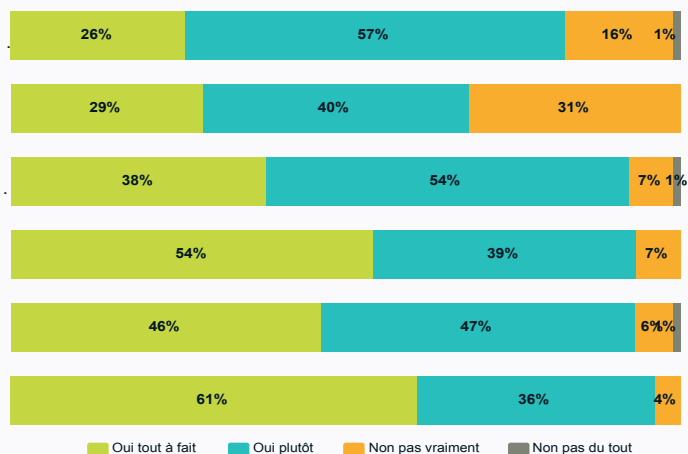
nées, à savoir la capacité fournie par des algorithmes à traiter un grand nombre de données internes et externes et de trouver les corrélations sont séduisantes. Elles restent peu utilisées, la culture française s'y prête peu et le coût est important. Les approches qualitatives telles que des entretiens individuels ou collectifs sont, quoi qu'il en soit, à pérenniser.

La gestion administrative

Les DRH, en mettant l'accent sur la gestion administrative, reconnaissent implicitement qu'une optimisation des processus administratifs, qui consomment environ 40 % des effectifs RH (paie et carrière),

est nécessaire. Les SIRH sont encore aujourd'hui sources de trop nombreuses déceptions.

A ce jour la **communication interne** reste modestement influencée par le digital dans les collectivités. Les réseaux sociaux sont quasi inexistantes, 10 % selon le baromètre Edured. On ne peut que le déplorer. C'est un puissant outil de communication et de partage de l'information dont le déploiement est freiné par une culture fondée sur le contrôle plutôt que sur la confiance. ■



1. Le développement des compétences
2. Le recrutement
3. La communication interne
4. La gestion du temps
5. La gestion administrative
6. Le pilotage des données

Gilles Verrier
Nicolas Bourgeois



FAUT-IL LIBÉRER L'ENTREPRISE ?

Confiance, responsabilité et autonomie au travail

Comment **tourner définitivement la page du taylorisme** et de son héritage encore très présent aujourd'hui ? L'entreprise libérée offre-t-elle une réponse pertinente ou se réduit-elle à un effet de mode ?

En ce début de XXI^e siècle, les transformations à l'œuvre dans l'environnement de l'entreprise lui imposent de **revisiter en profondeur ses pratiques de management des hommes et des organisations**. Sur la base de nombreuses observations en entreprise et de **12 témoignages de dirigeants**, les auteurs s'interrogent sans partis pris sur les modes de fonctionnement à construire.

Cet ouvrage fait émerger **les clés et les repères** qui permettront à l'entreprise de se réinventer : autonomie, responsabilité, confiance, projet partagé, repositionnement des managers, nouveaux choix d'organisation, etc.

L'approche résolument opérationnelle permettra à tous ceux qui veulent transformer l'entreprise de **construire des réponses concrètes**.

Suivez les chroniques mensuelles de Gilles Verrier et Nicolas Bourgeois sur www.identiterh.com.

Préface de
Jean-Dominique Senard,
Président de Michelin



GILLES VERRIER

Après avoir été DRH de division chez Philips, Elf et Unilever, puis DRH du groupe Décathlon, Gilles Verrier a créé il y a dix ans Identité RH, conseil en RH, organisation et management. Il co-dirige l'Executive Master RH opéré par l'ESCP, Entreprise&Personnel et Identité RH.

NICOLAS BOURGEOIS

Depuis près de vingt ans, Nicolas Bourgeois conseille dans de grands cabinets de conseil de grandes organisations sur leurs projets ressources humaines. Il assure la responsabilité de Directeur Associé au sein d'Identité RH. Il est par ailleurs intervenant à HEC et à l'ESCP.



9 782100 743018

2436839
ISBN 978-2-10-074301-8

Les actus



du savoir



Quels métiers RH pour demain ?

Qui seront les DRH de demain ? Quelles compétences devront-ils maîtriser ? Dans le contexte actuel, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les organisations à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Approches co-construites, impact du numérique, attentes nouvelles des salariés : **les métiers RH se transforment et de nouvelles compétences sont appelées.**

Dans une démarche résolument prospective, cet ouvrage collectif dessine les possibles ruptures en termes de **management, d'organisation du travail et de pilotage des ressources humaines**. Il est le fruit de plusieurs années de réflexion sur l'évolution de la fonction RH.

Contributeurs :

Jocelyne Abraham
Franck Brillet
Jean-Paul Charlez
Michèle Duport
Bérangère Gosse
Anne Joyeau
Sébastien Le Gall
Olivier Meier
Serge Panczuk
Sébastien Point
François Silva
Mohamed Tissoui

Michel Barabel
Monique Camilleri
Pierre Chaudat
Bernard Galambaud
Jacques Igalens
Patrick Leconte
Emmanuelle Léon
Samuel Mercier
Sébastien Payre
Isabelle Sauviat
Émilie Soufflet
Séverine Ventolini

Charles-Henri Besseyre des Horts
Laurent Cappelletti
Cécile Dejoux
François Geuze
Michel Jonquière
Alice Le Flanchec
Anne Loubès
Florence Noguera
Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy
Aline Scouarnec
Patrick Storhaye



9 782100 743117

2439793
ISBN 978-2-10-074311-7

Ouvrage recommandé
par la revue



Construire • Engager • Recruter

*Le plus grand vivier de talents au monde
associé à des outils permettant de recruter
les meilleurs candidats : un duo efficace.*

LinkedIn, c'est :

Le **1^{er}**
réseau
professionnel
au monde

450
millions de
professionnels
à travers
le monde

12
millions
de membres
en France

7,5
millions
de visiteurs
uniques
par mois
en France



Publiez des annonces

Ciblez les meilleurs
candidats



Recrutez des talents

Trouvez et recrutez des
candidats actifs et passifs



Développez votre marque employeur

Mettez en avant la culture
de votre entreprise pour
attirer les meilleurs talents

Plus d'informations et demande de contact

Visitez notre site

<https://business.linkedin.com/fr-fr/talent-solutions>

LA CARTE TICKET RESTAURANT®

VOUS ALLEZ VITE Y PRENDRE GOÛT !

+ Sûre + Simple
+ Économique



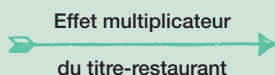
Et avec Ticket Restaurant®



Développez l'économie locale...

1€

de participation
employeur



2,37€

au bénéfice du tissu
économique local



...et créez des emplois de proximité !

30 bénéficiaires
dans votre collectivité

=

1 emploi induit

Contact



0 810 795 795

Service 0,06 € / min
+ prix appel



info-secteurpublic-fr@edenred.com

**Ticket
Restaurant®**

Une solution



Edenred

* Evaluation calculée à partir de l'étude socio-économique sur le titre-restaurant en France » réalisée par Alternatives Economiques en mai 2015.

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 Intra Communautaire : FR 13 393 365 135. - n° d'immatriculation au registre des opérateurs de voyages et séjours: IM092150009 - Assurance RCP - GENERALI IARD, 7 boulevard Haussmann, 75009 PARIS - Garant : ATRADIUS CREDIT INSURANCE NV, 44, avenue Georges Pompidou, 92596 LEVALLOIS-PERRET Cedex - immatriculée à l'ORIAS sous le n° 07 027 496 en qualité de courtier d'assurance ou de réassurance. Les marques mentionnées sur ce document sont enregistrées et propriété de EDENRED S.A. ou des sociétés de son groupe. EDENRED FRANCE S.A.S. est l'émetteur de la solution Ticket Restaurant®. La carte est émise par Prepay Technologies Ltd (filiale de Edenred S.A.) sous licence de MasterCard International. MasterCard et la marque MasterCard sont des marques déposées de MasterCard International Incorporated. 08/16.

Safari

**L'emploi public,
c'est tout un métier**



1^{re} agence conseil en
**communication RH auprès
des acteurs publics**

- Communication emploi
- Progiciel de recrutement
- Community management
- Communication interne

400 Expert depuis **25** ans
clients sur l'ensemble
du territoire



www.safari-rh.fr

Votre contact : Nicolas Vorobieff
06 71 10 63 25
nvorobieff@safari-rh.fr

Pourquoi une nouvelle génération de solutions RH 3.0 ?

Intégrer les nouveaux usages digitaux

Hyperconnexion

Accessibilité ATAWAD*, BYOD**

*Any Time Any Where Any Device

**Bring Your Own Device

Les Français
consultent leur
smartphone
plus de
**900 millions
de fois
par jour**

Etude Usages mobiles 2015
Deloitte

**2 salariés
français sur 3
sont favorables
au télétravail**

Etude Randstadt Award
2016

Prendre en compte les nouveaux modes de travail

Travail à distance, nomadisme, télétravail
Travail en réseau, collaboratif,
pluridisciplinaire
Agilité, management 3.0, intelligence
collective

Anticiper les nouvelles attentes des collaborateurs

Individualisation, responsabilisation,
Qualité de Vie au Travail
Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
Expérience collaborateur

Pour **65% de
la Génération Y**,
la possibilité d'un
**développement
personnel** est le
critère majeur dans le
choix d'une entreprise

Livre blanc - Quel rôle pour la fonction RH en
2020 - 2025 ? Cabinet Oliver
Wyman, Mercer, Orange -
2016

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. Sopra HR Software s'inscrit comme un partenaire de la réussite de la transformation digitale et anticipe les nouvelles générations de solutions RH.

Aujourd'hui, les solutions de Sopra HR Software 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 plus de 38 000 collaborateurs dans plus de 20 pays, le groupe Sopra Steria affiche un chiffre d'affaires pro forma 2015 de 3,6 milliards d'euros.



Mutuelle Nationale Territoriale (MNT)

La MNT n'est pas une simple mutuelle.

Fondée en 1964 et administrée par des territoriaux, la Mutuelle Nationale Territoriale est la première mutuelle de la fonction publique territoriale.

Mutuelle professionnelle, dédiée aux agents des services publics locaux et à leurs employeurs, la MNT protège plus de 1,1 million d'agents ainsi que leur famille en santé et en prévoyance.

Son projet stratégique adopté en 2015 réaffirme ce principe, s'inspirant de son « utilité sociale » auprès des agents et des collectivités pour proposer des solutions nouvelles en Santé et en Prévoyance, et innover avec des offres assurancielles spécifiques à la fonction publique territoriale.

LE POLE PROTECTION SOCIALE DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE

La MNT est présente dans 16 000 collectivités.

Elle leur propose des services permettant d'agir sur **la santé et le mieux-être au travail**. Elle aide les décideurs à répondre à leurs obligations légales (DUER, CHSCT...) et à gérer la santé au travail de leurs agents. Son *serious game* **Territorial city**, un outil de prévention des consommations de substances psychoactives sur le lieu de travail, a été récompensé par une mention spéciale aux Argus de l'Innovation mutualiste et paritaire 2015, dans la catégorie Utilisation des nouvelles technologies.

La MNT favorise aussi le **retour au travail** : suivi complet de l'arrêt de travail avec l'équipe de médecins conseil de la MNT...

En 2009, la MNT a fondé l'**Observatoire social territorial** : Il met à la disposition des collectivités des études sur l'environnement social des agents et propose aux décideurs des pistes d'actions managériales.

Au 1er janvier 2016, la MNT a créé, avec SMACL Assurances, **Territoires d'avenir**, une union de groupe mutualiste (UGM) qui a pour objectif d'offrir aux collectivités une expertise forte pour leur permettre de faire face à tous leurs risques.

Pour connaître les solutions MNT adaptées à votre collectivité :

0 980 980 210 (Prix d'un appel local)

www.mnt.fr/collectivites

EXPERT EN ASSURANCE DU MONDE TERRITORIAL

Premier courtier français en assurances des collectivités territoriales et des établissements hospitaliers, Sofaxis est l'interlocuteur de référence des décideurs locaux en matière d'assurance et de gestion des risques.

Sofaxis propose une offre de couverture des risques statutaires sur-mesure et accompagne les décideurs publics dans la gestion de l'absentéisme de leurs agents.

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 plus de 30 ans, s'appuie sur ses atouts reconnus :

- une connaissance pointue de l'environnement de ses clients, de leurs enjeux et de leurs modes de fonctionnement ;
- 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 et le label Egalité ;
- une offre complète de prestations et de services entièrement maîtrisée en interne ;
- la complémentarité d'équipes pluridisciplinaires.

DES PARTENAIRES SOLIDES ET PERENNES

Sofaxis travaille avec les principales compagnies d'assurance européennes afin d'offrir aux acteurs du monde territorial une couverture pérenne et efficace, leur permettant d'assurer la continuité et la qualité de leurs missions d'intérêt général.

Retrouvez l'ensemble de nos services et publications

www.sofaxis.com

www.blog-expertises-publiques.com

Pour toute demande d'information :

Service Relations Clients

Tél : 02 48 48 15 15

E-mail : relations.clients@sofaxis.com

22 000
clients
assurés

800 000
agents
couverts



ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

« 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 oeuvre 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 (DGAFF), le Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT), le Conseil supérieur de la Fonction Publique territoriale (CSFPT). Elle relaie régulièrement dans la presse territoriale le point de vue des DRH et entretient des contacts avec les autres associations dans le monde territorial et dans le domaine des ressources humaines.

Nous contacter :

CONTACT@DRH-ATTITUDE.FR
WWW.DRH-ATTITUDE.FR



BULLETIN D'ADHÉSION

A L'ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Nom :

Prénom :

Fonction :

Collectivité :

Adresse :

Adresse courriel :

Tel. bureau :

Tel. portable :

Télécopie :

A RENVOYER À

Sonia PAVIC

Trésorière de l'ADRHGCT

pavics@mairie-aixenprovence.fr

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



<http://www.drh-attitude.fr>

Association des DRH des Grandes Collectivités



Le Monde

