

LE DRH, UN PARTENAIRE STRATÉGIQUE au service de la transformation des organisations

Avec un périmètre d'action qui a fortement évolué au cours des cinq dernières années, la fonction RH est en pleine transformation. Aurélia de Portzamparc, présidente de l'ANDRHDT et directrice générale adjointe Défi Transformations de la Région des Pays de la Loire, explique comment ces évolutions et mutations profondes sont vécues au cœur des territoires par les DRH des régions, des départements et collectivités du bloc communal. Rencontre.



Aurélia de Portzamparc

Présidente de l'ANDRHDT et directrice générale adjointe Défi Transformations de la Région des Pays de la Loire

Pouvez-vous nous présenter l'ANDRHDT et ses principales missions ?

L'ANDRHDT est l'Association Nationale des DRH des territoires. Créée il y a déjà plus de 30 ans, l'association regroupait à l'origine des DRH de départements. Progressivement, elle s'est ouverte aux autres collectivités. Aujourd'hui, l'ANDRHDT s'articule autour de 3 collèges – le collège région, département et commune EPCI – avec des DRH de collectivités qui ont des profils et des tailles assez variés.

Cette association de professionnels compte à date près d'une centaine d'adhérents et a trois principales missions. Tout d'abord, développer la solidarité professionnelle en encourageant et favorisant le partage d'expérience, la confrontation d'idées, l'entraide et la cohésion. Nous attachons ainsi beaucoup d'importance à la convivialité. L'association se veut également être un espace de ressourcement, de coopération et de soutien pour nos DRH qui exercent un métier qui n'est pas toujours facile au quotidien et qui se retrouvent souvent isolés au sein de leur organisation.

En parallèle, nous travaillons sur l'amélioration de nos pratiques professionnelles en apprenant ensemble, en partageant nos connaissances, en développant des

solutions innovantes communes afin de faire face collectivement aux défis du quotidien.

Enfin, notre mission est aussi de porter et de faire entendre la voix des DRH qui sont en prise directe avec la réalité du terrain que nous essayons de faire remonter dans les décisions nationales. Pour ce faire, nous entretenons des relations et des liens avec les institutions, nos différents partenaires, les médias afin de pouvoir prendre part aux débats locaux et nationaux.

Depuis la pandémie, la fonction RH a gagné en visibilité et s'est retrouvée sur le devant de la scène. Quelles sont les principales évolutions que la fonction RH a connues ? Qu'en est-il plus particulièrement au sein de la fonction RH ?

La pandémie a été une véritable rupture. Si le métier de DRH évolue depuis déjà plusieurs années, la crise sanitaire a agi comme un accélérateur de cette tendance de fond. Traditionnellement, le DRH a toujours eu un rôle gestionnaire au sein des collectivités. Aujourd'hui, de plus en plus, il se positionne comme un partenaire stratégique qui est dorénavant plus dans une posture d'accompagnement de sa



collectivité et d'anticipation des nouvelles tendances et des enjeux. Son périmètre d'action s'est considérablement élargi et il a vocation à intervenir de plus en plus sur des sujets d'ordre stratégique.

La pandémie a aussi mis à jour la capacité des DRH à gérer des enjeux structurants ayant des impacts à court et moyen terme, à allier les dimensions stratégiques et opérationnelles pour gérer la crise et accompagner des transformations et des mutations profondes dans un monde qui change très vite. À l'annonce du premier confinement, les DRH ont ainsi été en première ligne pour sécuriser le déploiement de nouvelles formes d'organisations du travail et accompagner la mise en place du télétravail. Aujourd'hui, cette modalité est entrée dans les mœurs et est largement répandue dans toutes les organisations qu'elles soient publiques ou privées. En parallèle, les rapports au travail continuent d'évoluer ce qui contraint les DRH à repenser la question de la qualité de vie au travail, de l'équilibre

entre la vie personnelle et professionnelle, la charge de travail, la gestion de carrière... Dans cette continuité, les DRH ont un enjeu nouveau de communication, de transparence, mais également de gestion des contentieux. Enfin, cela demande aussi d'être plus proche et plus à l'écoute des agents afin de mieux les accompagner.

Comment la fonction RH publique appréhende-t-elle et intègre-t-elle les nouvelles technologies, et plus particulièrement l'IA ? Quels sont les enjeux à ce niveau ?

Diverses études, notamment celles réalisées par le CNFPT ou encore à la demande du Président de la République, montrent que les métiers les plus touchés par la montée en puissance de l'intelligence artificielle seront les métiers administratifs. Les fonctions RH vont ainsi être fortement impactées. Elles vont devoir mener leur propre transformation tout en accompagnant

la transformation des autres métiers et fonctions de la collectivité. Les RH vivent, en effet, une double transformation qui est porteuse de défis, mais aussi de formidables opportunités. C'est la possibilité de développer de nouveaux outils qui vont permettre de s'affranchir de tâches répétitives à faible valeur ajoutée, d'automatiser les traitements, de faciliter le partage d'information... Le déploiement de chatbot va, par exemple, permettre d'automatiser et de fluidifier les échanges avec les agents autour de leurs droits, de leurs devoirs ou encore de leur expliquer des procédures... L'IA et les nouvelles technologies vont également contribuer à replacer les agents au cœur de l'accompagnement humain et à réduire le temps alloué à la gestion administrative.

Néanmoins, à ce stade, il est encore assez difficile et complexe d'anticiper et de prendre la mesure de l'ampleur des changements à venir. D'ailleurs, il ne faut pas oublier que la notion d'IA couvre de

nombreux concepts et la compréhension même de cette notion diffère très souvent d'une personne à l'autre.

Concrètement, l'IA renvoie à la capacité à développer des outils automatisés. Parce qu'elle est mal comprise, cette technologie suscite des appréhensions et des peurs. Pour accompagner ces transformations et relever les défis connexes, il s'agit donc aussi d'accompagner la montée en compétences de tous et toutes afin que personne ne soit dépassé par cette évolution nécessaire, structurante et incontournable.

Justement, quels sont les défis humains qui se posent ?

À mon sens, le premier défi est d'accepter ce changement, de se remettre en cause et d'être prêt à évoluer. Encore aujourd'hui, l'idée que l'IA puisse remplacer l'humain crée une peur et un blocage. On peut appréhender la question différemment. L'IA, ce sont avant tout des outils qui posent certes des problèmes éthiques, des questions de sécurité et de confidentialité des données, un enjeu de souveraineté mais qui peuvent aussi être vus comme une aide au quotidien, une opportunité à saisir pour faire mieux, rendre un service de meilleure qualité. N'oublions pas également que la question de la responsabilité, quant à elle, sera toujours humaine.

Pour rester maître de la situation, la sensibilisation, la formation et la montée en compétence sont la clé. C'est, en effet, ce qui nous permettra de comprendre la technologie, de maîtriser les outils, de définir les bonnes règles d'utilisation et de garder le contrôle.

En parallèle, quels sont les autres chantiers RH qui mobilisent la fonction RH ?

La fonction RH des territoires est mobilisée sur plusieurs sujets. Parmi les principaux,

on retrouve la question de l'attractivité de la fonction publique territoriale. La sphère publique a de réelles difficultés à recruter et fidéliser les talents. Aujourd'hui, dans un contexte où nous avons de fortes contraintes financières ou l'image des fonctionnaires est souvent mise à mal, nous n'arrivons pas à être assez attractifs. Le défi pour de nombreuses collectivités est donc de travailler sur leur marque employeur pour attirer des talents et renforcer leurs équipes.

En parallèle, dans la continuité de la réforme sur la retraite et du report de l'âge de départ à la retraite, nous devons nous concentrer sur la prévention de l'usure professionnelle. Sur ce sujet central, il s'agit aujourd'hui d'avoir une démarche proactive pour anticiper le vieillissement de nos agents et leur accompagnement en fin de carrière en créant notamment des passerelles métiers adaptées.

Enfin, un dernier chantier important qui nous mobilise concerne le rôle des DRH en matière de transition écologique et comment ils peuvent accompagner leurs organisations dans ce domaine.

Comment votre association accompagne-t-elle l'ensemble de ces adhérents sur l'ensemble de ces sujets ?

Nous travaillons sur toutes ces dimensions tout au long de l'année. Une fois par an, nous organisons un colloque durant lequel nous réfléchissons ensemble et explorons plusieurs pistes. L'année dernière, nous avons ainsi consacré deux journées de réflexion collective sur l'usure professionnelle et, cette année, lors de la prochaine édition qui se tiendra les 19 et 20 septembre, nous allons nous intéresser à l'IA. L'intitulé retenu pour cet événement est, d'ailleurs, « Face à l'IA, les DRH pionniers d'un monde nouveau ». L'objectif est de se

pencher sur les impacts, les enjeux et les perspectives de l'IA, mais aussi d'adopter une démarche concrète en abordant des sujets ancrés dans la réalité du terrain : comment élaborer un prompt, formuler des requêtes productives... Nous avons également prévu un atelier participatif afin de réfléchir sur l'accompagnement des DRH et la conduite du changement, mais aussi sur la transformation des métiers, les gains de production, les stratégies de communication...

Et pour conclure, quelles pistes de réflexion pourriez-vous partager avec nos lecteurs ?

Plus que jamais auparavant, les DRH sont aujourd'hui au cœur des organisations. Les ressources humaines se sont imposées comme une des richesses principales des collectivités territoriales. Dans un contexte où nous entendons beaucoup parler de contraintes financières, d'évolutions technologiques, il me semble important de rappeler que nous avons des talents et des compétences et que la mission de la fonction RH est de les valoriser et de leur donner les moyens de s'exprimer et de continuer à se développer.

