

## Perspectives territoriales

# LES CAHIERS de L'OBSERVATOIRE SOCIAL TERRITORIAL

Le directeur  
des ressources humaines  
dans la Fonction publique  
territoriale



En partenariat avec :



L'auteur de cette étude et les personnes citées sont seuls responsables des opinions exprimées dans ce cahier. L'étude a été réalisée à la demande de l'Observatoire social territorial de la MNT. Ces opinions ne reflètent pas nécessairement les vues du commanditaire, mais ont pour objet de nourrir un débat jugé nécessaire par l'Observatoire, illustré par l'atelier dont les travaux sont reproduits dans la publication du cahier.

# Le directeur des ressources humaines dans la Fonction publique territoriale



Étude réalisée par Anne GRILLON,  
spécialiste des ressources humaines du secteur public

Juillet 2013

# Sommaire

<b>Avant-propos</b>	<b>7</b>
<b>Introduction</b>	<b>9</b>
<b>1<sup>re</sup> partie : Profil et contexte du DRH de la FPT</b>	<b>13</b>
<b>A. Le portrait du DRH dans les collectivités aujourd'hui</b>	<b>13</b>
1. Le DRH est une femme	13
2. Le DRH a entre 35 et 45 ans	13
3. Entre 3 et 5 ans d'ancienneté dans son poste actuel	13
4. Le DRH est titulaire	14
5. Une formation de juriste	14
6. Un métier d'expérience	15
<b>B. Le positionnement dans l'organisation interne</b>	<b>16</b>
1. Le DRH plus proche du pouvoir	16
2. Les principaux rôles du DRH	18
3. Le DRH et son équipe	21
4. Des relations avec tous les acteurs de la collectivité	23
<b>C. Un métier aux enjeux forts et structurants</b>	<b>27</b>
1. Les axes prioritaires	27
2. Les autres axes RH	34
<b>2<sup>e</sup> partie : Le métier de DRH, conditions de réussite et perspectives</b>	<b>37</b>
<b>A. Le DRH et son métier, entre satisfactions et contraintes</b>	<b>37</b>
1. Les compétences à mobiliser	37
2. Les modalités de développement des compétences	39
3. Un métier sous multiples contraintes	41
4. Des facteurs de satisfaction suffisamment forts pour vouloir rester DRH	44
<b>B. Perspectives d'évolution et pistes de travail</b>	<b>47</b>
1. Les dispositifs clés à engager dans les trois prochaines années pour accompagner la stratégie de la collectivité	47
2. Les marges de progrès de la direction des ressources humaines	50
3. Quelques pistes de réflexion	54
<b>Synthèse de l'étude</b>	<b>59</b>
1. Profil et positionnement des DRH	59
2. Conditions de réussite et perspectives	61
3. Dix propositions pour les DRH	63

## Sommaire (suite)

<b>3<sup>e</sup> partie : L'atelier de l'Observatoire social territorial</b>	<b>65</b>
<b>A. Participants à l'atelier du 12 février 2013</b>	<b>65</b>
<b>B. Présentation de l'étude</b>	<b>66</b>
1. Méthodologie de l'étude	<b>67</b>
2. Portrait et positionnement du DRH dans les collectivités aujourd'hui	<b>68</b>
3. Le DRH et son métier	<b>71</b>
4. Les activités prioritaires pour les trois prochaines années	<b>74</b>
5. Conclusion : 10 pistes pour les DRH	<b>75</b>
<b>C. Débat</b>	<b>76</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>87</b>
<b>Les 23 personnalités interrogées en entretiens individuels</b>	<b>89</b>
<b>Les réponses au questionnaire</b>	<b>90</b>



## Avant-propos

### Pour une direction des ressources humaines au premier plan

**L**es 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'OST  
DGS Agglo Ouest Provence  
Directeur Master 2 APGCL à l'UPEC





# Introduction

*« Je ne bâtis que pierres vives, ce sont hommes », François RABELAIS*

Cette étude, inédite, a pour ambition de décoder le métier de directeur des ressources humaines (DRH) et de mieux comprendre ses récentes évolutions, tant pour mieux le connaître que pour contribuer à sa reconnaissance.

La fonction « ressources humaines » (RH) n'est pas statique et s'inscrit dans une perpétuelle évolution, son environnement devenant à la fois plus complexe et plus incertain. Les réformes territoriales qui incitent aux regroupements et aux mutualisations influent sur son fonctionnement ; les marges de manœuvre financières se réduisent ; les évolutions technologiques se diffusent à grand pas, la relation au travail se transforme. Autant de facteurs que les DRH se doivent d'intégrer dans la stratégie RH.

Elle s'inscrit également dans un contexte de crises : crise financière, crise sociale et crise identitaire qui fragilisent le corps social et se répercutent sur les organisations sommées d'apporter des réponses en investissant des champs qui ne relevaient jusqu'alors pas de leur domaine d'intervention. Les frontières s'ouvrent, la porosité vie privée/vie professionnelle interpelle des DRH toujours plus sollicités par leurs collaborateurs pour les accompagner dans leur vie personnelle. Nombre de dirigeants reconnaissent la place des émotions dans les organisations, émotions dont l'expression n'est plus taboue.

Les DRH se voient confrontés à des enjeux toujours plus nombreux et variés : compétences et employabilité, santé au travail, conditions de travail, gestion des âges, risques psychosociaux, compétences managériales, gestion des effectifs, responsabilité sociale, etc. Face à la difficulté d'établir des priorités sur ces sujets interdépendants, ils sont dans l'obligation de les mener de front.

Le métier de DRH est « au milieu du gué », tiraillé entre quatre champs de tensions :

- Collectif vs individuel : en théorie le collectif devrait être privilégié, dans la pratique les situations individuelles sont prégnantes pour la DRH à qui il revient de les traiter. Certains augurent d'un retour vers le collectif quand d'autres préconisent un développement de l'individualisation.
- Centralisation vs partage : si l'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH) s'oriente naturellement vers un partage avec les managers, ce mouvement ne va pas de soi pour les DRH qui redoutent la fragmentation de la GRH ou sa dissolution.
- Stratégie vs terrain : la tension est plus forte que jamais, les DRH ont parfaitement conscience de la nécessité de porter la GRH au plus haut niveau de l'organisation pour une prise en compte des hommes dans la stratégie. Ils veilleront à ne pas s'enfermer dans une tour d'ivoire qui les couperait de la réalité quotidienne de l'organisation.

- Long terme vs court terme : tout le monde s'accorde à dénoncer le culte de l'immédiateté et de l'urgence tout en cédant à ses travers. La GRH ne peut pourtant s'inscrire que dans la durée.

Ce métier, qui n'en est pas toujours un pour certains, a fait l'objet de plus nombreuses analyses et d'études dans le secteur privé où les attentes étaient plus marquées en termes de performance. On dispose de peu d'études sur son évolution dans la Fonction publique territoriale malgré tout l'intérêt qu'il suscite aujourd'hui. Les experts notent d'ailleurs un rapprochement de la GRH publique et de la GRH privée. Si des spécificités demeurent, notamment le statut et le contexte politique, les dispositifs les rapprochent, ce qui semblait, il y a quelques années encore peu probable. La compétence mais également une masse salariale sous forte contrainte, la recherche d'un professionnalisme de la fonction RH, la place prise par les risques psychosociaux ou encore un faible taux de syndicalisation peuvent apparaître comme autant de points communs. De l'avis de certains DRH, la GRH dans le public dispose de marges de manœuvre plus faibles que dans le secteur privé – masse salariale, réglementation, place des élus – et serait donc plus contrainte.

## Méthodologie de l'étude

Afin de réaliser un état des lieux et une analyse du métier de DRH, cette étude a été conduite en deux phases : une étude quantitative suivie d'une étude qualitative.

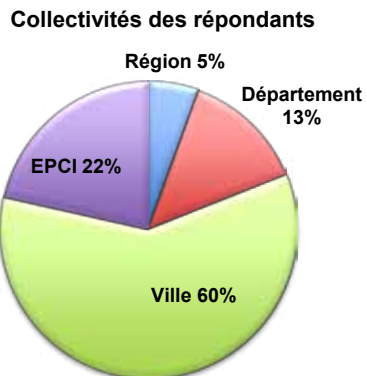
### • Une phase quantitative

Dans un premier temps, un sondage a été réalisé par Internet et par téléphone pendant 4 semaines en septembre et octobre 2012, rassemblant les réponses de 241 DRH. Considérant que 850 DRH avaient été sollicités initialement, ce sondage a donc atteint un taux assez élevé de participation, à 28,4%. La taille de cet échantillon est également intéressante, les directeurs constituant un public difficile à mobiliser pour des questionnaires.

La cible de ce sondage a porté sur les DRH uniquement, en excluant volontairement les directeurs généraux adjoints (DGA) ayant un champ d'intervention plus large que les ressources humaines.

L'échantillon est 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).



- **Une phase qualitative**

Les résultats obtenus lors de la phase quantitative ont été approfondis dans une phase qualitative qui a permis de recueillir des informations complémentaires lors de 23 entretiens individuels menés en face-à-face et par téléphone.

Ces entretiens ne se sont pas limités aux DRH, des DGA ont été associés à l'analyse des résultats bruts du sondage pour bénéficier d'un regard à la fois distancié et critique, de type rapport d'étonnement. Géographiquement, les entretiens individuels ont eu lieu sur l'ensemble du territoire métropolitain (cf. la liste des entretiens en annexe).

Collectivités / Fonctions	Communes	Communautés d'agglomération	Communauté urbaine	Conseil général	Conseil régional	Total
DRH	6	2	1	5	2	16
DGA ET DGA RH	5				2	7
Total	11	2	1	5	4	23

La phase qualitative s'est faite grâce aux entretiens avec des directeurs et experts des ressources humaines. À divers titres, le Centre national de la Fonction publique territoriale a été également associé à cette étude. Que tous soient ici remerciés pour leur précieuse collaboration.





# 1<sup>re</sup> partie : Profil et contexte du DRH de la FPT

## A. Le portrait du DRH dans les collectivités aujourd'hui

Peu d'informations sont disponibles sur le profil du DRH, son âge, sa formation ou son expérience. Les résultats de cette enquête permettent d'esquisser un portrait du DRH et de mieux comprendre ses caractéristiques.

### 1. Le DRH est une femme

Parmi les répondants, 65 % des DRH sont des femmes. Alors qu'elles sont encore peu présentes dans les comités de direction et écartées des fonctions de directeur général des services (DGS) dans les grandes collectivités, la féminisation du métier de DRH mérite d'aller au-delà du simple constat statistique. D'après les entretiens réalisés, dans les représentations de certains dirigeants, ce métier reste associé à la résolution des problèmes individuels ou à l'aide sociale et non centré sur la gestion et le management. De même, l'image d'un soit-disant « pragmatisme féminin » pourrait également contribuer à expliquer cette situation.

Le phénomène est identique dans les entreprises privées qui comptent 67 % de femmes, selon une étude de l'APEC de 2011. On peut d'ailleurs se demander si le métier de DRH ne serait pas l'un des moyens pour les femmes d'accéder aux fonctions de direction. La féminisation concerne également les équipes de la DRH, à l'image des équipes administratives des collectivités.

### 2. Le DRH a entre 35 et 45 ans

52 % des DRH ont moins de 45 ans et 39 % des DRH sont âgés entre 35 et 45 ans. Le métier de DRH n'est pas un métier de début de carrière, ni même de fin de carrière. La tranche d'âge des répondants à l'enquête confirme que c'est bien majoritairement un second métier et un métier d'expérience.

### 3. Entre 3 et 5 ans d'ancienneté dans son poste actuel

La durée en poste, comprise entre 3 et 5 ans pour 46 % des répondants et qui ne préjuge pas de l'ancienneté dans le métier de DRH, est relativement courte quand on sait que la GRH s'inscrit pourtant dans le long terme. Le métier est-il si complexe et si usant ? Le DRH serait-il plus mobile que les autres cadres ? Le dogme de la mobilité a-t-il frappé les DRH ? La durée en poste est très faible au regard de la complexité du métier qui exige du temps pour comprendre son environnement, identifier ses enjeux, connaître les services et les agents, construire une stratégie RH, la mettre en œuvre et enfin l'évaluer.

À la différence des autres cadres de la collectivité, les DRH estiment leurs possibilités de mobilité interne plus incertaines. Si nombre de métiers conduisent à ce métier, il semble plus compliqué de le quitter. En effet, peu nombreux sont ceux qui souhaitent évoluer vers des responsabilités managériales plus importantes, telles que DGS. La principale perspective qui s'offre aux DRH est alors est de partir dans une collectivité plus importante.

## 4. Le DRH est titulaire

L'intérêt porté il y a quelques années aux DRH du secteur privé n'est plus d'actualité. Les dirigeants privilégient un DRH ayant une bonne connaissance de l'environnement territorial et qui soit titulaire (92 % des répondants). Cette exigence statutaire est d'ailleurs bien plus forte que pour les autres métiers fonctionnels ou supports, tel celui de directeur financier ou de directeur des systèmes d'information (DSI) qui ne semblent pas poser de difficultés particulières de statut.

## 5. Une formation de juriste

Les juristes constituent le groupe le mieux représenté avec 46 % des répondants. Cependant on ne peut en déduire que seule cette voie unique mènerait au métier de DRH. Les autres types de formations suivis par les DRH sont dans l'ordre : sciences humaines, IEP/Sciences-Po et lettres. Les scientifiques, les ingénieurs, financiers et écoles de commerce sont très faiblement représentés (15 %).

Hier, le juriste au regard d'une mission qui consistait principalement à comprendre puis à appliquer les textes était tout désigné pour occuper les fonctions de chef du personnel. L'application du droit n'est plus, loin s'en faut, une activité majeure du DRH. Ce chiffre peut donc paraître étonnant au regard des activités d'un DRH aujourd'hui. Le droit mène à tout, à condition sans doute d'en sortir...

Les « DRH juristes » seraient-ils plus attentifs à l'application des normes qu'aux besoins des individus ? Les DRH issus des sciences humaines font valoir quant à eux des acquis tels que la prise de recul et une posture qui leur permettent de faire face aux diverses pressions. Tous sont unanimes pour dire que le contexte et la culture interne corrélés à la vision et à la personnalité du DRH sont déterminants dans la mise en œuvre de ses compétences. Ce constat n'est d'ailleurs pas réservé aux seuls DRH.

Pour de nombreux DRH, plus particulièrement de grandes collectivités, ne pas avoir une connaissance approfondie du statut n'est en rien pénalisant s'ils jouent la complémentarité avec leurs collaborateurs. Le DRH devient un généraliste qui s'entoure de spécialistes et d'experts, internes et externes. La judiciarisation croissante invite le DRH à sécuriser ce domaine et à s'entourer des nécessaires compétences. Le juriste, fin connaisseur du statut de la fonction publique et du droit en général, conserve naturellement donc toute sa place au sein de la DRH. Des coopérations externes avec les centres de gestion et les cabinets de conseil contribuent également à la sécurisation juridique de la DRH. Des connaissances juridiques rassurent les dirigeants, car les textes se succèdent à une vitesse accélérée et les contentieux se développent.

## 6. Un métier d'expérience

Tout le monde peut-il être DRH ? Devenir DRH peut sembler relativement aisé en l'absence d'une codification balisant l'accès à ce métier. 78 % des DRH ayant répondu à cette enquête ont débuté leur carrière professionnelle dans un autre métier que ceux de la filière RH. Le métier de DRH serait donc un second métier.

Les origines professionnelles sont si diversifiées (social, communication, culture, animation, insertion, urbanisme, économie) qu'il serait hasardeux d'affirmer qu'un métier type conduit à la fonction RH. Sur 177 répondants à cette question, 16 seulement sont issus de la fonction RH (adjoint DRH, gestionnaire RH, consultant RH, responsable formation, analyse RH).

Le DRH se voit très souvent reproché d'être un technicien aux discours peu compréhensibles et de produire des dispositifs dont l'utilité est mal comprise. Aussi, l'expérience professionnelle lui confère une vision globale et une opérationnalité utile lorsque l'on s'adresse à des managers. Issus de « l'autre côté de la barrière », ils seraient en outre bien placés pour évaluer ce qu'il ne faut pas faire... De plus, une étude réalisée par le cabinet de conseil belge Berenschot (2009) révèle l'existence d'un lien entre la progression de carrière du DRH et son implication stratégique. Les DRH disposant d'une expérience préalable hors de la GRH sont plus rapidement impliqués dans la définition de la stratégie. En revanche, souffrant de l'application d'un statut jugé contraignant, les managers tentent parfois de s'affranchir de certaines de ses dispositions. Devenus DRH, auraient-ils la tentation de prendre de la distance avec les textes ? C'est une des craintes des équipes RH lorsqu'un opérationnel est nommé à ce poste.

Nombre de DRH peuvent revendiquer une compréhension de leur environnement et une connaissance des métiers qui leur permet d'être légitimes dans les champs du conseil et de l'accompagnement. Des allers et retours entre DRH et des métiers opérationnels peuvent enrichir un parcours professionnel. Les « anciens DRH » devenus opérationnels s'appuient sur leurs compétences RH pour manager leurs équipes qui en bénéficient. Elles leur permettent de répondre non seulement aux questions de leurs agents mais aussi d'intégrer la dimension RH dans leur management.

La fonction RH s'est considérablement professionnalisée ces dix dernières années. Mais selon les cabinets de recrutement, les DRH ne sont pas suffisamment nombreux pour répondre à la demande. La pénurie de DRH expliquerait, pour partie, qu'une grande majorité d'entre eux soient des opérationnels venus à la RH. Les dirigeants peuvent également choisir délibérément de recruter des opérationnels plutôt que des DRH experts. Le secteur privé connaît une situation analogue, les DRH sont davantage des généralistes issus de fonctions supports ou opérationnelles que des diplômés RH<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon l'intervention de Claire Dupont, de l'Université de Mons-Belgique, aux 11<sup>es</sup> rencontres de la prospective des métiers « Vers quel profil les DRH doivent-ils évoluer pour soutenir la fonction RH de demain ? », mars 2011

## B. Le positionnement dans l'organisation interne

### 1. Le DRH plus proche du pouvoir

Selon les uns, le rattachement au DGS traduit l'importance que celui-ci accorderait à la fonction RH soit en la supervisant directement soit en l'intégrant au comité de direction. Si l'on ne peut réduire le caractère stratégique de la fonction RH à ces deux seules dimensions, elles traduisent néanmoins la place que prend, ou non, la GRH dans la stratégie de la collectivité.

Les organisations, publiques et privées, ont d'ailleurs trop longtemps dissocié la stratégie et la GRH, confinée dans des activités administratives en réponse aux obligations légales. Les diverses crises que traversent les organisations incitent, depuis quelques années, à reconsidérer la question. Certains DGS estiment d'ailleurs la GRH suffisamment stratégique pour en faire un axe phare de leur projet d'administration.

#### a. Un rattachement au directeur général des services

67% des DRH se déclarent directement rattachés au DGS. Rappelons qu'afin d'éviter les doublons de répondants entre un DRH et un DGA dans une même collectivité, le sondage n'a pas été adressé au DGA lorsqu'il coexiste avec un DRH. Ce positionnement à la tête de l'organigramme, que nombre de DRH appelaient de leurs vœux, à l'image des entreprises privées, est perçu comme une « victoire ». Cette avancée jugée significative pour la fonction RH est d'ores et déjà à relativiser. Quelques exemples récents de DRH, repositionnés sous un autre directeur dans une ville de plus de 100 000 habitants ou un conseil général, témoigneraient du retour en force de la fonction de DGA « ressources » qui englobe généralement les directions fonctionnelles.

Deux possibilités de rattachement du DRH dominent les pratiques des organisations :

- Le rattachement au DGS : ce positionnement est largement privilégié par de très nombreux DRH. Toutefois, ceux qui l'ont été et qui ne le sont plus déplorent des dysfonctionnements, comme l'allongement du processus de décision et une réactivité qui laisse à désirer. Cependant dans des organisations hiérarchisées, un positionnement au sommet de la pyramide demeure un facteur de légitimité appréciable.
- Le rattachement à un DGA dont le périmètre d'intervention varie selon les collectivités (33% des répondants) : l'histoire de la collectivité ou des choix organisationnels orientés vers un mode de gouvernance plus resserré et structuré en pôles expliquent ce positionnement. Pour les uns, sa principale valeur ajoutée réside dans l'association de toutes les directions fonctionnelles à la réalisation d'un projet collectif dans une posture d'accompagnement des services opérationnels. Cette option ne préjuge pas nécessairement de la relation avec le DGS qui peut s'inscrire dans la proximité. Pour d'autres, ce rattachement favorise des échanges plus réguliers entre DGA et DRH, et permet d'aborder la GRH de manière plus participative.



### **b. Un membre du comité de direction**

Le rattachement à un DGA et non au DGS n'éloigne pas obligatoirement le DRH du comité de direction, puisque plus de 68% en font partie. Certains en sont membres à part entière, d'autres y sont associés ponctuellement en fonction des sujets traités.

Les principaux apports du DRH au comité de direction sont au préalable à définir avec le DGS et se situent sur les champs suivants :

- une liberté de ton et de parole qui lui permet d'aborder les sujets les plus sensibles tels que faire remonter des comportements managériaux déviants ou alerter sur des choix fondés par les seules contraintes financières (vision à court terme) ;
- une vision globale du fonctionnement afin de mettre en perspective des problématiques ou des sujets trop souvent traités par domaines, corrélée à une connaissance des métiers ;
- une compréhension du terrain et des acteurs, agents et représentants du personnel, pour apprécier la faisabilité sociale des projets.

Émerge aujourd'hui chez les DRH une mission nouvelle qui se traduit par une croissante implication dans le portage des valeurs en s'assurant que les actes concordent avec les déclarations. Que le DRH soit un homme de valeurs, nul n'en doute, mais sa légitimité est-elle aujourd'hui suffisante pour être « le » porte-parole de l'éthique et une sorte d'autorité morale ? On peut l'espérer sans le garantir.

Certains DRH du privé estiment devoir assumer une fonction de « coach » ou d'accompagnateur du comité de direction pour faire évoluer les représentations mentales des dirigeants<sup>2</sup>. Cette fonction ne semble pas être partagée par les dirigeants publics, ni même par les DRH, ou alors de manière très implicite. Dans nombre de collectivités, le DRH est encore celui ou plutôt celle dont on attend qu'il apporte des réponses à des problèmes individuels.

Membres ou non du comité de direction, nombre de DRH regrettent de ne pas être systématiquement partie prenante en amont des divers projets de la collectivité afin que chaque décision en intègre bien les conséquences RH.

### **c. Un poste de direction sans être un emploi fonctionnel**

La très large majorité des répondants portent le titre de « *Directeur des ressources humaines* ». Pourtant, le terme ressources apparaît aujourd'hui très contesté par les chercheurs en RH en raison de sa référence au « consommable » : les hommes ont des ressources mais ne sont pas des ressources.

Le titre de DRH demeure néanmoins très utilisé tant dans le secteur public que dans les entreprises. De nouvelles dénominations sont suggérées, telles que « *Directeur du capital humain* » ou « *Directeur des relations humaines* », en référence notamment aux pratiques de la province du Québec, très en pointe en GRH. Quelle de spécialistes ? Sujet de fond ? L'avenir nous le dira... Aucune de ces alternatives n'a encore, à ce jour, connu l'engouement massif suscité par l'appellation, certes non contrôlée, de directeur des ressources humaines qui s'est substituée, dans les années 1980, à celle de directeur du personnel.

---

<sup>2</sup> *Ibid*

Sur 241 DRH ayant répondu à cette enquête (et par le ciblage de l'enquête, aucun de ces DRH ne coexiste avec un DGA RH dans la même collectivité), seuls trois d'entre eux sont sur un emploi de DGA. Dans la très grande majorité des collectivités, les DRH ne sont nommés sur un emploi fonctionnel que s'ils prennent en charge d'autres missions que la GRH. Ils en ont pris leur parti malgré tout l'avantage qu'ils pourraient tirer d'un positionnement d'égal à égal avec les DGA dont les relations de travail avec le DRH sont encore sous le signe du volontarisme. Certains l'associent à leurs projets de réorganisation et de conduite du changement. D'autres préfèrent travailler seuls ou avec l'appui de cabinets privant leur direction de la vision globale du DRH.

## 2. Les principaux rôles du DRH

Il est bien difficile de ne pas citer et plus encore de s'affranchir de la célèbre matrice formalisée par Dave ULRICH<sup>3</sup>, tant elle structure et synthétise parfaitement les différentes facettes du métier de DRH, certes mises en œuvre avec des intensités différentes selon les contextes et les individus. Pour mémoire, Ulrich avait initialement défini 4 grands rôles : DRH expert administratif (management de l'infrastructure de l'organisation), DRH partenaire stratégique (management stratégique des ressources humaines), DRH coach et avocat des salariés (management de la contribution des membres de l'organisation), DRH agent du changement (management de la transformation et du changement).

Puis, pour répondre aux évolutions des organisations, le rôle de champion des salariés a été scindé en deux. Il joue d'une part, un rôle de développeur de capital humain car on met de plus en plus souvent l'accent sur le développement des compétences et, d'autre part un rôle d'avocat des salariés. Les rôles du partenaire stratégique et de l'agent de changement ont fusionné dans la mesure où ils se confondent de plus en plus. Un rôle du leader a émergé : le DRH est bien celui qui incarne la fonction RH.

À ces rôles désormais classiques a été ajouté, dans le questionnaire adressé aux DRH, un item intitulé « *le respect des valeurs de l'organisation* » qui a, contre toute attente, été positionné en **n°2** dans les missions du DRH. Il traduit une nouvelle conception des DRH quant à leurs missions.

### a. L'accompagnement de la stratégie

Positionner cette mission en **n°1** traduit un changement de paradigme et une déclaration d'intention des DRH qui ne veulent plus être cantonnés dans une fonction dite support centrée sur la production administrative et la résolution des problèmes individuels.

Force est de constater, à quelques exceptions près, que trop souvent encore la stratégie reste du domaine exclusif du DGS et de la direction générale et ne prend pas suffisamment en compte la GRH lors de son élaboration, ce qui freine de facto sa mise en œuvre. Le constat a été posé dans l'étude « *Dans la peau des agents territoriaux* » réalisée par Jérôme GROLLEAU, Philippe GUIBERT et Alain MERGIER

---

<sup>3</sup> Cofondateur de RBL, cabinet américain de conseil en GRH et en leadership

pour l'Observatoire social territorial la MNT. Elle pointe à quel degré les agents ne font aucunement référence à la stratégie de leur collectivité destinée à structurer l'organisation et à mobiliser les énergies. Même si c'est un point non négligeable, la seule intégration du DRH au comité de direction est loin de garantir une prise en compte des Hommes dans la stratégie. Dans ces conditions, comment le DRH pourrait-il alors être garant de la qualité des organisations du travail ? De la prise en compte des besoins en compétences ? Et que l'engagement de tous soit garanti ?

Accompagner la stratégie globale de la collectivité est désormais un objectif « stratégique » pour de nombreux DRH, qui se traduit par une prise en compte des compétences des agents et de la culture interne pour mesurer la faisabilité des projets. C'est également l'occasion de définir une politique RH contingente qui intègre les orientations et les spécificités de leur collectivité ; nombre de DRH partagent d'ailleurs pleinement ce point de vue. On peut alors parler d'alignement de la politique RH qui ne se traduit pas nécessairement par une « soumission » du DRH. Une fois la stratégie définie, il appartient au DRH de la décliner et de la partager avec les managers en faisant le lien avec leurs activités.

Quant au rôle de stratège auquel aspirent nombre de DRH, il faut bien reconnaître qu'il reste encore très théorique, surtout si leur collectivité navigue à vue, au gré des événements. Définir une stratégie RH s'avère alors bien illusoire.

### **b. Le respect des valeurs de l'organisation**

À l'image des entreprises, les collectivités sont confrontées à des enjeux de cohésion interne, de coopérations renforcées, de partage de l'information et, au final, de culture commune permettant de travailler ensemble et de fédérer les équipes. La problématique est d'autant plus sensible dans les EPCI qui intègrent des agents issus d'univers différents et dans une moindre mesure dans les régions et les départements hier impactés par les transferts de personnel de l'État.

La mise en danger du statut qui a connu des évolutions significatives ces dernières années, est un autre des arguments des DRH pour s'intéresser aux valeurs. Les valeurs du service public ne suffisent plus et nombre d'organisations en appellent à la définition participative de valeurs propres afin de fédérer les agents autour de principes collectifs pour construire un destin commun (Conseil général du Nord, Le Grand Lyon). Le DRH est naturellement au cœur de ces réflexions et plus encore de leur mise en œuvre. Selon Sébastien POINT<sup>4</sup>, professeur des universités, la fonction RH est la fonction culturelle de l'entreprise et, si elle ne crée pas la culture, elle se doit de la consolider et de s'assurer que les discours et autres proclamations soient en adéquation avec les pratiques.

Ce positionnement des DRH est en décalage avec leurs réponses à la question des enjeux (cf. la partie C suivante) qui placent la responsabilité sociale au dernier rang de leurs préoccupations. Le respect de la parité femme/homme, ainsi que la réduction des autres formes de discrimination donneraient pourtant lieu à des débats porteurs de sens dans un contexte sous haute pression financière. Tous les agents, à tous les niveaux, pourraient y être associés, chacun ayant un rôle à jouer. Il ne s'agit pas d'un débat de direction générale mais bien d'un débat collectif.

<sup>4</sup> Aux 11<sup>es</sup> rencontres de la prospective des métiers « Vers quel profil les DRH doivent-ils évoluer pour soutenir la fonction RH de demain ? », mars 2011

### **c. L'accompagnement des évolutions et du changement**

Bien que de nombreuses réorganisations de services et directions aient déjà été engagées dans le passé, il semble que le rythme du changement s'accélère.

Dans certaines collectivités, malgré les discours les plus flatteurs sur sa contribution dans ce domaine, le DRH n'y est parfois associé que très tardivement. Il y a pourtant toute sa place car il détient un certain nombre de clés, notamment en matière de gestion des compétences en s'appuyant sur les dispositifs adéquats (formation, recrutement, mobilité interne). Dans d'autres collectivités, le DRH intervient malgré les réticences, parfois l'opposition, de quelques directeurs qui redoutent son ingérence dans le fonctionnement de leurs services. Son intervention est cependant une garantie pour les agents et pour leurs représentants, notamment d'une association large et participative des agents. Regard extérieur à la direction, il saura également intégrer en amont les dimensions RH.

Accompagner le changement impose que le DRH soit légitime sur le champ de l'organisation du travail, mission majeure dans le contexte actuel. La connaissance des conditions dans lesquelles le travail se déroule et de ses spécificités, un cadre d'analyse et la connaissance de l'organisation interne seront ses principaux atouts. La mission est valorisante pour le DRH susceptible de la réaliser lui-même ou avec son équipe.

### **d. L'accompagnement des individus et des collectifs**

En se positionnant sur la stratégie et l'accompagnement, les DRH veilleront à ne pas prendre trop de distance avec le terrain. Leur connaissance des situations de travail est un atout précieux qui les distingue des autres directeurs et qui participe de leur identité.

### **e. Le management de l'équipe RH**

Ce positionnement en 5<sup>e</sup> place n'est guère surprenant, le temps du DRH est comparé par les relations très fréquentes qu'il entretient avec le DGS et les managers. Le management de la DRH serait plus facile à confier à l'un de ses proches collaborateurs que ses activités de représentation. Reste que le DRH, désormais en charge de concevoir des dispositifs de développement des compétences managériales et d'animer la communauté managériale, se doit d'être un manager exemplaire. Ses détracteurs ne se priveront pas de souligner ses défaillances dans ce domaine. Les changements n'épargnent pas non plus les équipes RH qui ont, elles aussi, besoin d'être accompagnées.

### **f. La conception de dispositifs RH et management**

L'origine professionnelle des DRH expliquerait la distance avec cette mission, positionnée en dernière place malgré sa valeur ajoutée. Il est intéressant de mesurer à quel point les DRH auraient des objectifs davantage opérationnels que techniques. La conception n'est pas leur prédilection ?

Il apparaît par ailleurs nécessaire de maintenir un équilibre entre ces missions naturellement en tension et qui ont chacune leur raison d'être.

### 3. Le DRH et son équipe

#### a. Un métier qui s'exerce en binôme

54% des DRH ont un adjoint. Ce métier ne s'exerce plus seul. Nombreux sont ceux qui ont besoin d'échanger, en interne avec leur équipe ou en externe avec la direction générale, ou encore l' élu chargé du personnel. La solitude qui semblait être une des caractéristiques du métier de DRH semble moins marquée aujourd'hui. On peut y voir les marques d'un fonctionnement plus participatif des comités de direction et d'une réflexion mieux partagée sur la GRH. L'implication croissante du DGS dans les questions RH dans la majorité des collectivités est un autre point positif à souligner.

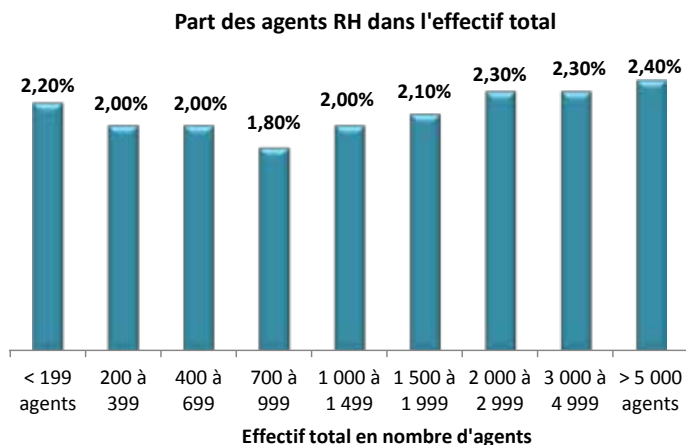
Trois principaux facteurs plaident, selon les DRH, en faveur du recrutement d'un adjoint dont il ne faut par ailleurs pas sous-estimer les difficultés de positionnement :

- assurer la continuité de la direction tant au quotidien que lors du départ du DRH ;
- dialoguer et échanger plus particulièrement lors de la prise de décisions complexes pour prévenir le risque d'isolement et d'éloignement du terrain ;
- prendre en charge des projets complexes et transversaux qui requièrent une légitimité et une compétence reconnues de celui qui les porte.

La nature des fonctions de l'adjoint varie selon les organisations. Il peut être en charge d'un secteur bien identifié et intervenir ponctuellement sur différents sujets ou superviser, par délégation du DRH, toutes les entités. Peu d'adjoints deviennent DRH.

La taille de la collectivité, une équipe de cadres aux compétences complémentaires ou le rattachement à un DGA sont autant d'éléments à prendre en compte pour le recrutement, ou pas, d'un adjoint. Certains DRH, compte tenu de leur expérience ou de leur relation au pouvoir, n'en mesurent pas l'utilité... en ce qui les concerne.

#### b. Les effectifs et les compétences de la DRH



La Cour des comptes, dans son rapport sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) paru en février 2012, évalue l'effectif moyen de la DRH à 2% des agents de la collectivité. À l'exception des collectivités comprenant un effectif entre 700 et 999 agents, les effectifs RH des répondants sont au-dessus de ce seuil. D'après une récente étude menée par la CEGOS, les effectifs RH des entreprises privées sont de 1,6%. La différence de 0,4% s'expliquerait, en partie, par une externalisation, dans le secteur privé, plus soutenue concernant certaines activités telles la paie, la formation, etc.

Le périmètre de la DRH est à prendre en compte dans l'analyse de ses effectifs. La plupart des activités sont intangibles mais quelques-unes sont susceptibles d'être exercées par d'autres entités : communication interne parfois rattachée au DGS ou à la direction de la communication, médecine du travail qui est une des rares fonctions externalisées ou prévention et sécurité à la direction générale des services techniques. La mission « organisation du travail, accompagnement et évaluation » peut être rattachée à une cellule positionnée auprès du DG bien que les DRH s'estiment légitimes pour intervenir dans tous les aspects de l'organisation du travail.

En dessous du seuil de 1,7%, les DRH estiment être en difficulté pour prendre en charge l'ensemble de leurs missions même s'ils reconnaissent que la qualité des compétences prime sur le nombre d'agents.

### c. Les compétences de l'équipe RH

Les propos des DRH ne sont pas dépourvus d'ambiguïtés. Ils se disent relativement satisfaits des compétences de leurs équipes tout en positionnant « le développement des compétences des équipes de la DRH » comme une zone de progrès prioritaire, comme nous le détaillerons en conclusion de cette étude. La distinction entre les cadres et les agents apporte un éclairage. Les premiers disposent majoritairement des compétences requises tant techniques que relationnelles et sont reconnus comme des interlocuteurs privilégiés du DRH. Ils sont en revanche, pour les DRH, trop peu nombreux.

Les compétences des seconds peuvent, selon les collectivités, ne pas être suffisamment adaptées aux besoins actuels de la fonction RH, bien que de réels progrès aient été constatés. Le manque de formation initiale, des compétences métier ou relationnelles encore fragiles ou des difficultés dans l'utilisation des outils informatiques sont autant de facteurs qui expliquent ce constat mitigé.

Les DRH attendent désormais de leurs collaborateurs un engagement plus affirmé pour la fonction RH corrélé à une meilleure prise en compte de la spécificité d'une fonction administrative devenue une fonction stratégique. Cet engagement serait naturellement porteur d'une plus forte progression dans le développement de leurs compétences et d'une plus meilleure adaptation aux besoins de la DRH.



## 4. Des relations avec tous les acteurs de la collectivité

Le DRH est en fait assez peu autonome compte tenu du nombre d'acteurs intervenant dans la fonction RH. Il est dépendant de la vision des élus et la direction générale concernant cette fonction. Le rôle et la place des managers et des représentants du personnel influent également sur ses marges de manœuvre.

### a. Le directeur général des services, une figure marquante de la fonction RH et « le meilleur allié du DRH »

Les DRH ont unanimement consacré la place centrale du directeur général des services dans la fonction RH, qui peut également incarner, selon les collectivités, la « figure patronale », les élus ne cherchant pas à assumer ce rôle. L'enquête met en valeur les trois principales attentes du DRH vis-à-vis du DGS :

- **La confiance** : il serait d'ailleurs plus juste de parler de « confiance réciproque ». Il est tout autant nécessaire que le DRH ait confiance en son DGS.
- **La prise de décisions** : nombre de DRH estiment ne pas détenir de pouvoir de décisions mais souhaitent plutôt être associés et parties prenantes de la prise de décisions. Ils se situent donc sur le champ de l'influence et du conseil aux élus, à la direction générale et aux managers. La décision appartient bien au DGS par délégation des élus.
- **Le soutien** : face aux diverses tensions de ce métier, le DRH a besoin d'être soutenu par son manager. Les marques de soutien sont autant d'attentions qui motivent les DRH. À l'inverse, l'absence de soutien, de plus si elle est perceptible, décrédibilise durablement le DRH vis-à-vis de ses partenaires et le marginalise tant auprès des partenaires sociaux que des managers. Ce soutien conditionne implicitement ses marges de manœuvre lorsqu'il est en phase de négociation avec les représentants du personnel ou avec les directions. Si le DRH accepte d'être un « fusible » en certaines circonstances, il n'est pas souhaitable que cela se renouvelle trop fréquemment.

Le terme de binôme, préférable d'ailleurs à celui de couple parfois usité, n'est pas usurpé et il sert autant le DRH que le DGS. Le DRH a également pour fonction de « challenger » le DGS et la direction générale sur les questions RH et managériales. Le départ du DGS est une remise en question importante, parfois douloureuse, pour un DRH. Celui-ci est alors contraint de reconstruire un système relationnel et de partager, à nouveau, sa vision avec un DGS qu'il n'a pas choisi.

À l'occasion des 25 ans du master *Management des Ressources Humaines* de l'Université Paris – Dauphine, les DRH ont fait remarquer qu'il n'y a pas de « *bon DRH sans bon dirigeant* ».

### b. Des élus davantage impliqués dans les villes, principalement les adjoints ou les vice-présidents

25 % des DRH estiment que les élus sont suffisamment impliqués dans la politique RH et 39 % qu'ils sont plutôt impliqués. Les modalités de travail et d'interventions sont toujours très contrastées selon les niveaux de collectivités.

Les élus des villes sont traditionnellement plus actifs que ceux des régions et des départements, voire même des EPCI plus distants. Les DRH sont très souvent en difficulté pour trouver des élus qui participent aux instances paritaires. L'élu aux finances s'impose désormais comme un interlocuteur de référence des DRH.

Dans 63 % des collectivités ayant participé à l'enquête, les élus au personnel sont des maires adjoints ou des vice-présidents et pour 24 % le président ou le maire. L'analyse qui consisterait en déduire que la délégation au personnel est aujourd'hui davantage confiée à des élus qui ont un certain poids politique pourrait pourtant être partiellement erronée. Certains élus cumulent plusieurs délégations qu'ils exercent avec plus ou moins d'assiduité ou d'intérêt. Celle relative au personnel n'est pas la plus gratifiante même si l'on perçoit un intérêt plus marqué des responsables politiques pour la politique RH.

Le contexte et les enjeux modifient les attentes des DRH et plus largement celles de la direction générale vis-à-vis des élus. Les ressources, devenues rares et chères, ne permettent plus de garantir le maintien d'un périmètre d'intervention aux contours intangibles. Nombre de DRH attendent que les élus aillent au-delà des déclarations d'intentions pour prendre des décisions conformes au périmètre d'intervention que ces mêmes élus souhaitent. Les sujets de débat ne manquent pas : horaires d'ouverture, niveau des prestations, accueil des publics... Il deviendra demain périlleux de concilier des budgets en diminution avec des prestations qui ne seront pas reconfigurées. La question des effectifs est très sensible, parfois explosive, tant pour les DRH que pour les managers aux prises avec leurs collaborateurs... et les usagers.

Les relations sociales sont un autre point de tension à regarder de près. Les représentants du personnel appellent de leurs vœux l'intervention des élus qu'ils estiment plus prompts à arbitrer en faveur de leurs revendications que les administratifs. Les DRH peuvent être décrédibilisés dans ce jeu de pouvoir aux contours fluctuants qui ne sert pas la cause commune.

Enfin, la qualité des relations est jugée satisfaisante par les DRH parfois amenés à composer, selon les collectivités, avec une présence soutenue des élus sur le règlement des questions individuelles et leur absence lors de la réunion des instances paritaires.

### **c. Des relations incontournables mais sous tensions avec les managers**

On pourrait résumer la relation complexe que les DRH entretiennent avec les managers aujourd'hui dans ce « *on ne peut pas faire sans eux mais on ne sait pas comment les associer* ».

DRH et management ont une histoire commune, leurs destins sont liés. Les évolutions de la GRH et du management se croisent et vont dans le sens du participatif et de l'ouverture. Leurs intérêts semblent contradictoires mais, à y regarder de près, se rejoignent le plus souvent sans nécessairement emprunter les mêmes voies, ni les mêmes discours.



Ils entretiennent trois niveaux de relations à la fois soutenues et non dénuées de paradoxes et de conflits potentiels :

- Les managers sont des « consommateurs » de moyens, incités désormais à raisonner en « objectifs » et devant rendre compte de la bonne gestion des ressources qui leur sont confiées. Le DRH se positionne en « juge », en « évaluateur » auquel les managers doivent rendre compte.
- Les managers sont des acteurs majeurs de la fonction RH en participant à l'élaboration de la politique RH et à sa mise en œuvre. Le DRH est davantage sur le champ du partenariat et aspire aujourd'hui à partager. L'objectif est ambitieux et n'est pas sans soulever certaines interrogations chez les managers.
- Les managers sont les bénéficiaires d'un accompagnement de plus en plus soutenu de la DRH dans l'accomplissement de leurs missions. L'accompagnement est double, il se situe tant sur le plan du développement des compétences managériales que plus récemment concernant l'organisation du travail. Cette dernière mission ne suscite pas nécessairement leur adhésion malgré toute la valeur ajoutée qu'ils peuvent en retirer.

Certains DRH distinguent les DGA, voire les directeurs, des autres managers de proximité. Avec les premiers, la fonction RH est mieux intégrée. Des enjeux partagés et des échanges fréquents permettent de parler un même langage et de former une communauté soudée qui partage une même vision. Avec les seconds, la relation est plus compliquée. Peu associés à la stratégie et mal informés, les managers de proximité ont des difficultés à adhérer aux objectifs collectifs et ce, d'autant plus qu'ils sont en prise, au quotidien, avec leurs équipes et les usagers sans disposer, en outre, de réelles marges de manœuvre. Dans certaines organisations, ils n'ont de manager que le nom.

Le DGS, premier manager, influe considérablement sur la qualité de cette relation en assurant, ou pas, une régulation. Le respect des règles notamment celles relatives à la gestion des effectifs, plus particulièrement si le principe de centres de responsabilités est adopté, requiert son intervention, notamment pour recadrer ceux qui ne respecteraient pas les engagements.

La place prise par la DRH dans l'organisation du travail est diversement appréciée. Les uns sont demandeurs, d'autres plus réticents. Au DRH de démontrer sa compétence et son expertise... avec le soutien de son DGS.

#### **d. Les relations individuelles avec les agents**

Les DRH sont attentifs à la situation des agents qu'ils estiment plus vulnérables aujourd'hui, tant au regard d'un pouvoir d'achat en berne que de situations personnelles fragiles. Ceux qui ont mis en place un baromètre social interne ne peuvent que prendre en compte leurs réelles inquiétudes sur leur devenir et leur anxiété face aux changements. Le DRH assume alors une nouvelle fonction devant à la fois rassurer et « faire rêver » en étant porteur de perspectives.

Leur rôle d'employeur social est bien assumé, revendiqué par certains, à condition toutefois qu'un réel accompagnement des compétences soit assuré pour favoriser

l'employabilité des agents. Les DRH sont désarmés et dépourvus devant la récurrence de situations individuelles, par ailleurs chronophages, qui semblent sans espoir de solutions mais qui accaparent les collaborateurs de la DRH.

L'une de leurs légitimes attentes est d'amener les managers à mieux régler eux-mêmes ces situations pour ne pas se transformer en « centre de secours » ou en pompiers. Les DRH sont attentifs à la relation qu'ils peuvent nouer avec les agents, à la fois en étant présents régulièrement sur le terrain par le biais de réunions et en les rencontrant individuellement.

Un des enseignements majeurs de la crise financière de 2008 dans les entreprises privées est que le DRH est un « Human Partner », et non pas seulement un « Business Partner » qui s'intègre pleinement dans la direction générale. Le DRH en oublierait alors qu'un de ses rôles, selon ULRICH, est d'être le « champion » ou « l'avocat » des salariés.

#### **e. Les relations soutenues avec les représentants du personnel**

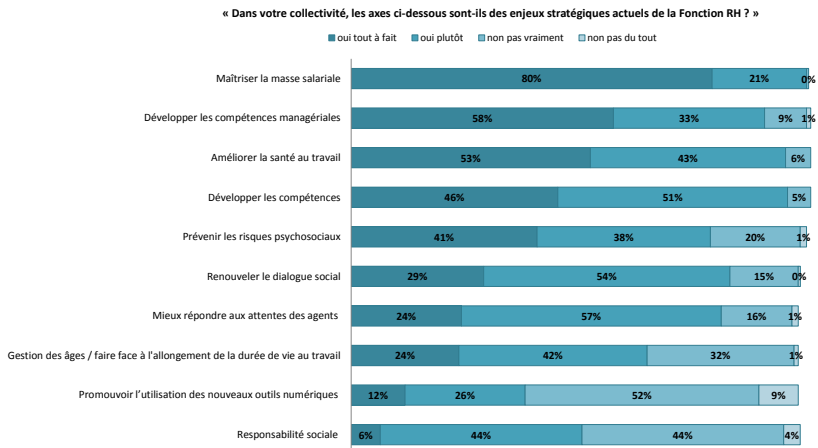
Les sollicitations des représentants du personnel sont fortes, souvent exprimées dans l'urgence. Ils exigent une constante réactivité. La place et l'influence des représentants du personnel sont importantes dans les grandes collectivités bien structurées. Elles sont moindres voire tout à fait mineures dans les collectivités plus petites. Si les relations avec les représentants du personnel ne sauraient être négligées, elles ne constituent pas à elles seules l'ensemble du dialogue social nécessaire à l'intérieur d'une collectivité.

Les DRH sont tiraillés entre les managers et les représentants du personnel. Si les uns priment, les autres sont distancés, parfois écartés, comme s'il n'était pas possible de les associer sur le même niveau.



## C. Un métier aux enjeux forts et structurants

D'une part, les DRH sont très sollicités dans de nombreux domaines, de l'autre les facteurs de changement, souvent majeurs, se multiplient. Dix enjeux ont été identifiés et proposés aux DRH lors de l'enquête en ligne pour être classés en fonction de leur importance. Ces enjeux sont au demeurant assez classiques et auraient pu être proposés il y a quelques années, à l'exception de l'item sur les outils numériques qui n'a d'ailleurs pas obtenu le succès escompté. Des entretiens individuels ont permis ensuite de mieux préciser les modalités de travail engagées dans ces domaines dans les collectivités.



### 1. Les axes prioritaires

#### a. La maîtrise de la masse salariale

Le sujet n'est pas nouveau, loin s'en faut, nombre de collectivités étant « à la diète » depuis de longues années. Il s'agit désormais d'une contrainte durable. La problématique est bien appréhendée par tous les niveaux de collectivités, y compris par les régions qui ont désormais mis leur masse salariale sous contrôle. Le temps des créations de postes, liées ou non à la décentralisation, est révolu. Une majorité des DRH interviewés estiment que l'évolution de la masse salariale est désormais contenue, entre 0,5 % à 2 %. Les créations de postes devenues très faibles, parfois depuis quelques années, sont compensées par des suppressions. Les remplacements sont examinés scrupuleusement. Le sujet étant très sensible sur le plan social, les DRH se livrent parfois à une gestion des effectifs presque clandestine.

La maîtrise de la masse salariale se traduit mécaniquement par une stabilisation des effectifs, parfois même par leur réduction. Cette préoccupation est bien partagée par l'ensemble des DRH qui l'assument sans fanfaronner mais sans complexe considérant, pour certains, qu'il leur appartient de préserver le service public. Leur responsabilité est de garantir les missions qui ont une réelle valeur pour les usagers, quitte à accepter une remise en cause d'autres plus jugées secondaires. Les DRH, qui y voient aussi l'opportunité « *d'être plus intelligents, plus innovants et*

*plus créatifs* », sont bien décidés à transformer, autant que possible, la contrainte en opportunité.

La maîtrise des effectifs et plus encore leur réduction nécessiteront un accompagnement des services. Il s'agit bien de passer d'un management par les moyens à un management non pas par les résultats, concept qui parle peu dans la fonction publique, mais à un management par la performance, notion dont les contours gagneraient à être précisés. Cet enjeu impose plus que jamais aux DRH de travailler sur le mode du « co » avec les managers en « co-construisant » et en « co-élaborant », au risque d'une dégradation des relations. Le manque d'indicateurs d'activités fiables et partagés avec les opérationnels est une de leurs faiblesses dans la négociation sur le niveau des effectifs.

L'accompagnement des managers dans la gestion de leurs effectifs est indispensable. Le temps des décisions unilatérales est terminé, il faut expliquer, convaincre, négocier, contractualiser puis accompagner. D'un côté, il s'agit de motiver les managers sur d'autres aspects de leurs missions que sur le développement, quitte à proposer à certains une tout autre manière d'envisager leur activité. De l'autre, les DRH soulignent qu'il est difficile de motiver durablement par la contrainte financière.

La place des élus est ambiguë et source de difficultés pour les équipes. Nombreux sont ceux qui peinent à donner des orientations et plus encore à prendre des décisions concernant le périmètre de l'action publique locale. Le moment est venu, selon nombre de dirigeants RH, de faire des choix afin de retrouver une concordance entre missions et moyens aujourd'hui déséquilibrée dans certains secteurs. Certains estiment « être arrivés à l'os », sans plus aucune marge de manœuvre.

Faire accepter la maîtrise de la masse salariale aux agents implique en une réorientation de la GRH. Développement des compétences, définition de parcours et amélioration des conditions de travail sont autant de pistes estimées nécessaires par les DRH. Certains DRH craignent un coup de frein sur les avancements qui aurait des conséquences sociales importantes notamment sur la motivation des agents. L'altération des conditions de travail est également à considérer afin de ne pas augmenter l'absentéisme et de ne pas dégrader la qualité du climat social.

Les DRH ne pourront pas manquer d'aborder la très délicate question du temps de travail. En premier lieu son organisation : nombre d'accords conclus dans les années 2000 ont très largement sous-estimé les besoins des services pour privilégier les besoins individuels. Ensuite sa durée : nombre de durées annuelles du travail dans la Fonction publique territoriale sont plus ou moins inférieures à la durée légale de 1 607 heures (fixée par la loi AUBRY du 19 janvier 2000). Or, pour beaucoup de DRH, cela revient à ouvrir la boîte de Pandore et à tendre le climat social. Le rapport au temps est désormais très sensible pour les agents y compris les managers, l'équilibre vie privée/vie professionnelle est devenu une dimension majeure de la relation au travail<sup>5</sup>. On voit ainsi de nombreuses entreprises proposer des horaires autant que possible en concordance avec les contraintes personnelles. L'équation s'avère souvent difficile à résoudre.

<sup>5</sup> Cf. *Dans la peau des agents territoriaux*, par Jérôme GROLLEAU, Philippe GUIBERT et Alain MERGIER, MNT, janvier 2012.

## b. Le développement des compétences managériales

Dans leur très large majorité, les collectivités sont devenues très attentives à la qualité des compétences managériales (90% des répondants tout à fait ou plutôt d'accord, dont 57% tout à fait d'accord). Les DRH sont plutôt réservés à l'égard des managers dont ils estiment les compétences encore insuffisantes. Dans le passé, ce constat a conduit nombre de DRH à se substituer aux managers, notamment sur le champ disciplinaire. La tendance est tout autre aujourd'hui, une réelle volonté de responsabilisation dans la gestion des équipes est très nettement exprimée, y compris dans le champ RH. C'est une des raisons pour lesquelles les DRH se disent massivement prêts à engager de nouvelles relations avec les managers, par le biais notamment du partage de la fonction RH.

L'objectif commun est de développer une culture managériale partagée autour de valeurs collectives, de favoriser une homogénéité des pratiques et de responsabiliser les managers. Les actions engagées sont encore pour la plupart des actions de formation. Les collectivités semblent néanmoins renoncer aux formations standardisées pour privilégier des formations « intra » et des cycles de management très ambitieux qui s'inscrivent dans la durée. Les DRH admettent volontiers que ces cycles, si développés soient-ils, nécessitent des « piqûres de rappel » et doivent être complétés et relayés par une animation régulière du management : séminaires, forums, informations spécifiques, ateliers, groupes d'analyse de pratiques. Un accompagnement individualisé, de type coaching, peut également être envisagé.

On a vu ces dernières années se multiplier les chartes du management dont l'objectif est certes de partager, en premier lieu au sein de la communauté managériale, un certain nombre de valeurs mais aussi de les décliner en rôles et en comportements à adopter dans sa pratique. Cette déclinaison est précieuse pour les managers qui mesurent mieux ce que l'on attend d'eux. Les DRH oscillent entre l'espoir de voir progresser les managers et un attentisme qui confine parfois, selon les cas, au réalisme ou au fatalisme ; force est de constater que tous les managers ne seront pas en mesure de progresser. Leur état d'esprit peut se résumer schématiquement en une phrase « on ne peut pas ne rien faire, mais on n'est pas sûr du résultat ».

On n'observe pas (encore ?) une remise en cause des modes d'organisation et de fonctionnement internes visant à optimiser la ligne hiérarchique. En « off », la question du nombre de managers (dont l'équipe peut ne compter que trois agents) et plus encore celle du nombre des niveaux hiérarchiques interpellent, mais sans se traduire par une remise en cause qui ne semble possible qu'après un départ. Se pose également le problème de la gestion, sauf situations exceptionnelles, des « managers défaillants » et de leur maintien en poste. Le statu quo domine, compte tenu des divers avantages attachés à la fonction managériale, notamment un régime indemnitaire plus élevé que celui attribué aux autres agents.

La question des marges de manœuvre, plus spécifiquement des managers de proximité, dans la gestion RH de leurs équipes ne peut être éludée. Le manager n'est toujours pas en mesure de sanctionner tant positivement que négativement ses collaborateurs. Il est, en outre, corseté dans des dispositifs RH, avancement et rémunération, très techniques et souvent complexes dont il ne perçoit pas nécessairement l'utilité et auxquels il n'a pas été nécessairement associé.

Nombre de sujets restent à explorer. Le « management des managers » reste sous-estimé à la fois tant par la direction générale que par le management lui-même. Les perspectives d'évolution des cadres qui, faute d'ouvertures autres que managériales, sont condamnés aujourd'hui à devenir puis à rester managers sans véritable vocation. L'évaluation des compétences managériales est également un sujet en devenir, l'entretien annuel d'évaluation n'ayant pas réellement fait la preuve de son efficacité sur ce point.

La faiblesse des compétences dites RH des managers est lourde de conséquences pour la fonction RH et la GRH. Le plus souvent, les DRH déplorent que les problèmes remontent mécaniquement à la DRH sommée de trouver des solutions à tout prix.

### c. La santé au travail

52 % des répondants se déclarent tout à fait d'accord pour qualifier la santé au travail comme un enjeu actuel de la fonction RH, et 94 % sont tout à fait ou plutôt d'accord. Un choix aussi massif pourrait surprendre. Les situations sont contrastées, certaines collectivités découvrent leurs obligations légales et donc ont pris du retard dans ce domaine alors que d'autres ont volontairement développé des actions très poussées. Peut-être y a-t-il également la volonté des DRH d'être plus offensifs et de passer de l'implicite et du coup par coup à la conception d'actions mieux harmonisées et s'inscrivant dans la durée.

Nombre de métiers exercés dans les collectivités sont pénibles et usants, la dégradation de l'état de santé des agents en témoigne. Le vieillissement, l'allongement de la durée de vie au travail et de faibles niveaux de qualification qui complexifient le maintien dans l'emploi, sont autant d'éléments à gérer.

Le nombre de reclassements croît dangereusement aux yeux des DRH et le taux d'absentéisme, tant compressible (congés de maladie ordinaire) que non compressible s'envole (congés de longue maladie et congés de longue durée). En hausse depuis 2007<sup>6</sup>, le taux d'absentéisme a varié entre 6,6 % et 9 % en 2011, et entre 6 % et 11 % en 2010 selon la taille de la collectivité, avec 22,6 jours d'absence par agent en moyenne<sup>7</sup>. Les efforts engagés, depuis quelques années, pour améliorer les conditions de travail doivent être relayés et soutenus par une gestion anticipée des compétences fondée sur l'identification des métiers à risques ou sensibles et une analyse de la relation au travail.

Cette préoccupation croissante de la santé au travail se traduit par un certain nombre d'actions (liste non exhaustive) :

- identification des risques encourus par leurs agents en fonction des métiers exercés : risques physiques, relations avec les usagers ;
- prise en compte de l'impact des TIC dû à la porosité vie privée/vie professionnelle<sup>8</sup> ;

<sup>6</sup> Absences au travail pour raison de santé dans les collectivités territoriales, 2011, Sofcap, octobre 2012

<sup>7</sup> Estimations Dexia Sofcap publiées par *Les Échos* le 18 mai 2011

<sup>8</sup> Cf. *L'impact des TIC sur le travail dans la Fonction publique territoriale*, publication prochaine de l'Observatoire social territorial

- recrutement de professionnels tels que médecins, infirmières ou assistantes sociales qui sont devenus des partenaires à part entière de la DRH et dont la zone d'intervention s'élargit ;
- sensibilisation des managers les mieux à même d'exercer une veille en repérant les situations à risques ;
- prévention des conduites addictives, qui n'est d'ailleurs pas une nouveauté.

Par ailleurs, le recul de l'État dans le domaine de la santé restreint l'accès à des soins devenus de plus en plus coûteux. Le décret sur la possibilité de financement de la protection sociale complémentaire par les employeurs était à la fois très attendu (par les agents) et peut-être redouté (pour son coût). Cette disposition permet désormais aux employeurs d'être parties prenantes de la protection sociale de leurs agents (santé et prévoyance).

Les DRH estiment enfin que la santé doit également être prise en compte dans la réflexion sur les organisations du travail : horaires, utilisation des outils dont les TIC ou encore les processus, coopérations internes et modes de management. Cette analyse renforce leur souhait d'y être plus étroitement et systématiquement associés. À l'image des autres dispositifs RH, des indicateurs de mesure sont indispensables pour en évaluer les résultats.

#### **d. Le développement des compétences**

Le sujet n'est pas nouveau, mais il est d'autant plus crucial qu'il s'inscrit comme un continuum de la réflexion sur les effectifs et le maintien dans l'emploi. Alors qualité contre quantité ? L'équation est simpliste mais mérite que l'on s'y intéresse. La compétence s'impose comme un capital à développer et à adapter en permanence pour répondre aux évolutions des métiers. Elle s'intègre peu à peu dans les dispositifs RH. Plusieurs collectivités tentent de promouvoir également le concept d'employabilité dans l'objectif de responsabiliser leurs agents et de les inciter à en devenir des acteurs.

Développer les compétences nécessite au moins deux conditions préalables. Leur identification est la première étape voire une épreuve que doit affronter tout DRH. Elle implique, en amont, que la définition même de la compétence ait été partagée par tous les acteurs. Cette phase est réalisée avec plus ou moins de difficultés pour aboutir à des fiches de poste et à des référentiels, parfois si exhaustifs qu'ils en sont difficilement exploitables. La seconde est leur évaluation qui s'avère périlleuse malgré la formation des managers.

Les plans de développement des compétences restent très conventionnels. « Le tout formation » demeure encore une caractéristique commune des collectivités qui semblent aujourd'hui davantage privilégier les actions intra. Quelques-unes tentent de diversifier et de croiser les modes d'apprentissage : mobilité interne, stages de découverte, tutorat, valorisation des « apprentissages professionnels informels » (P. CARRÉ et O. CHARBONNIER). Au-delà des raisons financières, le but est d'apporter des réponses concrètes plutôt que théoriques et, par ailleurs, de responsabiliser leurs managers dans le développement des compétences de leurs collaborateurs. La formation présente l'avantage d'être un dispositif facilement accessible, culturellement reconnu et qui officialise un acquis (au moins en théorie).

Pour nombre de DRH, il ne faut pas non plus négliger la valeur symbolique pour les agents de catégorie C pour lesquels elle représente une réelle reconnaissance de leurs compétences et de leur métier.

Les actions de développement des compétences sont nécessaires mais pas suffisantes pour apprendre le travail. « *Le travail, ça s'apprend* », affirme Maurice THÉVENET dans son ouvrage éponyme. À partir de la métaphore du métro, il explique que les trois dimensions nécessaires au travail sont : le sens de l'efficacité, le sens de la présence des autres et une base commune de valeurs minimales, et qui ne sont pas spontanément partagées. Il conclut en indiquant que les entreprises sont à la recherche de pédagogues que devraient naturellement être les managers. Cette exigence pose la question de leur formation, de leurs compétences clés et de leur comportement. Le propos est relayé par Norbert ALTER pour qui « *la compétence devient collective car la complexité du travail ne permet pas à un opérateur de détenir à lui seul toutes les compétences à la réalisation de la tâche* ». La compétence reste encore trop souvent envisagée sous l'angle individuel alors que sa dimension collective est plus que jamais centrale dans des organisations dont l'une des caractéristiques principales est l'interdépendance des activités.

#### **e. La prévention des risques psychosociaux**

Les DRH sont à 79% tout à fait ou plutôt d'accord pour considérer cet axe comme un enjeu actuel de la fonction RH. Cependant, définir les RPS est un sujet à part entière tant les conceptions sont différentes selon les organisations et selon les individus (DRH, agents...). Au-delà des aspects de stress au travail ou de harcèlement par exemple, la notion peut paraître floue et mal définie – « *de quoi parle-t-on ?* » se demandent quelques DRH. Bien que conscients de son importance et de sa gravité, faute d'être assez précisément circonscrite, elle agace certains DRH ; ceux-ci considèrent qu'il a pu y avoir une « instrumentalisation » de la souffrance au travail.

Les risques psychosociaux ont fait l'objet d'une médiatisation très soutenue dans les années 2008-2010 qui ont mis le travail en débat, parfois à l'index. Diverses enquêtes réalisées auprès des salariés et des agents prouvent pourtant que la valeur travail tient une place fondamentale dans la vie des Français. Dans le même temps, les mêmes enquêtes indiquent que le désengagement des collaborateurs s'amplifie.

Si des mesures d'urgence ont dû être prises pour répondre à des situations critiques, les DRH ont tenté de garder la tête froide et de résister aux diverses pressions pour, en premier lieu, mieux objectiver les situations. Les démarches engagées sont intéressantes dans la mesure où elles permettent de formaliser un diagnostic de la situation avant de définir un plan d'action.

Nombre de collectivités ont ainsi réalisé des études et des audits, en interne ou avec l'appui de cabinets. Le plus souvent, elles y ont associé les agents lors d'enquêtes ou de groupes de travail. Beaucoup d'actions engagées sous le label « risques psychosociaux » auraient pu l'être sous une autre dénomination lorsqu'il s'agissait d'évaluer la relation à l'institution ou de mesurer le sentiment d'appartenance. Des professionnels ont été recrutés pour épauler le DRH : préventeurs, psychologues du travail. Des dispositifs diversifiés ont été mis en œuvre : cellules de veille dont la composition varie selon les collectivités, ateliers de réflexion, services dédiés, etc.



Le niveau d'engagement des collectivités varie, certaines agissent de façon implicite sans affichage labellisé RPS.

La tension semble moins soutenue aujourd'hui mais l'attention des DRH n'en demeure pas moins forte compte tenu notamment de la pression sociale qui s'exerce sur eux. Les principales causes de risque sont désormais assez bien identifiées parmi lesquelles : un environnement anxiogène, la porosité vie privée/vie professionnelle, le court terme, l'immédiateté et l'urgence, l'usage abusif des TIC. S'y ajouterait l'affaiblissement des collectifs de travail pour cause d'individualisation des dispositifs RH. Toutes les collectivités ne sont pas logées à la même enseigne. Celles situées en région parisienne se disent pénalisées par une mobilité des agents déstabilisante pour les services, alors que les autres souffrent d'un immobilisme qui affaiblit les motivations et qui est facteur d'usure au travail.

Les DRH interrogés ont bien l'intention de ne pas baisser la garde et de poursuivre leurs actions (se reporter à la partie relative aux perspectives d'évolution et aux pistes de travail).

#### **f. Renouveler le dialogue social**

S'il y a un sujet qui ne peut pas faire l'objet d'une analyse qui synthétiserait le positionnement de tous les DRH, c'est bien le dialogue social.

Les relations locales entre DRH et syndicats peuvent être tendues, ne facilitant alors pas un dialogue constructif et apaisé. Pourtant les DRH de la Fonction publique territoriale estiment avoir les mêmes préoccupations que les organisations syndicales et déplorent les réactions d'opposition. Cette incompréhension engendre frustrations et parfois désillusions.

Caractériser le dialogue social est hasardeux tant le sujet est sensible. Les cinq constats que nous énonçons ci-dessous peuvent être, peu ou prou, partagés par les DRH. Ils sont également susceptibles d'être contestés voire niés par les représentants du personnel :

- des enjeux mal appréhendés et des revendications des syndicats qui semblent quelquefois décalées ou désuètes ;
- des exécutifs partisans « d'une paix sociale à tout prix », mais « pas à n'importe quel prix » répondent les DRH ;
- le recentrage de l'action de certaines organisations syndicales sur la défense de situations individuelles qui confinerait au clientélisme ;
- un faible taux de syndicalisation des agents, et plus encore des cadres, et une légitimité en berne y compris aux yeux des agents ;
- un dialogue social concentré au niveau de la DRH qui exclut les managers qui en sont pourtant des acteurs.

Le dialogue social est naturellement abordé en fonction du contexte et aussi en tenant compte de la personnalité de ses acteurs. Il est dans une impasse dans certaines collectivités alors qu'un dialogue constructif est établi dans d'autres. Des accords sont conclus ici mais restent impossibles ailleurs. L'éventuel affrontement DRH/syndicats ne se traduit pas nécessairement par un affrontement institutionnel. Le dialogue social ne semble pas s'inscrire dans une stratégie bien que la

très grande majorité des collectivités ait signé des protocoles d'accord qui permettent de réguler les relations. Chacun déploie ses armes... Certains DRH mettent en avant leurs convictions et leur foi dans le dialogue social. D'autres s'appuient sur leur pragmatisme, leur sens de la négociation et leur ouverture. Des relations de prime abord improbables se nouent quand d'autres n'ont pas lieu malgré les « bonnes » intentions de départ et la convergence des points de vue. La recherche de la paix sociale au prétexte que l'on partage des convictions proches ne semble pas nécessairement être une stratégie gagnante.

À l'unanimité, les DRH estiment que le dialogue social ne se joue pas uniquement dans les instances paritaires, théâtre de jeux de rôles. Il se construit lors de rencontres informelles et régulières tels que réunions et groupes de travail. Nombreux sont ceux également pour qui le dialogue social ne se réduit pas non plus aux relations avec les représentants du personnel mais bien à un dialogue avec tous les agents. Ceux-ci peuvent ainsi être directement associés à la construction des dispositifs qui les concernent et à l'organisation du travail.

Dans l'avenir, on peut légitimement craindre que l'impérieuse nécessité de maîtriser la masse salariale n'engendre des tensions supplémentaires.

## 2. Les autres axes RH

### a. Mieux répondre aux attentes des agents

Positionner cette demande en fin de classement peut paraître paradoxal de la part de DRH qui affirment leur souhait de demeurer proches des agents. Leurs pratiques en témoignent : malgré leur manque de temps, ils alignent volontiers visites des services, réunions sur le terrain, entretiens avec les agents, relations fréquentes avec les référents RH et les managers...

De plus, les mêmes DRH sont conscients de la nécessité de rapprocher la direction générale et les agents, et certains s'y emploient activement. Dans cet esprit, la communication interne est également un des domaines clés que les DRH ont bien décidés à investir, bien que ce secteur ne leur soit pas toujours rattaché.

Peut-être les DRH sont-ils très au fait des attentes des agents mais pas ou pas suffisamment en mesure d'y répondre ? Ou bien encore estiment-ils déjà apporter des réponses adaptées ? Considèrent-ils que s'intéresser aux attentes des agents est d'abord dans le rôle des managers ?

### b. L'allongement de la durée de vie au travail et la gestion des âges

La France est l'un des pays européens où l'emploi des jeunes est sacrifié, comme d'ailleurs celui des seniors. Le gouvernement tente de reverser la donne avec la mise en place des contrats de génération censés faciliter le recrutement des jeunes et le maintien des seniors en activité. La majorité des DRH n'ont pourtant pas encore jugé nécessaire de segmenter leur GRH en fonction des âges<sup>9</sup> malgré quelques alertes. Les agents de catégorie C de plus de 50 ans, qui connaissent un absentéisme croissant, ne sont plus, pour un certain nombre d'entre eux, en mesure de

<sup>9</sup> Cf. *Gérer et anticiper les fins de carrières. Les seniors dans la Fonction publique territoriale*, MNT, juin 2012

conserver leur emploi. Leur employabilité est en péril si elle n'est pas soutenue par des dispositifs préventifs : entretiens de mi-carrière, formations de remise à niveau, amélioration des conditions de travail, aménagement des fins de carrière. Pour mémoire, la Loi de Finance de la Sécurité sociale de 2009 oblige les grandes entreprises à se doter d'un plan ou d'un accord sur l'emploi des seniors.

Par ailleurs, la mixité des équipes, jeunes et seniors ne partageant pas les mêmes approches, fait planer la menace d'une rupture générationnelle. Trop peu nombreux sont les DRH qui estiment que le sujet doit être sérieusement pris en compte.

Les DRH seraient-ils en décalage avec les enjeux sociétaux et les évolutions numériques ? Les résultats de l'enquête peuvent le laisser croire. Il faut toutefois relativiser cette conclusion au regard des sujets très prégnants que sont la maîtrise de la masse salariale, les compétences ou encore les risques psychosociaux qui engagent directement leur responsabilité et s'imposent dans leurs agendas.

### **c. Promouvoir les TIC**

La société précède souvent les organisations. Les TIC ont envahi nos environnements personnels et les individus sont de plus en plus connectés : réseaux sociaux, Twitter, communautés diverses. Les DRH adoptent pourtant une attitude plutôt distante, souvent empreinte de la plus grande prudence vis-à-vis de ces outils. Tout au plus engagent-ils une réflexion sur l'utilisation des réseaux sociaux appliqués aux recrutements, ce qui est effectivement une première approche.

L'apparente facilité d'utilisation de ces outils ne doit, en effet, pas interdire aux organisations de se poser la question des effets induits en termes de comportements et de conditions de travail. Leurs apports mériteraient effectivement au moins d'être mis en perspective avec les réels besoins, tant managériaux que RH, des organisations. Les messageries électroniques qui se sont développées sans réflexion préalable pouvant, en l'occurrence, servir parfois de contre-exemple.

Les DRH ne doivent pas s'y tromper, ni même trop attendre, il sera difficile d'ignorer plus longtemps la place de ces outils. Ils seront, en outre, en première ligne pour gérer cette « transition digitale » qui aura des impacts sur les relations hiérarchiques, la communication interne ou le temps de travail. Avec les DSI, ce sont eux qui seront en charge de réguler et de poser les nouvelles règles de fonctionnement. Développer le partage de règles et d'usages communs rend leur intervention nécessaire à ces modes de travail, au-delà des questions de sécurité informatiques, capacité des machines et coût des équipements. Ils devront également prendre en compte, avec la potentielle virtualisation des relations, le fort besoin relationnel des agents.

### **d. La responsabilité sociale des employeurs publics (RSEP)**

Le sujet, notamment sous l'angle de la diversité ou de la lutte contre les discriminations, est aujourd'hui très médiatisé. De grandes entreprises communiquent volontiers, complaisamment diront certains, sur leurs réalisations dans ce domaine et cherchent à en faire un avantage concurrentiel.

Les DRH des collectivités ne sont pas indifférents à cette question, mais ne semblent pas en faire un levier spécifique de leur politique RH, alors qu'ils se

disent très impliqués sur les questions d'éthique et de valeurs (cf. 2<sup>e</sup> partie). Plusieurs facteurs expliquent leur attitude : une définition trop vague et variable du sujet, des incertitudes sur le rôle spécifique du DRH et un champ d'intervention très large. Sans doute encore, aux yeux de certains, l'accès par concours aux emplois publics et la garantie d'un déroulement de carrière a minima constitueraient autant de garanties en faveur de l'égalité.

Peut-être y a-t-il aussi un décalage entre la commande politique et institutionnelle, et les contraintes opérationnelles des services en termes de gestion des effectifs. Face à des budgets très contraints, les managers deviennent encore plus réticents à accueillir des agents qui ne leur semblent pas d'emblée opérationnels. Dans certaines collectivités territoriales, la RSEP apparaît peu dans les objectifs de communication. « Ce qui se gère se mesure », affirme-t-on ; devra-t-on désormais ajouter que « ce qui ne se communique pas, n'existe pas » ?

Des réalisations sont pourtant intéressantes à mentionner. La question du handicap est aujourd'hui mieux appréhendée, nombre de collectivités se rapprochent du taux légal de 6 % des effectifs, « aidées », il est vrai, par les reclassements qui se multiplient. La prévention des discriminations à l'embauche est aussi un sujet plutôt bien traité par le biais des formations et intégrée dans les processus de recrutement. Celles concernant la gestion des carrières sont également en passe d'être peu à peu ajustées.

Deux thèmes semblent en revanche moins investis. D'une part concernant les seniors, les collectivités sont davantage concernées par des problèmes d'employabilité plutôt que d'emploi. Le rapport Brindeau sur le travail des seniors dans la Fonction publique publié en mai 2012 comme l'étude publiée par l'Observatoire social territorial ont mis l'accent sur l'indispensable implication des organisations. Les collectivités y sont sensibles, mais les plans seniors, pourtant porteurs de consensus social, restent peu nombreux. D'autre part, la parité femme/homme dans les emplois de direction nécessite avant tout un changement de culture des organisations. Au-delà de l'obligation légale prévue par la loi Sauvadet de 2012, elle s'appuiera avant tout sur la volonté des dirigeants d'élargir un cercle... à tout le moins très masculin.

La responsabilité sociale ne peut être réduite à la seule diversité. Elle va bien au-delà et concerne également les champs de la qualité de vie au travail, du comportement managérial, de la formation, autant de domaines sensibles pour les DRH et d'ingrédients pour un projet collectif...



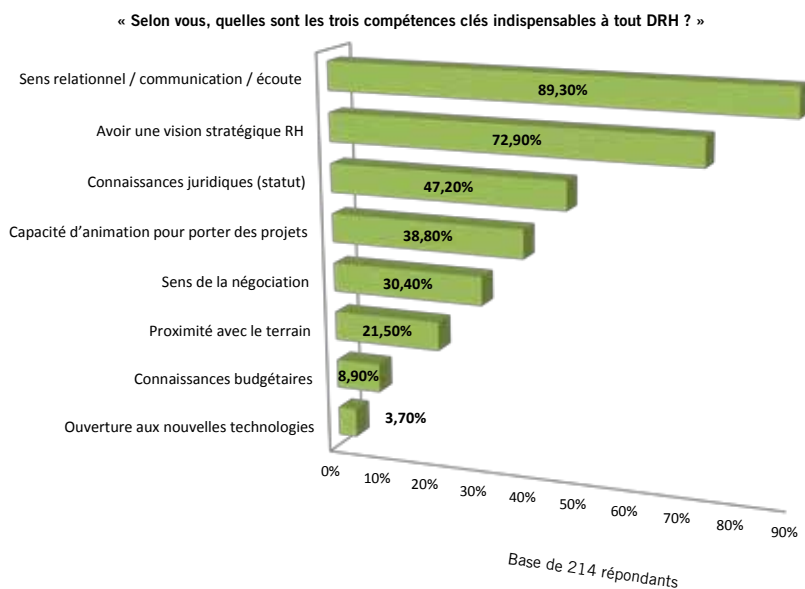
## 2<sup>e</sup> partie : Le métier de DRH, conditions de réussite et perspectives

### A. Le DRH et son métier, entre satisfactions et contraintes

#### 1. Les compétences à mobiliser

Une enquête réalisée par la CEGOS en 2012 auprès des entreprises privées indique une scission DRH/salariés concernant les compétences des DRH. Les premiers mettent d'abord en avant la capacité de négociation (64 %) puis la vision stratégique (60 %) et le sens de la communication (54 %). Les salariés privilégient, quant à eux, des compétences plus humaines telles que le respect des collaborateurs (64 %), le relationnel (56 %) et le sens de l'écoute (53 %).

La pleine maîtrise de ces compétences est particulièrement centrale pour tout DRH, car elle est indéniablement porteuse de performance pour la fonction RH. La production d'un référentiel de compétences RH serait d'ailleurs très intéressante si elle permettait d'identifier les compétences particulières des DRH et de repenser les dispositifs de développement des dites compétences.



Parmi les huit compétences proposées aux DRH dans le questionnaire en ligne, trois se distinguent :

#### **a. Sens relationnel, communication et écoute**

Le DRH serait donc avant tout un individu sachant nouer des contacts, entretenir des relations, faire passer des messages, s'adresser à des interlocuteurs très différents en interne et en externe, à la fois dans l'empathie mais aussi avec du recul. Ce choix peut surprendre, car il ne différencie pas le DRH des autres managers qui sont également très attendus dans ce même registre.

Paradoxalement, il est fait souvent reproche aux DRH de ne pas savoir suffisamment communiquer. Mais la compétence relationnelle ne semble pas un critère suffisamment pertinent. En effet, son risque est de banaliser les compétences du DRH en rendant potentiellement accessible ce métier à tous les bons communicants. Privilégier cette compétence revient peut-être également à répondre implicitement aux attentes d'exécutifs plus sensibles au climat social, qui demandent au DRH de travailler d'abord sur le mode du consensus. Une certaine indépendance et des marges de manœuvre dans la négociation ne sont pas nécessairement accordées aux DRH par les collectivités.

La capacité d'écoute est fortement mobilisée dans les relations professionnelles. Compétence managériale par nature, elle contribue à la qualité d'un échange inter-personnel et prend un caractère plus RH lorsqu'elle est l'outil, par exemple, de la veille sociale que tout DRH doit assurer sur son environnement.

Cette exigence partagée consacre en quelque sorte la place des compétences sociales et relationnelles, par nature subjectives, dans les environnements de travail. Celles-ci devancent aujourd'hui les compétences métiers dans les référentiels.

#### **b. Construire une stratégie RH**

Le DRH a désormais la responsabilité de définir, planifier et mettre en œuvre une politique de GRH qui soit en adéquation avec les enjeux et les objectifs de sa collectivité en intégrant ses particularités culturelles et ses valeurs. Cela implique nécessairement une bonne connaissance du terrain pour obtenir une compréhension des métiers.

Construire une stratégie RH consiste en la définition d'une politique et se traduit plus concrètement par un schéma directeur des ressources humaines ou par un plan stratégique des ressources humaines. En découlent des processus qui indiquent le déroulement de chaque domaine, les actions associées et formalisent le rôle des acteurs.

#### **c. Connaissances statutaires**

Positionné comme troisième compétence clé, ce choix étonne d'autant plus que pour 78 % des DRH ayant participé à cette étude, il s'agit d'un second métier. Peut-être ont-ils été gênés par une connaissance insuffisante du statut ? Cette compétence n'est-elle pas susceptible d'être acquise avec l'expérience ? N'est-elle pas également, au moins partiellement, susceptible d'être déléguée ?

La maîtrise des dispositifs statutaires revêt néanmoins une valeur différente selon la taille de la collectivité. Dans les plus petites collectivités, tous les regards convergent vers le DRH qui est alors contraint d'être un expert sur tous les domaines RH, y compris le statut. Dans les plus grandes, la connaissance des textes peut et doit être déléguée à des collaborateurs permettant ainsi au DRH de s'investir alors dans des domaines et des activités plus stratégiques.

#### **d. Autres compétences**

Le « sens de la négociation » n'est placé qu'en cinquième position après la « capacité d'animation pour porter des projets ». Cette dernière est d'ailleurs très attendue des managers qui comptent sur le DRH pour développer la transversalité. Viennent ensuite « la proximité avec le terrain », puis « les connaissances budgétaires » et enfin « l'ouverture aux nouvelles technologies » confirmant le peu d'intérêt que portent les DRH aux TIC, pourtant désormais intimement liées à la communication.

Traditionnellement, le DRH s'illustre également par son ouverture d'esprit et sa curiosité. Il est à l'affût des changements et des évolutions de son environnement, externe et interne. De nouvelles caractéristiques émergent aujourd'hui, le DRH devient audacieux, innovant et participatif.

Les portes de la fonction RH sont-elles alors ouvertes aux cadres à la fois bons communicants et bons managers ? Ce serait vraiment insuffisant. La capacité à appréhender et à faire partager aux dirigeants la complexité de la dimension humaine, la maîtrise des compétences techniques RH, et un sens critique incitant à remettre en cause les cadres de référence habituels feront toute la différence... et sa valeur.

## **2. Les modalités de développement des compétences**

Comme pour tout agent, plusieurs étapes jalonnent la carrière d'un DRH : la prise de fonctions, l'acquisition de connaissances nouvelles et leur mise à jour, le changement de métier ou de collectivité. À chacune de ces phases correspond implicitement un dispositif de développement des compétences. S'agissant également d'un second métier pour une large majorité de DRH, ces dispositifs sont appréhendés différemment des autres métiers. Les leviers d'action diffèrent en fonction des collectivités et de leur orientation RH, logique métier ou logique opérationnelle.

Sept dispositifs ont été proposés aux DRH, qui les ont classés par priorités, en mettant en valeur la pratique plutôt que la théorie, étant entendu qu'ils se croisent, se conjuguent et se complètent.

#### **a. Le réseau professionnel**

Le réseau est plus que jamais plébiscité. Pour un DRH sur deux, le réseau professionnel ou les communautés d'échange sont tout à fait adaptés au développement de leurs propres compétences. Tant la presse professionnelle et internet que les cabinets du recrutement incitent les cadres à rejoindre un réseau professionnel auquel les réseaux sociaux ont donné une nouvelle ampleur.

Le réseau remplit quatre principales fonctions :

1. le partage d'informations notamment lors de la mise en place d'un nouveau dispositif,

2. le soutien de ses pairs permettant de se « ressourcer » pour relativiser et atténuer le sentiment de solitude,
3. des opportunités de carrière, des échanges, une réflexion collective sur la base de discussions et de confrontations,
4. l'échange qui prend une dimension pédagogique et permet de prendre du recul tant vis-à-vis de son positionnement que de ses pratiques.

Divers espaces sont investis : les associations de DRH (ADRHGCT<sup>10</sup> et ANDRHDT<sup>11</sup>), le CNFPT ou encore l'ARF et l'ADF<sup>12</sup> respectivement pour les DRH des régions et des départements. Les DRH d'une région, d'un département ou d'une agglomération peuvent également se réunir, plus ou moins régulièrement. L'animation est principalement assurée par un DRH. Ces réseaux produisent peu d'écrits, restant sur le champ de l'informel et de la discussion.

### **b. La formation**

La formation rassemble le plus de suffrages avec 93,5% de DRH tout à fait ou plutôt d'accord pour la juger adaptée au développement des compétences. Dispositif classique d'apprentissage des compétences, elle entre toutefois en concurrence avec d'autres modalités. Les DRH, à la fois prescripteurs et consommateurs, la regardent avec davantage de distance pour ce qui les concerne. Les formations semblent davantage suivies lors de leur phase d'intégration dans le métier. Le CNFPT, opérateur historique, propose des trajectoires à la carte et des cycles RH très complets.

Les formations seraient par la suite moins fréquentées par les DRH expérimentés, ou alors plus ponctuellement et pas nécessairement sur des actions RH tels les dispositifs de développement des compétences managériales à l'instar des autres managers. Le constat est identique pour les DRH du secteur privé où les organismes constatent une désertion du champ de la formation. Certains DRH estiment que l'offre ne correspond pas aux besoins de l'ordre du relationnel, ce qui interpelle plus globalement sur l'impact des formations concernant une compétence qui s'appuie sur des aptitudes. D'autres invoquent le manque de temps et privilégient des formations courtes. D'aucuns pointent, en priorité, la nécessaire connaissance de soi, tant de ses atouts que de ses faiblesses. Tous à l'unanimité estiment néanmoins que leur capital de compétences doit être entretenu.

### **c. L'expérience professionnelle**

Les DRH s'appuient en premier sur leur expérience (96% des répondants plutôt ou tout à fait d'accord). D'abord acquise dans un autre métier support ou opérationnel, elle leur a permis d'appréhender le management d'équipes et d'acquérir la connaissance du fonctionnement d'une collectivité dans toutes ses dimensions. L'expérience permet de mieux appréhender les problématiques, de prendre du recul et de faire face aux échecs. Ces acquis sont précieux pour ce métier très exposé et soumis aux pressions les plus variées. L'expérience consolide la pratique du DRH.

---

<sup>10</sup> Association des DRH des grandes collectivités

<sup>11</sup> Association nationale des DRH des territoires

<sup>12</sup> Association des régions de France et Assemblée des départements de France



#### d. Dispositifs secondaires dans l'acquisition des compétences

Le **coaching** fait une entrée remarquée. Nombre d'observateurs notent d'ailleurs sa montée en puissance dans les pratiques des collectivités après avoir été d'abord adopté par le secteur privé. Les DRH invoquent la difficulté voire l'impossibilité de partager en interne avec leurs pairs et de prendre, seuls, le recul nécessaire. Le coach les accompagne et les aide à adopter la « bonne » posture, à l'image d'ailleurs du travail qu'ils peuvent mener avec d'autres managers. La pratique est encore trop récente pour en évaluer réellement la valeur ajoutée.

Le **benchmarking**, ou parangonnage, remplit une double mission de réassurance et d'ouverture. Il permet aux DRH de référencer leurs pratiques et de découvrir d'autres modalités de travail tout en étant conscients que chaque environnement possède sa spécificité et que la transposition sans adaptation est illusoire voire néfaste.

Les **colloques** et la **lecture** (presse, études, ouvrages) sont jugés intéressants mais n'ayant qu'un effet relatif sur le développement des compétences.

Les relations des DRH des collectivités avec leurs homologues du privé sont très faibles. Issus de milieux très différents, les échanges croisés seraient pourtant intéressants et fructueux pour tous. Quelques colloques ont été ouverts aux DRH des trois fonctions publiques qui ont ainsi partagé des problématiques et des expériences communes comme la mobilité ou le reclassement.

Les enseignements de la GRH ne sont pas anodins sur la manière dont les DRH appréhendent leur métier. Si une démarche globale de réflexion peut être engagée sur la fonction RH et la GRH, la majorité des formations renvoie à une conception instrumentale, par le biais des outils, de la fonction et font ainsi une large part à la dimension technique. Tant l'origine professionnelle des DRH que les évolutions significatives de leur métier ne peuvent qu'inciter les dirigeants à examiner avec circonspection les dispositifs de professionnalisation. Les organisations gagneront à disposer en interne de véritables experts.

### 3. Un métier sous multiples contraintes

Échanger avec un DRH est particulièrement éclairant sur la relation, qui n'est pas dépourvue d'ambiguïté, qu'il entretient avec son métier. Dans un premier temps, les contraintes sont détaillées et étayées à l'appui d'exemples évocateurs qui laissent penser qu'il est sur le point de démissionner... Puis imperceptiblement les points de vue s'inversent. Le DRH tient alors à souligner combien son métier est très riche, qu'il n'en aura jamais fait le tour, et que les évolutions qui s'annoncent sont autant de défis passionnants !

Les contraintes ont pu être classées en trois grandes catégories ; se détachent ainsi très nettement des autres : la gestion dans l'urgence, la surcharge de travail, et des contraintes budgétaires marquées.

### a. La gestion dans l'urgence

Choisie à 59 %, cette contrainte rassemble le plus de répondants tout à fait d'accord. Nombre de DRH, comme d'autres managers, considèrent ne pas avoir la maîtrise leur emploi du temps et être tributaires d'événements divers et variés, parfois anecdotiques. Dans les villes, la proximité avec les élus accentue encore ce constat. Ce sentiment d'urgence permanent s'explique par un environnement où l'immédiateté est devenue la norme, où toute question appelle une réponse rapide, parfois sous le coup de l'émotion et où l'on confond urgence et importance. Cette omniprésence présence du quotidien semble laisser de peu de marges de manœuvre aux DRH qui ne peuvent s'inscrire dans l'anticipation.

### b. La surcharge de travail

En deuxième position parmi les réponses « oui tout à fait » (44 %) vient la surcharge de travail. Le DRH se doit de faire preuve d'une disponibilité sans faille. « Cela fait partie du job » mais la lassitude guette et la réflexion en pâtit. Nombreux sont ceux qui éprouvent un sentiment de schizophrénie car ils sont partagés entre un sentiment d'utilité plutôt gratifiant et une épuisante course contre la montre.

Ils passent d'un sujet à un autre sans prendre le temps de capitaliser et encore moins de s'arrêter au risque de prendre du retard avec le sentiment de fonctionner en surcapacité, à la limite pour certains du burn-out. La frustration est une autre des caractéristiques de ce métier, en particulier si l'on tient compte d'un investissement personnel pour régler des situations individuelles qui ne trouvent pas forcément de solutions. Faut-il alors savoir renoncer, comme le pensent certains ? La pression sociale le permet-elle, au risque de décrédibiliser une GRH rapidement qualifiée d'inhumaine ?

### c. Des contraintes budgétaires marquées

Hier plutôt du côté des communes, cette contrainte est désormais partagée par tous, bien que les régions admettent être encore relativement épargnées. Les conséquences se font sentir sur la masse salariale placée sous haute surveillance mais difficilement compressible. Celle-ci croît inéluctablement sous le poids du glissement vieillesse-technicité (GVT) et de la hausse des cotisations, malgré le gel de la valeur du point d'indice. Dans ces conditions, on observe peu ou pas de créations de postes, des remplacements réduits au strict minimum et la suppression des heures supplémentaires : autant de facteurs de tensions.

### d. D'autres contraintes estimées non négligeables mais relativisées

#### **Des activités administratives chronophages**

Pierre LOUART<sup>13</sup>, professeur à l'IAE de Lille, estime que la stratégie n'occupe que 10 % du temps d'un DRH et que si l'on veut faire de la stratégie, il est préférable de devenir DGS ! La machine administrative n'épargne personne, y compris les DRH. L'inflation des normes et des processus se traduit par une charge de travail supplémentaire. À cela s'ajoutent des tâches de contrôle fastidieuses avec la lecture de très copieux parapeurs et le traitement quotidien de mails toujours plus nombreux.

---

<sup>13</sup> Dans une intervention au colloque ADRHGCT du 24 octobre 2012

Dans le privé, la recherche d'économies de gestion et le souhait de se centrer sur les activités ayant une réelle valeur ajoutée pour l'organisation ont conduit à l'externalisation de certaines activités administratives. Faute d'expériences probantes, les DRH de la Fonction publique territoriale ne sont pas convaincus de la nécessité d'externaliser et songeraient davantage à mutualiser des activités qui requièrent des compétences techniques pointues, comme le traitement des dossiers de retraite.

### **La pression des différents acteurs**

Au DRH de jouer le rôle de « démineur » ou de « centre de secours » à la demande de la DG, des élus, des managers et des représentants du personnel ! Les risques psychosociaux ont encore sans nul doute renforcé la pression sur les DRH alertés et mobilisés aussi bien pour des événements majeurs, comme une tentative de suicide ou l'agression d'un agent, que mineurs.

### **Une gestion à court terme**

En théorie, la GRH s'inscrit dans le long terme ; dans la pratique, cela semble moins évident. Dans les entreprises privées, les DRH, soucieux de se rapprocher des opérationnels, se sont inscrits dans une logique de résultats plutôt que de développement. Dans la FPT, les DRH seraient plutôt pénalisés par le manque de stratégie globale et peut-être même de vision RH des dirigeants. Nombre de DRH estiment que « l'on navigue à vue » et que la politique RH se caractérise par une succession d'actions qui s'enchaînent sans réelle mise en perspective.

### **Des évolutions législatives fréquentes**

L'inflation législative, depuis une dizaine d'années, serait l'un des principaux facteurs de contrainte des DRH du secteur privé si l'on en croit l'enquête réalisée par la Cegos en 2012. Le DRH est happé, kidnappé selon certains, par les divers sujets de négociation avec le risque de s'éloigner des collaborateurs. La contrainte semble moins forte pour les DRH publics peut-être davantage habitués, mais qui redoutent néanmoins la publication de textes dont l'étude plombe l'emploi du temps d'une partie de leurs collaborateurs.

### **e. Les contraintes estimées faibles par les DRH**

#### **Des décisions impopulaires à endosser**

Le DRH semble somme toute relativement peu sensible à l'impopularité, s'il bénéficie toutefois du soutien de son DGS et des élus. Bien qu'il s'efforce de ne plus être considéré comme celui qui dit « non », les DRH, dans certaines situations, sont contraints d'assumer un rôle de rappel de la règle, parfois même de censeur.

#### **Le manque d'implication de la direction générale dans la GRH**

De nombreux DRH s'inscrivent en faux par rapport à cet item : le DGS s'intéresse et s'implique plus activement dans la GRH dont il est d'ailleurs le premier acteur. C'est un levier de performance en ces temps de resserrement des marges de manœuvre, même s'il n'est pas pleinement utilisé.

#### **Des relations sociales sous tension**

La tension perçue lors des échanges avec les DRH ne se retrouve pas dans ce classement des contraintes.

### **Le reporting**

Le *reporting* se développe et s'intègre aujourd'hui comme une mission qui a toute sa place et son importance. Dans certaines collectivités, la demande du DGS reste encore marginale si l'on excepte la masse salariale, ce qui n'empêche pas les DRH de produire régulièrement des informations destinées au pilotage. Certaines relèvent d'obligations légales, tels le bilan sur l'état de la collectivité, de nombreuses autres sont à l'appréciation de chacun. Le point de vue des équipes en charge de la formalisation des données serait peut-être différent de celui de leur DRH car ce sont elles qui sont « à la manœuvre » en prise avec un système d'informations rétif et une consolidation de données qui s'avère parfois une gageure. Il est intéressant de souligner que les DRH positionnent la mesure de la fonction RH en marge de progrès prioritaire.

### **L'éloignement du terrain**

Le reproche souvent fait aux dirigeants d'être trop distants vis-à-vis de leurs équipes se traduit par un manque d'appropriation de la stratégie par les agents. Les DRH, à tort ou à raison, ne semblent pas souffrir d'un tel éloignement. L'un de leurs rôles phares est d'être en veille sociale permanente : les managers et les référents RH leur font effectivement remonter un certain nombre d'informations, mais une présence régulière sur le terrain permet une compréhension directe de sa collectivité et accroît la pertinence de son évaluation.

## **4. Des facteurs de satisfaction suffisamment forts pour vouloir rester DRH**

Les DRH ne seraient pas attirés par le pouvoir. Seuls 16% d'entre eux souhaiteraient en effet accéder à un poste de DGS. Manqueraient-ils d'ambition ? S'auto-risent-ils à envisager une évolution professionnelle ascendante ? Le métier de DGS est pour nombre d'entre eux une fonction peu enviable, ils estiment également ne pas en détenir toutes les compétences, notamment en termes d'aménagement et d'urbanisme.

L'une des particularités de ce métier est d'être tourné vers les autres. La grande majorité des DRH l'ont affirmé, « aimer les gens », avoir une « fibre pour le collectif » et « s'intéresser à la dimension humaine des organisations » sont des conditions indispensables de base pour exercer ce métier. Il y a un souci d'efficacité : fonctionner au mieux en respectant ceux qui la composent. C'est aussi dire l'importance de l'expérience, du pragmatisme, de l'interrogation sur ses pratiques. Cette volonté de comprendre les évolutions, de les accompagner, si possible de les anticiper, demande une grande capacité de recul considérant les contraintes que nous avons détaillées. Enfin ce qui marque la fonction RH est sans doute la diversité des missions : élaborer une stratégie, la faire adopter, comprendre, partager, et la mettre en œuvre, en une formule : être opérationnel. Autant de facteurs de motivations, même si les contraintes de la gestion quotidienne induisent inévitablement un risque de déséquilibre.

Si certains le considèrent comme un métier de passage dans une carrière professionnelle, la majorité semble bien avoir l'intention de l'exercer pendant plusieurs

années. Le temps d'apprentissage, long et parfois semé d'embûches, peut inciter le DRH à profiter de ses acquis, forme de retour sur investissement qui bénéficie à tous.

Les trois principaux facteurs de motivation traduisent bien la volonté de concilier à la fois une dimension stratégique et une dimension plus opérationnelle :

#### **a. La promotion du capital humain**

Les DRH ont compris que la valeur d'une collectivité repose avant tout sur les compétences et l'engagement de ses collaborateurs. L'intérêt porté aux « démarches compétences » tant sur le champ de l'acquisition et du développement que de leur évaluation en est une illustration concrète. La place désormais accordée à la qualité de vie au travail et aux modes de management en témoigne.

La mission du DRH est de partager cette conviction avec les élus et la direction générale et de veiller à la faisabilité sociale des changements qui sont ou seront mis en œuvre. L'agent n'est plus une charge, ni un objet mais bien un sujet par ailleurs encouragé à devenir un « acteur de ses compétences ». Cette vision de l'individu oriente fondamentalement la GRH qui s'appuie sur des principes d'équité plutôt que d'égalité, de transparence plutôt que de rétention des informations et de responsabilisation plutôt que d'assistanat.

Même si la gestion des cas individuels revêt son importance, elle ne saurait primer sur le sens du collectif sous peine d'engendrer frustrations et sentiments de favoritisme ou d'injustice. La solitude est parfois le lot des DRH s'ils sont peu suivis par leur DGS : ils en sortiraient plus fragiles.

#### **b. La contribution à la mise en œuvre du service public**

Les DRH n'ont pas intégré la Fonction publique territoriale par hasard ou par défaut, œuvrer pour le service public est un engagement fort et pleinement revendiqué. Si les anciens chefs du personnel étaient plutôt éloignés des usagers, les DRH d'aujourd'hui s'estiment responsables de la qualité des prestations qui sont délivrées par leur collectivité. La connexion, désormais bien établie entre la politique RH et la qualité du service rendu au public, est gage d'opérationnalité de la fonction RH. Quelques DRH ou DGA adjoignent d'ailleurs à leurs responsabilités RH une mission de « relation avec les usagers ».

#### **c. L'accompagnement du changement**

Au-delà de leur intérêt pour le sujet, c'est bien une des missions prioritaires des DRH pour les années à venir et ils entendent bien y être associés. Reste à ce que toutes les conditions préalables soient remplies : que le DRH soit à la fois pleinement associé aux décisions de sa collectivité et également reconnu par les managers comme un interlocuteur crédible susceptible de les accompagner dans la réalisation de leurs projets. La partie n'est pas encore gagnée sur ces deux points.

#### **d. Des DRH sur le départ ?**

Les DRH aiment leur métier, 48 % se déclarent satisfaits et 46 % sont plutôt satisfaits. Leur – relative – insatisfaction tiendrait davantage à l'environnement et au contexte plutôt qu'au métier lui-même.

Seuls 17% des DRH, autrement dit une minorité d'entre eux, envisageraient de basculer vers un métier opérationnel. Il s'agirait principalement des plus jeunes souvent déstabilisés par un métier très exposé, qui ont par ailleurs le désir de découvrir d'autres métiers. Si la fonction RH perd en compétences, les autres métiers s'enrichissent des leurs.

Quelques-uns s'interrogent sur leurs perspectives de carrière et doutent, pour certains, de leur employabilité dans d'autres fonctions. Excès de modestie ? Mauvaise appréhension de leurs compétences ? Difficultés à se transposer ? Ce constat interpelle à l'heure où les collectivités sont engagées dans des processus de mobilité interne qui devient parfois un dogme, et qui induit une réflexion sur les passerelles entre les compétences. Une large majorité des DRH, 60%, est pleinement engagée sur le long terme voire. Ils reconnaissent avoir un métier si passionnant qu'il est difficile de le quitter malgré les conditions d'exercice.

La schizophrénie guette le DRH qui n'a parfois d'autre porte de sortie que de changer de collectivité afin de retrouver un second souffle et de redynamiser un capital de motivation parfois mis à rude épreuve. Si seulement 20% d'entre eux seulement affirment vouloir changer de poste dans les deux années qui viennent, plus de 40% répondent « peut-être ». Comme lors des élections, les indécis peuvent changer la donne.

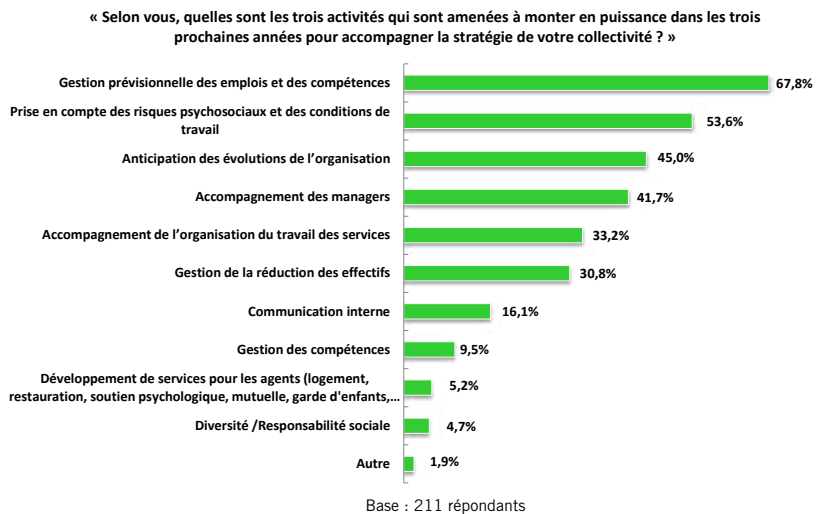


## B. Perspectives d'évolution et pistes de travail

Une fois les constats posés, il convient logiquement de s'intéresser aux évolutions prévisibles de la fonction RH et aux actions qu'il sera nécessaire d'engager.

### 1. Les dispositifs clés à engager dans les 3 prochaines années pour accompagner la stratégie de la collectivité

Dix dispositifs ont été proposés aux DRH qui les ont évalués et classés en fonction de leur pertinence à répondre aux futurs enjeux de la fonction RH. Leurs points communs sont d'être prospectifs et d'insister sur l'accompagnement des individus. Chacun les adaptera à ses spécificités et à ses propres objectifs.



### a. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La GPEC, dont les contours sont particulièrement mouvants, s'impose cependant comme une nécessité impérieuse si l'on veut aujourd'hui et demain disposer des compétences requises. Cette exigence sera d'autant plus prégnante que nous nous installons durablement dans un contexte de resserrement des marges de manœuvre budgétaires. Hier décriée, la GPEC est en passe d'être réhabilitée. Les démarches engagées dans les années quatre-vingt, souvent qualifiées « d'usines à gaz », ont en définitive surtout produit beaucoup d'outils et peu anticipé les besoins en compétences.

On peut distinguer trois types de collectivités. Celles qui s'engagent dans ce dispositif dans les règles de l'art malgré les difficultés techniques et la durée nécessaire à sa mise en œuvre. D'autres sont davantage en phase de réflexion, « *on y croit mais on ne pratique pas encore* ». Enfin une dernière catégorie est plus que dubitative. Tous les DRH sont devenus très attentifs au caractère opérationnel de leur démarche et à l'étroite liaison avec les projets des directions. Tout ceci cependant se met en route en ordre dispersé !

Trois dimensions principales caractérisent pourtant le plus souvent ces démarches : **stratégiques** avec la prise en considération des enjeux et des projets de la collectivité, **opérationnelles** avec l'étroite association des directions, et **prospectives** pour prendre en compte l'évolution des besoins en compétences. La GPEC ainsi conçue structure la politique de gestion des ressources humaines et met en cohérence ses différents dispositifs (formation, mobilité interne, recrutement, carrières et parcours) pour répondre aux besoins spécifiques de chaque service. L'une des conditions de réussite, et pas la moindre, est de convaincre le DGS. Nombre de DRH le reconnaissent : « *la GPEC ne fait pas rêver* ». Les clés d'entrée sont multiples : démarche globale ou démarches sectorielles, répertoire et classification des métiers dans un premier temps puis définition des compétences, ou encore formalisation de fiches métier, définition et évaluation des compétences puis déclinaison de plans d'actions par services. Il n'y a pas de méthode universelle ou « clés en main » susceptibles d'être dupliquées à l'infini.

En réinvestissant une gestion prospective, la GRH s'inscrit dans le long terme, prend en compte les compétences et s'intéresse aux parcours et aux trajectoires qui doivent gagner en fluidité pour mieux s'adapter aux évolutions des agents. Elle donne des gages aux directions en leur permettant de s'inscrire dans la prospective et de leur assurer une meilleure prise en compte de leurs besoins en compétences. La GPEC est à la fois une démarche stratégique qui s'inscrit dans le projet global de la collectivité – c'est alors un projet collectif – et une démarche opérationnelle visant à permettre à chaque agent de se projeter dans son avenir professionnel – c'est donc également un projet individuel.

Certaines entreprises substituent à la traditionnelle GPEC le « Work force planning » ou la planification stratégique des effectifs qui suppose d'adopter une perspective de long terme en ligne avec la stratégie de l'organisation.



### **b. La prise en compte dans la durée des risques psychosociaux**

Ce dispositif est composite, il se connecte à tous les autres dispositifs RH qui apportent également leur contribution à la prévention des risques : gestion des compétences et employabilité, santé, gestion des âges, conditions de travail, GPEC, pratiques managériales. Chacun participe, selon des intensités variables, à réduire et à prévenir l'impact des risques psychosociaux.

L'affichage par une organisation de la prise en compte de ces risques est, selon nombre de DRH, indispensable et constitue la preuve d'un engagement qui rassure les partenaires sociaux et traduit sa considération pour les RH...

### **c. L'anticipation des évolutions de l'organisation et des conditions de travail**

Tous les DRH interrogés souhaitent désormais s'inscrire dans cette dimension. Les collectivités sont à la croisée de diverses évolutions internes et externes : réglementaires, organisationnelles, démographiques ou technologiques qui plus est dans un environnement instable et imprévisible. La fonction RH a théoriquement toute sa place dans cette réflexion. Dans les faits, nombre de DRH peinent à s'imposer comme des interlocuteurs légitimes et à devenir réellement parties prenantes de ces changements. Leur intervention est à géométrie variable. Dans certaines collectivités, elle n'est pas formalisée et s'exerce ponctuellement à la demande des services qui la sollicitent sur tel projet d'organisation à venir (temps de travail...). Dans d'autres, ils sont mieux associés en amont, notamment s'ils sont membres du comité de direction. Les DRH font valoir leur connaissance des agents, leurs relations avec les représentants du personnel, leur compréhension du climat social et leur maîtrise des dispositifs de gestion des compétences. La mise en œuvre d'une démarche prospective des métiers et des compétences, via ou sans la GPEC, est un autre atout à valoriser.

### **d. L'accompagnement des managers**

Cette activité demeure une mission prioritaire et fait déjà l'objet de dispositifs parfois très structurés. Sans risque, on peut prédire que cet accompagnement ne pourra que s'amplifier et se diversifier dans les prochaines années. Reste à en évaluer les effets sur la performance des pratiques managériales. Peu de collectivités semblent avoir abordé cette phase au demeurant délicate mais pourtant essentielle.

### **e. L'accompagnement de l'organisation du travail**

Cette mission monte en puissance, également corrélée à d'autres comme l'accompagnement du changement ou la maîtrise des effectifs. Les bouleversements que connaissent les organisations la justifient pleinement.

Enfin, les **technologies de l'information et de la communication** (TIC) ne rencontrent pas davantage de succès que précédemment (cf. la 1<sup>re</sup> partie relative aux enjeux du métier). Pourtant, les technologies RH 2.0, qui ne sont que des outils, sont susceptibles de faciliter l'expression des collaborateurs et contribuent à la communication pour davantage d'interactivité. Elles participent également à l'évolution de la GRH : formation, dématérialisation, information... Excès de prudence ou manque d'intérêt ?

## 2. Les marges de progrès de la direction des ressources humaines

Face à ces enjeux et aux attentes du corps social, la capacité de la fonction RH à y répondre suscite des interrogations. Quelle organisation ? Quelles compétences ? Quelle place pour les outils informatiques ? Quelle communication ? etc. Autant de sujets à partir desquels les DRH ont établi leurs priorités pour les prochaines années.

### a. Partager la Fonction RH

À une écrasante majorité (83%), les DRH estiment que le partage de la fonction RH est un axe de progrès majeur. Ils estiment qu'ils ne peuvent plus travailler sans associer étroitement les managers. Cet engouement est surprenant compte tenu d'une gestion des RH encore très centralisée. Le profil des DRH, majoritairement anciens opérationnels, expliquerait cette évolution très significative et porteuse de conséquences sur la GRH. Reste la question du « comment faire ? » Les deux autres axes d'évolution que sont la « mesure de la fonction RH » et le « développement des collaborateurs de la DRH » sont d'ailleurs en parfaite concordance.

Le sujet est en réflexion depuis plusieurs années, mais les réalisations restent peu nombreuses. Le partage est assuré aujourd'hui au plus haut niveau de la hiérarchie, autrement dit au comité de direction. Mais il se concrétise insuffisamment avec les directeurs et encore moins avec le management intermédiaire, à l'exception d'actes courants tels la gestion du temps qui ne sont cependant pas anodins. Les DRH échangent, au quotidien, avec les managers et programment des rencontres plus formelles sur les sujets RH afin de bien comprendre leurs besoins et de mieux les associer à la GRH.

Le partage de la fonction RH répond à trois objectifs :

- partager les contraintes avec les managers afin de ne plus assumer seuls les décisions difficiles ou impopulaires ;
- partager la gestion à la fois pour une plus juste répartition des tâches et une gestion au plus près du terrain. La proximité est bien un facteur de performance ;
- partager les décisions RH avec les managers pour mieux les impliquer et les rendre responsables des actes qui ont des conséquences sur leurs collaborateurs.

Anticiper et préparer ce partage, même s'il n'est pas encore « officialisé », est une préoccupation des DRH : favoriser une culture commune fondée sur un socle de valeurs solides et partagées par l'ensemble des managers, former les managers aux basiques RH qui commencent d'ailleurs par une meilleure connaissance du statut, définir les processus RH (sans verser dans la bureaucratie), associer les managers à la formalisation des règles et à la construction de la politique RH (plan stratégique RH), informer les managers sur la GRH (petits-déjeuners RH...).

Les modalités restent à construire même si les pratiques des collectivités qui ont concrétisé ce partage influencent la réflexion : contrats de partenariat DRH/directions afin de tenir compte des spécificités de chacun, élaboration de référentiels d'activités permettant de comprendre ce qui relève de la DRH et du service, décon-

centration des activités RH permettant une responsabilisation des managers et des agents, mise en place de services RH déconcentrés au plus près et en appui des managers. Des solutions intermédiaires ou alternatives sont imaginées avec, par exemple, des référents RH ou des consultants RH qui, hiérarchiquement rattachés à la DRH, accompagnent les services sur tout ou partie des aspects de la GRH.

La réflexion est difficile, peut-être aussi douloureuse, à conduire par la DRH. Il s'agit d'analyser en premier lieu son niveau d'intervention pour se dessaisir d'une partie de ses activités puis d'accompagner son déploiement. C'est bien un double changement pour la DRH, changement de métier et de posture en se positionnant en conseil plutôt qu'en exécutant, en supervisant et en contrôlant ce que l'on pense savoir bien et mieux faire.

### **b. Mesurer la valeur de la fonction RH**

Pour les professionnels RH, la fonction RH est, à l'évidence, facteur de valeur ajoutée pour les organisations. Reste que cette conviction est à faire partager par la direction générale et les opérationnels, preuves à l'appui ! Le contexte est aujourd'hui très favorable à l'évaluation et à la mesure dans tous les secteurs et pour tous les dispositifs, y compris la fonction RH. Les DRH admettent que la culture du reporting, peu présente dans leurs organisations, n'est pas une réelle contrainte. Les chiffres ne font d'ailleurs pas partie de la culture RH.

Divers obstacles sont avancés pour expliquer cette réticence à la mesure :

- des directions générales qui, si elles sont très attentives au pilotage de la masse salariale, ne sont pas particulièrement exigeantes, et ne mettent pas la fonction RH ni sous objectifs, ni sous pilotage ;
- la spécificité de la matière qui ne se prêterait pas à la mesure ;
- la multiplicité des acteurs : « *qu'est-ce qui est du ressort de la DRH et celui du management ?* » est une objection tenace des DRH ;
- des activités très diversifiées : de la production d'actes administratifs au conseil et à l'accompagnement, celles qui sont plus aisément mesurables mais ne sont pas nécessairement les plus intéressantes.

La mesure est pourtant possible et aujourd'hui nécessaire pour trois raisons. Il s'agit d'abord de rendre compte aux acteurs tant pour les informer que les responsabiliser. La RH est devenue l'affaire de tous et implique donc un retour aux acteurs sur les résultats obtenus. Il convient ensuite d'évaluer la politique RH tant pour la questionner que pour contribuer à sa progression. Enfin dans un contexte de crises, tous les coûts doivent être évalués, y compris ceux de la fonction RH. Dans ces conditions, il convient d'agir avec efficacité en centrant ses efforts sur les dispositifs porteurs de valeur et contenir le volume des autres.

La fonction RH a tout à y gagner :

- acquérir la confiance des acteurs en faisant preuve de davantage de transparence ;
- sortir des coûts visibles (masse salariale, effectifs, absentéisme) pour enfin aborder les coûts invisibles (compétences, motivation) ;
- se comparer utilement à d'autres collectivités.

La diversité des outils d'évaluation : tableaux de bord et indicateurs, enquêtes sociales, audit social, sont autant de sujets de partage et de dialogue. Gageons que les DGS encore en retrait vis-à-vis de la fonction RH ne manqueront de s'y intéresser de plus près. Le DRH fera néanmoins preuve de modestie dans sa démarche : tous les dispositifs ne pouvant être mesurés et il lui faudra renoncer à l'exhaustivité et veiller à ce que les indicateurs soient clairs et facilement accessibles.

### **c. Développer les compétences des agents de la DRH**

En fonction de l'organisation de leur DRH et des compétences de leurs équipes, les DRH estiment devoir faire face à quatre grandes évolutions plus ou moins engagées ou avancées selon les collectivités.

#### **De la gestion de dossiers à la gestion des individus**

On attend désormais des équipes RH qu'elles soient en mesure de conseiller et d'accompagner tous les agents dans leur carrière. Les gestionnaires, par exemple, doivent adjoindre à leurs compétences métiers, une dimension relationnelle qui se traduit par un changement de posture vis-à-vis des agents.

#### **Des compétences administratives à l'expertise RH**

Face à des enjeux des collectivités tels que la santé, l'organisation du travail, le contrôle de gestion sociale ou encore les TIC, de nouvelles compétences sont indispensables. Les DRH auront à faire la preuve de l'impérieuse nécessité de disposer de ces compétences nouvelles alors que le nombre d'agents théoriquement nécessaires est atteint. La performance de la fonction RH ne sera reconnue que si elle dispose en interne des compétences disponibles.

#### **Du cloisonnement à la transversalité**

Nombre de DRH estiment encore parfois manager deux services, avec des intensités plus ou moins fortes. L'une est administrative, l'autre davantage orientée développement. Cette scission est préjudiciable aux usagers et au déploiement des dispositifs RH. De nouveaux modes de travail sont progressivement déployés avec la gestion de projet lors de la mise en place, par exemple, d'une GPEC ou de l'implantation d'un système d'information des ressources humaines (SIRH). La mobilité interne est une autre possibilité susceptible de favoriser les interactions entre les entités.

#### **De la boîte noire au libre accès des informations**

Consulter son dossier individuel, s'informer sur sa carrière ou ses droits, bénéficier d'un conseil ou d'une orientation ont pu être, dans le passé, autant d'épreuves pour les agents. La culture interne a, en peu de temps, évolué. Ce sont d'abord les modalités d'accueil des agents qui fait l'objet d'une attention particulière. Ensuite les portails ont rendu l'information plus accessible. Les TIC offrent aujourd'hui de nouvelles perspectives en termes d'interactivité permettant aux agents d'être partie prenante de leur métier et de leur carrière.

La perspective d'un partage de la fonction RH incite les DRH à regarder de près les compétences RH des managers, acteurs reconnus de la fonction RH.

#### d. Mieux informer les agents

Le besoin d'information des agents est immense. La communication interne est une des réponses possibles, de même que, nous l'avons vu, la contribution des agents de la DRH et la mise à disposition de l'information. La complémentarité avec les managers n'en sera que plus forte sur ce sujet.

#### e. Informatiser de manière plus soutenue les activités RH

Le métier se diversifie, s'enrichit, mais les tâches administratives, jugées sans réelle valeur ajoutée, sont toujours dominantes et monopolisent une bonne partie des effectifs malgré les outils informatiques dont la performance n'est pas toujours au niveau attendu. Nombre de DRH éprouvent un réel sentiment d'impuissance vis-à-vis de leurs outils. Quelques-uns envisagent des audits « *pour y voir plus clair* ».

La place du SIRH et sa contribution à la qualité de la GRH sont davantage prises en considération par les DRH eux-mêmes. Quelques tendances se dessinent mais restent à confirmer :

- les DRH s'affranchissent de la prééminence de la direction des systèmes d'informations (DSI) pour gagner en souplesse et en autonomie avec le recrutement de collaborateurs ayant des compétences informatiques ;
- l'élargissement des compétences informatiques des gestionnaires considéré comme une marge de progression non négligeable ;
- l'ouverture progressive des données du SI aux directions, managers et agents.



### 3. Quelques pistes de réflexion

Cette étude prouve que la fonction RH évolue, se transforme et surtout s'adapte à son environnement à la fois plus contraint et sous tensions. Sa place dans les collectivités territoriales a considérablement changé, sa dimension stratégique s'affirme, notamment dans l'accompagnement du changement. Le DRH rejoint le cercle des dirigeants, il fait le lien entre la stratégie et la gestion des ressources humaines.

Les chiffres sont du côté des DRH. Une enquête du Boston Consulting Group (2012) indique que les sociétés qui ont les meilleures pratiques RH ont une croissance supérieure aux autres de 3,5%. Selon l'enquête six dimensions RH génèrent plus d'impacts : la politique de recrutement, l'intégration et la fidélisation des talents, leur management des talents, la marque employeur, la gestion de la performance, le développement du leadership. Les collectivités n'ont pas de croissance à se préoccuper, elles ont, quant à elles, la responsabilité de mettre en œuvre le service public au meilleur coût tant économique que social.

Les propositions ci-dessous ne sauraient être comprises comme un plan d'actions susceptible de se dérouler uniformément. Les DRH ont d'ailleurs parfaitement bien identifié les dispositifs à investir : la GPEC ou plutôt l'anticipation des besoins et des compétences et les conditions de travail par la prise en compte des risques psychosociaux et de l'organisation du travail. La direction des ressources humaines ne saurait être exemptée du changement : partage de la fonction RH, mesure de la valeur et développement des compétences des équipes RH sont à son programme. La fonction RH est aujourd'hui loin d'avoir pu valoriser tout son potentiel. Aux dirigeants de saisir cette opportunité en prenant en compte que le DRH ne peut pas tout régler et que certaines des conditions d'exercice ne sont pas négociables.

### **1. Affirmer sa place dans la mise en œuvre du service public**

Le DRH a toutes les raisons de s'impliquer pleinement dans la mise en œuvre du service public : accueil, délégation, horaires, dématérialisation... Cela lui sera d'autant plus facile s'il est un ancien opérationnel. Sa maîtrise des dispositifs de gestion des compétences est un atout majeur et indéniable pour accompagner les métiers ainsi que sa capacité à accompagner l'organisation du travail. Que le DRH s'intéresse aux métiers, aux prestations, aux projets, et la pratique RH s'inscrira naturellement dans la stratégie globale de la collectivité.

### **2. Considérer les agents comme des acteurs à part entière de l'organisation : associer et responsabiliser pour donner du sens**

Le sort d'une organisation ne peut pas se jouer par un petit nombre de dirigeants, si compétents soient-ils. Désormais acteurs de leurs compétences, les agents pourraient être mieux associés aux enjeux et à l'organisation de leur service et de la collectivité. En ces temps de contraintes financières, c'est l'un des moyens de répondre à une forte demande de reconnaissance. Gestion des ressources humaines, temps de travail, conditions de travail, prestations sont autant de champs à investir avec l'appui des TIC (réseaux sociaux, espaces collaboratifs...). Leur association ne peut se déployer qu'à l'initiative de la direction générale sur proposition du DRH.

### **3. Définir une stratégie RH pour donner de la visibilité aux acteurs pour inscrire la GRH dans la durée et dans la cohérence**

Très sollicité, le DRH doit plus que jamais se référer à un cadre général, structuré en axes au risque de s'égarer dans le quotidien et de perdre de vue la ligne RH. La formalisation de la GRH, trop souvent implicite et dispersée en divers documents, devient un passage obligé pour tout DRH. Cette réflexion implique tous les acteurs, élus, direction générale, managers, agents et représentants du personnel. Elle ne pourra se réaliser qu'à la seule condition que la direction générale ait défini des orientations stratégiques à partir desquelles sera déclinée la GRH. À l'issue d'une réflexion participative d'abord fondée en diagnostic partagé, des axes stratégiques sont définis et traduits en plans d'actions et en processus. Une évaluation de sa mise en œuvre est incontournable.

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

L'exercice est difficile mais c'est également sur ce champ que le DRH fait valoir sa valeur ajoutée. L'intérêt des DRH pour la GPEC traduit la nécessité d'investir ce chantier qui nécessite une phase préalable quelque peu fastidieuse qui consiste à décrire, à analyser et à évaluer les métiers et les compétences. L'association des directions est impérative pour se livrer à la phase la plus sensible, mais la plus intéressante, qui consiste à identifier les facteurs d'évolutions tant généraux (de la collectivité) que spécifiques (service) puis de les accompagner dans la définition d'un plan d'actions RH adapté et spécifique.

Un observatoire des métiers, interne ou partagé, permet grâce à sa vision globale des métiers, d'analyser les évolutions et de prendre les actions d'accompagnement nécessaires.

La veille est une autre de ses missions. Le DRH doit être en mesure d'alerter le comité de direction sur les évolutions du travail, les nouvelles compétences, les réformes à venir... Le réseau externe que saura se constituer un DRH, ses relations avec le monde de l'entreprise, de la recherche et du conseil sont autant d'atouts pour sa collectivité. Cette ouverture lui permettra également de repérer les meilleures pratiques qui enrichiront ses réflexions.

#### 5. Accompagner l'organisation du travail

Face aux enjeux de productivité et de réorganisations des services, les DRH sont prêts à apporter leur contribution. Organiser le travail ne va pas de soi estiment-ils. Ils dépassent le seul volet RH pour s'intéresser aux pratiques managériales, aux coopérations, au dispositif de pilotage ou à la gestion du temps. Le DRH passe d'une fonction de gestionnaire à une fonction d'accompagnement et de conseil, mission qu'il peut également superviser si elle est réalisée par un cabinet de conseil. Elle implique que le DRH s'appuie sur un cadre d'analyse et une méthodologie qui n'ont pas, jusqu'alors, fait partie du « packaging » habituel du DRH. Cela suppose également que les directions acceptent ce qu'ils peuvent percevoir comme une intrusion dans leur fonctionnement.

#### 6. Communiquer, communiquer et encore communiquer

Les cellules communication rattachées au DGS ou à un DGA amputent le DRH d'une de ses missions les plus valorisantes, à savoir celle qui la relie aux agents et managers. La communication est pourtant un atout considérable pour un DRH, qui plus est, dans les périodes de changement. Son objectif est double, elle répond à la fois à un fort besoin d'information des agents et elle permet une communication régulière sur la politique RH permettant à chacun de mieux la comprendre.

Les TIC sont autant d'atouts du DRH pour amplifier tant une communication qu'une relation qui pourrait être plus interactive. À quand le DRH sur Twitter ?



## **7. Valoriser et développer ses compétences et celles de son équipe, le professionnalisme des équipes RH est un enjeu de performance**

Diverses possibilités s'offrent au DRH pour développer ses compétences. Le réseau en est une, s'il sait identifier des partenaires avec lesquels il pourra efficacement échanger. Son équipe rapprochée est tout autant concernée. Le savoir RH ne peut être concentré entre les seules « mains » du DRH. L'un des objectifs du DRH, pour les prochaines années, sera de s'assurer de la compétence de ses équipes en maîtrisant (réduisant ?) ses propres effectifs tout en développant leur expertise sur des domaines à forte valeur ajoutée : GPEC, accompagnement du management... L'accompagnement du changement qui se traduit par une intervention sur l'organisation du travail ne s'improvise pas. Des compétences spécifiques sont à développer dans ce domaine.

Les objectifs évoluent, la GRH aussi ! Les compétences de l'équipe RH doivent en conséquence s'adapter, notamment pour prendre en charge de nouvelles activités ou de nouveaux modes de travail plus collaboratifs. C'est l'occasion de raisonner en termes globaux plutôt que ponctuellement et au coup par coup sur ce sujet.

Dans cette perspective également, le DRH ne pourra pas se désintéresser de l'organisation de la DRH : fluidité, coopérations internes, communication, système d'information, dispositif d'apprentissage, relations avec les usagers... La DRH est-elle en mesure et en capacité d'affronter les enjeux de la collectivité ?

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

Les « bonnes » raisons de ne pas les utiliser ne manquent pas : isolement, stress, porosité vie privée/vie professionnelle, surcharge, virtualisation des relations... Mais pourquoi ne pas s'intéresser d'abord à leur apport et à leur valeur ajoutée : démultiplication des interactions, large accès aux informations, communication au plus près des agents, partage des données, dématérialisation, apprentissages... Ce ne sont que des outils que l'organisation régule en édictant ses propres règles de fonctionnement.

Le rôle du DRH est d'anticiper ces évolutions en renforçant l'accompagnement des managers, en créant les conditions de leur appropriation par l'apprentissage et en régulant leur utilisation. Le principal risque est, aujourd'hui, leur introduction sans réflexion, ni accompagnement.

## 9. Faire valoir la spécificité de la fonction RH

*« Le DRH n'est un pas manager comme les autres, l'une de ses particularités est de travailler avec tout le monde. Il est d'ailleurs très attendu sur sa capacité d'animation. Il donne une âme à une organisation, c'est une dimension et une responsabilité bien particulières qui réservent le métier à ceux qui ont une "fibre humaine". »*

Le DRH s'illustre au sein du comité de direction par sa liberté de ton et par sa capacité à prendre en compte et à valoriser la dimension humaine. Il alerte et conseille, autrement dit, il s'impose non comme un suiveur mais plutôt comme un challenger.

Le DRH est acteur du dialogue social à part entière même s'il n'en détient pas tous les tenants et les aboutissants. Il est le garant de la politique et du respect des équilibres RH, au risque du conflit social.

Le DRH accompagne les managers dans leurs pratiques managériales et peut intervenir auprès des managers défaillants ou de ceux qui n'ont pas les compétences nécessaires.

Le DRH a des relations avec tous les agents, son accessibilité et sa disponibilité sont des possibilités qu'on ne peut lui contester.

## 10. Innover et expérimenter pour s'adapter

Sortir des cadres de réflexion habituels pour rechercher des solutions nouvelles et adaptées tel est l'un des enjeux du DRH. L'expérimentation lui fournira les garanties nécessaires pour innover avec prudence et efficacité. Son réseau lui apportera les informations et le recul nécessaires.

Le quotidien, la prudence, la crainte d'un conflit social, le manque de temps freinent les DRH, mais pas que les DRH, pour expérimenter des dispositifs nouveaux. Désormais mieux associés à la stratégie et à s'inscrire dans davantage de transparence, les DRH ont toutes les cartes pour innover.

Pourquoi ne pas expérimenter, seul ou avec d'autres collectivités, des dispositifs sur une durée déterminée ? Une évaluation rigoureuse et partagée est une garantie sociale indispensable. Quelques collectivités l'ont fait avec succès.

### 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.

#### 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 %.

## 1. 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.

## **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.

## **De nouvelles compétences à développer**

**54%** des DRH ont un adjectif. 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).

## **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.

## **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.

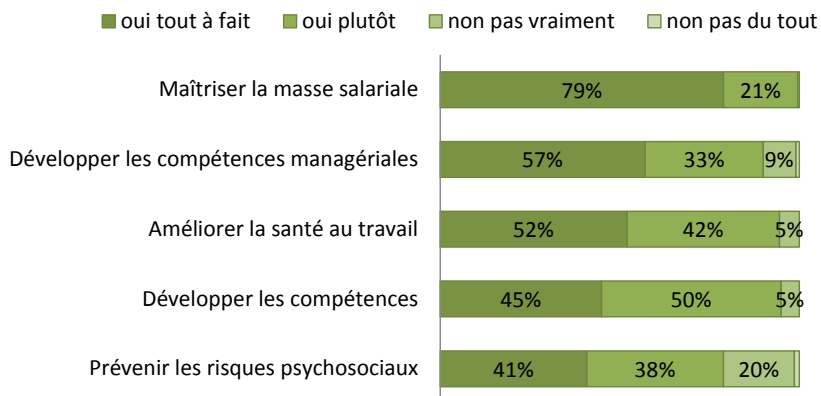
Dans ces conditions, l'accompagnement des compétences managériales est un enjeu fort. Les managers concentrent de nombreuses attentes. Plusieurs dispositifs RH leur sont proposés : cycles de formation, séminaires, coaching, forums dédiés... Mais les résultats sont encore à évaluer, de même que les conditions dans lesquelles le management se déploie.

## **La santé au travail, au cœur des réoccupations 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 ? »



## 2. 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<sup>e</sup> place de ce classement des compétences jugées indispensables.

### 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.

### 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.

### 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.

### 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 à 45%).

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

### 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.



### 3. Dix 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.

### **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

**'OBSERVATOIRE  
SOCIAL TERRITORIAL**



## 3<sup>e</sup> partie : Atelier de l'Observatoire social territorial

### A. Participants à l'atelier du 12 février 2013

**Laurence ANGLEYS**, Chargée des partenariats, ADGCF

**Jeanne BALLOT**, Animatrice de l'OST

**Frédéric BODO**, Conseiller technique, UNCCAS

**Charles CHAILLOU**, Directeur général délégué aux Ressources humaines, Région Centre

**Bruno COLLIGNON**, Président fédéral, FA-FPT

**Patrick DOS**, Vice-président de la MNT

**Jean DUMONTEIL**, Directeur Axe Image

**Valérie ESTOURNÈS**, Conseil en organisation du travail et relations sociales, ACTAN

**Dominique FLORIN**, Chargé des formations « ressources humaines », « social » et « éducation jeunesse », INSET de Dunkerque, Réseau du pôle de compétences RH du CNFPT

**Jean-Marc JOUSSEN**, Conseiller partenariats institutionnels et expertise territoriale, MNT

**Ange HELMRICH**, Secrétaire général et membre du CSFPT et du CCFP, UD-UNSA 66

**Pascal KESSLER**, FA-FPT

**Élisabeth MARAVAL**, Chef de service, ADF

**Jean-René MOREAU**, DGS SAN Ouest Provence, Président de l'Observatoire social territorial (OST)

**Philippe MOUTON**, Directeur de l'Observation prospective des emplois et des compétences, CNFPT

**D<sup>r</sup> Laetitia PAOLAGGI**, Médecin-conseil, MNT

**Laurène PASQUIER-CALMELS**, Chargée de mission prévention et action sociale, MNT

**Jean-Manuel PETTIT**, Secrétaire général administratif adjoint au Directeur général délégué, MNT

**Anne PUTOT**, Responsable du pôle RH, service des pôles de compétences « Management, Pilotage et gestion des ressources, Europe », INET-CNFPT

**Fabien TASTET**, Directeur général des services, membre de l'AATF, Conseil général de l'Essonne

**Céline THIEBAULT**, Responsable prévention et action sociale, MNT

**Jean-François TOMÉ**, Directeur général adjoint Affaires institutionnelles et politiques de santé

**D<sup>r</sup> Jacqueline VALENSI**, Médecin-conseil, MNT

**Daniel VINET**, Directeur Ressources Humaines, MNT.

## B. Présentation de l'étude

### Jean DUMONTEIL

Bonjour à tous, et bienvenue dans cet atelier de l'Observatoire social territorial. Il est aujourd'hui consacré au métier du DRH dans les collectivités locales. Devons-nous du reste parler de « métier » de DRH ou de « fonction » de DRH ? C'est l'une des questions que soulève l'étude inédite réalisée par Anne GRILLON.

Anne GRILLON a elle-même été DRH, puis a assumé d'autres fonctions telles que celle de consultante en emploi et en recrutement. Elle exerce aujourd'hui une activité de conseil en matière de relations sociales et de gestion des ressources humaines dans les collectivités locales.

Je vais à présent céder la parole à Jean-René MOREAU, Président de l'Observatoire social territorial, afin qu'il vous rappelle le fonctionnement de l'Observatoire et de l'atelier.

### Jean-René MOREAU

L'Observatoire social territorial de la MNT, constitué en 2009, se veut être un centre d'expertise sociale et territoriale. Pour le faire fonctionner, nous disposons d'un Conseil scientifique réunissant des universitaires ainsi que des responsables issus de la Fonction publique territoriale.

Les travaux menés par l'Observatoire social territorial contribuent à mieux faire connaître l'environnement social des territoriaux. Nous travaillons notamment sur des questions relatives au management, à l'organisation du travail et à la santé, et nous essayons de valoriser le milieu professionnel à travers les études que nous diligentons.

Six cahiers de l'Observatoire social territorial ont été publiés à ce jour. Ils sont consacrés à des thèmes tels que la gestion des fins de carrière ou les précarités dans la Fonction publique territoriale. Le *Cahier n°4* présentait l'étude intitulée « *Dans la peau des agents territoriaux* ».

À travers le sujet qui nous occupe aujourd'hui, à savoir le métier de DRH territorial, nous souhaitons que soient mieux appréhendés ce milieu professionnel et ses récentes évolutions, et faire en sorte qu'il jouisse d'une meilleure reconnaissance.

L'étude d'Anne GRILLON montre que les DRH gèrent la masse salariale ou encore l'accompagnement des compétences managériales, mais également ce qui relève de la santé au travail, domaine qui constitue la préoccupation majeure de la MNT.

### Jean DUMONTEIL

Nous avons pour habitude de demander à la personne qui a mené une étude dans le cadre de l'Observatoire de venir présenter ses résultats bruts. Nous en débattons ensuite. La parole est totalement libre. Un compte-rendu de l'atelier sera rédigé et intégré dans le cahier. N'hésitez pas à signaler, lors de vos interventions, si vous souhaitez que votre prise de parole soit nominative ou anonyme.

L'Observatoire social territorial développe trois types d'études : des guides à la dimension plus managériale (précarités, fins de carrière, encadrement intermédiaire...) menés en partenariat avec le CNFPT, l'INET et l'AATF ; des études relatives aux problématiques sanitaires rencontrées dans différents métiers (auxiliaire de puériculture, jardinier) et à la prévention ; enfin, des études plus générales consacrées à l'environnement social des agents territoriaux, comme celle publiée en janvier 2012 « *Dans la peau des agents territoriaux* ».

Cette dernière a notamment été réalisée par Philippe GUIBERT, aujourd'hui directeur des Services d'information du gouvernement (SIG). Cette nouvelle fonction lui permettra d'avoir une vision sur l'ensemble des agents qui travaillent dans les collectivités locales, soit près de deux millions de personnes. Ce travail a été très original, car nul n'avait jamais demandé aux agents de catégorie C ce qu'ils pensaient vraiment. L'Observatoire social territorial a la volonté de sortir des stéréotypes, et c'est également dans ce but qu'il a accepté la proposition d'Anne GRILLON sur le métier de DRH.

### **Jean-René MOREAU**

Je souhaitais ajouter que nous présentons généralement les études aux Entretiens territoriaux de Strasbourg, qui sont le grand rendez-vous des décideurs territoriaux. Par ailleurs, nous intervenons régulièrement dans les ateliers organisés à l'occasion des grands débats menés à l'échelle nationale, et essayons d'assurer notre présence dans plusieurs associations et organisations. Les plaquettes et brochures disponibles à l'accueil vous apportent de nombreux renseignements à ce sujet. Elles sont également diffusées dans les collectivités territoriales.

### **Jean DUMONTEIL**

Je laisse à présent la parole à Anne GRILLON.

### **Anne GRILLON**

Je vous remercie. Au préalable, je pense qu'il convient de préciser que l'étude n'est pas un hymne aux directeurs des ressources humaines. Elle s'intéresse à la fonction ressources humaines et aux DRH, ainsi qu'à la conception que ces derniers ont de leur activité.

Certains d'entre eux revendiquent la notion de métier, d'autres non, ce qui livre nombre d'informations sur la manière dont les hommes et les femmes sont considérés dans les organisations, et sur la manière dont leur carrière est gérée.

Plutôt que des « directeurs des ressources humaines », je devrais parler des « directrices des ressources humaines », car les DRH qui ont répondu au questionnaire que je leur ai adressé sont en majorité des femmes.

## **1. Méthodologie de l'étude**

L'étude s'est déroulée en deux phases principales. Dans un premier temps, un questionnaire de 32 items a été envoyé à environ 800 DRH. 241 réponses ont été obtenues entre le 15 septembre et le 15 octobre 2012, venant de 13 conseils régionaux, 32 conseils généraux, 141 villes et 51 EPCI. Tous les niveaux de collectivités sont donc représentés. Bien qu'elle soit relativement récente dans les

régions, où elle a émergé vers 2004, je pense que la fonction RH y est aujourd'hui reconnue en tant que telle.

Dans un deuxième temps, de novembre à décembre 2012, 22 entretiens individuels ont été menés avec des DRH et quelques DGA assumant des fonctions de RH. En effet, dans les collectivités, il n'est pas rare que des DGA dits « Ressources » exercent des activités recouvrant les finances, l'informatique, les ressources humaines, les marchés publics, etc.

Vous constaterez que l'étude fait parfois émerger certaines surprises ou paradoxes.

## **2. Portrait et positionnement du DRH dans les collectivités aujourd'hui**

### **a. Le profil du DRH**

Le DRH est majoritairement une femme : 66 % des répondants sont des répondantes. Pour expliquer ce phénomène, les personnes interrogées, hommes et femmes, ont émis l'hypothèse que les femmes étaient souvent créditées d'un certain pragmatisme. Peut-être le métier de DRH est-il également un moyen pour les femmes d'accéder à des fonctions de direction générale. J'ai essayé, autant que possible, d'établir des comparaisons avec le secteur privé. La situation y est similaire, à savoir que les postes de DRH sont pour la plupart tenus par des femmes.

Le DRH est plutôt jeune. En effet, 39 % des DRH interrogés ont entre 35 et 45 ans, et 35 % ont entre 45 et 55 ans. Qu'advient-il des DRH après 55 ans ? Je l'ignore mais je suppose qu'ils sont maintenus dans leurs postes. Peut-être n'ont-ils pas répondu au questionnaire, ou bien deviennent-ils DGA. Cependant, nous verrons que les DRH n'aspirent pas nécessairement à être DGS.

Le métier de DRH est un second métier pour 78 % des répondants. Il s'agit de l'une des surprises de l'étude. Ce ne sont pas des professionnels RH – par exemple des adjoints aux DRH – qui deviennent des DRH, mais plutôt des opérationnels ou bien des directeurs financiers. Il s'agit d'un point important, qui peut contribuer à expliquer un certain nombre de conceptions des DRH. Être DRH est difficile, et le poste exige sans doute une certaine expérience des personnes. Il sera intéressant de vous exprimer sur ce sujet tout à l'heure.

Je me demande si les DGS n'éprouvent pas, inconsciemment ou non, une sorte de méfiance à l'égard des professionnels RH, considérant que ceux-ci ne partagent pas ou peu cette fonction, et freinent son déploiement. Je laisse chacun libre de cette interprétation à ce sujet.

### **Jean DUMONTEIL**

Nous pourrions verser ce point au débat.

### **Anne GRILLON**

L'étude menée par un cabinet belge révèle l'existence d'un lien entre la carrière des DRH et leur implication managériale : les DRH disposant d'une expérience préalable hors de la GRH étant plus rapidement impliqués dans la définition de la stratégie.

Éric DELAVALLÉE a écrit en 2005 un ouvrage intitulé « *Le manager idéal n'existe pas* ». Je crois qu'il n'existe pas non plus de DRH idéal.

L'étude révèle une autre surprise : 46 % des DRH n'ont que trois à cinq ans d'ancienneté dans leur poste. J'estime que cette durée est relativement courte, dans la mesure où comprendre une organisation, les femmes et les hommes qui la composent, construire un politique RH, la mettre en place et l'évaluer, sont des missions qui requièrent du temps. J'ai entendu un DRH déclarer que sept ans lui avaient été nécessaires pour appréhender toutes les composantes de son poste.

Enfin, 92 % des DRH sont titulaires, et 46 % ont une formation de juriste.

#### **b. Le positionnement du DRH dans l'organisation interne**

64 % des DRH interrogés sont rattachés au DGS, et 68 % des DRH sont membres du Comité de direction.

Le rattachement au DGS est une revendication ancienne des DRH, qui n'est cependant pas partagée par tous les DGS. Sur ce point, nous constatons à quel point le métier de DRH est dépendant de la vision qu'en ont – ou non – les DGS. Tout dépend également de la manière dont la fonction RH est partagée – ou non – avec les représentants du personnel, des relations sociales, ainsi que des relations avec les agents. En d'autres termes, les DRH sont souvent des sujets faiblement autonomes, qui tentent d'agir dans un environnement dont ils maîtrisent finalement assez peu les tenants et les aboutissants.

Lorsque les DRH sont rattachés au DGS, ils sont nécessairement membres du comité de direction. Néanmoins, le fait que les DRH soient rattachés ou non au DGS revêt selon moi assez peu d'importance. En revanche, je considère essentiel qu'ils soient membres du Comité de direction, car il s'agit d'une instance centrale en matière de partage de l'information et de définition des projets.

Le questionnaire révèle par ailleurs que le DRH n'occupe pas un emploi fonctionnel. Cependant, l'analyse est peut-être un peu biaisée par le fait que les directeurs fonctionnels n'étaient pas directement sollicités par l'étude.

#### **c. Les principaux rôles du DRH**

La GRH s'aligne progressivement sur la stratégie de la collectivité. En effet, lorsque nous avons interrogé les DRH sur leurs principales missions, l'accompagnement de la stratégie de l'organisation est arrivé en tête des réponses.

Il s'agit là d'une relative nouveauté. Sans doute s'explique-t-elle par le fait que les DRH sont plus que par le passé membres des Comités de direction et rattachés aux DGS. Pour ma part, je considère comme positif l'intérêt des DRH pour la stratégie des organisations, car stratégie et RH se sont ignorés souverainement pendant des années.

En deuxième position apparaît le respect des valeurs de l'organisation, et en troisième position l'accompagnement des évolutions et la conduite du changement.

Ces réponses m'incitent à souligner que les DRH sont également des cadres responsables d'un service. Je constate, à travers les missions que je mène, à quel point les agents de la DRH ont eux aussi besoin d'être accompagnés et de bénéficier du soutien de leur manager.

#### **d. Le management de l'équipe RH**

Les DRH doivent disposer d'équipes en mesure de remplir les missions qui leur sont confiées. Sur ce point, un saut qualitatif s'est produit ces dernières années, car les équipes RH se sont structurées et ont acquis des compétences supplémentaires. En conséquence, les DRH portent un regard plutôt satisfait sur les capacités des cadres qui leur sont rattachés. Ils sont en revanche plus réservés quant à celles des agents d'exécution de la DRH.

Il convient cependant de souligner que les fonctions « régaliennes », c'est-à-dire les missions relatives à la gestion des carrières et de la paie, demeurent difficiles à exercer. Bien qu'incontournables et d'une importance croissante, elles sont peu valorisées et peu valorisantes. En outre, les litiges sont de plus en plus nombreux. Les agents éprouvent parfois une certaine lassitude, quand bien même les DRH reconnaissent que nombre de leurs collaborateurs aiment leur domaine d'activité.

Il est difficile d'échapper à la question de la part des agents RH dans les effectifs totaux. Dans le secteur privé, plus les effectifs des entreprises sont importants, moins les agents RH sont nombreux. Cette tendance est inverse dans le secteur public. Cependant, il ne faut pas oublier de prendre en compte la question du périmètre. Nombre de grandes entreprises ont effectivement externalisé une partie de leurs activités de gestion et ont sans doute aussi davantage déconcentré la GRH.

Un rapport de 2011 sur la GPEC, réalisé par la Cour des comptes, indique que les agents RH représentent 2 % de l'effectif total du secteur public. Dans le secteur privé, cette proportion ne s'élève qu'à 1,6 %, certainement en raison des externalisations croissantes qui y sont pratiquées. Dans la Fonction publique territoriale, celles-ci sont peu nombreuses, en particulier dans la fonction RH, et les quelques expériences menées en la matière n'ont pas été probantes.

La fonction de DRH s'exerce aujourd'hui le plus souvent en binôme (54 % des DRH interrogés ont un adjoint). Une part croissante des DRH est demandeuse d'un adjoint afin de sécuriser le fonctionnement de sa direction. J'estime qu'il s'agit d'une démarche très intéressante qui permet également de préparer la relève.

#### **e. Des relations internes plutôt satisfaisantes**

Nous avons interrogé les DRH sur leur manière de travailler avec l'ensemble du corps social. Globalement, leurs relations avec les agents, avec les représentants du personnel, les élus et l'équipe RH sont plutôt satisfaisantes. Cependant, dans le détail, les DRH ont répondu qu'ils entretenaient la relation la plus qualitative avec leurs équipes, puis avec les élus – ce fait m'a étonnée – les managers, les agents, et les représentants du personnel.

Il semble donc assez difficile, pour les DRH, d'avoir des relations d'un niveau de qualité égal avec l'ensemble du corps social. J'ai en effet le sentiment que plus les DRH s'associent aux représentants du personnel, moins ils sont proches des cadres,

et vice versa. J'ai par ailleurs été surprise par le fait que les relations avec les agents ne soient pas estimées à un meilleur niveau par les DRH.

### **Les relations entre les DGS et les DRH**

Ainsi que je l'ai expliqué précédemment, les relations entre DGS et DRH déterminent la place de la fonction RH dans l'organisation. Lorsque celles-ci sont bonnes, il s'agit d'une grande source de satisfaction pour les DRH. Je pense que les DGS ne sont pas conscients de l'impact que peuvent avoir leurs relations avec les DRH.

Les principales attentes des DRH vis-à-vis des DGS sont la confiance, la prise de décisions, et le soutien. Je le répète : les DRH aspirent à former un binôme avec les DGS.

### **Les relations entre les DRH et les élus**

Bien que des DRH soient parfois à la recherche de leurs élus dans les couloirs de la collectivité le jour des CTP – pardonnez-moi cette image, mais c'est une réalité de fonctionnement – ils considèrent que leurs relations avec ceux-ci sont plutôt satisfaisantes.

Cependant, la fonction RH n'est pas nécessairement très attractive pour les élus. Ces derniers jugent en effet qu'il ne s'agit pas de la fonction la plus porteuse en termes d'avenir politique, même s'ils reconnaissent l'intérêt de s'y investir.

Je signale à cet égard l'initiative intéressante de Dominique BOLLIET, maire-adjoint de Lyon. Celui-ci a créé un réseau réunissant des maires-adjoints et des présidents ou vice-présidents chargés des RH dans la région lyonnaise.

## **3. Le DRH et son métier**

### **a. Les enjeux stratégiques de la fonction RH**

Maîtrise de la masse salariale, développement des compétences managériales et amélioration de la santé au travail sont au cœur des préoccupations des DRH.

J'ai presque regretté d'avoir placé l'item « masse salariale » dans cette question, car qui pourrait ne pas affirmer aujourd'hui que la gestion de la masse salariale est essentielle ? Il s'agit à mon sens d'un fait, et non d'un enjeu.

J'ai été frappée – et rassurée – de constater à quel point le développement des compétences managériales suscitait l'engouement des DRH. Cela signifie qu'ils « lâchent prise » et tendent de moins en moins à se substituer aux managers. Au contraire, ils travaillent de plus en plus en complémentarité avec l'ensemble de la ligne managériale, dont ils se préoccupent de développer les compétences. Toutefois, et ce propos n'engage que moi, j'estime qu'ils n'initient pas les réformes de fond nécessaires sur la question du management. Certaines villes ont en effet créé jusqu'à dix niveaux hiérarchiques de management, et ce problème n'est toujours pas résolu.

S'agissant de la santé, j'ai été surprise de la voir apparaître au troisième rang des enjeux stratégiques des DRH, bien que plusieurs facteurs expliquent cette préoccupation : allongement de la durée du travail, vieillissement, progression de l'absen-

téisme, etc. Je précise à cet égard que je n'agis pas en tant que « sous-marin » de la Fondation IFRAP<sup>14</sup>. Mon rapport mentionne certes que le taux d'absentéisme du secteur public est supérieur à celui du secteur privé, mais il faut considérer les structures d'âges, d'emploi et de catégories.

En effet, les entreprises privées ont bien souvent délocalisé leur production, tandis que les collectivités sont, selon moi, les dernières entreprises de main-d'œuvre. En outre, je pense que l'usure provoquée par certains métiers de la Fonction publique territoriale a été sous-estimée, ce qui pourrait expliquer l'attention portée par les DRH à la GPEC. Dans de nombreuses collectivités, la question du reclassement constitue une mini-bombe à retardement, et les DRH ont conscience de l'urgence de la situation.

Enfin, j'ai été étonnée que la gestion des âges apparaisse en neuvième position, les technologies numériques de l'information et de la communication (TNIC) en dixième, et la responsabilité sociale en onzième. En effet, les questions telles que la démocratie, la santé, l'éducation, l'insertion, ou encore la diversité, convergent aujourd'hui vers les organisations privées et publiques en raison du recul de l'État. Je m'étonne donc que les DRH, qui se positionnent comme des gardiens des valeurs, n'aient pas davantage priorisé ces enjeux.

## **b. Les compétences clés du DRH**

### **Le DRH, un communicant ?**

Parmi la liste des compétences clés qui leur a été proposée, parmi lesquelles le sens de la négociation, les DRH ont choisi en premier le sens relationnel, la communication et l'écoute.

Là encore, j'ai été surprise par cette réponse. Cependant, il est probablement attendu d'eux d'être de bons communicants, capables de gérer des relations internes sur le mode du consensus. Les DRH sont encore trop souvent à l'écart du champ des relations sociales, ou du moins n'ont pas la main dans ce domaine. C'est dommage, car elles font partie intégrante des compétences dont ils sont censés disposer.

Bien que je n'apprécie guère l'expression « *marketing RH* » tant utilisée aujourd'hui, je pense en outre que les DRH ne savent pas nécessairement bien communiquer et ne savent pas bien « vendre » leurs capacités.

La deuxième compétence clé retenue par les DRH est : « Avoir une vision stratégique des RH ». Il est vrai que, compte tenu de leur alignement sur la stratégie des organisations, il est désormais demandé aux DRH d'être en mesure de déployer une politique RH.

Enfin, les DRH placent les connaissances juridiques en troisième position des compétences clés. Je m'interroge sur cette réponse : est-il réellement si important que les DRH aient d'importantes connaissances juridiques ?

### **Les dispositifs de développement des compétences RH**

À la question : « Comment envisagez-vous de développer vos compétences ? », les réponses mettent en avant le réseau professionnel et la communauté de pratiques,

<sup>14</sup> Institut français pour la recherche sur les administrations et les politiques publiques



puis la formation. Néanmoins, ces réponses dépendent de l'ancienneté dans le métier. Les nouveaux DRH suivent davantage de formations que les plus anciens, et investissent ensuite les réseaux au cours de leur carrière. L'échange devient donc un mode d'acquisition des compétences. Les DRH s'appuient également sur leur expérience, qui figure à la troisième place des réponses.

J'ai été interpellée par le fait que les DRH aient placé en quatrième position le coaching en tant que mode d'acquisition des compétences.

### **c. Contraintes et satisfactions du métier de DRH**

#### **Le DRH sous pression**

Nous avons proposé aux DRH une liste de contraintes. Il apparaît que la première d'entre elles est la gestion dans l'urgence. En deuxième position figure la surcharge de travail, à tel point que les personnes qui étaient DRH et exercent aujourd'hui une autre fonction déclarent avoir un emploi du temps moins lourd qu'auparavant. Enfin, les problèmes de gestion budgétaire marquent les DRH et sont sources de conflit. Il est vrai que les postes d'agents sont moins remplacés, et que les heures supplémentaires et les effectifs sont de plus en plus contrôlés.

En outre, la question des effectifs ne peut plus être abordée de manière péremptoire, et réglée par les décisions unilatérales des DRH. Elle fait l'objet de négociations entre les DRH et les managers qui deviennent souvent des DRH de proximité. Il sera du reste intéressant de voir, dans la prochaine étude de l'Observatoire social territorial, comment l'encadrement intermédiaire se positionne sur le sujet des ressources humaines.

#### **Les principaux facteurs de satisfaction**

La première source de satisfaction des DRH réside dans l'accompagnement et dans la promotion du capital humain. La plupart des DRH ont déclaré que leur métier repose sur l'intérêt pour les individus, et certains ont même parlé d'« *amour des gens* ». Je pense qu'il est tout aussi important que les DRH parviennent à faire partager cet intérêt à l'ensemble des managers des collectivités.

La deuxième source de satisfaction des DRH tient dans leur investissement dans le service public, ce dont je me réjouis. Cette réponse prouve en effet que les DRH n'occupent pas leur poste par hasard, et que le service public est un système à défendre. Je constate que les DRH sont davantage impliqués dans cette défense et vivent moins dans leur tour d'ivoire qu'auparavant. Par exemple, ils peuvent se sentir responsables des dysfonctionnements qui surviennent à l'accueil de leur collectivité. Ce changement est fort.

Le troisième point de satisfaction des DRH est leur contribution au développement des compétences et leur participation à la qualité de vie au travail, ce qui rejoint leur intérêt pour les individus.

Enfin, les DRH citent en quatrième position l'accompagnement du changement. Cependant, j'estime que cet accompagnement n'est pas suffisamment répandu. De nombreux DRH se disent exclus des changements qui interviennent dans leur collectivité et insuffisamment informés.

Or, leur contribution en matière d'accompagnement du changement dépend des services. Certains sollicitent les DRH, d'autres préfèrent avoir recours à des cabinets externes ou bien gérer les processus par eux-mêmes. J'estime cependant dommage que les services se privent des compétences dont ils disposent en interne. La communication sur les apports du DRH en matière de conduite du changement peut donc encore progresser.

#### **d. DRH un jour, DRH toujours ?**

Lorsque les DRH sont interrogés sur leur vision de l'avenir, ils commencent toujours par déclarer que leur charge est lourde et complexe, et ils donnent l'impression qu'ils sont proches de la démission ou de la candidature à un autre métier. Cependant, l'étude révèle en définitive que le taux de satisfaction des DRH à l'égard de leur métier est élevé. Ils jugent leur fonction passionnante, et considèrent que les changements à venir sont sources d'opportunité.

Poussant le paradoxe, ils déclarent que les tensions sur les effectifs et les impératifs budgétaires sont difficiles à supporter, mais que ces contraintes leur permettent de mettre en œuvre leurs capacités d'innovation et de créativité. La majorité des DRH interrogés ont envie de continuer à exercer leur fonction, dans leur collectivité ou dans une autre. Quitter leur collectivité est en effet pour eux un moyen de retrouver une certaine fraîcheur dans leur activité professionnelle. Par ailleurs, l'évolution vers un poste de DGS intéresse assez peu les DRH.

### **4. Les activités prioritaires pour les trois prochaines années**

#### **a. La GRH de demain**

Interrogés sur les activités qui se développeront dans les trois prochaines années, les DRH ont placé la GPEC en tête des réponses. Les DRH sont donc tout à fait conscients que l'évolution des compétences est l'un de leurs enjeux forts. Ils considèrent que la prévention des risques psychosociaux est la deuxième activité prioritaire de l'avenir proche, l'anticipation des évolutions de l'organisation étant la troisième, ce qui montre que les DRH accordent beaucoup d'importance à leur implication dans les organisations.

#### **b. Les marges de progrès de la DRH**

Le partage de la fonction RH s'impose comme un impératif pour tous les DRH. Il s'agit d'une petite révolution. Par le passé, la fonction RH était en effet bien souvent confinée à la DRH, ce qui expliquait son influence limitée.

Les DRH souhaitent ensuite progresser dans la mesure de la valeur de la fonction RH, et faire la preuve de cette valeur.

Le troisième objectif des DRH concerne le développement des compétences des agents de la DRH. Il est d'une part important que tous les agents partagent une culture commune, et soient d'autre part en mesure d'assumer une fonction de conseil dépassant la simple capacité à répondre à des demandes d'information.

## 5. Conclusion : 10 pistes pour les DRH

À l'issue de l'enquête, j'ai identifié dix pistes pour les DRH de demain.

À mon sens il est fondamental que les DRH affirment leur place dans la mise en œuvre du service public. Si nous voulons que les agents s'intéressent à la DRH, la DRH doit s'intéresser à leurs activités. Les DRH doivent également considérer les agents comme des acteurs à part entière de l'organisation, c'est-à-dire les responsabiliser davantage.

De plus, les DRH doivent définir une stratégie RH afin de donner de la visibilité aux acteurs, et inscrire la GRH dans la durée et la cohérence, ainsi que dans la prospective et dans l'anticipation. Il leur faut accompagner l'organisation du travail. Ce point est essentiel. Les DRH feront la preuve de leur légitimité s'ils se montrent capables de comprendre cette organisation et d'accompagner les services dans ce domaine.

Les DRH doivent en outre communiquer aussi largement que possible. Bien qu'ils identifient la communication comme leur compétence première, cette capacité n'est certainement pas assez développée. Les DRH ont à valoriser et développer leurs compétences et celles de leurs équipes, car la professionnalisation des équipes RH est un enjeu fort pour la performance des directions des ressources humaines.

Il faut aussi que les DRH accompagnent le développement des TNIC. En effet, en l'absence d'accompagnement, ces technologies auront des effets néfastes comparables à l'abus des mails dans les organisations publiques et privées.

Par ailleurs, les DRH doivent faire valoir la spécificité de la fonction RH.

Enfin, j'estime que les organisations ne s'autorisent pas suffisamment à innover et à expérimenter. Je pense qu'il est dommage de ne pas mettre en place, pour des durées limitées, des dispositifs d'expérimentation participatifs qui bénéficieraient de l'appui de tous les acteurs des collectivités, quitte à ne pas les mettre en œuvre si leur évaluation prouve leur manque de pertinence. Il me semble que les structures y gagneraient. J'ai l'impression que le fonctionnement des collectivités est aujourd'hui gravé dans le marbre, y compris en matière de gestion des ressources humaines.

### Jean DUMONTEIL

Je vous remercie beaucoup pour la photographie du métier de DRH que vous nous avez présentée. Certains d'entre eux considèrent leur fonction comme une étape dans leur carrière, mais nombreux sont ceux qui aiment profondément leur métier et s'y plaisent malgré ses difficultés. Ce sont les chefs d'orchestre de leurs équipes et également les « *gardiens du temple* », c'est-à-dire ceux qui rappellent les règles et les valeurs. Ils aimeraient que les autres chefs de service et les managers soient conscients de l'importance de leur fonction.

Nous allons à présent pouvoir échanger avec la salle.

## C. Débat

### Fabien TASTET

Bonjour à tous. Je suis DGS du Conseil général de l'Essonne et membre de l'AATF. Je tiens à féliciter Anne GRILLON pour le travail de très grande qualité qu'elle a mené, car il donne une vision très complète du rôle et des perspectives du métier de DRH.

La question des ressources humaines revêt une acuité particulière dans l'actuel contexte de resserrement budgétaire qui marque les collectivités territoriales. Cependant, nous ne devons pas nous consacrer uniquement aux questions financières. Il faut que nous nous attachions également au management. Si nous n'établissons pas un lien entre l'ambition budgétaire et l'ambition managériale, nous allons agir de la même manière que lors de l'application de la RGPP, c'est-à-dire faire de la question financière « l'alpha et l'oméga » de la conduite des organisations publiques. Nous risquons de créer un décrochage entre le pilotage de l'organisation et ses membres, et d'aboutir à une perte de sens.

L'une des 80 propositions du « *Manifeste de la décentralisation* » de l'AATF consiste à instaurer un débat d'orientation sur les ressources humaines dans les collectivités, à l'image du débat d'orientation budgétaire, afin que l'ensemble des acteurs territoriaux puisse se saisir de ces enjeux essentiels. Les élus se préoccupent davantage des politiques publiques que des questions de ressources humaines. Cette préoccupation peut paraître normale, mais cela ne nous dispense pas d'attirer leur attention sur ces thèmes.

Je souhaitais particulièrement réagir sur quelques points.

Premièrement, ainsi qu'Anne GRILLON l'a souligné, la fonction RH peut être partagée avec les services utilisateurs ou entre plusieurs maîtres d'ouvrage. C'est le choix qu'a réalisé le Conseil général de l'Essonne. Nous y disposons d'une direction des ressources humaines dédiée aux questions individuelles telles que la carrière et la formation, et d'un Secrétariat général qui se consacre davantage aux questions collectives comme le dialogue social, l'évolution des organisations et les conditions de travail.

Le champ des ressources humaines est tellement vaste que le confier à une seule équipe semble difficile. En outre, lorsque la fonction RH n'est pas partagée, un blocage sur un certain sujet, par exemple le dialogue social, peut empêcher de progresser dans les autres domaines. Mener une réflexion en termes de partage de risques peut donc conduire à décider du partage de la fonction RH.

Deuxièmement, la crise confère une importance particulière aux questions relatives aux ressources humaines. Anne GRILLON a évoqué la porosité entre la vie professionnelle et la vie privée au travers de la santé au travail. La situation économique des agents se dégradant, cette porosité est grandissante. Ce sujet nous interpelle, car un agent mal dans sa peau ne peut être bien au travail et rendre service au collectif.

Troisièmement, la notion de carrière revient en force dans un monde marqué par des incertitudes accrues. De surcroît, la Fonction publique, à la différence du secteur privé, repose sur le système de la carrière que l'employeur public doit assurer. Cette question doit être travaillée à nouveau via les politiques de mobilité et de reclassement.

Quatrièmement, la problématique de l'urgence est souvent soulevée par les agents des collectivités territoriales. La demande sociétale a énormément évolué et aspire à l'instantanéité, confortée en cela par les outils de télécommunications modernes. Nous devons certes la réactivité à nos élus et à nos usagers mais, pour autant, réactivité ne signifie pas urgence. L'urgence est une réactivité pathologique. Les organisations doivent se saisir de cette problématique.

#### **D<sup>r</sup> Jacqueline VALENSI**

Madame GRILLON a souligné à juste titre l'investissement des DRH dans le service public. Je perçois néanmoins un certain désarroi au travers de mes échanges avec eux. Ils ont effectivement l'impression qu'il leur est demandé d'être complices d'un système qui casse le service public.

#### **Anne GRILLON**

En effet. S'agissant notamment de l'individualisation du traitement, certains DRH déclarent qu'ils ne sont pas entrés dans la Fonction publique pour rémunérer les salariés en fonction de leur mérite.

Je souhaite rebondir sur les propos de Monsieur TASTET. La notion de carrière peut être mise à mal si les collectivités ne s'inscrivent pas dans la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences. Construire des carrières et s'intéresser aux compétences des collaborateurs me paraît essentiel.

Les DRH ont le sentiment d'avoir contribué à la diversité avant l'heure en recrutant des agents dont personne ne voulait. Ils continuent du reste à militer en faveur de leur rôle d'employeur social. Cependant, plusieurs DRH ont fait un constat d'échec en ce qui concerne l'accompagnement des collaborateurs. Or, les collectivités ont une responsabilité forte dans ce domaine. Elles doivent mettre en place des dispositifs *ad hoc*, notamment par le biais du partage de la fonction RH. Parvenus à l'âge de 45 ans, certains agents se retrouvent parfois incapables d'exercer un autre métier faute de compétences suffisantes.

#### **Jean-René MOREAU**

Je souhaite intervenir en ma double qualité de DGS du SAN Ouest Provence et d'universitaire.

D'une part, il faut se méfier des effets de mode et des systèmes transposés du privé qui ne reposent que sur la performance. La carrière est un point de repère pour les agents. Si cette notion disparaissait, le secteur public et le secteur privé ne se distingueraient plus l'un de l'autre.

D'autre part, les outils mis en place dans le cadre de la gestion des ressources humaines ne sont pas des projets, et encore moins des finalités. En d'autres termes, l'humain doit être placé au centre de son activité professionnelle.

Les ressources humaines reposent certes sur la performance, mais elles sont également basées sur le capital humain et sur la relation sociale. Si ces composantes ne sont pas liées les unes aux autres, cela s'appelle « faire du découpage ».

À titre expérimental, le SAN Ouest Provence a mis en place des référents RH dans l'ensemble des directions et services. Ce système permet le partage et la régulation, et sert également à prévenir les conflits. J'ai créé le même dispositif dans le domaine des commandes publiques et dans le domaine financier. Les référents se rencontrent régulièrement, et suggèrent les actions qui pourraient être réalisées lors des réunions de service.

Je désire également m'exprimer au sujet des relations entre les DGS et les DRH. Dans mon organisation, le DRH fait partie de l'équipe de direction générale. Un DGA s'occupe des ressources et est en lien avec la RH. Ce qu'a souligné l'étude est vrai : le DRH attend de la confiance, du soutien, et de la prise de décisions de la part du DGS.

S'agissant du rôle de la stratégie dans les missions du DRH, il ne faut pas oublier que, dans une collectivité, l'objectif s'impose à tous, mais que la stratégie ne se délègue jamais. Elle ne peut se révéler et se transmettre que dans des environnements marqués par la confiance réciproque et le développement des compétences, d'où l'importance de l'investissement des DRH dans la GPEC.

Enfin, les problématiques de la santé connaissent une avancée notable. La participation financière des collectivités qui développent une réelle politique sociale en matière de prise en charge des complémentaires santé et des systèmes de prévoyance est un phénomène un peu nouveau. Je pense que les DRH doivent s'y impliquer fortement.

### **Charles CHAILLOU**

Je suis DGA en charge des ressources humaines de la région Centre. Il est assez rare qu'un DGA de région ne s'occupe que de ressources humaines. Je suis administrateur territorial titulaire. J'ai passé le concours à l'âge de quarante ans, après une carrière de vingt ans dans le secteur privé, sans avoir suivi d'études supérieures.

Je voudrais formuler plusieurs remarques. Ma première remarque concerne l'éternel « mur » séparant le secteur privé du secteur public. Dans la réalité, les situations sont très variées. Il existe des entreprises privées dans lesquelles les salariés travaillent dans de bonnes conditions et où la recherche de performance n'est pas toujours liée à des « dégraissages » en termes d'effectifs – je rappelle que 80 % des demandeurs d'emploi n'ont pas été licenciés à la suite de plans sociaux mais de manière individuelle – ainsi que des collectivités locales où les agents sont maltraités.

Ma deuxième remarque est relative à la carrière. Il s'agit bien évidemment d'une notion importante, même dans le secteur privé. Les chefs d'entreprise souhaitent voir leurs collaborateurs progresser. Aucun salarié ne peut être heureux sans avoir de perspectives d'évolution. J'estime très important de favoriser la carrière dans la Fonction publique territoriale, mais il faut se souvenir qu'elle ne se déroulera pas nécessairement dans la même collectivité territoriale. Je comprends certes la fierté

des DGS qui ont commencé par être rédacteurs dans une collectivité. Cependant, ce faisant, ils sont devenus les supérieurs hiérarchiques d'agents dont ils étaient auparavant les collègues, ce qui reporte sur le DRH la gestion de multiples problèmes managériaux entre services.

Il faut donc favoriser la carrière des agents également à l'extérieur des collectivités, tout en prenant conscience que l'autonomie de celles-ci empêche les mobilités externes. En effet, les problèmes posés par le statut et l'autonomie entraînent des différences de rémunération. Un agent de la Région Centre n'a par exemple aucun intérêt à aller travailler dans une autre collectivité de la région, dont le régime indemnitaire est inférieur à celui du Conseil régional. Par conséquent, les agents sont frustrés, non pas parce que la collectivité n'a pas mis en œuvre des dispositifs de formation et d'accompagnement, mais simplement parce qu'on considère qu'il faut conserver les agents à l'aide de primes.

S'agissant du reste de la rémunération, l'unicité du régime indemnitaire au sein d'une collectivité locale est toujours présentée comme un principe d'égalité qui favoriserait l'épanouissement de tous les agents. Pourtant, je suis confronté à des salariés insatisfaits, qui estiment anormal d'être rémunérés à la même hauteur que des collègues qui s'impliquent moins dans leur travail.

Ma troisième remarque porte sur la santé au travail, domaine dans lequel des efforts doivent être accomplis. Par exemple, je cherche un médecin de prévention. J'ai trouvé un praticien a priori compétent qui ne peut pas exercer. En effet, n'étant pas médecin de prévention, il lui est interdit d'établir les aptitudes et les inaptitudes des agents. Or, il n'existe actuellement plus de formation dédiée à la médecine de prévention. Il faut donc que des évolutions réglementaires soient mises en œuvre.

Enfin, je pense qu'il faut expliquer aux agents que manager des équipes ne consiste pas à acquiescer à toutes les demandes. La qualité du dialogue social dans la Région Centre est élevée, mais tout désir de changer les positions acquises est souvent considéré comme une atteinte aux droits des agents et comme le souhait d'aligner les droits sur ceux du « privé ». Or, quand on voit certaines revendications, on constate que certaines personnes ne regardent pas suffisamment ce qui se passe à l'extérieur de leur collectivité.

Je suis attaché à la Fonction publique et à ses valeurs, mais il me semble que les agents doivent prendre conscience du monde difficile dans lequel nous vivons. J'entends les problèmes relatifs au pouvoir d'achat. Cependant, je ne suis pas certain d'en être responsable en tant qu'employeur car le pouvoir d'achat, ce n'est pas seulement la rémunération mais ce sont aussi les charges personnelles.

Ma conception de la fonction RH est celle d'un manager. Je ne suis pas un spécialiste du statut, et j'en suis fier. Je me considère comme le « bras armé » du DGS dans les moments difficiles, et comme la personne qui porte la politique RH de la collectivité. J'estime que l'INET devrait développer les composantes managériales de la formation dispensée aux administrateurs territoriaux car, à mon sens, un bon DRH est avant tout une personne qui sait manager.

### **Jean DUMONTEIL**

Votre intervention montre qu'il existe différents types de DRH. Pour certains, ce poste n'est qu'une étape dans une carrière. Ils se sentent avant tout managers et ambitionnent d'être responsables d'autres services opérationnels ou fonctionnels. C'est par exemple le cas dans la Fonction publique hospitalière, où les DG des CHU ont souvent occupé au préalable des postes de directeurs financiers, puis de DGA, etc. J'ai du mal à imaginer que les DRH ne puissent pas être intégrés aux comités de direction, car leur fonction est tout aussi importante que celles des autres directeurs.

S'agissant des DGA, est-il préférable de disposer d'un DGA RH ou d'un DGA « Ressources » ? Tout dépend de la configuration des collectivités.

L'arrivée récente des TOS a bouleversé l'organisation des Régions. Peut-être la priorité que vous conférez au management est-elle le signe de cet important changement dans l'organisation ?

### **Charles CHAILLOU**

Il est impossible de gérer les rapports humains uniquement grâce au statut et à la technique. Il serait très confortable de se reposer sur le statut pour expliquer aux salariés qu'ils ne peuvent être promus, mais je pense que le management joue un rôle clé pour continuer à motiver les personnes. C'est une tâche très difficile, et je ne prétends pas que le management soit une panacée. Par ailleurs, je ne voudrais pas que mes propos soient mal interprétés : je ne pense pas du tout que les DRH « techniciens » soient incompetents.

### **Jean DUMONTEIL**

Vous avez affirmé que vous ne souhaitiez pas opposer le secteur privé et le secteur public. Néanmoins, la fonction RH dans le secteur privé est souvent confiée à des personnes qui disposent d'un cursus en droit social. J'ai souvenir d'élus issus du secteur privé et spécialistes en ressources humaines, qui ont eu d'énormes difficultés à s'adapter aux valeurs de la Fonction publique territoriale et aux dispositifs d'accompagnement de la carrière des agents.

S'agissant de la GPEC, j'ai remarqué qu'elle n'apparaissait pas dans les priorités des DRH.

### **Anne GRILLON**

Elle est considérée comme un enjeu stratégique pour l'avenir.

### **Jean DUMONTEIL**

J'ai l'impression que la GPEC est une sorte de vieux fantôme agité depuis une quinzaine d'années.

### **Anne GRILLON**

Vous avez raison. La GPEC n'a pas eu de réalité tant que les collectivités ont disposé des moyens de fonctionner et de doubler les postes – ce qui est à mon sens une forme de maltraitance à l'égard des agents. Elle est pourtant essentielle, car j'estime qu'il est de la responsabilité des organisations de permettre à leurs salariés d'évoluer dans des conditions convenables.



Je partage par ailleurs l'opinion de Monsieur CHAILLOU : il n'est pas pertinent d'opposer un secteur public considéré comme naturellement bon et un secteur privé qui serait par essence mauvais. Des entreprises privées mettent en œuvre d'excellentes politiques de gestion de ressources humaines, et le secteur public gagnerait à les étudier.

#### **D<sup>r</sup> Jacqueline VALENSI**

Certains agents sont usés à 45 ans par des métiers physiques pénibles. Auparavant, il existait toujours un moyen de les recycler au sein des collectivités. Or, les structures de celles-ci se sont émiettées, ce qui m'apparaît parfois comme une volonté d'empêcher les reclassements.

J'en veux pour preuve l'exemple classique des ordures ménagères. Ce service ne dépend généralement plus des mairies mais est assuré par des sociétés créées *ad hoc*, ce qui ôte toute possibilité de reclasser les personnes qui y sont employées.

Il y a quelques années, j'avais contribué à créer une structure d'accompagnement au sein de la MNT, afin de faciliter les reclassements des agents, mais ces recyclages deviennent de plus en plus difficiles.

#### **Jean DUMONTEIL**

Vous avez raison de souligner que les établissements publics se spécialisent, mais il faut également prendre en compte le vieillissement général des agents. Aujourd'hui, les personnes en deuxième partie de carrière ne sont plus minoritaires, ce qui suppose d'organiser à grande échelle les reclassements.

Une précédente étude de l'Observatoire social territorial, consacrée aux jardiniers des espaces verts, mettait bien ce problème en exergue. Les responsables de services « espaces verts » ont besoin d'employer des personnes compétentes et formées. La formation apparaît du reste comme un enjeu prioritaire des DRH.

#### **Anne GRILLON**

En effet, le développement des compétences est le quatrième enjeu stratégique des DRH. Les compétences apparaissent comme un capital que les agents doivent entretenir, car ils sont considérés comme des acteurs de celles-ci. Reste à donner aux acteurs les moyens de leur rôle.

#### **Jean-René MOREAU**

Il est vrai qu'il n'existe pas d'opposition entre les pratiques du secteur privé et du secteur public. Toutefois, ne confondons pas les dispositifs managériaux avec le rôle du management. Dans la mise en œuvre d'une dynamique de changement, faut-il manager le changement ou changer le management ? Je pense qu'il s'agit d'une question qu'il faut se poser, mais qui ne sera jamais résolue.

Dans notre étude précédente, qui était consacrée à la gestion et à l'anticipation des fins de carrière, la GPEC prenait toute son importance en termes de redéploiements, de mobilités, et de réaffectations. La matière humaine ne peut être traitée de la même manière que les problèmes financiers. Selon Rabelais, qu'Anne GRILLON cite en introduction, « *Je ne bâtis que pierres vives, ce sont hommes* ».

Même si cette question est évoquée depuis longtemps, il est plus utile que jamais de travailler sur la GPEC. Elle est fondamentale pour assurer la paix sociale dans l'échange et le partage, en trouvant des solutions pour les personnels, notamment les plus fragiles. Les entreprises privées externalisent le plus souvent les métiers usants. La Fonction publique territoriale n'est donc pas confrontée aux mêmes problématiques que le secteur privé.

Le rôle des DRH est essentiel. Pour ma part, je ne pourrais pas admettre que le DRH ne participât pas à la direction générale de ma collectivité, car il n'y aurait pas de management possible si celui-ci n'était pas au cœur de l'organisation.

### **Charles CHAILLOU**

La décentralisation, en multipliant les employeurs, a augmenté la difficulté de mettre en œuvre des dispositifs. Je pense que les collectivités doivent tendre à instaurer des complémentaires (santé/prévoyance) obligatoires.

Je suis très inquiet quant à la santé au travail et surtout sur la manière dont on va prendre en charge des agents usés par des métiers manuels très difficiles.

### **Ange HELMRICH**

Je suis Secrétaire général de la fédération UNSA Territoriaux des Pyrénées-Orientales. Pour en revenir aux comparaisons entre le secteur privé et le secteur public, celles-ci ne sont pas pertinentes, car nous ne pouvons pas comparer l'incomparable. Les objectifs du service public sont déterminés, et la mise en œuvre de ses dispositifs repose sur le statut.

Deux points posent un réel problème en matière de ressources humaines. Le premier point concerne l'importance prétendue de l'absentéisme dans la Fonction publique territoriale. Cette affirmation, qui figure jusque dans les brochures de la MNT, n'est prouvée par aucune étude. C'est un effet de mode qui discrédite les agents. La question réelle consiste à savoir pourquoi l'absentéisme est un peu plus élevé dans les plus grandes collectivités.

Le deuxième point est la GPEC. La question du reclassement des agents ne se pose que lorsque ceux-ci deviennent inaptes. Il faut au contraire anticiper grâce aux outils de formation dont nous disposons. S'ils étaient utilisés, nous ne serions pas confrontés aux problèmes que nous connaissons aujourd'hui, et qui vont s'amplifier dans les années à venir.

Je suis choqué de constater que la première préoccupation des DRH est la gestion de la masse salariale. Cette responsabilité ne leur incombe pas. Le vrai domaine de la RH est la GPEC, qui permet de mettre en œuvre des mobilités et de pérenniser les carrières des agents.

### **Valérie ESTOURNÈS**

Je suis consultante en organisation du travail et relations sociales. Nous vivons une période marquée par d'importantes mutations économiques et sociales, que la crise continuera d'accroître. Tous les métiers, qu'ils relèvent du secteur privé ou du secteur public, sont impactés par ce qui me semble quasiment être un changement de civilisation, induit notamment par les TNIC. Je pense que l'enjeu des

DRH de la Fonction publique territoriale consiste justement à prendre en compte ces évolutions.

Les collectivités recèlent des richesses qu'il convient de mettre à profit afin de réfléchir à la rénovation des métiers et à la capacité d'agir ensemble. Des agents partent en retraite et ne sont pas remplacés, d'autres sont inaptes, et des services sont externalisés partiellement ou en totalité. Pourtant, la Fonction publique territoriale doit être en mesure de maintenir sa qualité de service aux usagers.

Madame GRILLON a évoqué l'enjeu que représente l'innovation. Les DRH de la Fonction publique territoriale doivent pouvoir mener des expérimentations sur la capacité de travailler différemment, et s'intéresser à ce que peut être la reconnaissance d'une compétence collective. Les collectivités sont originales en ce qu'elles doivent gérer des carrières longues. Il faut reconnaître les savoir-faire professionnels qui se construisent de manière collective dans les services, au fil du temps. L'étude a montré que les DRH s'interrogeaient sur la santé et la qualité de vie au travail. Je crois que la reconnaissance de ces savoir-faire pourrait apporter des améliorations dans ces deux domaines.

### **Jean-René MOREAU**

Vous avez raison d'évoquer la mutation sociétale, l'environnement de crise et l'invasion des TNIC. Vous avez également raison de parler d'intelligence collective. Dans deux ans, les collectivités territoriales auront l'obligation d'élaborer un schéma de mutualisation. Il ne faudrait pas que ce dernier soit une simple mutualisation de moyens, bien que cette dernière soit nécessaire. Il devra reposer sur la mutualisation de projets, c'est-à-dire des projets partagés entre services. Il s'agira de profiter de cette opportunité pour former des agents aptes à conduire ce genre de projets. Cela permettra d'éviter les recrutements inutiles et les pratiques de clientélisme encouragées par le contexte de raréfaction financière.

Le véritable enjeu consiste à effectuer la réorganisation des services par anticipation. En concertation avec les directions générales, les DRH ont un travail très important à mener sur ce point afin d'assurer l'avenir des collectivités.

### **Jean DUMONTEIL**

Je souhaitais apporter une réponse concernant les stéréotypes véhiculés sur la Fonction publique territoriale. C'est l'une des missions de l'Observatoire social territorial que de contribuer à les casser. Il est en effet scandaleux de jeter l'opprobre sur des TOS qui n'ont jamais vu un médecin de prévention au cours de leur carrière. Il n'est guère étonnant, dans ces conditions, qu'ils soient plus sujets aux arrêts de travail que les cadres du secteur privé.

S'agissant de la GPEC et de la nécessité d'anticiper, les agents ont peur du changement lorsque celui-ci est évoqué en entretien professionnel. Ils pensent en effet que leurs responsables les croient devenus incapables d'exercer leurs fonctions. Il faut donc les rassurer et éviter de stigmatiser les personnes à qui il est proposé d'évoluer et de se former.

Pour le moment, nous n'avons pas pris conscience que le vieillissement de la société s'impose à tous, et en particulier aux collectivités locales qui demeurent les dernières entreprises de main-d'œuvre.

Enfin, je constate que les DRH interrogés n'ont pas évoqué la sécurité, le document unique, ou bien le recours à des ergonomes pour adapter les postes de travail.

### **Anne GRILLON**

Les métiers évoluent au sein de la DRH. Ainsi, les médecins occupent une place nouvelle et deviennent presque les « éminences grises » des DRH dans certaines organisations. Le métier de psychologue du travail me semble également monter en puissance, de même que celui d'ergonome préventeur. L'arrivée de ces professionnels a permis aux collectivités de s'appuyer sur des expertises nouvelles.

### **Jean DUMONTEIL**

Il existe également des différences entre ce que j'appellerais des « PME territoriales », dont la gestion des ressources humaines – lorsqu'elle existe – est très paternaliste, et les grandes collectivités.

### **Charles CHAILLOU**

Premièrement, la décentralisation imposera aux services des collectivités territoriales de travailler ensemble. Or, il faudra des années avant que toutes les assemblées délibérantes des conseils régionaux, des conseils généraux et des communes se mettent d'accord sur le reclassement des personnels. Je pose la question : est-il pertinent d'avoir laissé tant de libertés, à tous les niveaux, aux collectivités locales ?

Deuxièmement, en tant que citoyen, je préférerais que mes impôts locaux permettent de maintenir dans l'emploi les agents. Cependant, en tant que DRH, je ne dispose pas d'un nombre de postes suffisant pour reclasser toutes les personnes en souffrance. Par conséquent, certains agents sont souvent en arrêt de travail. Néanmoins, le taux d'absentéisme fait l'objet de fantasmes nombreux. Je n'ai pour ma part pas l'impression que les agents sollicitent des arrêts de travail de complaisance.

Troisièmement, quelles sont les valeurs du service public aujourd'hui ? La question des compétences des collectivités territoriales devrait être examinée. Par exemple, la multiplication des dispositifs culturels et sportifs, qui aboutissent parfois à mettre en place des doublons, relève-t-elle réellement du service public ?

### **Ange HELMRICH**

Je ne me prononcerai pas sur l'opportunité des choix politiques des collectivités, car ils appartiennent aux élus.

S'agissant du reclassement, ma fédération persiste à dire que le reclassement ne peut être réglé au niveau d'une seule collectivité. Il faut au moins l'envisager à l'échelle d'un département, voire d'une région, ce qui suppose que les élus prennent conscience de cette problématique. Nous les avons interpellés à ce sujet, sans obtenir de réponse. Les discours politiques sur les allongements de carrière ne suffisent pas. Des solutions existent.

Nous souhaitons que les agents soient maintenus dans l'emploi. Contrairement à ce que pensent de nombreux élus, le reclassement n'est pas un simple recyclage des agents aux services d'accueil. Il faut étudier les compétences des personnes

et identifier les services dans lesquels ils pourraient être affectés, même si ces services sont ceux de la commune voisine.

**Jean DUMONTEIL**

Pour en revenir à l'étude, comment les DRH utilisent-ils les réseaux locaux pour développer leurs compétences ?

**Anne GRILLON**

Il est difficile de répondre à cette question. Je pense qu'il existe de nombreux réseaux spontanés à l'échelle d'une métropole ou d'une région. Cependant, je suis toujours étonnée par le cloisonnement des trois branches de la Fonction publique. Par ailleurs, rares sont les DRH du secteur public qui échangent avec les DRH du secteur privé, ce que j'estime dommage.

**Jean DUMONTEIL**

S'agissant des réseaux, je souhaitais rappeler que Michel YAHIEL, membre fondateur de l'Observatoire social territorial, a été DRH de la Ville de Paris, président des DRH publics et privés, et est actuellement responsable de la politique sociale à la présidence de la République.

**Anne PUTOT,**

Je suis responsable du pôle de compétences RH au CNFPT. Ce pôle a pour objectif d'effectuer une veille sur les métiers des ressources humaines et d'adapter l'offre de formation de l'établissement du CNFPT. Je suis rattachée géographiquement à l'INET de Strasbourg mais je travaille avec l'ensemble du réseau des conseillers en formation, des délégations et des instituts du CNFPT.

Premièrement, je veux saluer la qualité de l'étude, car elle donne une photographie intéressante du métier de DRH.

Deuxièmement, je souhaite souligner que les enjeux mis en exergue par les DRH, à savoir la gestion de la masse salariale, l'organisation de la fonction RH, ou encore le partage de celle-ci avec le management, sont des thèmes qui font partie des formations délivrées par tous les instituts du territoire.

Troisièmement, je suis convaincue que la formation des DRH passe pour une part par les réseaux, mais je m'interroge sur les modalités d'accompagnement et de formation des DRH. Les cadres qui viennent se former à l'INET ont d'importantes attentes en matière de retours d'expérience et d'échanges de pratiques.

Quatrièmement, je rappelle que 80 % des agents sont de catégorie C, ce qui représente une proportion importante de personnes à former.

Enfin, pour avoir travaillé dans le secteur privé, je peux témoigner que les outils qui y sont utilisés sont semblables à ceux de la Fonction publique, même si les objectifs sont différents. Il faut décloisonner et faire en sorte que les professionnels RH puissent échanger.

**Jean DUMONTEIL**

Je remercie tous les intervenants d'avoir apporté des compléments qui serviront à faire vivre l'étude.

Je voudrais exposer un témoignage concernant l'item du questionnaire intitulé « expérimenter pour innover ». La semaine dernière, j'interviewais une personne qui vient d'achever un tour de France du télétravail. Une dizaine de conseils généraux expérimentent des formes d'organisation reposant sur du télétravail partiel. Par conséquent, l'innovation existe, mais encore faut-il savoir si elle est toujours suffisamment identifiée. Je laisse la parole à Anne GRILLON pour conclure.

### **Anne GRILLON**

C'est un exercice difficile. Je souhaite revenir sur la question de l'expérimentation, qui permet de sortir des cadres de référence habituels et de travailler autrement. Le télétravail est un sujet intéressant. Cependant, mettre en place un dispositif auquel il ne serait plus dérogé par la suite serait certainement sclérosant. Il faut aller vers davantage de souplesse dans les organisations, et s'inspirer des expériences menées dans les autres collectivités.

S'agissant des DRH, ils peuvent apporter une ouverture dans les comités de direction, c'est-à-dire leurs connaissances et leurs capacités à regarder à l'extérieur. Je recommande donc aux DRH de demain d'être des « veilleurs de la cité », et de ne pas se centrer uniquement sur leur organisation.

### **Jean-René MOREAU**

Il faut laisser aux DRH la possibilité d'innover dans leur domaine de compétences et de mener des expériences. L'étude soulève plusieurs questions. Qu'est-ce qu'être DRH : un métier, une fonction, une mission ? Je pense qu'il s'agit des trois à la fois, et que cette question n'a finalement que peu d'importance. Qu'est-ce qu'un réseau ? Faut-il y voir une possibilité d'acquisition de connaissances, un partage d'expériences ?

S'agissant de la mutualisation, il est essentiel que les DRH, les médecins, les assistantes sociales, les psychologues, les ergonomes, et les services d'hygiène et de sécurité travaillent ensemble. Si des réflexions communes sont menées, et ce à une échelle plus large que la collectivité territoriale, des solutions de reclassement peuvent être trouvées. Toutefois, il faut pour ce faire une véritable volonté politique.

Enfin, les évaluations des agents devraient être pratiquées de manière continue. Ce n'est qu'à cette condition que les anticipations nécessaires en matière de reclassement pourront être effectuées. Le changement, ce n'est jamais « maintenant ». Le changement, c'est toujours avant.

### **Jean DUMONTEIL**

Merci à vous toutes et à vous tous.

## Bibliographie

*Livre blanc des DRH*, Université de l'ANDRH, Bordeaux, octobre 2012

*Radioscopie des DRH*, Cegos, juin 2012

Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Salvador ALLENDE, *Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la Fonction publique territoriale*, cahier n° 5 de l'Observatoire social territorial, MNT, en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF, juin 2012

*La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les collectivités territoriales*, rapport public annuel 2012, Cour des Comptes, février 2012

BRINDEAU Pascal, *La gestion des âges de la vie dans la Fonction publique : pour une administration moderne et efficace*, rapport au Premier Ministre, janvier 2012

GROLLEAU Jérôme, Philippe GUIBERT et Alain MERGIER, *Dans la peau des agents territoriaux*, cahier n° 4 de l'Observatoire social territorial, MNT, en partenariat avec l'AATF et le CNFPT-INET, janvier 2012

VERRIER Gilles, *Stratégie et RH*, Dunod, 2012

*Femmes cadres et hommes cadres : des inégalités professionnelles qui persistent*, APEC, mars 2011

*Vers quel profil les DRH doivent-ils évoluer pour soutenir la fonction RH de demain ?* Intervention de Claire DUPONT aux 11<sup>es</sup> rencontres de la prospective des métiers, mars 2011

*Vers un management post-crise : Quel(s) (re) positionnement(s) pour la fonction RH ?* Intervention de Sébastien POINT aux 11<sup>es</sup> rencontres de la prospective des métiers, mars 2011

DUPUY François, *Lost in management*, Seuil, 2011

THÉVENET Maurice, *Travailler ça s'apprend*, Eyrolles, 2011

L'ADN des DRH : *ADN inchangé, environnement mutant*, Association nationale des DRH, Revue Personnel, juin 2010

ALTER Norbert, *Donner et prendre : La coopération en entreprise*, La Découverte, 2009

CHARBONNIER Olivier et Philippe CARRÉ, *Les apprentissages professionnels informels*, L'Harmattan, 2003





## Les 23 personnalités interrogées en entretiens individuels

Anne BOURGUIGNON-BERTHEUIL	DRH	Communauté d'agglomération Rouen Elbeuf
Laurence BOUQUARD	DRH	Région Franche-Comté
Richard BOUQUIN	DRH	Ville de Nîmes
Charles CHAILLOU	DGA RH	Région Centre
Valérie CHATEL	DGA Ressources	Région Rhône-Alpes
Cécile CHAPDELAINE	DRH	Ville de Blois
Marie-Françoise COSTE	DRH	Conseil général de l'Ardèche
Pascale CUQ	DGA	Ville de Béziers
Étienne DESMET	DGA	Ville de Versailles
Irène GAZEL	DRH	Communauté Urbaine du Grand Lyon
Céline GRANIER	DRH	Région Bourgogne
Nathalie GUILLOT-JUIN	DGA	Ville d'Évry
Jean-Baptiste de MAISTRE	DRH	Conseil général de la Manche
Guillaume HERMARY	DRH	Communauté d'agglomération du pays d'Aix
Caroline MÉZIÈRE	DRH	Conseil général de la Somme
Sonia PAVIC	DRH	Ville d'Aix-en-Provence
Éric RACHEDI	DRH	Ville de Bagneux
Thierry RASPAIL	DRH	Conseil général du Gard
Johan THEURET	DRH	Ville de Laval
Jérôme TOURNE	DRH	Ville de Pessac
Laurent RÉGNÉ	DGA	Ville d'Avignon
Anonyme	DGA	Ville de plus de 50 000 habitants
Anonyme	DRH	Conseil général de plus d'un million d'habitants

## Les réponses au questionnaire

Vous êtes :

	%	Nombre
<b>Une femme</b>	<b>65,4 %</b>	<b>157</b>
Un homme	34,6 %	83
Total des réponses	100 %	240

Votre âge :

	%	Nombre
Entre 25 et 35 ans	13,0 %	31
<b>Entre 35 et 45 ans</b>	<b>39,3 %</b>	<b>94</b>
Entre 45 et 55 ans	31,4 %	75
Entre 55 et 65 ans	16,3 %	39
Total des réponses	100 %	239

Quelle est votre formation initiale ?

	%	Nombre
École de commerce	1,9 %	4
<b>Droit</b>	<b>43,1 %</b>	<b>90</b>
Finances	4,8 %	10
Sciences humaines	24,4 %	51
Sciences-Po/IEP	10,5 %	22
Lettres	7,2 %	15
Sciences	3,8 %	8
Technique	4,3 %	9
Total des réponses	100 %	209

Avez-vous une expérience professionnelle dans d'autres fonctions ?

	%	Nombre
<b>Oui</b>	<b>78,2 %</b>	<b>186</b>
Non	21,8 %	52
Total des réponses	100 %	238

### Quelle est votre ancienneté à votre poste actuel ?

	%	Nombre
Moins d'un an	6,3 %	15
<b>3 à 5 ans</b>	<b>45,8 %</b>	<b>109</b>
5 à 10 ans	27,7 %	66
Plus de 10 ans	20,2 %	48
Total des réponses	100 %	238

### Quel est votre statut ?

	%	Nombre
<b>Titulaire</b>	<b>92,4 %</b>	<b>218</b>
Non titulaire	7,6 %	18
Total des réponses	100 %	236

### Quel est votre rattachement hiérarchique ?

	%	Nombre
<b>DGS</b>	<b>66,7 %</b>	<b>152</b>
DGA	33,3 %	76
Total des réponses	100 %	228

### Êtes-vous membre du comité de direction ?

	%	Nombre
<b>Oui</b>	<b>68,2 %</b>	<b>159</b>
Non	31,8 %	74
Total des réponses	100 %	233

### Votre collectivité :

	%	Nombre
Région	5,5 %	13
Département	13,6 %	32
Ville	59,7 %	141
EPCI	21,2 %	50
SDIS	0,0 %	0
Total des réponses	100 %	236

### La DRH est-elle mutualisée ?

	%	Nombre
Oui	21,2 %	49
Non	78,8 %	182
Total des réponses	100 %	231

**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	Nombre
Développer les compétences managériales	125	71	20	2	218
Gestion des âges/faire face à l'allongement de la durée de vie au travail	52	90	71	2	215
Prévenir les risques psychosociaux	89	82	43	3	217
Améliorer la santé au travail	113	93	12	0	218
Mieux répondre aux attentes des agents pour favoriser leur motivation	53	124	34	3	214
Développer les compétences	98	108	11	0	217
Responsabilité sociale (diversité, équilibre vie privée/vie professionnelle...)	14	97	96	8	215
Promouvoir l'utilisation des nouveaux outils numériques (réseaux sociaux, communautés de pratiques...)	26	57	113	19	215
Maîtriser la masse salariale	171	45	1	0	217
Renouveler le dialogue social	64	118	33	1	216
Total des réponses					218

**Dans votre pratique de DRH, les activités suivantes sont-elles primordiales, secondaires, accessoires ?**

	Primordial	Secondaire	Accessoire	Nombrel
Accompagnement de la stratégie de l'organisation	53	17	12	82
Accompagnement des individus et des collectifs de travail	26	31	3	60
Accompagnement des évolutions et des changements	29	24	9	62
Conception de dispositifs RH et management novateurs	11	27	21	59
Management de la DRH	25	20	11	56
Respect des valeurs de l'organisation (équité, exemplarité, transparence...)	52	12	10	74
Total des réponses				202

**À quelle fréquence êtes-vous amené à exercer les activités suivantes ?**

	Très souvent	Souvent	Rarement	Jamais	Nombre
Management de l'équipe RH	69	52	8	1	130
Gestion des urgences/du quotidien	73	54	6	0	133
Réflexion / dossiers / analyse/ prospective	45	77	10	0	132
Relations avec les agents de la collectivité (RDV...)	40	74	19	0	133
Relations avec les managers (réunions, entretiens...)	49	74	10	0	133
Relations avec la direction générale	91	33	8	1	133
Relations avec les représentants du personnel (dont instances paritaires)	39	79	14	1	133
Total des réponses					133

### Avez-vous un adjoint ?

	%	Nombre
<b>Oui</b>	<b>53,7 %</b>	<b>117</b>
Non	46,3 %	101
Total des réponses	100 %	218

### Qui est l'élu au personnel ?

	%	Nombre
Maire/Président	24,3 %	53
<b>Maire adjoint / Vice-président</b>	<b>62,8 %</b>	<b>137</b>
Conseiller délégué / Vice-président délégué	11,5 %	25
Conseiller municipal / communautaire / régional / départemental	1,4 %	3
Total des réponses	100 %	218

### Les élus s'impliquent-ils dans la politique RH de votre collectivité ?

	%	Nombre
Oui tout à fait	24,9 %	54
<b>Oui plutôt</b>	<b>39,6 %</b>	<b>86</b>
non pas vraiment	30,4 %	66
non pas du tout	5,1 %	11
Total des réponses	100 %	217

### Comment évaluez-vous vos relations ?

	Satis- faisantes	plutôt satisfai- santes	plutôt insatisfai- santes	Insatis- faisantes	Nombre
<b>Avec les élus</b>	<b>133</b>	62	13	4	212
<b>Avec l'équipe RH</b>	<b>173</b>	34	0	0	207
Avec les managers	97	101	13	0	211
Avec les agents	80	128	2	0	210
Avec les représentants du personnel	71	113	22	2	208
Total des réponses					212

## Quelles sont vos trois principales attentes vis-à-vis du directeur général des services ?

	%	Nombre
<b>Soutien</b>	<b>58,4 %</b>	125
<b>Prise de décision</b>	<b>66,4 %</b>	<b>142</b>
Accompagnement/Conseil	24,3 %	52
Proximité	11,2 %	24
<b>Confiance</b>	<b>78,5 %</b>	<b>168</b>
Concertation	29,0 %	62
Association aux projets structurants	48,1 %	103
Total des réponses		214

## Parmi la liste proposée ci-dessous, indiquez si ce sont des contraintes que vous rencontrez :

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Pas vraiment	Pas du tout	Nombre
<b>Gestion dans l'urgence</b>	<b>126</b>	62	23	1	212
Activités administratives chronophages	70	71	68	2	211
Évolutions législatives fréquentes	61	99	43	5	208
Reporting	16	77	95	11	199
Gestion à court terme	67	84	53	3	207
<b>Contraintes budgétaires marquées</b>	<b>93</b>	76	42	1	212
Relations sociales sous tension	16	46	109	36	207
Éloignement du terrain	5	65	106	31	207
<b>Surcharge de travail</b>	<b>94</b>	90	24	4	212
Pressions des différents acteurs (DG, managers, agents, syndicats, élus...)	65	76	59	10	210
Manque d'implication de la DG dans la GRH	22	27	86	74	209
Décisions impopulaires à endosser	32	49	107	22	210
Total des réponses					212

## Selon vous, quelles sont les trois compétences clés indispensables à tout DRH ?

	%	Nombre
<b>Sens relationnel/communication/écoute</b>	<b>89,7 %</b>	191
<b>Connaissances juridiques (statut)</b>	<b>46,9 %</b>	100
Sens de la négociation	30,5 %	65
<b>Avoir une vision stratégique RH</b>	<b>73,2 %</b>	156
Connaissances budgétaires	8,5 %	18
Ouverture aux nouvelles technologies	3,8 %	8
Proximité avec le terrain	21,6 %	46
Capacité d'animation pour porter des projets	38,5 %	82
Autre	0,5 %	1
Total des réponses		213

## Quels sont vos trois principaux facteurs de satisfaction ?

	%	Nombre
<b>Accompagner le changement</b>	<b>40,2 %</b>	86
Contribuer au développement des compétences	38,8 %	83
Animer le dialogue social	19,6 %	42
<b>Promouvoir le capital humain</b>	<b>50,5 %</b>	108
<b>Participer à la qualité de la vie au travail</b>	<b>40,2 %</b>	86
Enrichir et diversifier votre parcours professionnel	12,1 %	26
Être pleinement associé aux décisions qui ont un impact sur le fonctionnement de la collectivité	36,4 %	78
<b>Contribuer/participer à la mise en œuvre du service public</b>	<b>43,5 %</b>	<b>93</b>
Résoudre des cas difficiles ou des situations complexes	31,3 %	67
Total des réponses		214

## Globalement, êtes-vous satisfait de votre métier ?

	%	Nombre
<b>Satisfait</b>	<b>47,9 %</b>	<b>103</b>
Plutôt satisfait	46,5 %	100
Plutôt insatisfait	5,1 %	11
Insatisfait	0,5 %	1
Total des réponses	100 %	215



**Selon vous, quelles sont les trois activités qui sont amenées à monter en puissance dans les trois prochaines années pour accompagner la stratégie de votre collectivité ?**

	%	Nombre
Communication interne	16,2 %	34
Gestion des compétences	9,5 %	20
<b>Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</b>	<b>67,6 %</b>	<b>142</b>
Accompagnement des managers	41,4 %	87
<b>Prise en compte des risques psychosociaux et des conditions de travail</b>	<b>53,8 %</b>	<b>113</b>
Accompagnement de l'organisation du travail des services	33,3 %	70
<b>Anticipation des évolutions de l'organisation</b>	<b>45,2 %</b>	<b>95</b>
Gestion de la réduction des effectifs	30,5 %	64
Développement de services pour les agents (logement, restauration, soutien psychologique, mutuelle, garde d'enfants, etc....)	5,2 %	11
Diversité/Responsabilité sociale	4,8 %	10
Total des réponses	/	210

**Quelles sont les trois marges de progrès de la direction des ressources humaines dans la FPT pour les trois prochaines années ?**

	%	Nombre
Développer la proximité avec les agents	30,6 %	64
Développer des compétences des agents de la DRH	38,3 %	80
<b>Partager la fonction RH avec les managers</b>	<b>83,7 %</b>	<b>175</b>
Informatiser de manière plus soutenue les activités RH	33,5 %	70
<b>Mieux informer les agents</b>	<b>37,8 %</b>	<b>79</b>
<b>Mesurer la valeur de la Fonction RH</b>	<b>39,7 %</b>	<b>83</b>
Revoir l'organisation de la DRH	9,1 %	19
Organiser des concertations régulières avec les agents sur la GRH	22,5 %	47
Total des réponses	/	209

## Les dispositifs suivants vous paraissent-ils adaptés au développement de vos compétences ?

	Oui tout à fait	Oui plutôt	non pas vraiment	Pas du tout	Nombre
<b>Formation</b>	<b>97</b>	90	12	1	200
Coaching	55	75	61	6	197
<b>Réseau professionnel/ communautés de pratiques</b>	<b>102</b>	83	18	0	203
Colloques	35	103	56	4	198
Benchmarking	43	73	63	5	184
<b>Expérience</b>	<b>90</b>	98	7	0	195
Presse/études/ouvrages RH	32	126	38	2	198
Total des réponses					206

## Comment envisagez-vous votre évolution professionnelle ?

	%	Nombre
<b>Rester DRH (dans votre collectivité ou une autre)</b>	<b>68,5 %</b>	<b>126</b>
Exercer une fonction de management opérationnel	15,8 %	29
Accéder à l'emploi de DGS	15,8 %	29
Total des réponses	100 %	184

## Avez-vous l'intention de changer de poste en 2013 ou 2014 ?

	%	Nombre
oui	19,1 %	40
non	37,8 %	79
<b>peut-être</b>	<b>39,7 %</b>	<b>83</b>
nsp	3,3 %	7
Total des réponses	100 %	209



# L'OBSERVATOIRE SOCIAL TERRITORIAL

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. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Robert SCHUMAN, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT et l'AATF. Juin 2011
- ◆ **Les risques sanitaires des métiers de la petite enfance : auxiliaires de puériculture, un groupe professionnel sous tension.**  
Cahier n°3. Axe Image pour la MNT. 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 l'INET. Janvier 2012
- ◆ **Gérer et anticiper les fins de carrière. Les seniors dans la Fonction publique territoriale.**  
Cahier n°5. Élèves-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. Novembre 2012
- ◆ **L'impact des technologies numériques de l'information et de la communication sur le travail dans la Fonction publique territoriale.**  
Cahier n°7. C. Edey Gamassou pour la MNT. Août 2013
- ◆ **Connaître et reconnaître l'encadrement intermédiaire dans la fonction publique territoriale.**  
Cahier n°9. Élèves-administrateurs de l'INET, promotion Paul ÉLUARD, pour la MNT en partenariat avec le CNFPT-INET et l'AATF. Juin 2013

Pour consulter l'ensemble des publications, rendez-vous sur :  
[www.observatoire-social-territorial.fr](http://www.observatoire-social-territorial.fr)

Proche de vous, la MNT est présente sur votre lieu de travail grâce à ses correspondants mutualistes et à ses conseillers de section.

Avec plus de 1,1 million de personnes protégées, la Mutuelle Nationale Territoriale est la 1<sup>re</sup> mutuelle de la Fonction publique territoriale, en santé comme en prévoyance.

[www.mnt.fr](http://www.mnt.fr)



**0 980 980 210**  
prix d'un appel local

groupe  
**isty'a**  
mutuelles. vraiment.

**MNT**  
Les territoriaux solidaires

  
MUTUALITÉ  
FRANÇAISE