



CONFÉRENCE ANNUELLE

17 novembre 2015





Avant-propos

Pour la 6^{ème} édition, la direction de l'emploi du CIG de la petite couronne organise à nouveau une rencontre avec les professionnels de la GRH pour un éclairage et un échange des pratiques.

Cette année, il est proposé aux collectivités d'aborder **la gestion des ressources humaines dans un contexte budgétaire contraint**.

Faire face à un contexte économique de plus en plus contraint, s'adapter à la réforme de la dotation globale de fonctionnement, s'accommoder au nouveau paysage intercommunal pour mieux s'intégrer à l'élargissement des régions ; ce sont là des nouveaux enjeux qui doivent être appréhendés par les employeurs territoriaux.

Au-delà de ces défis conjoncturels, les employeurs territoriaux doivent trouver le bon équilibre entre le besoin d'efficacité croissante et de performance des organisations dans un environnement de contraction des ressources financières, tout en faisant face aux besoins d'équité et de reconnaissance exprimés par les agents.

Dans ce contexte quelles modalités d'action ? Quels leviers de rationalisation et de gestion optimisée peuvent-ils être déployés ? (réduction des dépenses de personnels, contrôle du coût de l'absentéisme, mesure de la performance, réorganisation des services...).



Programme et participants

INTRODUCTION GENERALE

<i>Contractions des ressources et changements institutionnels : réflexion sur de nouvelles politiques de GRH</i>	Pierre Yves Blanchard, vice-président de l'ANDRHDT
<i>Le nécessaire déploiement d'une stratégie de maîtrise de la masse salariale et de gestion optimisée</i>	Sylvie Vernier, DRH de Rosny-sous-Bois
<i>Agir sur l'absentéisme comme levier de rationalisation et de performance, mythe ou réalité ?</i>	Denis Monneuse, sociologue-chercheur

ECHANGES DE PRATIQUES

<i>Réorganisation et remodelage du service public en réponse aux contraintes budgétaires</i>	Nadia Seisen, Maire adjointe au personnel, Bagneux
<i>Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines</i>	Anne Lekhal, DRH de Vincennes
<i>Gouvernance de l'emploi et outils de pilotage RH</i>	Nora Saint-Gal, Directrice adjointe des ressources humaines de Montreuil
<i>La reconnaissance non monétaire au travail, un mode de management et un levier de performance RH</i>	Jérôme Grolleau, Sociologue-consultant



Contraction des ressources et changements institutionnels

Pierre-Yves Blanchard, Vice-président de l'ANDRHDT

M. Blanchard a proposé une approche en 3 points :

1. **Les contraintes financières des collectivités**, avec une dégradation financière pesant principalement sur les communes, EPCI et départements pour des raisons distinctes en dépit du respect de l'objectif d'évolution de la dépense publique locale pour 2014. Mais avec des responsabilités partagées, entre impact de politiques nationales (pour 42% en 2014) et pratiques locales.
2. Les espoirs attendus de **la mutualisation généralement présentée comme source d'économies d'échelle** ne sont pas totalement au rendez-vous : EPCI au périmètre parfois inadapté, transferts partiels, méconnaissance du principe de spécialité, outils encore complexes et peu lisibles. Au total il s'agit davantage de structures d'amélioration de la qualité du service. L'économie sera seconde et conditionnée.



Contraction des ressources et changements institutionnels

Pierre-Yves Blanchard, Vice-président de l'ANDRHDT

3. Nul ne peut donc échapper **à l'inscription d'une maîtrise de la masse salariale dans la durée**, l'idée d'une autonomie financière des collectivités étant relative (impôts de stock et de flux). Elle passe par une connaissance sans faille de la dépense, une stricte budgétisation et la claire conscience des incidences durables de toute politique RH, ce qui renvoie à la mobilisation des outils disponibles (bilan social, plan de formation) avant tout choix budgétaire en lien étroit avec les directeur des finances.

Pour aller plus loin :

- *Dossier Mutualisation et maîtrise de la masse salariale, l'essentiel n° 101, juin 2015, CIG Grande Couronne*
- *Rapport de la cour des comptes sur les finances publiques locales, octobre 2015*
- *Rapport sur les mutualisations au sein du bloc communal, Inspection générale des finances et inspection générale de l'administration, janvier 2015*

Le nécessaire déploiement d'une stratégie de maîtrise de la masse salariale et de gestion optimisée de GRH

Sylvie Vernier, DRH de Rosny-sous-Bois

Les enjeux de maîtrise de la masse salariale

- L'équilibre financier des organisations publiques et la soutenabilité de la dépense publique ($\frac{1}{4}$ des dépenses publiques et 13% de la richesse nationale)
- L'équilibre social des organisations publiques (garder des marges de manœuvre en matière de politiques d'emploi, de rémunération, d'action sociale...) et plus largement garantir le pacte social qui repose sur l'impôt ...
- La performance et la modernisation des modes de gestion publique (politiques d'évaluation, de promotion et de rémunération au mérite et aux résultats, budgets pour le développement des compétences individuelles et collectives, articulation de la GPRH et de la gestion budgétaire etc....)

Le nécessaire déploiement d'une stratégie de maîtrise de la masse salariale et de gestion optimisée de GRH

Sylvie Vernier, DRH de Rosny-sous-Bois

Les principaux facteurs de fluctuation de la masse salariale

- Politiques salariales : GIPA, refontes statutaires et mesures catégorielles dans le cadre d'un alignement sur le salaire minimum , gel ou hausse du point d'indice, conversion de RI en points d'indice, fiscalisation ou non d'éléments variables (IHVS)
- Politiques statutaires d'emploi : existence de quotas pour l'avancement et la promotion , nominations conditionnées à la réussite à l'examen professionnel, requalification de certains cadres d'emploi, intégration directe sans concours en catégorie C
- Politiques économiques : recul de l'âge de la retraite , validations de service, temps de travail, alignement et évolution des régimes de cotisation, les politiques d'insertion (emplois aidés)
- Gouvernance institutionnelle : Transferts de compétences et d'effectifs dont la pyramide des âges est souvent très avancée et qui sont confrontés à de problèmes d'inaptitude physique, schémas de mutualisation supposant des alignements par le haut des salaires

Le nécessaire déploiement d'une stratégie de maîtrise de la masse salariale et de gestion optimisée de GRH

Sylvie Vernier, DRH de Rosny-sous-Bois

Les principaux facteurs de fluctuation de la masse salariale

- Politiques d'emploi : politique de recrutements hâtive, non pilotée et anticipée avec, notamment sur les emplois permanents, absence d'une réflexion sur les périmètres d'activité; déconcentration non professionnalisée des recrutements , non choix en matière de politique de remplacement, absence de réflexion sur les parcours professionnels au sein de la collectivité et sur la mobilité; non accompagnement des personnes en situation de reclassement ...
- Politiques d'avancement et de promotion : automaticité engendrant des effets mécaniques importants; non connexion à l'évaluation entraînant des pertes de sens et de lisibilité en termes de management...
- Politiques salariales : politiques indemnitaires peu lisibles et non connectées à la pesée des postes et à la performance
- Gestion administrative des RH non sécurisée et source de contentieux
- Absence de réflexion sur l'organisation, notamment en termes de temps de travail
- Absence de politique de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail
- Absence de structuration du dialogue de gestion et de partage de la fonction RH

Le nécessaire déploiement d'une stratégie de maîtrise de la masse salariale et de gestion optimisée de GRH

Sylvie Vernier, DRH de Rosny-sous-Bois

L'indispensable alignement stratégique et organisationnel de la DRH

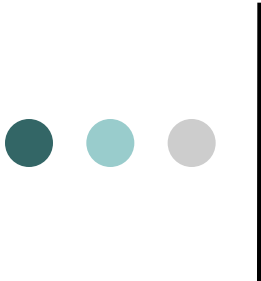
- Favoriser un portage fort de la direction générale et des élus sur les orientations RH
- Mettre en place un dialogue de gestion articulé entre la DRH et les directions opérationnelles et fonctionnelles (partage de l'information RH, schéma décisionnel responsabilisant et lisible)
- Développer des outils de prospective et de pilotage RH moins nombreux mais plus transversaux et pertinents (élaboration de tableaux de bord à la fois rétrospectifs et prospectifs permettant l'analyse et d'aide à la décision notamment sur les enveloppes variables de la rémunération, sur les entrées et sorties de personnels et sur les emplois non permanents, conception et animation d'un bon système d'information; professionnalisation des équipes RH en la matière)
- Lier gestion prévisionnelle des ressources humaines et la réflexion sur les périmètres d'activité et les modes de gestion de la collectivité pour redéployer et / ou réduire les effectifs de manière pertinente

Le nécessaire déploiement d'une stratégie de maîtrise de la masse salariale et de gestion optimisée de GRH

Sylvie Vernier, DRH de Rosny-sous-Bois

Les principaux leviers de la masse salariale au niveau local

- Politiques d'emploi et de gestion des compétences : cibler et diminuer les recrutements externes , favoriser la mobilité souhaitée et dans l'intérêt du service , mieux accompagner les reclassements, développer les compétences et les performances grâce au plan de formations, articulation avec la politique d'insertion locale
- Politique de rémunération : régime indemnitaire à la performance et en lien avec les fonctions plus que par grade, individualisation et non indexation des évolutions salariales
- Politique de promotion et d'avancement : au mérite et non plus coups de chapeau ou automaticité, pilotage normé des enveloppes du GVT,
- Politique sécurisée de gestion administrative : prévention des contentieux
- Politique de prévention et de santé au travail : prévention et gestion des RPS, réduction des facteurs de risques et de pénibilité, réflexions et démarches plus systémique en matière de réduction des absences au travail
- Réflexion sur l'organisation et le temps de travail
- Politique d'action sociale :couverture santé et prévoyance, prestations sociales optimisées
- Politique managériale motivante et innovante
- Qualité du dialogue social

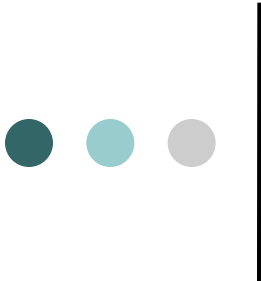


Agir sur l'absentéisme comme levier de rationalisation et de performance, mythe ou réalité ?

Denis Monneuse, sociologue-chercheur

Pourquoi réduire l'absentéisme ?

- L'absentéisme coûte cher
 - Coûts directs (remplacement des absents...)
 - Coûts indirects (désorganisation, dégradation de la qualité du service...)
 - Effet contagion : découragement des présents, sentiment d'injustice
 - L'absentéisme nuit à la performance RH
 - Moindre qualité de service
 - Démotivation
 - Sentiment d'injustice
- Réduire l'absentéisme permet donc de concilier à la fois les contraintes budgétaires et la performance RH !

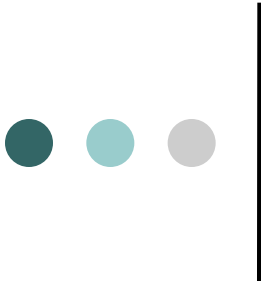


Agir sur l'absentéisme comme levier de rationalisation et de performance, mythe ou réalité ?

Denis Monneuse, sociologue-chercheur

Deux formes d'absentéisme

- L'absentéisme physique : l'absence de son poste de travail
- L'absentéisme moral : la présence à son poste de travail, mais en faisant le minimum
 - Souvent, ces deux formes vont de pair : les individus réagissent différemment au même malaise !

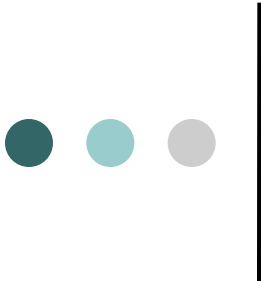


Agir sur l'absentéisme comme levier de rationalisation et de performance, mythe ou réalité ?

Denis Monneuse, sociologue-chercheur

Les freins à la réduction de l'absentéisme

- L'absentéisme reste un tabou
- L'absentéisme est un sujet important mais pas urgent : on retarde les actions car ce n'est pas une priorité
- Il n'y a pas de responsable désigné: tout le monde est responsable, donc personne n'est responsable
- Managers, responsables RH, professionnels de santé et représentants du personnel se renvoient la balle
- La peur de dégrader le climat social
- Le sentiment de fatalité
- La politique de l'autruche : observer les causes de l'absentéisme oblige à se remettre en cause



Agir sur l'absentéisme comme levier de rationalisation et de performance, mythe ou réalité ?

Denis Monneuse, sociologue-chercheur

Quelques pistes pour réduire l'absentéisme

- Etre à l'écoute des absents pour comprendre les causes de la dégradation de leur santé et de leur motivation
- Elaborer un traitement statistique précis pour repérer les populations les plus touchées suivant l'âge, le sexe, le métier, l'ancienneté, etc.
- Faire de l'absentéisme un sujet collectif, quotidien et durable
- Changer son regard sur l'absentéisme : se méfier des préjugés, des considérations non prouvées...
- Mettre l'accent sur la prévention, notamment en améliorant l'ergonomie des postes
- Faire attention à ne pas être un pompier pyromane



Agir sur l'absentéisme comme levier de rationalisation et de performance, mythe ou réalité ?

Denis Monneuse, sociologue-chercheur

Pour approfondir le sujet

- Denis Monneuse, *L'absentéisme au travail : de l'analyse à l'action !*, Editions Afnor, 2015.

Réorganisation et remodelage du service public en réponse aux contraintes budgétaires

Nadia Seisen, maire adjointe au personnel, Bagneux

Contexte général

- Une maire très bien réélue sur la base du respect à 98% de ses engagements, avec une volonté de continuer à faire de même en adaptant rapidement l'organisation municipale aux nouveaux engagements
- Une prospective financière du mandat conduisant à la nécessité de réduire la masse salariale, entraînant un besoin de choix forts, pas seulement sur les modes de gestion mais aussi plus profondément sur ce que l'on modifie dans le service lui même (quelles actions ? quelles cibles ?), joint à un diagnostic de tension et d'impossibilité à développer
- Une ville en projet ; une poussée démographique.

Réorganisation et remodelage du service public en réponse aux contraintes budgétaires

Nadia Seisen, maire adjointe au personnel, Bagneux

Remodelage du service public : économiser / adapter

- 3 éléments clés dans la démarche globale :
 - une portage politique fort et explicite
 - tous les services sont concernés, même s'il est difficile de trouver une dynamique collective
 - la définition d'un rythme, avec pour règle l'échéance octobre 2014/fev2016, prolongée jusqu'en juin 2016

- Une modalité : une cellule d'appui de portage interne pluridisciplinaire.

Réorganisation et remodelage du service public en réponse aux contraintes budgétaires

Nadia Seisen, maire adjointe au personnel, Bagneux

Éléments managériaux

Définition de 4 grands principes :

- des options et des choix, valables pour les élus dans les scénarios, pour les agents dans leur devenir
- se rapprocher de l'activité réelle
- une démarche interne et participative
- une réciprocité du point de vue de l'effort (s'attacher à résoudre les "irritants" du fonctionnement de l'organisation, progresser dans l'équité...)

Réorganisation et remodelage du service public en réponse aux contraintes budgétaires

Nadia Seisen, maire adjointe au personnel, Bagneux

Bilan à un an

- 7 directions déjà passées en CT, 41 postes supprimés (54 supprimés et 13 créés), une cinquantaine de postes fortement transformés dans leur contenu et les compétences attendues plus deux directions passées en orientations
- un dispositif d'accompagnement RH innovant pour nous (pas de prise en charge pour le CIG, 3 propositions et mutations d'office si refus)

Premières conclusions

- Une apprentissage collectif intéressant sur les enjeux d'organisation, d'évaluation et de l'efficacité du travail
- Une dimension collective et sociale de la montée en compétence extrêmement forte et difficile pour trouver l'équilibre entre diagnostic lucide et rendre possible l'effort à fournir pour atteindre l'objectif souhaité
- Une légitimité renforcée pour les cadres et directeurs qui s'y sont inscrits de manière forte
- Une climat social fragile mais globalement tenu grâce au portage très explicite du lancement jusqu'à la mise en œuvre



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

La ville de Vincennes aujourd'hui en chiffres

Carte d'identité

- Population : 50 315 habitants
- Superficie : 1,91 km²
- Densité : 25 440 habitants par km²

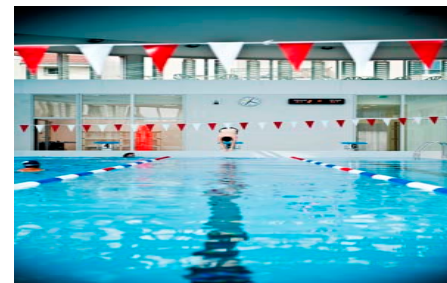
Au service de la population

- 11 crèches, 1 RAM ; 14 écoles (8 maternelles, 6 élémentaires)
- 11 équipements sportifs
- 8 structures culturelles
- 12 centres de loisirs, 1 centre de vacances
- 1 maison des associations
- 11 squares, 6 jardins
- 1 maison des solidarités

Budget de la Ville : 114,3M€ dont

Section fonctionnement : 81,6M€

Section investissement : 32,7M€





Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

Données sociales au 31/12/2013

EFFECTIFS :
864 postes permanents
2 assistantes maternelles
3 apprentis

69 % de femmes
31 % d'hommes

Moyenne
d'âge
44,9 ans

**REPARTITION PAR
CATEGORIE**
75 % en catégorie C
14 % en catégorie B
11 % en catégorie A

La direction des ressources humaines composée de 18 agents, est divisée en 2 services :

- Le service Administration des RH (gestion paie/carrière)
- Le service Développement des RH (recrutements, formations et GPEEC).



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

En 2014, suite à un nombre croissant d'agents à reclasser pour inaptitude physique et suite à la décision de suppression de postes, nous avons décidé de mettre en place **une politique active des reclassements** qui s'appuie sur une priorisation de la formation et le suivi des agents en interne.

Il était impératif de recentrer les missions sur l'accompagnement et la reconversion en réajustant les missions de la chargée de l'évolution professionnelle, consacrées désormais totalement aux mobilités internes, aux reclassements et parallèlement à la formation.



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

1) Former les agents et rassurer les chefs de service :

a) Bilan de compétences des agents :

1^{ère} étape : entretien avec la chargée de l'évolution professionnelle : permet de dresser un bilan sur la carrière de l'agent, ses formations, ses compétences.

2^{ème} étape : test français, word, excel.

3^{ème} étape : bilan et mise en place du plan de formation.

4^{ème} étape : formation en interne par la chargée de l'évolution professionnelle (informatique et français).

Les formations sont dispensées en interne, sur une longue période.

L'agent peut également être positionné sur un poste administratif à mi-temps et se former tous les après-midi pendant plusieurs mois si cela est nécessaire (e-formation).

L'agent et la chargée de l'évolution professionnelle se rencontrent tous les 15 jours afin de faire un point sur la prise de poste et les difficultés rencontrées.



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

b) Rassurer les responsables de service :

- Il a été proposé au comité technique de donner la **priorité aux agents en reclassement sur les postes vacants** .
- Devant le constat d'une réticence de l'encadrement, **organisation d'une réunion visant à les sensibiliser** à l'importance pour ces agents de retrouver un emploi, qui plus est lorsque l'inaptitude physique est déclarée sur des agents jeunes.
- Afin que l'arrivée de l'agent ne soit pas vécue comme une décision imposée, un accompagnement est réalisé systématiquement par la chargée de l'évolution professionnelle, par le biais **d'un point mensuel avec le responsable de service**.



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

2) Exemples de mises en place concrètes de reclassements

a) Reclassement suite à suppression de postes :

Dans un contexte économique restreint et dans un soucis de recherche d'économie, un audit a mis en évidence la pluralité d'intervenants public/privé pour l'entretien des crèches. La ville a donc décidé de supprimer les postes d'agents d'entretien dans les crèches.

Le plus grand nombre d'entre eux logiquement, a été reclassé sur des postes pour exercer les missions d'agents auprès des enfants dans les crèches ou d'ATSEM. Ils ont pu suivre des formations organisées en intra.

D'autres ont été positionnés sur des départs en retraite ou des mutations (sports, moyens généraux, ambassadeur du tri).



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

b) Reclassement suite à création d'un nouveau service Accueil unique :

Afin d'améliorer et de moderniser l'accueil des administrés, la ville a opté pour la création d'un nouveau service : l'accueil unique. Cette création a été l'occasion de proposer des postes aux agents en attente de reclassement. Il a été décidé de positionner 3 agents en reclassement sur le poste de conseiller accueil unique.

Pour ces agents le challenge était d'autant plus difficile qu'ils ne connaissaient aucun logiciel métier contrairement à leurs collègues qui venaient eux-mêmes de ces services métiers. **Un plan de formation pluriannuel en 3 phases** a été élaboré en privilégiant les formations professionnalisantes et l'immersion des conseillers dans les services de la ville.



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

c) Reclassement suite à inaptitude physique :

Sur 2014, plusieurs agents ont été reclassés sur des postes administratifs après un entretien de recrutement : Atsem, Auxiliaire de puériculture, Cantonnier.

Exemple d'une Atsem que nous avons souhaité positionner sur un poste administratif. L'entretien avec la chargée de l'évolution professionnelle a permis de déceler un très faible niveau en français.

Après concertation avec le responsable de service, elle travaille à mi-temps sur le poste et pour l'autre moitié, la chargée de l'évolution professionnelle la forme en français et en informatique.

A chaque fois, il est important de noter **l'importance de la formation et des moyens mis en œuvre.**



Reclassements et reconversions, un choix de gestion des ressources humaines

Anne Lekhal, DRH de Vincennes

Bilan et perspectives

Nous avons constaté **qu'il fallait du temps**. Du temps, pour certains de faire le deuil de leurs métiers, du temps pour s'adapter à de nouvelles missions et de nouvelles technologies, du temps pour se former.

La réussite de ce dispositif tient pour beaucoup au fait que les agents ont la possibilité de se former sur une longue durée.

Sur l'année 2016, nous souhaitons continuer ce dispositif mais également l'améliorer en apportant une attention particulière sur les métiers « à risques ».

Nous souhaitons cibler en amont les personnes positionnées sur ces métiers 10 ans avant le départ en retraite afin d'anticiper leur éventuel repositionnement sans attendre l'avis d'inaptitude physique.

Gouvernance de l'emploi et outils de pilotage RH

Nora Saint-Gal, Directrice adjointe des ressources humaines de Montreuil

- **Montreuil, une ville dynamique, en pleine croissance démographique** (vers les 115 000 hab.), avec un haut niveau de services publics locaux gérés pour la plupart en régie → une part très importante des dépenses de personnel dans les dépenses de fonctionnement, part qui a continué de croître en proportion et, surtout, en volume sur le mandat 2008-2014, toujours en lien avec **un développement fort du service public**
- Une nécessité de **maîtriser l'évolution de la masse salariale, tout en préservant le service public, ainsi que l'emploi public**
- Des outils assez perfectionnés existaient depuis plusieurs années pour suivre la masse salariale mais il n'y avait pas de lien formalisé et efficace avec la gouvernance de l'emploi au sein de la collectivité
- ... jusqu'à se retrouver « face au mur », avec un BP 2015 dont l'équilibre était difficile à assurer.

Gouvernance de l'emploi et outils de pilotage RH

Nora Saint-Gal, Directrice adjointe des ressources humaines de Montreuil

- **Une année 2015 consacrée à la reconstruction d'outils de pilotage plus simples et plus lisibles**, ainsi qu'à la mise en place d'une nouvelle gouvernance en matière d'emploi :

- Chaque mois, la masse salariale (MS) est analysée par statut (emploi permanent – titulaires, stagiaires et contractuels -, remplaçants, renforts, vacataires), au regard de la cible du BP et du réalisé (CA) de l'année N-1. L'ensemble de ces données est décliné par direction.
- Un comité Emploi, présidé par le DGS, se réunit chaque mois pour examiner l'ensemble des demandes de recrutement et les renouvellements de contrats (sur poste permanent). Chaque directeur vient défendre sa demande, qui est examinée au regard (notamment) de l'évolution de la MS dans sa direction.

- Enjeu de l'année 2016 : **passer de la construction des outils de pilotage à leur utilisation stratégique et partagée dans la collectivité**

Gouvernance de l'emploi et outils de pilotage RH

Nora Saint-Gal, Directrice adjointe des ressources humaines de Montreuil

- Une utilisation stratégique des chiffres :

> ne pas être « grisé » par les chiffres, la multiplication des tableaux... mais trouver quelques indicateurs pertinents (*turn over*, nombre de postes vacants, absentéisme...) qui permettent de **comprendre** et d'**anticiper** l'évolution de la MS (et non plus seulement de constater)

> faire le lien avec la GPEEC, ainsi qu'avec les autres leviers pour maîtriser la masse salariale : temps de travail (en lien avec les heures supplémentaires et les remplacements), baisse de l'absentéisme, réorganisation des services...

Gouvernance de l'emploi et outils de pilotage RH

Nora Saint-Gal, Directrice adjointe des ressources humaines de Montreuil

- Une utilisation partagée des chiffres :

> Dès la préparation du BP 2016 : amener chaque direction à s'engager sur une cible de MS par statut (emploi permanent, remplaçants, renforts, vacataires), avec une marge d'autonomie pour gérer ces enveloppes de façon fongible du moment que la cible globale est respectée

> Tout au long de l'année, suivre ces enveloppes dans le cadre d'un dialogue de gestion courant avec les directions et au sein de nos instances de gouvernance de l'emploi

Gouvernance de l'emploi et outils de pilotage RH

Nora Saint-Gal, Directrice adjointe des ressources humaines de Montreuil

- En conclusion :

Maîtriser la masse salariale, c'est beaucoup d'énergie... et de la masse salariale (!) car il faut y dédier **des moyens humains, qui compensent des moyens techniques souvent limités.**

Suivre au plus près la masse salariale, maîtriser chaque recrutement, c'est le prix à payer pour **maintenir un haut niveau de service public, tout en conservant un rôle fort d'employeur social** (le 2^e terme de l'équation étant souvent oublié...)

Mais cette façon de faire peut-elle encore suffire ? Sera-t-il possible de voter le BP 2016 sans réduire de façon significative certains périmètres de politique publique ?



La reconnaissance non monétaire au travail, un mode de management et un levier de performance RH

Jérôme Grolleau, Sociologue-consultant

Préalable.

La reconnaissance non monétaire ne se substitue pas au manque de reconnaissance monétaire. Elle n'est pas convertible !

Pour autant :

1. Les agents qui ont le sentiment de travailler dans un « milieu reconnaissant » sont bien plus à même de faire face à l'épreuve actuelle (Réforme territoriale, Baisse des dotations).
2. Dans toutes les enquêtes, les attentes en terme de reconnaissance viennent loin devant les attentes en matière de rémunération.
3. La reconnaissance est porteuse d'une dynamique sociale et d'attentes. Quand tout semble contraint, il faut prendre appui sur « ce qui bouge » pour trouver de nouvelles marges de manœuvres.



La reconnaissance non monétaire au travail, un mode de management et un levier de performance RH

Jérôme Grolleau, Sociologue-consultant

La reconnaissance aujourd'hui : une notion clef du jeu social.

1. Avec laquelle les agents pensent et vivent leur expérience professionnelle. Le monétaire est second, mais aucunement secondaire.
2. Toute expérience sociale est vécue et analysée selon des termes de plus en plus subjectifs. Les maîtres-mots : proximité, respect, confiance, attention aux particularités de chacun, mépris, harcèlement...
3. Mutation du rapport au travail : un rapport plus « intime » guidé par une logique d'épanouissement *versus* une logique du sacrifice de soi. L'enjeu : s'y retrouver et s'y déployer. Le risque : être atteint de l'intérieur (RPS).
4. Les individus sont moins surdéterminés par leurs appartenances et les rôles sociaux et plus incités à se déterminer par eux-mêmes. En contre partie, ils sont plus exposés et plus vulnérables.

La reconnaissance est devenue une ressource nécessaire. Sans confiance en soi, sans estime de soi : pas de projet de réalisation de soi.



La reconnaissance non monétaire au travail, un mode de management et un levier de performance RH

Jérôme Grolleau, Sociologue-consultant

Quelques points clefs du « faire reconnaissance »

Toujours poser un cadre professionnel. Plus la personne est impliquée dans son travail, plus elle a besoin d'un cadre qui oriente, qui pose les champs de responsabilité, et fixe les règles éthiques. Ce n'est pas un cadre qui entrave, mais un cadre qui permet.

Agir au plus près de l'activité. C'est au coeur du travail que la reconnaissance se joue.

Ex.1 Mettre en place un dispositif qui permet de **traiter les dysfonctionnements récurrents** qui empoisonnent les équipes et leur managers, voire les empêchent de faire du « bon » travail, c'est donner du crédit et de la valeur au « terrain ».

Ex.2 Multiplier les **espaces de régulation collective de l'action** : brief/debrief, co-construction de solutions, auto-diagnostic de l'activité, échanges sur les pratiques professionnelles, check-up des procédures, co-élaboration du projet de service, etc...sont autant de dispositifs qui **sollicitent l'expertise des agents, mobilisent leur part contributive, stimulent leur prise d'initiative, tout en leur permettant de « faire sens ».**



La reconnaissance non monétaire au travail, un mode de management et un levier de performance RH

Jérôme Grolleau, Sociologue-consultant

Une orientation qui fait « bouger les lignes »

- Redonner du pouvoir aux agents et aux managers de proximité.
- Ré-hausser la place de l'activité réelle et du « terrain », en leur donnant une portée stratégique.
- Passer du « participatif occasionnel » au « collaboratif permanent », au plus près des équipes et de leur activité.
- Positionner l'activité managériale de proximité comme le produit d'un système global et non comme de l'unique responsabilité des managers.
- Cesser d'en appeler à l'implication, mais créer les conditions de son déploiement.
- Favoriser le passage et l'apprentissage d'une posture de prise d'initiative (versus l'exécution) en considérant l'agent comme le producteur de son activité.



La reconnaissance non monétaire au travail, un mode de management et un levier de performance RH

Jérôme Grolleau, Sociologue-consultant

Une orientation que la situation appelle : permettre aux agents et aux collectifs de faire face à l'épreuve.

Une nécessité sociale. Pour que la transformation en cours ne soit pas vécue sur l'unique registre de la perte et de la dégradation du service public local, il est nécessaire que les agents fassent l'expérience concrète d'un renouveau managérial qui redéfinit les places respectives et les modalités relationnelles des différents acteurs.

Une nécessité méthodologique. L'accent est aujourd'hui mis sur les modifications de structure. Cela peut constituer un bon point de départ, mais, tout se joue après, dans les modes de fonctionnement, le « soft-organisationnel ». Attention au tropisme structurel !

Une nécessité stratégique : l'enjeu n'est pas tant d'adapter l'organisation à ce que la réforme dicte, que de construire in fine des organisations qui soient plus adaptables, plus agiles, et donc de développer les compétences individuelles et collectives de collectivités qui seront désormais *en* transformation.

Dernier ouvrage : « La reconnaissance non monétaire. Un nouveau territoire managérial ». Cahiers de l'Observatoire social territorial de la MNT. Disponible sur le site de la MNT.

Contact : grolleau.j@free.fr