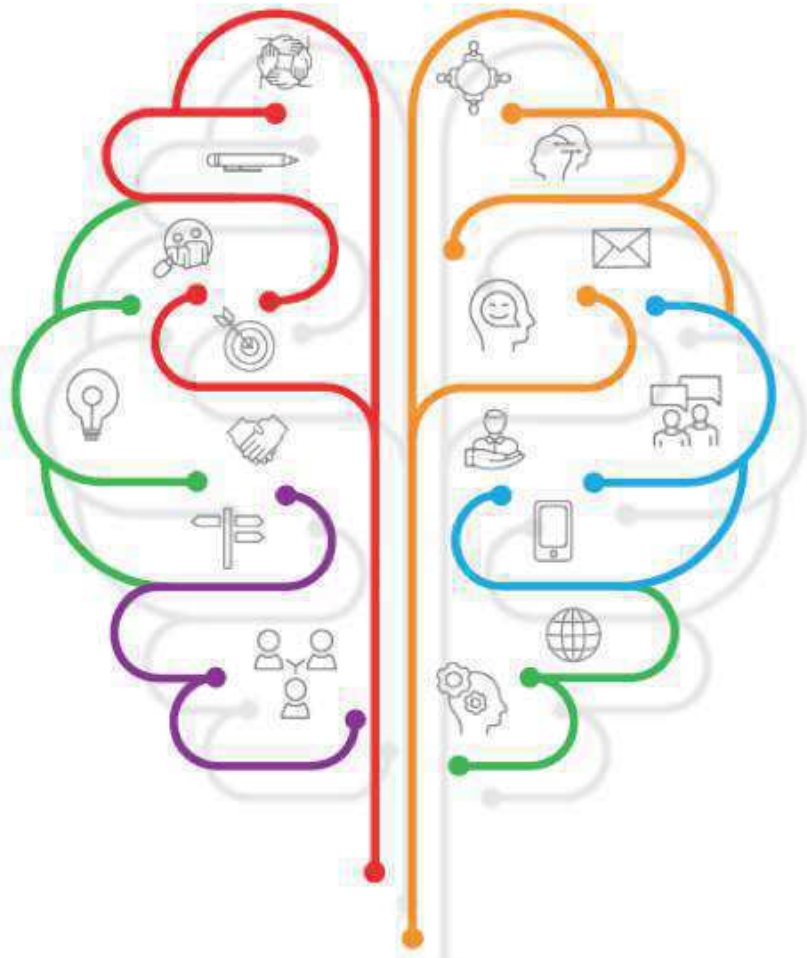
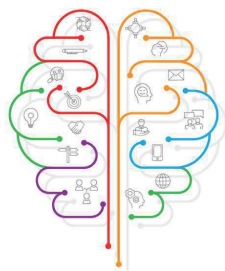


L'engagement des équipes comme condition des transformations :

Un défi impossible pour la
fonction RH ?

Journée EMRH du 31 Janvier 2020





ENGAGEMENT ET TRANSFORMATIONS

AGENDA

Ouverture des travaux, **Olivier Dussopt**

Page 3

Actualité des enjeux pour la fonction publique, **Nicolas de Saussure**

Page 4

La fonction RH, un acteur clé opérant sa propre mutation : nouvelles compétences, postures, et méthodes pour un accompagnement efficace des transformations, **Table Ronde**

Page 5

Donner du sens et accompagner les équipes en contexte de transformations, **Christophe Mirmand**

Page 6

La transformation du rôle et des postures des RH, **Virginie Krikorian**

Page 7

Comment apporter des solutions concrètes et des accompagnements adaptés à une profession connaissant un bouleversement majeur ? **Jean Bouquot**

Page 8

Ateliers de co-construction

Page 9

Dans un contexte de réforme de la fonction publique et d'importantes transformations organisationnelles, tant au niveau central que territorial, la fonction RH est mise au défi d'accompagner ses agents et de favoriser leur plein engagement dans les changements tandis qu'elle-même est traversée d'évolutions profondes. Sa capacité à n'être pas seulement experte et gestionnaire, mais également partenaire indispensable des transformations est aujourd'hui en jeu.

Le cycle de journées et d'ateliers EMRH s'ouvrant le 31 janvier 2020 vise précisément à décrypter ces évolutions et ces défis, et à proposer des solutions pour les différents acteurs de la fonction RH au sens large : DRH, managers et décideurs publics.

Cette première journée était consacrée à l'accompagnement des transformations de l'administration, centrale et territoriale. Après un rappel du cap donné à ces transformations, des intervenants originaires de différentes fonctions publiques, du secteur privé, et des experts invités se sont succédés pour évoquer les difficultés rencontrées et proposer des solutions adaptées.

Cette restitution en présente les points clefs.

OUVERTURE DES TRAVAUX

Olivier Dussopt, Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Action et des Comptes publics

Trois clefs ont été identifiées par le gouvernement afin de permettre la mobilisation des collectifs au service des transformations :

- Donner les **outils** permettant au collectif de se structurer et faire en sorte que l'engagement collectif soit mieux reconnu et valorisé. De même, il est primordial de favoriser les relations des encadrants et de leurs équipes (via des mesures comme l'intéressement collectif ou encore la généralisation des entretiens d'évaluation)
- Renouveler la **confiance** portée aux encadrants en leur donnant la possibilité de gérer plus directement leurs recrutements et leurs outils de gestion, tout comme en déconcentrant les décisions individuelles ou de gestion RH via un certain nombre d'arrêtés
- Donner des **objectifs** à la mobilisation du collectif (autour de la qualité de vie au travail, de la santé au travail...) afin de favoriser la cohésion des équipes

Il est également nécessaire d'aller plus loin, et deux autres chantiers vont en ce sens :

- La préfiguration d'une **Agence des Mobilités et d'Accompagnement des Transitions** qui a vocation à donner de nouveaux outils pour accompagner la mobilité des agents.
- Une **déconcentration accrue en matière de dialogue social** qui permettra de conclure, à un niveau local, des accord majoritaires quand cela sera le plus adapté (comme par exemple en matière de bien-être au travail).

Ainsi, il est primordial de rénover les pratiques RH pour qu'elles soient pleinement intégrées par les équipes et permettent plus de mobilité, plus de fluidité, plus de confiance et plus de rapidité.



« L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES COMME CONDITION DES TRANSFORMATIONS... VOILA UN TITRE AMBITIEUX ! POURTANT, IL REFLÈTE MA CONVICTION : NOUS DEVONS NOUS APPUYER SUR LE COLLECTIF ! »

« L'ÉTAT EST EN PLEINE MUTATION DEPUIS 4 OU 5 ANS, ET LA LOI DE TRANSFORMATION A POUR BUT D'ACCÉLÉRER CETTE MUE. »

ACTUALITÉ DES ENJEUX POUR LA FONCTION PUBLIQUE

Nicolas de Saussure,
Chef de service du
pilotage des politiques de
ressources humaines,
DGAFP



Des enjeux extra-juridiques clefs pour amplifier le mouvement de transformation :

Afin de tirer tout le potentiel de la loi, la DGAFP se dote d'un plan de pilotage axé autour de plusieurs actions et séquences clefs telles que :

- La **renovation du dialogue social**, pour que celui-ci soit moins formel et davantage porté sur des aspects stratégiques (passant notamment d'un modèle fondé sur l'étude des cas individuels à un modèle formalisé, reposant sur des critères transparents connus de tous et s'appuyant sur l'expérience du collectif)
- La **transformation des organisations et des politiques RH** de l'ensemble des ministères afin de moderniser les processus, les Systèmes d'Information, mais aussi de rénover nos techniques et nos méthodes. Il est nécessaire de développer une vision quinquennale de l'utilisation des décrets et des lois afin de permettre aux agents de changer de dimension et de se professionnaliser. Cela s'illustre par exemple via des nouvelles pratiques de recrutement ou de mobilité (la Place de l'Emploi Public)
- Mais aussi de **nombreux autres sujets**, comme la formation avec la mise en place de projets concrets tels que la plateforme de e-learning MENTOR, le projet VINCI de viviers pour les postes de directeurs VINCI, ou encore les restructurations qui seront un objet de dialogue social...

Un déploiement juridique bien avancé :

- Avec une loi composée à 30% de dispositions d'application directe, l'objectif était d'aboutir à une production des textes en 6 mois. A fin février, 80% des textes seront produits : **l'essentiel de l'aspect juridique et la production des textes seront donc bientôt terminés**
- De **nombreux sujets ont déjà été traités** tels que la mobilité, le recrutement, l'ouverture de l'emploi de direction, la rupture conventionnelle...
- Les textes restant à produire concernent le **dialogue social, la formation ou encore le rapport social**.

Sur tous ces sujets, il est primordial de **parler de la compétence, de permettre la mobilité, d'avoir un dialogue social plus stratégique, de déconcentrer la décision et de professionnaliser le recrutement**. Ce sont tous ces éléments qui permettront, ensuite, de susciter l'engagement des agents.

TABLE RONDE :

« LA FONCTION RH, UN ACTEUR CLÉ OPÉRANT SA PROPRE MUTATION : NOUVELLES COMPÉTENCES, POSTURES, ET MÉTHODES POUR UN ACCOMPAGNEMENT EFFICACE DES TRANSFORMATIONS »

Dans un contexte de transformation général des organisations, la fonction RH doit **sortir de ses fonctions régaliennes et aller davantage sur des activités d'accompagnement des transformations**. Pour ce faire, il est nécessaire :

- **De sécuriser les "basiques"** et de professionnaliser les agents sur les questions du juridique, des relations individuelles et collectives ou encore sur la partie production (gestion administrative et paie)
- De pouvoir s'appuyer sur de **nouveaux outils et systèmes d'information** ou encore d'intelligence artificielle (qui permettent par exemple la création de Chatbot répondant directement aux questions RH les plus simples des agents)
- **D'harmoniser les pratiques, le traitement des dossiers ainsi que les services** (mutation de la DRH vers une Direction du Pilotage et de la Transformation par exemple)

Afin de retrouver toute sa légitimité, la fonction RH a également besoin de remettre son travail et **ses missions au cœur des enjeux de transformation des organisations**. Ainsi travailler en direct avec les directions métiers, interroger les managers via des méthodes de facilitation et de co-design ou encore mettre l'accent sur les RH de proximité, sont autant de méthodes qui permettent d'anticiper, d'améliorer les process et de répondre au plus près des besoins du terrain.

« EN TANT QUE RH, NOUS DEVONS ÊTRE LE CHANGEMENT QUE NOUS VOULONS VOIR DANS LES TRANSFORMATIONS ! »

- **Dounia El Guasmi**, Directrice développement et transformation RH, CNAV
- **Clément Corriol**, DRH du Groupement Hospitalier APHP Nord
- **Antoine Pennaforte**, Chercheur et maître de conférences au CNAM
- **Sylvain Bourgoïn**, DRH à l'ONF

Bonnes pratiques et nouvelles méthodes de travail à partager :

- Pour **bousculer les pratiques** : développer par exemple la création de FAQ afin d'encourager le partage des connaissances, organiser des **stand up meetings** pour réduire les temps de réunion et aussi favoriser "**L'hybridation**" des missions des agents (pour encourager la réalisation de missions locales et nationales par tous)
- Pour **faciliter le recrutement de profils pénuriques** dans certains services : créer de postes au sein de la DRH pour la DSI afin de comprendre plus finement les besoins des managers
- Pour faciliter **l'intégration des agents** : être à l'écoute et encourager la convivialité via la création de dispositifs tels que « La Fabrique du Lien » à la CNAV
- Afin d'acter et de valider le mandat de la RH : réaliser **une feuille de route ou un cahier de tendances RH** au cours de l'année



DONNER DU SENS ET ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES EN CONTEXTE DE TRANSFORMATIONS

Christophe Mirmand, Secrétaire général du ministère de l'Intérieur

L'objectif du ministère de l'intérieur est d'entretenir un lien étroit entre les administrations territoriales et les administrations centrales. Dans ce contexte de transformations profondes, **donner du sens aux équipes et les faire adhérer aux principes de ces réformes multiples** est donc essentiel et doit être pris en compte dès la conception des réformes. C'est par ce biais que la fonction RH parvient à être considérée, à la fois comme **un outil central de pilotage**, et comme le **moyen de mettre en œuvre ces réformes**. Elle évite alors d'être considérée comme une simple gamme d'accessoires d'accompagnement ou de remédiations aux externalités qui sont causées par ces changements (la mobilité, les changements de mission ou encore la revue des procédures).

Le Secrétaire Général tire deux enseignements des transformations vécues précédemment par le ministère de l'intérieur :

- A travers la mobilisation des mécanismes d'information et de pilotage, donner du sens pour une réforme implique de **considérer dès le départ que la fonction RH est un pivot de la conduite du changement**
- Cette réussite suppose un **accompagnement méticuleux et attentif des agents** (il est important de mobiliser toute une gamme de leviers des ressources humaines qui permettent de mettre en cohérence cette gestion des RH avec les objectifs des réformes et d'informer en permanence, et en toute transparence, les agents)

Cette priorité accordée aux facteurs humains est d'autant plus importante dans un contexte où les **transformations sont vécues comme incessantes** et où nombre d'agents ont pu perdre le sens des transformations, les percevant uniquement comme dictées par des logiques budgétaires et d'efficacité. Il faut alors **restaurer cette vision** et convaincre pour pouvoir persuader l'ensemble des collaborateurs que ces réformes sont certes nécessaires dans un contexte où chaque euro public est compté, mais qu'elles sont aussi **porteuses d'amélioration du service public rendu à l'usager**.



Par ailleurs, l'implication des agents et le fait de leur donner du sens repose aussi sur deux piliers en matière de gestion de RH :

- Un travail structurant de **mise en cohérence de la politique RH** d'une organisation ou d'une administration **avec les objectifs de la réforme**
- La maîtrise et la mise en place **d'outils qui permettent de gérer ces transitions**

Deux aspects sur lesquelles la loi de transformation de la fonction publique apporte des avancées importantes.

« **DONNER DU SENS À LA TRANSFORMATION, CELA NE VA PAS DE SOI. CELA NÉCESSITE DE FAIRE INFUSER, TANT LES OBJECTIFS QUE LA DÉMARCHE ET DE CONSULTER L'ENCADREMENT, LES ORGANISATIONS SYNDICALES, LES PARTENAIRES DE LA STRUCTURE... L'OBJECTIF DOIT ÊTRE CLAIREMENT CONÇU.** »

LA TRANSFORMATION DU RÔLE ET DES POSTURES DES RH

Virginie Krikorian, Directrice d'agence
Data Expertise et Conseils RH, EDF

« NOTRE AMBITION ET NOTRE RAISON D'ÊTRE : AIDER L'ENTREPRISE À REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DES TRANSFORMATIONS »

En 2012, EDF fait le constat d'un **problème d'organisation et de gouvernance de la fonction RH**. Les besoins étaient multiples : renforcer les synergies, réorganiser, renforcer la performance des outils RH, innover et moderniser davantage, mais également fidéliser les compétences RH.

Pour répondre à ces enjeux, un grand projet de transformation est lancé afin de réunir les équipes au sein d'une agence unique dont le but s'articule autour de 5 axes :

- **Équilibrer les charges** par rapport à l'activité (question d'optimisation)
- **Piloter la qualité de la prestation**
- **Optimiser, harmoniser et digitaliser** les processus (programme volontaire et volontariste afin qu'un maximum de choses soient digitalisées à la main du salarié)
- **Clarifier les relations** client entre la MOA RH et les opérateurs de la RH afin de partager les mêmes engagements
- **Travailler sur les parcours professionnels** et les passerelles au sein de la fonction RH dans le but de fidéliser les compétences

Le but de cette agence interne est ainsi, entre autres, de développer des compétences RH (des agents sont mutés chez eux afin d'acquérir des compétences, puis repartent lorsqu'ils se sentent capables d'apporter une dimension RH dans leurs fonctions managériales) et d'innover selon des nouvelles techniques de design thinking pour développer et libérer la parole.

Leurs engagements ont été co-construits avec l'ensemble des 130 collaborateurs et repose sur 4 pivots :

- Apporter un certain **niveau d'expertise**
- **Porter la performance sur la filière RH** (toujours se poser la question de la plus-value apportée par les missions réalisées)
- Être **partenaire de l'innovation**
- Être un **développeur de talents**

Leurs domaines d'intervention sont divisés selon :

- **Un pôle data** : pour produire, standardiser tous les rapports légaux de l'entreprise et surtout développer des outils de pilotage à destination du management dans le but de développer le transverse et de faire parler les chiffres
- **Un pôle d'expertise réglementaire** : pour répondre à toutes les questions RH
- **Un pôle recrutement** : pour s'occuper notamment des alternants
- **Un pôle parcours professionnel** : pour accompagner les salariés du groupe dans leurs reconversions
- **Un pôle performance RH et innovation sociale** : pour délivrer des conseil RH en matière de GPEC, d'organisation du temps et de la qualité de vie au travail, d'accompagnement de collectifs à l'appropriation d'un nouvel environnement de travail, de développement de méthodes d'intelligence collective ou encore de nouvelles pratiques et postures managériales



COMMENT APPORTER DES SOLUTIONS CONCRÈTES ET DES ACCOMPAGNEMENTS ADAPTÉS À UNE PROFESSION CONNAISSANT UN BOULEVERSEMENT MAJEUR ?

Jean Bouquot, Président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes

« IL FAUT SE DONNER LES MOYENS DE SE RÉINVENTER, SE RÉFORMER... ET NE JAMAIS OUBLIER DE FAIRE PREUVE D'ÉCOUTE, DE DISPONIBILITÉ, D'ENGAGEMENT ET D'EMPATHIE POUR ÉCOUTER LES GENS QUI PEUVENT ÊTRE DANS LE REJET »

L'impact de la loi PACTE sur le métier de commissaire aux comptes

Afin d'accompagner au mieux les commissaires aux Comptes dans leurs nouvelles missions découlant de la loi PACTE l'année dernière, la CNCC s'est faite accompagner sur les points suivants :

- **Marketing des offres** : étude de marché pour identifier les offres pertinentes et réalisation d'une application mobile afin de les présenter
- **Compétences et formation** : capacité à se vendre, à dialoguer et partager avec des chefs d'entreprise
- **Accompagnement du risque humain** : afin d'éviter que cette transformation ne conduise aux extrêmes, via notamment, la mise en place d'un espace d'échanges sur le site de la CNCC et la réalisation d'une enquête pour partager les situations les plus vulnérables (qui peuvent ensuite donner lieu à un accompagnement individualisé)
- **Consultation nationale** (5 à 6 mois) : pour permettre à tout le monde de pouvoir s'exprimer

Les apprentissages issus de cette démarche :

- **Tenir ses échéances** : il faut savoir rester en mouvement et se fixer des objectifs afin de garder un "rythme de bataille"
- **Être pragmatique** : savoir embarquer toutes les initiatives tout en "bousculant" et questionnant sans cesse les positions de chacun
- **Être à l'écoute** de toutes les opinions et de tous les ressentis
- **Accepter d'être parfois seul** à porter le projet



ATELIERS DE CO-CONSTRUCTION

1. Le management en contexte de restructurations : comment faire travailler ensemble des cultures professionnelles différentes ?

Animé par **Beatrice Rousset et Pierrick Raude**, respectivement Spécialiste des transformations RH et Directeur général des services, Communauté d'agglomération du Bassin d'Arcachon Nord

Les **modèles mentaux** sont une clef de lecture pour comprendre le positionnement de différents acteurs et ainsi créer des espaces de dialogue permettant de comprendre l'autre et, éventuellement, de l'amener à changer de posture ou à adopter un modèle mental alternatif.

2. Le travail en mode projet : moderniser les pratiques tout en soutenant l'engagement des collaborateurs

Animé par **Agnes Duwer**, Cheffe de projet DGAFP

Travailler en mode projet est un moyen **d'atteindre collectivement un objectif donné** dans une démarche structurée mais peu formalisée qui nécessite de réunir des compétences, des ressources pluridisciplinaires et transverses (métiers, techniques, savoir-faire et savoir être).

3. Le design de service RH, les attentes des agents au cœur de la construction des offres et services RH

Animé par **Alexandre Gallard & Melissa Casagrande**, Directeur des sprints et Project Manager chez nod-A

Méthode d'intelligence collective qui met **l'humain au cœur de la démarche** et permet, en peu de temps : d'obtenir des résultats, d'engager les agents en les faisant participer et de « se mettre à la place » des collaborateurs qui ne pourraient être présents.

4. L'évolution des conditions de travail : un levier d'engagement des collaborateurs. Animation de démarches ascendantes et participatives, et engagement des équipes

Animé par **Amandine Brugiere**, Responsable du département Études, capitalisation, prospective à l'ANACT

Travailler en mode projet nécessite de **s'accorder sur un cadre d'expérimentation**, sur des **délais** (pour se donner du temps et ainsi créer des situations durables), sur un **espace de confiance** avec des objectifs clairs, ainsi que de bénéficier de **l'appui de la direction**.



Retrouvez toute l'actu de l'EMRH :



Sur les sites internet de l'EMRH et de la DGAFP

En suivant la DGAFP sur les réseaux sociaux
(pour voir, ou revoir, les vidéos disponibles)



En vous abonnant à la newsletter Vision RH

**PROCHAIN
RENDEZ-VOUS:**

**"Comment
mieux
recruter ?"**

Inscriptions sur le site de la Fonction Publique

Merci aux nombreux intervenants et participants !

