

Les Rencontres Emploi-RH du 25 mai 2023



**Rencontres
Emploi RH**



cig'
Petite
Couronne

5^e édition

**Comment renforcer le partenariat RH-manager
dans un contexte de changement ?**

→ **JEUDI 25 MAI 2023** de 14 h à 16 h 30
Rencontre-débat en ligne sur Internet



cig'
Petite
Couronne

*Sélection bibliographique réalisée par les documentalistes
du CIG petite couronne*

Sommaire :

1. Une fonction managériale en évolution.....	3
1.1. Manager-DRH face au nouveau rapport au travail	3
1.2. De nouvelles pratiques managériales	4
2. L'innovation managériale en pratique dans les collectivités territoriales.....	7
2.1. En Ile-de-France	7
2.2. Dans les autres régions.....	8
3. Pour aller plus loin : sélection d'ouvrages.....	10

LA FONCTION RH PARTAGEE

Le partage de la fonction ressources humaines en petite couronne

Centre interdépartemental de gestion de la petite couronne d'Ile-de-France,
avril 2010, 40 p.



"La fonction ressources humaines est présente à chaque niveau hiérarchique de l'organisation et ne relève plus uniquement de la direction des ressources humaines. Elle prend une part de plus en plus importante dans la mission des encadrants de la collectivité, véritables "gestionnaires de proximité" des ressources humaines. Désormais, la GRH se compose de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les ressources humaines et non plus des seules décisions de la direction des ressources humaines. Cette évolution conduit au partage de la fonction RH. Le dialogue avec les services et les directions s'engage pour définir ensemble les bases d'un fonctionnement articulé autour du partage de la fonction RH. Cette plaquette a pour objectif, à partir de quelques concepts autour de la notion de partage de la fonction RH, de ses enjeux, de restituer des pratiques dans les collectivités de la petite couronne suite à des rencontres-interview avec ces dernières."

DRH, comment développer de nouveaux partenariats avec vos managers ?

Paris : Editions Weka, 2022, 36 p.

La crise sanitaire a largement et durablement bouleversé les relations au travail, les attentes, les organisations et les postures managériales. Dans ce contexte complexe de profondes réformes, les managers font face à un renouvellement nécessaire de leurs pratiques. Ce livre blanc édité à l'occasion du colloque du 8 juin 2022 intitulé "DRH, comment développer de nouveaux partenariats avec vos managers ?" met en lumière différentes expériences qui questionnent cette problématique.

Les DRH de grandes collectivités veulent accompagner la "libération" de leurs managers

La Gazette.fr, 9 juin 2022

L'Association des DRH des grandes collectivités (ADRHGCT) a organisé une journée d'étude sur le sujet suivant : "DRH, comment développer de nouveaux partenariats avec vos managers ?". L'association veut aider ses membres à faire face à l'impact de la crise sanitaire sur l'encadrement et notamment à gérer la mise en place du télétravail. Afin de comprendre les enjeux en question, l'ADRHGCT a sollicité l'expertise de plusieurs chercheurs et mis en avant différents retours d'expérience de collectivités.

1. Une fonction managériale en évolution

1.1. Manager-DRH face au nouveau rapport au travail

Le retour en force de la QVT : un rapport au travail entièrement renouvelé

Acteurs publics, n° 159, septembre 2022, pp. 146-151

La crise sanitaire a eu des effets importants sur le quotidien des agents publics, a profondément modifié leur manière d'appréhender leur travail et a remis en question la place que celui-ci occupe dans leur vie. Cette période a questionné le rapport au travail, à l'autonomie dans le travail et à l'autorité. Le management vertical s'est trouvé, par ailleurs, remis en cause.

Le retour en force de la QVT : les ressources humaines aux avant-postes

Acteurs publics, n° 159, septembre 2022, pp. 158-161

La forte mobilisation des services des ressources humaines durant la crise sanitaire a nécessité une montée en compétence des professionnels. Ces derniers ont joué un rôle essentiel en matière de conseil et d'accompagnement, mais aussi en vigie des tendances et nouvelles attentes émanant des agents et plus globalement des équipes. La crise sanitaire a également fait naître de nouvelles attentes en matière de trajectoires professionnelles, avec notamment un enjeu pour les agents fortement exposés aux risques d'usure professionnelle. Par ailleurs, pour faire face aux nouvelles attentes des agents mais aussi des candidats à la fonction publique, les administrations sont nombreuses à travailler sur leur attractivité.

Le numérique au service d'une gestion des ressources vraiment humaine

Acteurs publics, n° 153, septembre 2021, pp. 138-142

Afin d'individualiser leurs relations avec les agents et se repositionner en tant qu'employeurs, de grandes administrations déploient une gestion des ressources humaines de proximité. Dans un contexte de gestion RH de masse, la proximité RH permet de mettre l'individu au centre des préoccupations des directions des ressources humaines. La demande de proximité des collaborateurs revêt plusieurs dimensions que les organisations doivent savoir appréhender dans leur globalité. Dans le cas de la fonction publique, il faut également prendre en compte une conception particulière de la hiérarchie.

Mon travail et nous : 60 tendances pour questionner les exigences de l'organisation et le besoin d'harmonie au travail

Lyon : Métropole de Lyon, 2021, 152 p.

La Direction de la prospective et du dialogue public de la métropole de Lyon a demandé à des sociologues, juristes, consultants en économie ou en anthropologie de conduire une revue de

littérature sur le futur des organisations au travail. Cette étude met en avant une cinquantaine de tendances réparties selon six axes de réflexion :

- *Évolution des organisations et de la relation d'emploi*
- *Aspirations des professionnels*
- *Transformations numériques*
- *Santé et conditions de travail*
- *Tendances globales qui affectent le travail*
- *Stratégies et pratiques managériales*

Ce catalogue de tendances constitue un outil de travail à l'intention de toutes les organisations qui souhaitent revisiter leur politique RH au sens large. Chaque fiche propose par ailleurs une entrée sur les enjeux qui se posent pour les collectivités territoriales sur chaque sujet.

Comment la Covid-19 fait muter la fonction RH ?

Paris : Association des DRH des grandes collectivités territoriales, 2020, 14 p.

Dans le contexte complexe de la crise sanitaire, les DRH ont été au cœur du système de gestion de crise. Bousculée et réinterrogée sur ses pratiques, ses rôles et ses missions, la fonction RH a affirmé son positionnement dans les organisations publiques et privées. L'association des DRH des grandes collectivités territoriales propose, au travers de son colloque annuel, un espace de réflexion, de confrontations des points de vue et de construction. Les intervenants, dans leur ensemble, y ont notamment vu un renouveau de la gestion des ressources humaines plus que jamais attendu, tant par les directions générales que par les agents, sur sa contribution à la qualité de vie au travail (QVT) des agents et porteuse de qualité du service public.

1.2. De nouvelles pratiques managériales

Face à la crise d'attractivité, l'OCDE plaide pour une fonction RH plus stratégique

Acteurspublics.fr, 20 avril 2023.- 7 p.

Le ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, Stanislas Guerini a publié les travaux menés dans différents réseaux européens au sein de l'Organisation européenne de coopération économique (OCDE) sur l'attractivité de la fonction publique. Selon cette étude, les administrations publiques européennes sont confrontées aux mêmes problématiques : vieillissement de la population des agents, crise d'attractivité, transformation numérique et mise en œuvre massive du télétravail... Face à cette situation, les rapporteurs proposent de mettre en place une gestion des ressources humaines plus "stratégique" centrée autour de la gestion des talents. Cet objectif nécessite un accompagnement des professionnels de la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, selon l'OCDE la transformation numérique représente une opportunité pour analyser les données relatives aux compétences et aux parcours de carrière des agents publics, notamment via les systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).

Étude exclusive : les DRH publics veulent porter de nouvelles pratiques managériales

Acteurspublics.fr, 18 avril 2023.- 7 p.

L'Observatoire des attentes des responsables RH du secteur public, dans une étude publiée en avril 2023, énumère les principales attentes des directeurs des ressources humaines : accompagner l'évolution des pratiques managériales, se projeter sur les besoins d'emplois et de compétences et être mieux associés à la définition de la mise en œuvre de la stratégie. Ces derniers se sont également exprimés sur les freins qui peuvent les entraver dans leur action au quotidien : une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) insuffisante, un manque de projection sur les besoins à moyen et long terme (79 %) et l'existence d'une forte concurrence qui leur fait perdre ou manquer de certaines compétences clés (45 %).

4^{ème} enquête managériale : un engagement de transformation dans la durée

La Lettre du cadre territorial, n° 564, janvier 2023, pp. 24-41

Ce dossier dégage les grandes tendances en matière de pratiques managériales dans les collectivités territoriales après deux ans de crise sanitaire et à l'aune d'une crise énergétique durable. L'enquête mesure notamment, la qualité des relations des dirigeants avec leur environnement direct, la perception qu'ils ont des grands enjeux managériaux, leur compréhension des attentes des agents et collaborateurs ainsi que leurs envies pour l'avenir. Ce dossier souligne que la transformation profonde des organisations est un processus qui requiert du temps et qui n'est pas linéaire. Afin d'ancrer et professionnaliser les démarches de transformation, les élus locaux doivent être considérés comme des acteurs à part entière de ces transformations et les cadres intermédiaires comme les chaînons indispensables des organisations territoriales. Cette nouvelle édition de l'enquête managériale confirme, par ailleurs, l'utilisation des nouveaux outils de management comme le codéveloppement, le coaching, le design de service ou encore les pratiques liées à l'intelligence collective dans les collectivités territoriales.

Quels managers publics pour demain ?

Horizons publics, n° 29, septembre - octobre 2022, pp. 26-81

Ce dossier met en exergue des pratiques managériales renouvelées dans le secteur public : renforcement du collectif de travail, intelligence de situation en temps de crise, management de la subsidiarité... Ces pratiques managériales qui reposent sur la confiance, l'engagement et l'inclusion visent à dessiner un management plus éthique et plus engagé. Elles ont également pour objectif de redonner du pouvoir d'agir aux managers intermédiaires et de favoriser la prise d'initiative des agents publics sur le terrain.

Panorama de politiques managériales inspirantes

Horizons publics, n° 25, janvier - février 2022, pp.16-19

La crise sanitaire du covid-19 a fait émerger ou resurgir sous de nouvelles formes d'autres façons de manager dans les organisations privées comme publiques. Cet article présente différents dispositifs

innovants : les contrats d'équipes, le management de la subsidiarité, le leadership de l'incertitude ou encore la mise en place de la semaine de quatre jours.

La métamorphose du management, chimère ou utopie ?

La Lettre du cadre territorial, n° 551, octobre 2021, pp. 52-62

La pandémie a tout changé, en termes de management notamment. Cet article présente quelques pistes pour mettre en œuvre cette nécessaire métamorphose qui amène les managers territoriaux à des questionnements sur les modèles de pensée en management.

Le management innove à petits pas

La Gazette des communes, n° 36, du 20 au 26 septembre 2021, pp. 32-38

Depuis 2019, les agents publics et les dirigeants territoriaux ont fait preuve d'une capacité à adapter le service public aux problématiques de la crise sanitaire et économique. De nouvelles pratiques qu'il importe de maintenir. Malgré les freins qui font obstacle à l'adoption d'une innovation managériale significative (double gouvernance, poids des normes, manque de culture managériale...), certaines collectivités territoriales ont franchi le pas. Bousculer la culture managériale est une façon de stimuler ou d'accompagner l'innovation publique. La finalité est de viser à la fois la performance de l'organisation et l'épanouissement des collaborateurs.

Déhiérarchiser les administrations, enjeu d'efficacité managériale et de bien-être au travail

La Lettre du cadre territorial, n° 545, février 2021, pp. 36-37

Pour faire face à la crise sanitaire, de nombreux agents publics ont fait preuve de capacité d'adaptation et d'agilité en sortant de leurs fiches de postes habituelles. Mais les collectivités territoriales ont encore des efforts à faire en matière d'organisation et de management et doivent relever le défi de la déhiérarchisation de leur administration. Cet article présente quelques pistes pour avancer dans cette direction.

Le manager public à l'épreuve

Horizons publics, n° 16, juillet - août 2020, pp. 12-13

Cet article revient sur le webinaire, organisé par l'École du management et des ressources humaines (EMRH) en juin 2020, ayant pour thème "Le manager public à l'épreuve - Nouveaux défis et nouvelles compétences". Au-delà des enjeux d'équipement informatique et numérique, la crise provoquée par cette pandémie interroge la capacité des organisations à développer de nouvelles postures managériales face aux attentes des agents.

RETOUR AU SOMMAIRE

2. L'innovation managériale en pratique dans les collectivités territoriales

2.1. En Ile-de-France

La Seine-Saint-Denis co-construit sa charte managériale en sondant les interrogations et les aspirations des encadrants

La lettre du cadre, 9 mai 2022.- 4 p.

En septembre 2021, la direction de la transformation du **Conseil Départemental de Seine-Saint-Denis**, accompagné par un cabinet de conseil spécialisé, a réalisé une enquête auprès des encadrants visant à interroger leurs pratiques managériales, leurs systèmes de valeur, leurs freins et éventuels blocages. Par la suite, la direction a co-construit les "perspectives managériales" en organisant trois ateliers de design et de prototypage avec pour objectif d'identifier les pratiques, les méthodes et les outils susceptibles d'enrichir les pratiques managériales.

Le retour en force de la QVT : les espaces et les modes de collaboration réinventés

Acteurs publics, n° 159, septembre 2022, pp. 154-157

Le changement majeur amené par la crise sanitaire reste la mise en place du télétravail. Les administrations ont eu à mener une réflexion profonde sur le travail à distance, faisant naître de nombreuses interrogations autour du bien-être au travail, de la place et du rôle des bureaux physiques, de l'importance de l'ergonomie ou encore de la prise en compte des risques psychosociaux. La crise sanitaire a donné lieu à une prise de conscience de l'importance de la santé physique mais aussi psychologique au travail. **La région Ile-de-France**, Orléans Métropole et Pôle emploi témoignent des nouvelles organisations du travail mises en place au sein de leurs structures.

Transformation RH en profondeur à la région Île-de-France

Acteurs publics, n° 157-158, mai 2022, pp. 152-153

La **région Ile-de-France** met un œuvre un projet majeur de transformation des ressources humaines. Un travail important a notamment été effectué sur les espaces et l'organisation du travail dont la généralisation du télétravail. En parallèle, afin de mettre en avant les projets menés en interne, la région a mis en place un rendez-vous intitulé "Vue d'ici" durant lequel les agents qui portent des projets viennent les présenter à leurs collègues. Enfin, un travail a été mené auprès des agents travaillant dans les lycées afin d'améliorer leurs conditions de travail et ainsi réduire l'absentéisme (gestion des vêtements de travail, renouvellement des chariots d'entretien, mise à disposition de tablettes numériques).

Grand Paris Sud Est Avenir, l'ADN participatif

La Lettre du cadre territorial, n° 547, avril 2021, pp. 42-43

*Cet article propose un tour d'horizon des dispositifs qui sont déployés pour changer les pratiques managériales dans l'intercommunalité francilienne du **Grand Paris Sud Est Avenir (GPSEA)**.*

Le management horizontal, ça motive !

La Gazette des communes, n° 37, du 28 septembre au 4 octobre 2020, pp. 18-19

*Cet article présente des retours d'expériences de collectivités territoriales, comme **Suresnes**, ayant adopté un système de management horizontal. Certains vont même jusqu'à l'halocratie, une gouvernance sans lien de subordination. Ces modes d'organisation, beaucoup moins hiérarchiques, offrent aux agents une autonomie plus grande et se révèlent être mobilisateurs pour les équipes. Encore trop peu appliqués dans la fonction publique territoriales, ces modes opératoires permettent pourtant de "répartir l'autorité et le pouvoir".*

Les énergies libérées de la CPAM 78

Horizons publics, n° 8, mars - avril 2019, pp. 12-13

*Depuis 2011, la **Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) des Yvelines** a mis en place un système de management bienveillant et exigeant. Ce projet s'inscrit dans une démarche de transformation managériale profonde dont l'objectif est d'augmenter le bien-être des salariés pour agir sur leur performance. Cet article présente ce nouveau mode de management fondé sur cinq leviers : la confiance, le sens, l'autonomie, la reconnaissance et la fierté d'appartenance.*

2.2. Dans les autres régions

Innovation et transformation managériale : les nouvelles pratiques de la région Centre-Val de Loire

Actualité juridique - fonctions publiques, n° 1, janvier 2023, pp. 38-39

*Le **conseil régional Centre-Val de Loire** a adopté une feuille de route managériale ("Mad'In", pour "management de l'administration innovant") en décembre 2021. Ce projet vise à inscrire la collectivité dans une trajectoire d'innovation et de transformation managériale.*

Haute-Corrèze communauté harmonise les pratiques managériales via la co-construction

La Lettre du cadre territorial, n° 558, mai 2022, pp. 48-49

*Cet article présente un retour d'expérience de la **communauté de communes Haute-Corrèze** qui a élaboré une charte managériale originale et ambitieuse. Ce travail de longue haleine, mené avec méthode, est destiné à outiller les managers au quotidien. L'objectif de la démarche consistait, d'une part, à harmoniser les pratiques managériales tout en fournissant aux encadrants les outils nécessaires pour exercer leurs missions et, d'autre part, à contribuer à développer l'attractivité de la collectivité.*

Rennes adopte un accompagnement à 360° pour ses directeurs

La lettre du cadre, 5 août 2020.- 2 p.

Les dirigeants de la ville et la métropole de **Rennes** ont testé un nouvel outil, le "360°", qui interroge l'entourage d'un collaborateur pour savoir comment il est perçu en situation de travail. Les résultats permettent ensuite de préconiser des points d'amélioration individuels ou collectifs, par du coaching ou de la formation. Cet outil permet de sortir de l'autoévaluation pour se pencher sur les comportements managériaux réellement vécus par l'entourage professionnel.

Laurent Le Sager, directeur général des services d'Angers : "Oser manager autrement"

La lettre du cadre, 15 juillet 2020.- 4 p.

Laurent Le Sager, directeur général des services de la **ville d'Angers, la communauté urbaine Angers Loire Métropole et le CCAS de la ville**, détaille la démarche ayant permis de réinventer son modèle managérial. C'est avec un objectif de "manager autrement" qu'a été menée la démarche de co-construction du projet managérial avec les 200 cadres de direction. Résultat concret : le référentiel "Oser manager autrement" présente les valeurs managériales et les principes d'actions partagés, précise le rôle et les postures du manager angevin. Il contient également des méthodes, pratiques et des outils facilitateurs.

Management : la direction des RH réimaginée, avec et pour les agents

La Gazette des communes, n° 24, du 22 au 28 juin 2020, p. 26

Cet article présente le projet mis en place par **Lorient agglomération** autour du "design thinking", en interne. Ce projet a pour objectif de revoir les pratiques managériales en considérant les agents comme des usagers afin d'analyser leurs besoins.

[RETOUR AU SOMMAIRE](#)

3. Pour aller plus loin : sélection d'ouvrages

L'art du management en collectivité territoriale

Philippe Dressayre

Voiron : Territorial éditions, 2022, 197 p., (Dossier d'experts)

Cet ouvrage développe les nouvelles exigences du management en collectivité territoriale et leurs conséquences en termes de besoins en compétences et de qualité des démarches individuelles et collectives. Les managers ne peuvent plus être de simples "encadrants", il s'agit désormais de "libérer" les organisations, de s'affirmer comme leader et de respecter les autres en leur faisant confiance, en les responsabilisant et en reconnaissant leurs contributions.

Le grand livre du management public : sens et performance, modernisation et évaluation, défis et logiques d'action

Annie Bartoli, Cécile Blatrix

Paris : Dunod, 2022, 432 p.

Cet ouvrage de référence analyse les démarches de management les plus adaptées aux spécificités sociales, organisationnelles et culturelles du secteur public. L'action publique est de plus en plus complexe et le secteur public connaît des évolutions rapides et importantes. Ce livre rend compte de ces évolutions en intégrant dans cette 5e édition remaniée et enrichie les apports croisés des sciences de gestion et de la science politique. Les auteures donnent les clés indispensables pour décrypter les débats et enjeux les plus actuels du management public tels que : l'urgence écologique ; la digitalisation et l'e-administration ; les rapprochements entre public et privé et les synergies ; les principes de résilience ; les notions de vulnérabilités...

Innovation publique et nouvelles formes de management public

Angelina Armandy, Madina Rival

Paris : La documentation Française, 2021, 350 p., (Doc'en poche)

Depuis quelques années, le secteur public promeut l'innovation en intégrant à ses logiques structurelles de nouvelles formes de management, qui tendent à repenser l'organisation et la gestion du travail dans le domaine. Quelles formes prend cette innovation publique ? Quel type de management est appliqué au secteur public ? Quelles sont les conséquences de ce mouvement de fond sur le management des organisations publiques ? Enrichi de témoignages et d'exemples concrets, cet ouvrage répond à ces différentes questions et présente également les limites et difficultés de l'innovation publique dans ce domaine.

Réussir la transition managériale : les clés pour changer ses méthodes et ses postures

Joseph Salamon

Voiron : Territorial éditions, 2021, 124 p., (Les essentiels)

Cet ouvrage propose aux dirigeants, aux cadres et aux membres des administrations publiques des clés de lecture, d'analyse et d'intervention pour faire évoluer les pratiques, les méthodes et les postures professionnelles afin de s'adapter aux enjeux de transition avec agilité et bienveillance. Dans une première partie, il présente les critères d'évolution des méthodes professionnelles qui sont la participation, la collaboration, l'expérimentation, la prévision et la souplesse. La deuxième partie concerne les critères d'évolution des postures professionnelles. Il s'agit de l'humilité, la personnalisation, la valorisation, la priorisation et l'harmonie.

Le nouveau métier de cadre dans la fonction publique territoriale

Jean-Paul Beucher

Voiron : Territorial éditions, 2018, 78 p., (Les essentiels)

Cet ouvrage a pour objet d'aider les cadres à saisir tous les aspects de leur situation professionnelle et de leur donner des outils pour mieux vivre et mieux faire vivre leur position d'encadrant. Après la présentation des éléments de contexte, sont proposés et soumis à la réflexion les divers sujets indispensables à la conduite du métier de cadre.

De la GRH au management stratégique des RH

Yves Réale

Paris : Editions Eyrolles, 2018, 398 p.

Le management des ressources humaines est à l'aube d'une profonde transformation. Il est aujourd'hui nécessaire de réinventer le modèle pour répondre aux différents défis économiques, notamment celui de l'innovation, et aux besoins d'évolution des salariés. Cet ouvrage propose des pistes pour élaborer un nouveau modèle de management RH qui sache répondre aux nouveaux besoins des entreprises.

RETOUR AU SOMMAIRE