

SYNTÈSE

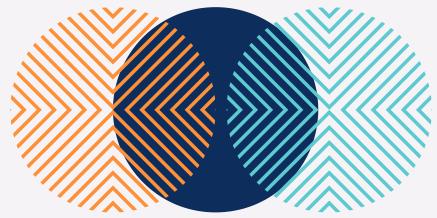
CRET 2025

CONFÉRENCE RÉGIONALE POUR L'EMPLOI TERRITORIAL



GÉRER LES RESSOURCES HUMAINES :
MISSION IMPOSSIBLE ?

CRET 2025



Près de 400 élus, professionnels territoriaux et représentants du personnel étaient de nouveau réunis pour cette 4ème Conférence Régionale de l'Emploi Territorial (CRET) qui s'est déroulée le jeudi 2 octobre 2025 autour du thème « Gérer les ressources humaines : mission impossible ? ».

L'objectif : **décoder les défis RH d'aujourd'hui pour mieux les transformer en leviers d'action** dans un contexte marqué par des difficultés de recrutement, des attentes professionnelles en mutation et un cadre réglementaire exigeant.

Organisée par les cinq Centres de gestion normands, cette conférence s'est tenue à la fois en direct et en visio simultanée dans les cinq départements. L'animation de cette journée a été assurée par Anne Boétie, animatrice TV et Radio.



Anne Boétie, Animatrice TV / RADIO

LES CRET, C'EST QUOI ?

Organisées par les Centres de gestion, les Conférences Régionales pour l'Emploi Territorial sont des lieux d'échanges, de débats et de partages d'expériences à destination des décideurs locaux visant à leur permettre d'anticiper les perspectives d'évolution en matière de gestion des ressources humaines.



SOMMAIRE



-
- Portrait statistique des collectivités P. 4
 - Atelier « Luttons contre l'usure professionnelle » P. 5
 - Table ronde « La promotion interne appartient à ceux qui s'en saisissent » P. 7
 - Atelier « Réinventez vos recrutements » P. 12
 - Atelier « Gérer et accompagner l'agent malade : le rôle des RH » P. 15
 - Table ronde « Existe-t-il une organisation du travail idéale ? » P. 16
 - Conférence Gabrielle Halpern autour de l'hybridation au travail P. 19

PORTRAIT STATISTIQUE DES COLLECTIVITÉS

Pour ouvrir cette conférence, il était essentiel de dresser un portrait statistique des collectivités afin de poser un cadre objectif et partagé. Cette mise en perspective a permis d'examiner la répartition des agents selon leur **statut**, leur **filière**, leur **sexe** et leur **âge**, tout en éclairant les dynamiques à venir en matière de **départs à la retraite**. Un focus particulier a également été consacré aux **contractuels**, aux **périodes préparatoires au reclassement** (PPR), ainsi qu'à plusieurs indicateurs structurants tels que l'**absentéisme**, le **temps de travail** et le développement du **télétravail**. Cet état des lieux a fourni une base solide pour comprendre les enjeux actuels et orienter les échanges qui ont suivi.

LE RAPPORT SOCIAL UNIQUE (RSU) : BIEN PLUS QU'UNE OBLIGATION RÈGLEMENTAIRE !

Le RSU est la principale source d'informations statistiques dans le domaine RH.

Mais c'est aussi :

- un outil essentiel pour piloter vos ressources humaines
- une vision claire et consolidée de vos indicateurs sociaux
- une base commune pour le dialogue social et les politiques RH locales



[Retrouvez la présentation \(PDF\)](#)

Antoine Ameline, Directeur du CDG 76
Marie Blondel, Directrice du CNFPT Normandie

ATELIER “LUTTONS CONTRE L’USURE PROFESSIONNELLE”

Animation : Marlène Gonçalvez, responsable du service “emploi et attractivité” du CDG 14

Restitution : Loïc Dubois, responsable du pôle “parcours professionnels et emploi” du CDG 14

Cet atelier a permis de mieux comprendre les mécanismes de cette usure et de réfléchir collectivement aux moyens d'y remédier.

- **Comprendre pour mieux prévenir**

Les échanges ont d'abord permis de définir l'usure professionnelle et de dresser un constat partagé : les agents territoriaux sont confrontés à des réalités de travail de plus en plus exigeantes : intensification des tâches, évolution rapide des métiers, allongement des carrières ou encore perte de repères professionnels. Autant de facteurs susceptibles d'altérer la motivation et la santé des agents, si aucune démarche préventive n'est mise en place.

Les intervenants ont rappelé que l'usure professionnelle n'est pas une fatalité, mais le résultat d'un processus progressif. En agissant tôt, les collectivités peuvent prévenir ses effets et maintenir durablement l'engagement des agents.

- **Une approche participative et concrète**

L'un des temps forts de cet atelier a été la réalisation collective d'une frise chronologique retracant les différentes étapes de la carrière d'un agent territorial : avant le recrutement, à la prise de poste jusqu'à la fin de carrière.

Cette activité collaborative a permis à chaque participant de visualiser les moments clés où peuvent apparaître les signes d'usure, mais aussi d'identifier les leviers d'action et les outils mobilisables à chaque étape.



ATELIER “LUTTONS CONTRE L’USURE PROFESSIONNELLE”

À partir de cette frise, les participants ont pu partager leurs expériences et définir des mesures concrètes : accompagnement personnalisé des agents, aménagements de poste, entretiens de mi-carrière, dispositifs de mobilité, formations adaptées ou encore actions de prévention en santé au travail.

- **Des leviers pour agir durablement**

Trois grands axes se sont dégagés des discussions :

- Anticiper, grâce à une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui tienne compte des parcours individuels et collectifs
- Accompagner, en favorisant la reconnaissance, le dialogue et l'évolution des agents tout au long de leur carrière
- Soutenir, en intégrant la qualité de vie au travail et la prévention de l'usure dans la culture managériale et les pratiques RH

- **Un atelier fédérateur**

Les participants ont salué le caractère concret, interactif et mobilisateur de cet atelier, qui a permis d'échanger bonnes pratiques et retours d'expérience. En conclusion, tous ont convenu que prévenir l'usure professionnelle, c'est investir dans la santé, la motivation et la fidélisation des agents territoriaux.

Cet atelier a démontré qu'avec les bons outils et une vision collective, il est tout à fait possible de faire de la prévention un levier d'attractivité et de performance durable pour les collectivités.



[Retrouvez la frise
chronologique \(PDF\)](#)

TABLE RONDE “LA PROMOTION INTERNE APPARTIENT À CEUX QUI S’EN SAISISSENT”

Animation et restitution : Cécile Iasci, Directrice du CDG 27

La table ronde était composée de :

- Monsieur Jérôme GRENIER, premier adjoint de la ville de Vernon en charge des ressources et du développement urbain et premier vice-président du CDG 27,
- Madame Sandrine NICOLAS, DRH d'un service mutualisé entre Seine Normandie Agglomération (SNA) et la mairie de Vernon
- Madame Cécile IASCI, directrice générale des services du CDG 27

Le public était composé de 77.5% d’agents, 12.5% d’élus et 10% de représentants du personnel.

Les collectivités représentées étaient pour 57.5% des collectivités de plus de 50 agents, 32.5% de 11 à 50 agents et 10% de 1 à 10 agents.

Les différentes présentations ont montré que **depuis 2015, le cadre a profondément évolué** au CDG 27 :

- Anonymisation des dossiers dans un 1er temps
- Arrivée des lignes directrices de gestion (2020 - sortie du dispositif des CAP)
- Réforme majeure des quotas ouvrant plus de perspectives pour les agents (2024)

Objectif national attendu :

Doublement du nombre de postes pour l’ensemble des grades :

- 1 possibilité pour 2 recrutements externes de fonctionnaires contre 1 pour 3 auparavant

OU

- En fonction des effectifs du cadre d’emplois élargis à un double titre : le taux est relevé de 5% uniquement des titulaires divisés par 3 à 8% des effectifs incluant les agents contractuels en CDI divisé par 2



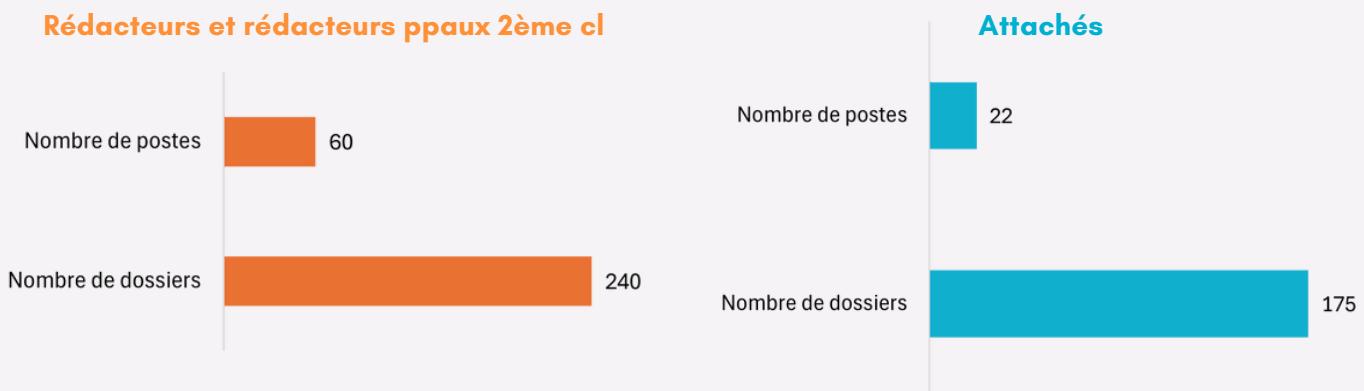
Le Centre de gestion devant choisir la clause la plus favorable ; celles-ci sont évaluées chaque année.

Derrière ces évolutions, une question centrale : **comment chacun peut se saisir de ces dispositifs pour construire son parcours professionnel ?**

TABLE RONDE “LA PROMOTION INTERNE APPARTIENT À CEUX QUI S’EN SAISISSENT”

• Les tendances de 2022 à 2025

Entre 2022 et 2025, le nombre de dossiers déposés a fortement augmenté. Deux grades dominent largement : les **rédacteurs** et les **attachés**.



La réforme de 2024 a renforcé cette dynamique en ouvrant davantage de postes avec des quotas relevés et une prise en compte des contractuels en CDI. Les **ingénieurs restent peu nombreux et concentrés dans les intercommunalités et les grandes communes**.

Les lignes directrices de gestion actuelles permettent une répartition équitable des postes entre les différents employeurs, communes de moins de 50 agents, communes de plus de 50 agents et EPCI.

Un constat ressort : la possibilité d’être inscrit sur liste d’aptitude dépend donc non seulement du quota de postes, mais aussi du nombre de dossiers déposés. Autrement dit, il faut oser présenter sa candidature.

À noter : 90% des personnes présentes dans la salle connaissaient les lignes directrices de gestion de la promotion interne du CDG 27.

Monsieur **Jérôme GRENIER**, a présenté le cadre et le processus des lignes directrices de gestion du CDG 27, qui encadrent la promotion interne.

Nées de la loi de transformation de la fonction publique de 2019, l’objectif est clair : garantir la transparence, l’équité et l’égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Concrètement :

- Les dossiers sont déposés via la plateforme AGIRHE, dans le respect d’un calendrier strict
- Ils sont entièrement anonymisés : pas de nom, pas d’âge, pas de collectivité d’origine
- Le service carrière vérifie d’abord la recevabilité : grade, ancienneté, formations obligatoires. **Sans cela, le dossier est rejeté.**

TABLE RONDE “LA PROMOTION INTERNE APPARTIENT À CEUX QUI S’EN SAISISSENT”

Ensuite, intervient la **commission d'étude**, composée d'élus. Elle se réunit une fois par an pour comparer les candidatures. Elle rend un avis consultatif, mais c'est le **Président du CDG** qui établit la liste finale d'aptitude.

Monsieur **Jérôme GRENIER**, a précisé que les critères d'évaluation actuels des LDG étaient pondérés :

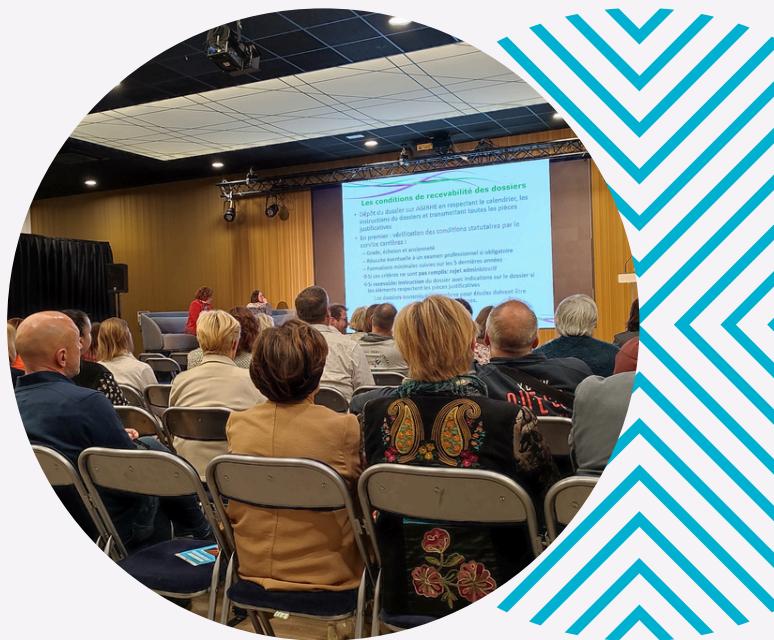
1. **Historique de carrière** (10 %) - valorisation des parcours, notamment ceux qui n'ont jamais bénéficié d'une promotion interne
2. **Missions exercées** (40 %) - responsabilités, encadrement, technicité
3. **Compétences et aptitudes** (25 %) - validées par les évaluations, parcours, engagements extérieurs
4. **Engagement pour progresser** (25 %) - concours, formations, participation à des actions professionnelles.



Question au public

“Par ordre d’importance, quels sont les critères que devrait prendre en compte le CDG ?”

- 1 L'accomplissement des missions du grade visé
- 2 Les compétences démontrées du grade visé
- 3 Être acteur de sa carrière (formation, concours...)
- 4 Le parcours de l'agent (changement de poste, prise de responsabilité)
- 5 L'ancienneté dans le grade / la fonction



En clair, le message est donc que **la promotion interne n'est pas une récompense automatique. C'est une démarche qui se prépare dans la durée, en s'impliquant dans sa carrière et en se donnant des preuves tangibles de progression.**

TABLE RONDE “LA PROMOTION INTERNE APPARTIENT À CEUX QUI S’EN SAISISSENT”

Madame **Sandrine NICOLAS** a pu partager le regard des DRH en exposant les critères pris en compte pour présenter un dossier en promotion interne pour le service RH mutualisé de Seine Normandie Agglomération (SNA) et de Vernon.

Le processus est rigoureux :

- Les N+1 signalent les agents promouvables.
- La DRH vérifie les formations obligatoires, la cohérence entre missions exercées et grade visé.
- Les dossiers sont notés selon les critères du CDG 27, puis classés.
- Ils passent en commission interne, puis devant les élus pour validation.



Question au public

“Par ordre d’importance, quels sont vos critères pour présenter un dossier de promotion interne ?”

- 1 **Les compétences démontrées sur le poste**
- 2 **L’investissement et la disponibilité dans la CT**
- 3 **La relation avec l’agent (confiance, fiabilité, proximité)**
- 4 **Les possibilités budgétaires de la collectivité**
- 5 **L’ancienneté dans la collectivité**

À Plaisir, une grande commune non affiliée du 78, le schéma était proche, mais avec une particularité : les LDG étaient définies par la collectivité elle-même. Cela donnait plus de liberté, mais aussi plus de responsabilité aux élus et à la DRH. Dans tous les cas, le rôle des DRH, des élus ou des secrétaires de mairie est déterminant : ce sont eux qui construisent les dossiers, qui vérifient leur solidité et qui défendent les candidatures.



Question au public

“Par ordre d’importance, l’entretien oral après l’étude d’un dossier en Cat. A permettrait principalement de :”

- 1 **Évaluer les compétences comportementales et managériales (communication, pilotage, leadership)**
- 2 **Mieux apprécier la réalité des missions et responsabilités**
- 3 **Réduire les inégalités liées à la qualité de rédaction des dossiers**
- 4 **Renforcer l’équité et la transparence du processus**

Il apparaît qu’un futur agent de catégorie A doit être en mesure de prendre la parole en public au vu des missions du cadre d’emploi, contrairement à des futurs agents de catégorie B où l’oral peut mettre parfois en difficultés.

TABLE RONDE “LA PROMOTION INTERNE APPARTIENT À CEUX QUI S’EN SAISISSENT”

Ce que nous retenons de ces échanges, c'est que **la promotion interne est à la fois :**

- un **levier d'attractivité et de fidélisation** des agents
- une **reconnaissance de la valeur professionnelle**
- un **moteur de motivation et de progression**



Question au public

“Par ordre d’importance, présenter un dossier de promotion interne c'est : ”

- 1 Une reconnaissance de la valeur professionnelle
- 2 Pour fidéliser les agents
- 3 Un facteur d'attractivité
- 4 Une obligation statutaire

Mais pour que cela fonctionne, **trois conditions sont nécessaires :**

1. **Des règles claires et transparentes** (LDG, anonymisation, quotas)
2. **Des agents qui s’impliquent activement dans leur parcours** : concours, formations, mobilité
3. **Un accompagnement RH solide**, garant de l’équité et de la rigueur



Cécile Iasci, Directrice du CDG 27

En résumé, “la promotion appartient à ceux qui s’en saisissent”.

Elle appartient à celles et ceux qui osent, qui s’engagent, et qui travaillent avec leur collectivité à la construction de leur parcours.



[Retrouvez les supports \(PDF\)](#)

ATELIER “RÉINVENTEZ VOS RECRUTEMENTS”

Restitution : Sandrine Depincé, responsable “mission temporaires et accompagnement au recrutement”, Blandine Hébert, responsable du service “emploi, promotion et accompagnement des parcours” et Nathalie Lorant, responsable du pôle “ressources”

“Réinventez vos recrutements” : un atelier pour sortir des sentiers battus et choisir le bon candidat.

Pour aborder la problématique du recrutement dans sa globalité, l’atelier a été divisé en 3 sous-groupes :

- avant le recrutement
- de la sélection des candidats au choix final
- l’après recrutement

• **Avant le recrutement**

Le groupe a rappelé qu’un recrutement réussi se prépare bien avant la publication d’une offre.

Deux axes ont structuré leurs travaux :

- l’adaptation des pratiques de recrutement aux attentes de la nouvelle génération
- la valorisation des leviers d’attractivité d’une annonce

Investir dans une **stratégie d’avant-recrutement solide**, c’est poser les fondations d’un processus qui favorise à la fois l’attractivité, l’efficacité et une fidélisation durable des talents.

Au terme de l’atelier, les participants ont identifié les points-clés pour réussir un recrutement en amont :

- bien définir le besoin en amont,
- anticiper les étapes du processus,
- mobiliser les bons acteurs,
- rédiger une annonce claire, sincère et engageante,
- diffuser l’annonce sur les canaux appropriés,
- informer les candidats sur les étapes à venir en toute transparence.

Un atelier riche en échanges et en propositions concrètes, qui a permis de clarifier les étapes essentielles de la préparation au recrutement, pour un gain d’efficacité majeur.



ATELIER “RÉINVENTEZ VOS RECRUTEMENTS”

• De la sélection du candidat au choix final

Deux enjeux ont été abordés dans cet atelier :

- la sensibilisation aux biais cognitifs
- l'attention portée à l'expérience candidat

Ces sujets sont souvent négligés, alors qu'ils ont chacun un impact significatif sur la qualité d'un processus de recrutement.

L'atelier a débuté par une plongée dans les **biais cognitifs**, ces raccourcis mentaux inconscients qui faussent nos décisions, comme l'effet de halo ou le biais de conformité.

Le groupe a ensuite exploré l'expérience candidat, cette somme d'interactions et d'émotions vécues par les postulants, de la recherche d'emploi à l'intégration. Les participants ont identifié les principaux irritants du processus, souvent sources de frustration pour les candidats.

En groupe, chacun a co-construit un plan concret avec deux actions immédiates pour limiter les biais et améliorer l'expérience candidat, une pratique à abandonner, et une expérience innovante à tester.

Un atelier résolument pratique, pour des recrutements plus justes et engageants dès demain.

• L'après recrutement

Dernière étape, trop souvent négligée : l'après-recrutement. Ce moment est pourtant déterminant pour sécuriser l'intégration, renforcer l'engagement et porter les valeurs de la collectivité.



L'atelier a mis l'accent sur **3 objectifs** :

- **la définition des étapes importantes** de l'après-recrutement,
- **la compréhension des raisons pour** lesquelles il est important de soigner l'après recrutement, notamment pour la génération Z,
- **la proposition d'actions concrètes et innovantes** en ce sens

ATELIER “RÉINVENTEZ VOS RECRUTEMENTS”

Soigner cette étape permet de créer un lien durable avec le nouvel agent, de le fidéliser dès les premiers jours et de renforcer la cohérence entre promesse employeur et réalité du terrain.

À la suite d'un brise-glace sous forme de mise en situation, le groupe de travail a identifié **trois étapes incontournables** permettant de soigner l'après-recrutement :

1. l'annonce de la nouvelle au candidat retenu

2. la confirmation du recrutement par écrit

3. l'accueil de l'agent sur son poste

Par la suite, le groupe de travail a proposé des actions innovantes et créatives pour chacune des étapes : annonce en visio, faire-part de recrutement, immersion dans les services, etc.

Un atelier dynamique, riche de retours d'expérience, qui a mis en exergue des leviers concrets pour transformer l'après-recrutement en véritable levier d'engagement.



[Retrouvez la présentation finale \(PDF\)](#)



Maguelonne Zamouth, Directrice du CDG 50

ATELIER “GÉRER ET ACCOMPAGNER L’AGENT MALADE”

Animation : Sandrine Guillois, directrice du CDG 61, Anne Delabarre, responsable du pôle “gestion de l’emploi et des carrières”, Séverine Bouillé, chargée de mission, Nathalie Robert, responsable du pôle “prévention et santé au travail” et Dr Marcotullio, médecin du travail au CDG 61

Cet atelier/discussion a permis de laisser la parole libre aux élus, aux secrétaires généraux de mairie, aux DRH, DGS des petites, moyennes ou grandes collectivités de l’Orne pour mieux appréhender leurs difficultés et leurs interrogations face à la gestion de l’agent malade.

Comment gérer l’administratif, comment y intégrer la dimension humaine, et comment accompagner l’agent malade dans ce parcours parfois semé d’obstacles ?

Les collectivités ont relevé les problématiques exposées dans le [document ci-joint](#). Il a été apporté quelques solutions pour rendre la gestion de l’agent malade plus sereine mais d’autres pistes demandent à être explorées pour rendre cette gestion plus agile, plus souple et moins complexe.



• Un atelier discussion nécessaire

Cet atelier a démontré que nous sommes tous concernés par la thématique abordée.

Les participants ont pu exprimer leur ressenti voir même parfois leur impuissance en raison de la complexité des procédures à engager et sont parfois mal informés et/ou dépassés surtout pour les petites collectivités.

En conclusion, **trois priorités se dégagent** :

- Le **suivi** indispensable de l’agent tout au long de sa carrière
- Les collectivités doivent se saisir de **l’expertise** du Centre de gestion pour être accompagnées au plus près de leur problématique
- Une **approche transversale** est nécessaire au regard de la complexité du sujet



Sandrine Guillois, Directrice du CDG 61

TABLE RONDE “EXISTE-T-IL UNE ORGANISATION DU TRAVAIL IDÉALE ?”

Animation et restitution : Kévin Masse, directeur général de la ville du Trait (76)

L'organisation du temps de travail dans la fonction publique, héritière de cadres légaux et historiques profondément ancrés, se trouve aujourd'hui au cœur de transformations majeures, portées à la fois par l'évolution des attentes sociétales, en particulier auprès de la jeune génération, les innovations managériales et les impératifs de performance du service public.

Face à **l'émergence de pratiques** tels que la semaine de quatre jours ou le télétravail et à la diversité des modèles observés au sein de l'Union européenne, **comment concilier la modernisation et la flexibilité du temps de travail avec la nécessité de préserver la continuité et la qualité du service rendu aux usagers**, tout en tenant compte des contraintes spécifiques des petites collectivités et des perceptions parfois opposées des agents et des élus ?

Deux temps proposés : un 1^{er} temps visant à poser une photographie du temps de travail : cadre légal, historique, état des lieux et comparatif à l'échelle de nos voisins européens et un 2^{ème} temps autour de regards croisés agents/élu sur les temps de travail au sein des collectivités.

- **Temps de travail : regards croisés France-Europe**

Cette 1^{ère} partie a permis un zoom sur :

- La durée hebdomadaire du travail : impacts législatifs, baisse de la durée effective du travail en France, nécessité de repenser les organisations et zoom en Europe
- Un comparatif européen en matière de jours fériés, départ à la retraite, télétravail et la semaine en 4 jours
- Un comparatif du temps de travail entre les salariés et les non salariés.



Isabelle Carpentier, Directrice adjointe du CDG 76
Jonathan Adam, responsable du pôle “assistance statutaire” du CDG 76

L'IA va nécessairement interroger sur la nature du travail et donc du temps de travail qui en découle : une production démultipliée sur certains domaines, disparition de certains métiers et donc augmentation probable du cumuls d'emploi... Par ailleurs, la question autour du travail n'est pas tant le temps qu'on y passe mais plutôt la qualité de vie qu'on y trouve.



[Retrouvez la présentation \(PDF\)](#)

TABLE RONDE “EXISTE-T-IL UNE ORGANISATION DU TRAVAIL IDÉALE ?”

- **Table ronde “Regards croisés agents et élu autour du temps de travail**

La table ronde était composée de :

- Monsieur **Jean-Jacques Boutet**, vice-président de la communauté de communes Inter Caux Vexin et maire de Bierville
- Madame **Frédéryque Cottard-Gorline**, responsable administration générale, RH et juridique à la Communauté de Communes Terroir de Caux
- Madame **Agnès Colignon**, secrétaire générale de mairie à Berville-sur-Seine et 1ère adjointe au maire d'Harcanville

Quelques éléments de contexte

Le télétravail s'est imposé ces dernières années comme une modalité de travail incontournable, dans le secteur public comme privé.

Pour le secteur public, des différences sont constatées en fonction de la taille des collectivités. En effet, dans les petites communes, son adoption reste marginale. Une enquête nationale des Centres de gestion menée en 2024 révèle qu'en Seine-Maritime, parmi les répondants, 60 % des secrétaires généraux de mairie ne souhaitent pas exercer tout ou partie de leurs missions en télétravail.

Sur le terrain, les élus constatent, même ces derniers temps, une tendance au recul, ou en tout cas à l'infexion du télétravail dans les demandes des agents, y compris lors des entretiens de recrutement.

La table ronde visait à confronter des points de vue distincts selon la fonction (élu ou agent) et la taille de la collectivité (petite commune ou intercommunalité).



Regards croisés élu et agents autour de la semaine à 4 jours et du télétravail

- **Les prérequis** : identifier les métiers éligibles, réorganiser certains services si besoin, communiquer en interne afin de bien expliquer la démarche et inciter à expérimenter, être bien organisé (organiser sa semaine sur 4 jours ou planifier les tâches qui pourront s'exercer en télétravail), travailler en confiance avec son responsable hiérarchique et bien sûr, être bien équipé(e) au plan informatique pour la question du télétravail

TABLE RONDE “EXISTE-T-IL UNE ORGANISATION DU TRAVAIL IDÉALE ?”

- **Les avantages pour les agents** : un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle, une qualité de vie et des conditions de travail renforcées, une égalité femmes/hommes, des avantages économiques (moins de déplacements), permet de travailler de manière plus approfondie sur les dossiers (préparation des conseils municipaux par ex) avec une réduction des tâches chronophages et moins de sollicitations
- **Les avantages pour la collectivité** : cette souplesse apportée dans l'organisation du travail est un véritable facteur d'attractivité, quelle que soit la taille de la collectivité. Elle contribue également à une certaine fidélisation et à une meilleure QVCT favorisant ainsi la productivité
- **Les points de vigilance** : ces différents systèmes sont difficilement généralisables et il convient ainsi de mettre en place des mesures compensatrices pour les agents dont les missions ne peuvent être « télétravaillables » ou condensées sur 4 jours. Pour les agents en télétravail, il est indispensable de « décrocher » car la frontière vie professionnelle/vie privée est plus « fragile »). Ces organisations questionnent également sur la place et le rôle du maire ainsi que des agents lorsque les échanges ne peuvent se tenir en présentiel (supervision plus compliquée, des échanges indirects et donc une perception brouillée des rôles de chacun). Autre risque : le report de charges sur les agents physiquement présents, voire sur les élus eux-mêmes qui peuvent être rapidement mis en difficulté sur des sujets techniques. Enfin, le télétravail reste inadapté pour certaines fonctions d'accueil, de maintenance, voire des fonctions administratives nécessitant des interactions plus soutenues

En conclusion, ce n'est pas tant le temps ou le lieu du travail qui doivent interroger mais plutôt la question de **la performance et de la perception qu'on a du travail au regard de son organisation** (intérêt du poste, raisonnement par objectifs, outils dont je dispose, interactions et cohésion d'équipe...).

C'est une question fondamentale que chacun doit se poser avant qu'elle s'impose à tous : l'IA est d'ores et déjà en train de redéfinir profondément notre rapport au travail (évolution des métiers, impact sur la productivité, interactions sociales...).



Kévin Masse, Directeur général de la ville du Trait

CONFÉRENCE DE GABRIELLE HALPERN

Docteur en philosophie et diplômée de l'École Normale Supérieure

"Déficit public, recrutement, crise du management, attractivité des métiers, intelligence artificielle, transition écologique, transformations sociales... Les collectivités territoriales vivent une période particulièrement difficile, emprisonnées dans de nombreuses injonctions contradictoires. Comment faire face à tous ces enjeux ? Comment repenser le développement territorial et les services publics pour être au plus près de nos concitoyens ? Comment repenser l'organisation du travail, les fonctions, les métiers et les formations pour affronter les transitions en cours ?"

• Qu'est-ce que l'hybridation ?

L'hybridation repose sur le principe de mettre ensemble des éléments qui, a priori n'ont pas grand-chose à voir ensemble, voire qui peuvent sembler contradictoires, et qui, ensemble, vont donner lieu à quelque chose de nouveau.

Il y a déjà quelques signaux d'hybridation dans le secteur public : une mairie qui ouvre sa cantine pour d'autres communes, une salle de classe ouverte le soir pour les seniors, des structures dont les missions diffèrent mais qui s'associent dans le cadre d'une action commune : la gestion des déchets, l'accueil de nouveaux habitants...

L'hybridation souffre encore d'une connotation négative, car elle peut être considérée comme transgressive et elle échappe à toutes les étiquettes. Elle contrevient au principe général de rationalité, on met les gens dans des cases et de fait, les métiers, les territoires. Mais en agissant ainsi, ne passons-nous pas à côté de la réalité, de la réalité de usagers, des agents publics...

• L'hybridation : un projet de société

En matière d'emploi, l'hybridation a toute sa place à l'heure où la fonction publique s'interroge sur l'attractivité de ses métiers et de son organisation. Repenser l'emploi, les recrutements, la définition des fiches de postes devient nécessaire.

La jeune génération a un rapport au travail différent. L'idée de mener toute sa carrière sur un même métier auprès d'un même employeur est aujourd'hui illusoire. L'hybridation permet d'avoir des missions différentes sur des postes à priori non attractifs.



Gabrielle Halpern, Docteur en philosophie et diplômée de l'École Normale Supérieure

CONFÉRENCE DE GABRIELLE HALPERN

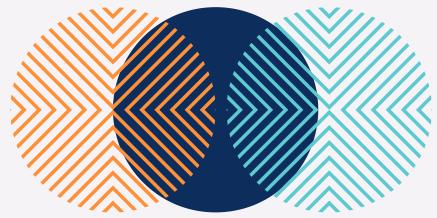
L'hybridation peut également permettre de modifier nos méthodes de recrutement : en apportant des regards et des approches différents sur les candidats nous multiplions nos chances de recruter des profils atypiques, pluridisciplinaires... qui vont venir alimenter d'autres réflexions, d'autres perspectives au sein de nos structures ; nous avons en effet souvent tendance à recruter plutôt nos semblables par souci de stabilité.

L'attractivité suggère la séduction, nous devrions nous focaliser davantage sur l'hospitalité, dans un collectif c'est important. Sans doute faut-il s'interroger sur les rites du code de l'hospitalité ? comment accueillons-nous ? notamment de nouveaux collaborateurs, jeunes et moins jeunes.

Il s'agit également de remettre en question notre rapport au temps. Au nom de la productivité et de l'impératif d'immédiateté, on fait des choix d'allocation de nos ressources temporelles absurdes: la philosophe a donné l'exemple d'une ouvrière en situation de handicap mental travaillant dans le milieu protégé qui lui a dit: "oui, je suis lente, mais j'aime mon travail, je ne le bâcle pas et à la fin de la journée, on n'a pas besoin de refaire ce que j'ai fait. Je veux un droit à la lenteur". Ce "droit à la lenteur" pourrait être impossible dans le "milieu ordinaire", mais pourquoi refuse-t-on d'accorder du temps à ce qui le mérite (tout simplement bien faire son travail) et pourquoi est-on prêt à gaspiller un temps fou en réunionnite aigüe, en visioconférence où tout le monde fait autre chose, etc.? C'est ce à quoi on accorde du temps qui révèle ce à quoi on décide d'accorder de la valeur ; cela est vrai à l'échelle individuelle et personnelle, mais aussi collective et professionnelle, et surtout institutionnelle: à quoi une collectivité décide-t-elle d'accorder du temps? L'IA nous faisant gagner du temps, il est temps de remettre en question nos choix, nos priorités et notre rapport au temps..

Qu'allons-nous faire de ce temps gagné?

 [En savoir +](#)
[sur Gabrielle Halpern](#)



DIRECTEURS DE LA PUBLICATION

Hubert PICARD, Président du CDG 14

Pascal LEHONGRE, Président du CDG 27

Jean-Dominique BOURDIN, Président du CDG 50

Francis AÏVAR, Président du CDG 61

Christophe BOUILON, Président du CDG 76