

Enjeux

Juin 2013 > n°14

L'OBSERVATOIRE
SOCIAL TERRITORIAL

mutuels
de la protection sociale des agents territoriaux

Pour une direction des ressources humaines au premier plan

Les DRH sont des partenaires privilégiés de la MNT, de façon encore plus intense maintenant que les dispositifs de participation à la complémentaire santé et prévoyance se mettent en place, en lien direct avec notre travail de sensibilisation des pouvoirs publics.

Dans notre volonté de renforcer le socle social de la Fonction publique territoriale, la MNT adresse aux décideurs territoriaux et aux DRH les études de l'Observatoire social territorial depuis plus de trois ans.

Ces réflexions visent à apporter des réponses aux ressources humaines sur des sujets variés qui rendent cette fonction parfois difficile mais passionnante : reclassements, fins de carrière, pénibilité, santé au sens large, bien-être, motivation... Aussi, il nous paraissait nécessaire de faire connaître les préoccupations et les enjeux des DRH aujourd'hui.

S'intéresser aux DRH et à leur vision des ressources humaines n'est pas une question secondaire de fonctionnement, mais participe de la stratégie pour chaque collectivité. La crise nous montre combien le service public repose sur les agents territoriaux et donc sur une gestion des ressources humaines durable et fiable.

Jean-René MOREAU
Président de l'Observatoire social territorial, DGS Ouest Provence
Directeur du Master 2
Administration publique-gestion des collectivités locales à l'UPEC

Le directeur des ressources humaines dans la Fonction publique territoriale

Une étude inédite pour décoder ce métier et mieux comprendre ses évolutions récentes et à venir.

Les DRH sont aujourd'hui confrontés à des enjeux majeurs, plus ou moins marqués selon les contextes, et qui s'avèrent autant de défis à relever. Des enjeux externes : réforme territoriale, évolutions technologiques, resserrement des marges financières, évolutions sociales plus particulièrement concernant la relation au travail. Des enjeux internes : vieillissement des agents, développement et adaptation des compétences, modes de management en devenir.

Dans sa collectivité, il concentre de multiples attentes de toute part : agents,

autres directeurs et encadrants, interlocuteurs syndicaux, élus. Ces attentes, nombreuses et variées, s'accompagnent aussi d'insatisfactions et de critiques. Pourtant, le bon sens qui voudrait que « le DRH ne peut pas tout » ne semble pas souvent de mise. Chaque acteur de la collectivité a un rôle à jouer et une responsabilité à assumer dans le déploiement de la gestion des ressources humaines. Au-delà de la DRH, la fonction ressources humaines englobe la direction générale, les élus, les managers et pour certains aspects les agents eux-mêmes.

Auteure :
Anne Grillon, spécialiste des ressources humaines du secteur public

Le DRH dans la Fonction publique territoriale est majoritairement...

- > une **femme** à 65 %
- > âgé de **moins de 45 ans** à 52 %
- > plutôt avec formation de **juriste** à 46 %
- > **titulaires** à 92 %
- > avec une expérience professionnelle dans **d'autres fonctions** à 78 %
- > **depuis 3 à 5 ans** dans son poste actuel à 46 %.



> Profil et positionnement des DRH

Sondage et témoignages individuels offrent un portrait exclusif et approfondi du DRH dans les collectivités aujourd'hui, de son positionnement dans l'organisation interne, et des enjeux qui structurent ce métier.

Le DRH se rapproche du pouvoir

66% des DRH sont rattachés au DGS. Ce positionnement est facteur de légitimité pour le DRH qui attend du DGS : confiance, prise de décision et soutien.

68% d'entre eux sont membres du comité de direction, ce qui leur donne un bon niveau d'information et, dans le meilleur des cas, les implique dans le processus de décision. Nombre d'entre eux déplorent en entretiens de ne pas être suffisamment informés et associés aux projets en amont.

Pour **63%**, l' élu au personnel est maire-adjoint ou vice-président.

De nouvelles compétences développer

54% des DRH ont un adjoint. L'effectif des services RH est en moyenne de **2,2%**, au-dessus du seuil moyen de 2% préconisé par la Cour des Comptes.

Les agents doivent désormais maîtriser des compétences relationnelles en complément des compétences techniques qui ont elles aussi évolué. Nombre de projets structurants sont aujourd'hui freinés par des compétences internes insuffisantes en gestion prévisionnelle des compétences (GPEC).



L'accompagnement, un rôle central, qui s'applique à la stratégie, au respect des valeurs et au changement

Trois activités primordiales dans leur pratique se dégagent.

- En **n°1** l'accompagnement de la stratégie de leur collectivité. Ils entendent ne plus être cantonnés à des missions administratives et à la résolution de problèmes individuels. La GRH se veut désormais liée aux enjeux de chaque organisation.

- En **n°2**, face aux divers bouleversements qui influent sur leur environnement, les DRH estiment devoir jouer un rôle de « gardien des valeurs » en s'assurant notamment de la concordance entre déclaratif et pratiques.

- En **n°3**, l'accompagnement du changement, naturellement porteur d'inquiétudes, est une autre dimension clé de leur rôle. Les DRH y sont prêts tout en déplorant de ne pas y être systématiquement associés.

Le DRH au cœur des relations internes

Les DRH tendent à former un binôme avec le DGS. Les élus, majoritairement maires-adjoints ou vice-présidents, sont plutôt bien impliqués dans la GRH. Avec les managers, partenaires et acteurs, les relations sont sous tensions mais restent constructives. Les agents, inquiets quant à leur avenir, sont davantage demandeurs tant d'informations que d'accompagnement. Les sollicitations des représentants du personnel sont fortes, souvent exprimées dans l'urgence, plus particulièrement dans les grandes collectivités.

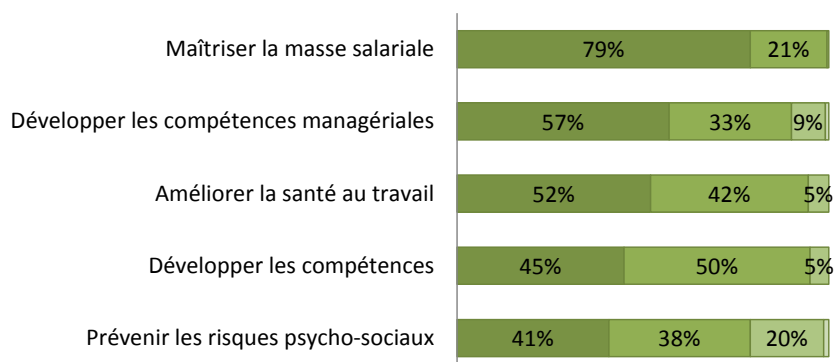
La santé au travail, au cœur des préoccupations des DRH

Allongement de la durée de vie au travail, usure professionnelle, métiers à risques, responsabilité de l'employeur sont les principales raisons de cette préoccupation. Le décret sur la participation des employeurs à la protection sociale l'a renforcée. La hausse de l'absentéisme et des besoins de reclassement invite plus que jamais à s'inscrire dans une démarche de GPEC.

Les 5 enjeux stratégiques actuels de la Fonction RH

« Dans votre collectivité, les axes ci-dessous sont-ils des enjeux stratégiques actuels de la Fonction RH ? »

■ oui tout à fait ■ oui plutôt ■ non pas vraiment ■ non pas du tout



Maîtriser la masse salariale et développer les compétences managériales

La contrainte budgétaire s'installe durablement et s'intensifie avec une nouvelle tension sur les effectifs. Les DRH veillent à en prévenir les conséquences en accentuant les actions de développement des compétences et en prenant en compte la qualité de vie au travail.

Dans ces conditions, l'accompagnement des compétences managériales est un enjeu fort. Les managers concentrent de nombreuses attentes. Plusieurs dispositifs RH leur sont proposés : cycles de formation, séminaires, coaching, forums dédiés...

Mais les résultats sont encore à évaluer, de même que les conditions dans lesquelles le management se déploie.

> Conditions de réussite et perspectives

Dans l'exercice de leur métier, les DRH oscillent entre satisfactions et contraintes toutes aussi fortes, entre passion et surcharge, motivés pour conduire les dispositifs stratégiques des trois prochaines années.

Un homme / une femme de communication

Sens relationnel, communication et écoute recueillent l'adhésion de **90 %** des DRH parmi différentes compétences. Ce choix renvoie implicitement au « travailler ensemble » : le DRH crée du lien et humanise les relations dans l'organisation.

Avoir une vision stratégique RH est une autre compétence clé. Les connaissances statutaires occupent la 3^e place de ce classement des compétences jugées indispensables.

Un fort attachement au métier

48 % d'entre eux se déclarent globalement satisfaits de leur métier et **46 %** plutôt satisfaits.

Leurs principales motivations :

- ➔ promouvoir le capital humain (51 %),
- ➔ contribuer à la mise en œuvre du service public (44 %),
- ➔ participer à la qualité de vie au travail (40 %),
- ➔ accompagner le changement (40 %).

68 % souhaitent rester DRH dans leur collectivité ou dans une autre. Exercer une fonction de management opérationnel ou accéder à l'emploi de DGS attirent chacun 16 % seulement des DRH.

À court et moyen terme, **40 %** envisagent peut-être de changer de poste, 19 % déclarent en avoir l'intention.

Le réseau pour développer ses compétences

L'échange prend une dimension pédagogique en favorisant la prise de recul, le partage d'informations ou même le soutien. La formation semble davantage réservée aux DRH en phase de prise de fonction. L'expérience est considérée comme un atout majeur pour les DRH.

La GRH de demain s'inscrit dans l'anticipation

La GPEC et l'anticipation des évolutions de l'organisation sont au centre des actions prioritaires (à 68 % et 45 %).

54 % considèrent la prise en compte des risques psycho - sociaux comme appelée à monter en puissance dans les trois prochaines années pour accompagner la stratégie de leur collectivité.



Des DRH sous pression

La gestion dans l'urgence est citée à 89 % (tout à fait ou plutôt d'accord) parmi les contraintes rencontrées. De plus, « tout remonte au DRH ». Tous relatent de multiples sollicitations fondées sur leur disponibilité constante supposée. Or, cette confusion entre urgence et importance engage implicitement une GRH à court terme.

La surcharge de travail est une autre des contraintes du DRH. Enfin, dans le contexte de contraintes budgétaires resserrées, la tension est plus marquée dans les services au regard des mesures à prendre pour contenir les dépenses de personnel.

Vers le partage de la fonction RH

Partager la fonction RH avec les managers est désigné à 83 % comme marge de progrès pour la DRH dans les trois prochaines années. Contrats de partenariats, déconcentration des activités ou formalisation de référentiels sont autant de pistes à explorer en fonction des particularités et de la culture de chaque collectivité.

Le chantier, difficile à engager tant pour les managers que pour les DRH, pose la question des compétences requises au sein de la DRH elle-même comme dans les autres directions.

Mieux mesurer la fonction RH recueille 40 % des intentions.

Il s'agit à la fois de facteur de progression, de légitimité, et d'alternative à la logique de coût. Développer les compétences des agents de la DRH (38 %) constitue assurément un enjeu de performance, notamment sur les plans technique et relationnel.

Méthodologie : une étude à la fois quantitative et qualitative

- forte participation (28 %) avec 241 DRH-répondants sur 850
- échantillon représentatif des collectivités, hors établissements publics
 - 13 régions (soit 6 %, pour 4 % dans la FPT)
 - 32 départements (soit 13 % pour 16 % dans la FPT)
 - 141 villes (soit 59 % pour 56 % dans la FPT)
 - 51 EPCI (soit 22 % pour 19 % dans la FPT)
- uniquement auprès de DRH, en excluant les directeurs généraux adjoints (DGA) au champ d'intervention plus large que les ressources humaines
- questionnaire par Internet et par téléphone, en octobre 2012
- 23 entretiens individuels approfondis avec des DRH et des DGA ressources, entre août 2012 et janvier 2013

> 10 propositions pour les DRH

L'auteure invite les DRH à se mobiliser sur dix points :

1. Affirmer sa place et sa valeur dans la mise en œuvre du service public

En ciblant les métiers et projets de sa collectivité, le DRH contribue à servir les administrés. Il est en position de déployer des actions à haute valeur ajoutée, en matière de gestion des compétences et conditions de travail.

2. Associer les agents et les responsabiliser pour donner du sens

Il s'agit de répondre à une forte demande de reconnaissance des agents en les associant aux questions RH (temps de travail, prestations...), quel que soit leur niveau dans l'organisation mais avec l'appui de la DG.

3. Définir une stratégie RH pour inscrire la GRH dans la durée

Au-delà d'actions fragmentées, ce sera l'un des plus sûrs moyens pour « garder le cap », garantir puis évaluer les objectifs RH à partir des orientations de la direction générale.

4. S'inscrire dans l'anticipation et dans la prospective métiers

La GPEC et la veille, interne et externe, sont indispensables pour identifier les besoins de compétences et évolutions des métiers.

5. Accompagner l'organisation du travail

Face aux enjeux de productivité et de réorganisation des services, le DRH passe d'une fonction de gestionnaire à une fonction d'accompagnement et de conseil. Le travail met en jeu des dimensions si nombreuses qu'un accompagnement est devenu nécessaire, avec des outils souvent nouveaux pour le DRH.

6. Développer la communication interne

Elle peut devenir un atout majeur du DRH tant pour répondre à une forte demande d'information que pour partager la GRH.

7. Valoriser et développer ses compétences et celles de son équipe

Le professionnalisme des équipes RH est un véritable enjeu de performance, associé à une organisation structurée de la DRH et à la disponibilité des outils informatiques.

8. Accompagner le déploiement des technologies numériques de l'information et de la communication

Il appartient au DRH d'en faciliter l'apprentissage et d'accompagner les encadrants, pour un usage encadré et bénéfique à l'ensemble de l'organisation.

9. Faire valoir la spécificité et la singularité de la fonction RH

Le DRH n'est pas un manager comme les autres. Au sein du comité de direction, il alerte, conseille et valorise la dimension humaine. Il donne une âme à une organisation.

10. Innover et expérimenter pour mieux s'adapter

Sortir des cadres de réflexion habituels s'impose aux DRH pour rechercher des solutions nouvelles et adaptées en prenant soin de les tester, seul ou avec d'autres collectivités.

L'Observatoire social territorial

La MNT a créé l'Observatoire social territorial pour étudier l'environnement social des agents territoriaux au sens large, valoriser leur épanouissement dans leur milieu professionnel et proposer des pistes d'actions managériales aux décideurs.

Cahiers déjà parus :

L'intercommunalité vécue par ceux qui y travaillent.

Cahier n°1. Territorial Sondages pour la MNT en partenariat avec l'ADGCF, l'ADCF et l'AATF, décembre 2010

Les précarités dans la Fonction publique territoriale : quelles réponses managériales ?

Cahier n°2. Elèves-administrateurs de l'INET, promotion Robert Schuman, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2011

Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : les auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous pression.

Cahier n°3. Axe Image pour la MNT, octobre 2011

2^e baromètre de la protection sociale.

Enjeux mutuels n°5. MNT/IFOP, novembre 2011

Dans la peau des agents territoriaux.

Cahier n°4. P. Guibert, J. Grolleau et A. Mergier pour la MNT en partenariat avec l'AATF et le CNFPT-INET, janvier 2012

Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la Fonction publique territoriale.

Cahier n°5. Elèves-administrateurs de l'INET, promotion Salvador Allende, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2012

Jardinier, un métier en mutation : mieux vivre au travail, mieux vivre la ville. Cahier n°6. Axe Image pour la MNT en partenariat avec Hortis, novembre 2012

Baromètre 2013 de la protection sociale des agents territoriaux.

Enjeux mutuels n°12. MNT/IFOP, avril 2013

L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail des agents territoriaux.

Cahier n°7. C. Edey Gamassou pour la MNT, en partenariat avec l'AATF et le CNFPT-INET, juin 2013

Disponibles sur www.observatoire-social-territorial.fr

LA MNT accompagne 16 000 collectivités

- N°1 en Prévoyance pour les agents territoriaux
- Plus de la moitié des territoriaux disposant d'une couverture Prévoyance sont à la MNT
- 480 000 agents protégés en maintien de salaire
- 9 000 correspondants mutualistes dans les collectivités
- 83 sections départementales présentes en métropole et dans les DOM

