



# INET

## CYCLE SUPÉRIEUR DES DRH DE GRANDES COLLECTIVITÉS

2021-2022



QUAND LES TALENTS  
GRANDISSENT,  
LES COLLECTIVITÉS  
PROGRESSENT

# PRÉSENTATION DU CYCLE

**Dans un contexte de transformations majeures, l'INET accompagne les cadres de direction en charge des Ressources Humaines à préparer dès aujourd'hui les compétences des collectivités de demain, dans le respect des valeurs propres au service public.**

Ce cycle professionnel a été conçu en lien avec un groupe ressources composé de DGA RH, DRH et experts. L'ambition de ce cycle est de favoriser le développement d'une fonction RH performante qui se repositionne stratégiquement au cœur du moteur de transformation des collectivités territoriales, facteur d'attractivité, de compétitivité et source d'épanouissement pour les collaborateurs.

## À QUI S'ADRESSE CE CYCLE :

**Le cycle s'adresse à un public de cadres dirigeants confirmés évoluant dans les grandes collectivités et établissements publics assimilés :**

- Directrices ou Directeurs Généraux Adjoints Ressources en charge des RH,
- Directrices ou Directeurs des Ressources Humaines.

Les stagiaires seront issus de grandes collectivités territoriales de plus de 40 000 habitants et des établissements publics qui y sont rattachés (métropoles, régions, départements, EPCI, etc.)

Les candidats auront nécessairement une expérience minimum de 3 ans sur les fonctions de DGA-RH, DRH ou DRH adjoint au sein d'une grande collectivité composée d'un nombre significatif d'agents.





**« Le contexte implique de réfléchir aux organisations liées aux temps de crise et à leur management. »**

## **DÉVELOPPER SA POSTURE STRATÉGIQUE DE « PILOTE DE LA FONCTION RH », DANS LA COMPLEXITÉ ET EN CONTEXTE DE TRANSITION**

Très fortement mobilisés et impactés par la crise sanitaire qui se prolonge, les directeurs de ressources humaines des grandes collectivités évoluent dans une complexité grandissante de leurs fonctions et périmètres d'action : raréfaction des ressources et climat de compétition, développement de la performance, gouvernance évolutive, actions multi-niveaux et multi-acteurs, prospective sur les compétences et parcours professionnels, transformation du travail, rénovation du dialogue social, diversité et inclusion dans l'organisation, santé et sécurité au travail.

Le contexte implique de réfléchir aux organisations liées aux temps de crise et à leur management. Il oblige également à penser le temps et l'organisation du travail à l'aulne des grandes transitions en cours dans toutes les activités exercées au sein des collectivités et par tous leurs agents. Dans cet environnement dynamique, ils se doivent d'être stratégiques pour initier, piloter, évaluer et rester légitimes face à la complexité inhérente au métier de DRH.

Ce cycle de formation offre un lieu d'enrichissement, d'analyse, de questionnement et d'expérimentation de l'évolution des pratiques professionnelles. Il contribue au développement et au rayonnement de cette fonction stratégique et complexe pour :

- Conforter ses aptitudes à prendre en compte l'environnement et à le faire évoluer,
- Renforcer sa capacité à donner du sens à une fonction RH stratégique et partagée,
- Développer sa capacité à promouvoir l'innovation et le management collaboratif,
- Affirmer sa posture de cadre de direction.

## OBJECTIFS DU CYCLE

### Le cycle vise trois grands objectifs :

- Elargir le regard collectivement sur les questions stratégiques transverses relatives à la fonction RH, en contexte de rupture et de transition, et ouvrir le champ des possibles par l'action individuelle et collective.
- Approfondir l'étude des nouvelles organisations du travail et du process de production de services mis au défi des évolutions managériales.
- Revisiter la culture du dialogue social et la posture du DRH au regard des transitions en cours ou à venir.

Il répond aux besoins d'accompagnement des dynamiques et projets professionnels des participants ainsi qu'à la recherche d'amélioration continue des collectivités publiques dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Il offre l'opportunité de capitaliser sur les stratégies, les pratiques et les environnements favorables au rayonnement d'une DRH au service d'une organisation humaine efficiente et porteuse de sens.





## MODALITÉS PÉDAGOGIQUES

L'entrée dans le cycle a pour ambition d'initier un récit commun en prenant de la hauteur et en offrant une vision prospective multithématique. Au fil des 7 modules qui composent le cycle, les apports sont enrichis par une exploration des questions de posture, d'innovation, de changement. Il intègre également des visites apprenantes dans des univers RH extérieurs, confrontés à de fortes transformations.

Le cycle propose et organise un accompagnement individuel des participants sous la forme d'un parcours personnalisé. Cet accompagnement individuel complète de façon souple les séquences collectives.

Tout au long du cycle, le partage d'expériences, expertises et représentations sera encouragé dans un objectif de développement d'une culture commune et singulière.

De même, l'approche pédagogique intègre de nouvelles démarches d'intelligence collective (ex : co-développement) et de nouvelles formes d'interventions (réseaux de pairs, grands témoins, personnalités hors-pair, coaching, etc.).

Ces modalités visent à :

- **Outiller conceptuellement** et opérationnellement les DRH des grandes collectivités sur les nouveaux enjeux de la fonction RH.
- **Favoriser la découverte** de modes de pensée inscrits vers l'avenir et les transitions en cours en s'appuyant sur les apports de la recherche (philosophie, sociologie, urbanisme, psychologie...).
- **Penser la complexité** et les interactions au sein d'une grande collectivité territoriale notamment par rapport aux politiques publiques.
- **Permettre de vivre** des réflexions et de la co-construction sur des objets de travail communs au cœur de l'actualité de la gestion RH des grandes collectivités.

## ÉVALUATION ET IMPLICATION DES PARTICIPANTS

**L'inscription au cycle nécessite de suivre obligatoirement l'ensemble des 7 modules.**

La validation de la formation est fondée sur des exigences d'assiduité et de participation active. L'engagement dans ce cycle implique un travail personnel qui impose un aménagement significatif du temps professionnel et personnel.

# CALENDRIER PRÉVISIONNEL DU CYCLE

## DURÉE ET ARCHITECTURE DU CYCLE

Le cycle s'étend sur une période d'environ 9 mois de novembre 2021 à juillet 2022.

Il est composé de :

- 7 modules de 2 à 2,5 jours qui se déroulent du mardi au jeudi, permettant à chacun d'être dans sa collectivité en début et fin de semaine.
- Plusieurs séquences d'entretiens individuels à distance, échelonnés au fil du cycle.

Le calendrier de ce cycle a été conçu pour être compatible avec un emploi du temps de cadre de direction. Il favorise une prise de recul qui fait écho à sa pratique professionnelle et permet de la faire évoluer au fil de l'alternance entre les séquences de formation et les temps au sein de la collectivité.

MODULES COLLECTIFS		
MODULE 1 OUVERTURE	2,5 jours	Novembre 2021
MODULE 2	2 jours	Janvier 2022
MODULE 3 VISITES APPRENANTES*	2,5 jours	Février 2022
MODULE 4	2 jours	Mars 2022
MODULE 5	2 jours	Avril 2022
MODULE 6	2 jours	Mai 2022
MODULE 7 CLÔTURE	2,5 jours	Juin 2022

\*immersion dans des univers RH extérieurs confrontés à de fortes transformations

# STRUCTURE DU CYCLE DE FORMATION

## ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

### ENTRETIENS DE SUIVI ET ACCOMPAGNEMENT

#### THÉMATIQUE 1

Les nouvelles organisations du travail au défi des évolutions managériales

#### THÉMATIQUE 2

Revisiter la culture du dialogue et la posture du DRH au regard des transitions

#### OUVERTURE

Constitution du collectif

#### MODULE 1

Réinventer la fonction RH contemporaine en contexte de rupture : enjeux et perspectives de performance dans les organisations humaines d'aujourd'hui et de demain.

#### MODULE 2

Des révolutions à l'œuvre dans le process de production de services aux agents et aux usagers

#### MODULE 3

Visites apprenantes dans des univers RH innovants et en forte transformation

#### MODULE 4

Management de la santé, de la coopération, des collectifs, des compétences dans le travail

#### MODULE 5

La culture du dialogue social en contexte de transition

#### MODULE 6

La posture du DRH dans les organisations humaines

#### MODULE 7

Construire collectivement le changement : changer de paradigme pour inspirer un nouveau souffle et cibler de nouveaux défis individuels et collectifs

#### CLÔTURE

Bilan et évaluation

## ENTRETIEN POST-FORMATION

# MODULE 1

## À STRASBOURG

DU 30 NOVEMBRE AU 2 DÉCEMBRE 2021

### UN CONTEXTE DE RUPTURE PROPICE À RÉINVENTER LA FONCTION RH

---

#### OBJECTIFS DE FORMATION :

- Appréhender les organisations liées aux temps de crise et consolider leur management
- Appréhender les enjeux des grandes transitions à venir dans toutes les dimensions des activités exercées au sein des collectivités et par tous leurs agents
- Penser la transformation du sens, du temps et de l'organisation du travail dans une vision prospective

#### MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :

- Alternance entre apports conceptuels, témoignages
- Approche plurielle (méthodes ouvertes, coopératives, ludiques, réflexives, analyses de pratiques)
- Mise en relation entre apprenants et formateurs (conférence, échanges)

#### CONTENUS :

- Organisations humaines et gestion de crises
- Sociologie du travail et des organisations, nouvelles dynamiques territoriales
- Les enjeux des grandes transitions pour la fonction RH
- Les défis de la fonction RH d'aujourd'hui et de demain

# MODULE 2

## À STRASBOURG

DU 11 AU 13 JANVIER 2022

### LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL AU DÉFI DES ÉVOLUTIONS MANAGÉRIALES

Des révolutions à l'œuvre dans le process de production  
de services aux agents et aux usagers

---

#### OBJECTIFS DE FORMATION :

- Comprendre l'impact et les enjeux des nouvelles organisations du travail au sein des collectivités
- Repenser les nouveaux modes d'accompagnement par la fonction RH induits par la digitalisation des process, des services et par l'inclusion numérique des agents et usagers
- Comprendre les implications du management stratégique de la transversalité

#### CONTENUS :

- La généralisation des nouveaux modes et espaces de travail
- Environnements capacitants, culture numérique et force de travail augmentée
- Management stratégique de la transversalité, manager par la confiance, faire collectif, management des compétences, systèmes d'acteurs et de décision

#### MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :

- Alternance entre apports conceptuels, témoignages
  - Approche plurielle (retours d'expériences, co-développement)
  - Mise en relation entre apprenants et formateurs (conférence, échanges)
-

# MODULE 3

## VISITES APPRENANTES « HORS LES MURS »

DU 15 AU 17 FÉVRIER 2022

### LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL AU DÉFI DES ÉVOLUTIONS MANAGÉRIALES

Module spécifique proposant des visites apprenantes

---

#### OBJECTIFS DE FORMATION :

- Evoluer en immersion dans des univers RH en forte transformation
- Découvrir des innovations porteuses de solutions pour l'offre de service RH
- Rencontrer et échanger avec des acteurs de terrains engagés et inspirants
- Analyser les possibilités de transfert des pratiques observées dans le contexte spécifique des collectivités territoriales

#### CONTENUS :

- Solutions de services et dispositifs de l'organisation : enjeux et stratégies
- Conception, mise en œuvre, pilotage et évaluation des pratiques RH
- Environnements et outils

#### MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :

- Visites sur site et échanges entre apprenants, acteurs de l'organisation et formateurs
  - Analyse des situations observées et enrichissement par des apports conceptuels et méthodologiques
-

# MODULE 4

## À STRASBOURG

DU 15 AU 17 MARS 2022

### LES NOUVELLES ORGANISATIONS DU TRAVAIL AU DÉFI DES ÉVOLUTIONS MANAGÉRIALES

**Le management de la santé, de la coopération,  
des collectifs et des compétences dans le travail**

---

#### **OBJECTIFS DE FORMATION :**

- Construire des pratiques RH inclusives et vectrices de l'égalité des chances
- Développer l'articulation entre la qualité de vie au travail et la qualité du travail
- Déployer une stratégie de consolidation de l'équipe RH : solidité, exemplarité, résilience, agilité des profils, intégration à l'organisation
- Mettre en place une GPEEC proactive

#### **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :**

- Alternance entre apports conceptuels, témoignages
- Travaux de groupes, études de cas et mises en situation

#### **CONTENUS :**

- Les outils de diagnostics des organisations humaines (SIRH, BIG DATA, IA)
  - Force de travail augmentée et performance
  - Les outils de gestion des compétences et des parcours professionnels
  - Les leviers de la construction du sens et de l'engagement dans le travail. La reconnaissance du travail
  - Culture managériale, critères de qualité et épanouissement dans le travail
  - Anticiper les causes et conséquences de la perte de sens : collectifs dégradés, bore-out, turn-over, absentéisme, burn-out
-

# MODULE 5

## À STRASBOURG

DU 26 AU 28 AVRIL 2022

### REVISITER LA CULTURE DU DIALOGUE ET LA POSTURE DU DRH AU REGARD DES DÉFIS DES TRANSITIONS À VENIR

**Le dialogue social et le dialogue managérial**

---

#### **OBJECTIFS DE FORMATION :**

- Repenser l'articulation et les modalités de mise en œuvre des dialogues au sein de l'organisation
- Appréhender des stratégies pour remettre la fonction RH au cœur du moteur de la transition

#### **MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :**

- Alternance entre apports conceptuels, conférence, témoignages
- Approche plurielle (Retours d'expériences, co-développement)
- Travaux de groupes, mises en situation

#### **CONTENUS :**

- Dialogues managérial, syndical, de gestion, processus participatifs, leurs articulations
  - Dynamique des relations avec les partenaires sociaux
  - Perspectives et modèles européens sur le dialogue social
  - Négociation et transaction sociale
  - Impacts et enjeux de la loi de transformation de la fonction publique
-

# MODULE 6

## À STRASBOURG

DU 31 MAI AU 2 JUIN 2022

### REVISITER LA CULTURE DU DIALOGUE ET LA POSTURE DU DRH AU REGARD DES DÉFIS DES TRANSITIONS À VENIR

#### La posture du DRH

---

#### OBJECTIFS DE FORMATION :

- Affirmer son rôle de cadre stratégique
- Repérer les points d'appuis et ressources pour tenir les rôles du DGA-RH/DRH
- Appréhender des stratégies pour combiner gestion de la contingence des évènements et des transformations à court, moyen et long termes
- Repenser le processus de formation et d'évaluation de la performance
- Développer la marque employeur et l'attractivité de la collectivité

#### MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :

- Alternance entre apports conceptuels, témoignages
- Approche plurielle (Méthodes participatives, Retours d'expériences et co-développement)
- Travaux de groupes, mises en situation

#### CONTENUS :

- Les rôles et modes d'actions du DGA-RH/DRH
- Les leviers de la performance du cadre de direction en charge des RH
- Politique de formation, d'emploi et de gestion des carrières
- Gestion des talents, des toxics handlers
- Culture de l'évaluation dans les politiques publiques territoriales
- Stratégies de communication
- Les nouvelles méthodes participatives et de co-construction (Fab'lab, etc.)

# MODULE 7

## À STRASBOURG

DU 28 AU 30 JUIN 2022

### CONSTRUIRE COLLECTIVEMENT LE CHANGEMENT

---

#### OBJECTIFS DE FORMATION :

- Changer le paradigme sur le travail et la gestion des ressources humaines
- Favoriser la synergie des acteurs du changement
- Associer et croiser les regards des acteurs du changement
- Capitaliser et se projeter dans l'action

#### MÉTHODES PÉDAGOGIQUES :

- Table ronde thématique
- Alternance entre apports conceptuels, témoignages
- Travaux de groupes, échanges de pratiques

#### CONTENUS :

- Responsabilités des décideurs publics en contexte de transition
- Appui et stratégie de la Direction Générale et des élus pour piloter les transitions
- Transversalité, animation de réseaux, dynamique territoriale
- Les nouveaux défis individuels, collectifs au service de l'intérêt général

# INSCRIPTION AU CYCLE

## COMMENT S'INSCRIRE AU CYCLE ?

### L'accès est conditionné par la présentation :

- d'une inscription validée par l'employeur
- d'un exposé des motivations et des objectifs à atteindre par la formation (dossier de candidature)

Les candidatures seront ouvertes du 15 juin au 15 septembre 2021 inclus, en téléchargeant et complétant le dossier de candidature sur le site de l'INET.

L'inscription sera validée au regard de l'expérience du candidat et du projet d'évolution professionnelle. Une sélection des candidatures se fera par un jury sur dossier.

## COMBIEN COÛTE LE CYCLE ?

Dans le cadre de la cotisation versée par chaque collectivité territoriale au CNFPT, les frais pédagogiques, d'hébergement et de transport sont pris en charge (remboursement sur les bases forfaitaires appliquées par le CNFPT).

## OÙ SE DÉROULERA LE CYCLE ?

À l'INET à Strasbourg. Le module qui intègre les visites apprenantes pourra être réalisé hors les murs. Des précisions à ce sujet seront apportées au lancement du cycle.

## CONTACTS

### Florian COSSET

Conseiller de formation  
[cdrh.inet@cnfpt.fr](mailto:cdrh.inet@cnfpt.fr)

### Audrey BROSENS

Assistante de formation  
03 88 15 52 85  
[cdrh.inet@cnfpt.fr](mailto:cdrh.inet@cnfpt.fr)