

La DRH en DEBATS !



Synthèse du colloque du 24 octobre 2012

VALEUR et PERFORMANCE de la FONCTION RH dans les SERVICES PUBLICS

Association
des DRH
des Grandes
Collectivités
Territoriales

INTRODUCTION



Valérie Chatel, Directrice Générale Adjointe Ressources de la Région Rhône-Alpes, accueille, en sa qualité de présidente de l'Association des DRH des Grandes Collectivités Territoriales (ADRHGCT) les participants venus nombreux à ce premier colloque organisé par l'association.

L'association rassemble un réseau de DRH des grandes villes, des départements, des régions et des établissements publics de coopération intercommunale souhaitant échanger autour de leur expertise et de leur métier. Elle mène des réflexions sur l'actualité statutaire et l'évolution de la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Elle contribue à des réflexions nationales sur la gestion des contractuels, sur la précarité, sur les emplois de direction des collectivités territoriales. Elle réalise des enquêtes régulières (budgets, régimes indemnitaires, absentéisme...) et elle est l'interlocuteur des partenaires institutionnels que sont la Direction générale des collectivités territoriales (DGCL), la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP), le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT), le Conseil supérieur de la fonction publique (CSFPT).

Ce premier colloque est l'aboutissement de deux années de travail menées au sein de l'association sur la valeur de la fonction RH sous l'impulsion d'Anne Grillon, qui anime ce colloque et qui exerce désormais une activité de veille et d'analyse des pratiques RH et management dans le secteur public. La notion de valeur a été élargie à d'autres acceptions du mot, valeur économique mais aussi morale. La fonction publique d'Etat et la fonction publique hospitalière, dont on trouvera des représentants dans les différentes tables rondes, sont tout autant concernées que la fonction publique territoriale. Anne Grillon a également ouvert les débats à d'autres « prescripteurs », comme les élus, les DGS de collectivités et les universitaires.

Pour expliciter l'intitulé du colloque, *Valeur et performance de la Fonction RH*, il faut entendre la notion de valeur sous différents aspects. La Fonction Ressources Humaines, par nature complexe et difficile à décrire, pourrait donc faire l'objet d'indicateurs de créations de valeur ? Les objectifs qu'elle se fixe, ou plutôt que la direction générale et les élus lui fixent, ne sont pas seulement économiques, ils relèvent également des valeurs de la collectivité, lesquelles doivent être définies et partagées avec le « corps social » qui participe à la communauté de travail. On ne peut pas se contenter de parler d'outils, d'indicateurs, et de procédures, il faut aussi être attentif aux attentes des dirigeants dans ce domaine : quelle production est attendue, à quel coût ? pour répondre à quels objectifs ?

C'est l'objet des deux tables rondes de la matinée et des quatre tables rondes de l'après midi. Merci à Anne Grillon d'avoir mis sa compétence et son énergie au service de cette réflexion.

SOMMAIRE

■ LA FONCTION RH EST-ELLE UN ENJEU DE PERFORMANCE POUR LES DIRIGEANTS PUBLICS ?	Page 4
■ PEUT-ON MESURER LA VALEUR DE LA FONCTION RH ?	Page 7
■ COMMENT ARTICULER LA STRATÉGIE ET LA POLITIQUE RH ?	Page 11
■ LES COMPÉTENCES DES ACTEURS RH ET LE PARTAGE DE LA FONCTION RH	Page 13
■ LE SIRH, FACTEUR DE VALEUR POUR LA FONCTION RH	Page 15
■ LE DRH FACE AUX OUTILS NUMÉRIQUES	Page 17



LA FONCTION RH EST-ELLE UN ENJEU DE PERFORMANCE POUR LES DIRIGEANTS PUBLICS ?

INTERVENANTS

- **Pierre Louart**, Professeur à l'IAE de Lille
- **Olivier Nys**, Directeur Général des Services de la ville de Reims et de Reims Métropole
- **Dominique Schuffenecker**, Responsable du bureau animation interministérielle et évaluation des politiques RH et égalité professionnelle à la DGAFP



Pierre Louart préfère parler de réflexions et de questions plus que de réponses et de solutions pour une raison simple, c'est qu'en matière de gestion des ressources humaines, tout reste question, il n'y a jamais de certitudes. Il faut donc toujours se reposer les mêmes questions car rien n'est jamais réglé de façon définitive. Ceci est contraire à l'esprit et à la tradition rationnelle française qui cherche

réponse à tout mais dans ce domaine, c'est impossible. Et puis si les questions que l'on se pose légitimement trouvaient une réponse définitive, il n'y aurait plus besoin de cadres, de managers et de DRH et la gestion du personnel tournerait en boucle, un peu comme ces métros automatiques qui ne nécessitent pas la présence de conducteurs. Encore faut-il observer que même dans ce cas précis, lesdits métros exigent un travail de centralisation, de régulation et de maintenance qui est fait par des humains...

La valeur de la DRH a d'abord été entendue de façon économique

Concernant la valeur de la DRH, ce sont les économistes qui se sont emparés de la notion de valeur il y a 25 ans et il ne faut donc pas s'étonner que cette notion a d'abord été entendue de façon économique et comme il a bien fallu introduire un élément humain dans cette notion de valeur, on a très vite confondu valeur avec résultat. En matière de gestion des

ressources humaines, il faut bien distinguer deux concepts : il existe une fonction technique et une fonction axiologique, laquelle consiste à mettre en place des valeurs par rapport à sa propre action.

La réflexion sur la gestion des ressources humaines doit être partagée entre les acteurs

Dans le milieu local, on considère généralement que la fonction politique, axiologique appartient aux élus et la fonction technique aux fonctionnaires. Ce n'est pas vrai car la réflexion sur la gestion des ressources humaines doit être partagée entre ces acteurs. Si l'on veut établir une distinction entre gestion des RH privée et gestion publique, la différence n'est pas aussi accusée qu'on pourrait le croire. On pense que ce qui complique la gestion publique, ce sont les statuts, c'est en partie vrai car ceux-ci sont lourds à manier mais le secteur privé applique aussi un grand nombre de lois qui le contraignent. La vraie question à se poser est celle de la place des salariés dans l'organisation. Par exemple s'offre le choix, pour optimiser la masse salariale, de mieux payer les salariés pour exiger d'eux un travail plus important. Mais on peut aussi faire appel à des prestataires extérieurs alors même que l'on sait qu'ils ont une politique salariale et de gestion de leurs salariés plus «rude» que celle pratiquée dans le secteur public. Quant aux valeurs opérationnelles, la première est de bien respecter les règles du jeu c'est-à-dire notamment le droit applicable aux salariés ou fonctionnaires.

Si l'on veut comparer secteur public et privé, il est curieux de constater qu'en France, les syndicats de la fonction publique sont nombreux et puissants alors que le nombre de salariés syndiqués dans le secteur privé est l'un des plus bas d'Europe. Les différences sont nombreuses sur le plan théorique mais sur le plan pratique cela est de moins en moins vrai. Par exemple, on avait tendance à considérer que les organisations publiques étaient contraintes par le droit, le statut, alors que les organisations privées étaient conditionnées par une contrainte financière forte. Ce n'est plus le cas aujourd'hui car la folie des contraintes budgétaires a gagné le secteur public alors que, dans le même temps, des études sérieuses font apparaître que le DRH du privé passe 80 % de son temps de travail à comprendre et à appliquer les nombreuses lois nouvelles qui concernent son activité, par exemple les certifications de toutes natures.

Anne Grillon se demandant si la volonté des dirigeants d'entreprises privés de faire adhérer leurs salariés à une démarche

éthique et sur la question de savoir si cette démarche relève du marketing, Pierre Louart précise que, selon lui, chacun, finalement, se cherche une légitimité dans son travail et s'efforce donc d'être raisonnable et «comme il faut». Il y a donc dans ces démarches beaucoup d'effets d'annonce mais il faut aussi préciser que la réalité de terrain est extrêmement diversifiée et qu'il est vrai que certaines entreprises poursuivent une démarche d'éthique sincère et durable.

Il faut mettre en oeuvre une logique de subsidiarité qui laisse tout son rôle à la DRH

A une autre question d'Anne Grillon pour savoir si dans le secteur public la fonction RH est mieux reconnue que dans le secteur privé, où les DRH se plaignent de ne pas être associés aux décisions stratégiques, Pierre Louart, pour avoir souvent animé des réunions de travail ou de formation auprès de DRH du secteur privé et pour avoir exercé des missions de conseil en entreprises, invite à se méfier des discours officiels. Dans une collectivité locale, la marge de manoeuvre de la DRH doit être définie avec les élus et avec la direction générale, ce qui n'est pas toujours, voire souvent, le cas. La difficulté est souvent là. **Il faut mettre en oeuvre une logique de subsidiarité** qui laisse tout son rôle à la DRH. D'une façon générale, même dans le secteur privé, il vaut mieux être dirigeant plutôt que DRH pour exercer une fonction stratégique en matière de gestion des ressources humaines, les études montrant que seuls 10 % des DRH ont une fonction stratégique de RH.

Pour conclure, il estime que le DRH pourra jouer un rôle stratégique si trois conditions sont remplies :

- Il faut qu'il démontre à la direction générale que sa compétence technique est indispensable par exemple sur le statut ou sur la connaissance fine des salariés. Autrement formulé **le DRH est respecté si on a besoin de lui.**

- **Il doit faire preuve de charisme, de capacité relationnelle mais aussi de force et de courage**, il faut qu'il ose expliquer et dire les choses.

- Enfin **il faut qu'il ait une ouverture extérieure**. Toute fonction implique aujourd'hui qu'on tire aussi sa légitimité de sa connaissance des pratiques en dehors de l'entreprise ou de la collectivité locale dans laquelle on exerce lesdites fonctions. Amener des regards ou des conseils issus de l'extérieur renforce encore la légitimité d'un dirigeant, quelque soit sa position dans la hiérarchie

Il faut donc que le DRH affirme sa légitimité avec plus de détermination qu'aujourd'hui

Il faut aussi qu'il tienne compte du contexte c'est-à-dire en particulier du niveau de maturité de l'organisation. Dans une mairie par exemple une réflexion préalable est nécessaire entre le Maire, le DGS et le ou la DRH pour se partager le portage de l'ensemble des décisions concernant le personnel de la ville.

Le DRH est le mieux placé pour porter les valeurs

Olivier Nys explique que la mairie de Reims a porté une attention particulière aux valeurs, par exemple en veillant à l'égalité hommes/femmes. Elle a créé une mission *Insertion et Handicap* qui a été ensuite rapprochée de la DRH, en faisant en sorte qu'elle continue à oeuvrer aussi bien à l'intérieur de la mairie qu'à l'extérieur, en direction du secteur privé, du jeune public scolaire dans les écoles primaires et dans les collèges. Tout vase clos déconnecte de la société, il faut donc que l'organisation publique soit exemplaire d'autant qu'elle a plus de capacités pour investir dans le portage des valeurs. Les valeurs sont une force de cohésion et le DRH qui exerce un vrai métier et a acquis une vraie compétence doit s'attacher à les prendre en compte. Si les DRH sont techniquement compétents, il faut aussi remarquer que cette compétence est le résultat de 10 à 20 ans d'expérience, qui sont, en quelque sorte, capitalisées pour occuper ce poste difficile.



Le Directeur Général des Services attend aujourd'hui du DRH une contribution et un apport à la stratégie générale de l'organisation

La fonction publique territoriale doit prendre un «virage» important qui consiste à passer d'un management des moyens (allocation des moyens) à un management plus stratégique et donc plus exigeant. Il faut, en d'autres termes, passer du géomètre à l'architecte. Comme les moyens se réduisent, la légitimité du manager s'affaiblit, ce qui provoque d'ailleurs chez certains d'entre eux une perte de repères. Par exemple les «forteresses» DGST qui ont accumulé des moyens considérables verront leur influence diminuer. C'est donc le DRH qui doit accompagner les managers de proximité dans cette véritable révolution



culturelle. La DRH est donc la direction la plus importante, car la plus structurante, de la collectivité du point de vue de son fonctionnement. On en attend davantage que précédemment mais on ne peut pas en dresser un modèle type car le besoin en gestion RH de chaque collectivité est spécifique. Ce besoin dépend du contexte et des compétences présentes dans chaque collectivité. Il faut en être conscient et travailler donc sur un mode de «sur mesure».

Le DRH a aussi un rôle considérable à jouer pour veiller à l'équité qui devient une valeur plus prégnante dans une période de raréfaction des moyens

Dans un moment où la gestion locale est, en permanence, stigmatisée par la presse, notamment les grands hebdomadaires qui consacrent des numéros entiers de leurs revues à cette gestion, le DRH doit être garant du respect des règles et du droit et il lui faut aussi gérer les tensions internes car la raréfaction des moyens entraîne des concurrences internes. Pour la première fois dans les collectivités locales françaises, il va falloir faire de vrais choix opérationnels, ce qui est très difficile pour des élus locaux proches des citoyens. Les départements réduisent ainsi leurs aides aux communes car leurs missions régaliennes de solidarité et d'entraide obèrent leurs finances. Il faut donc une plus grande écoute des agents qui doit d'ailleurs s'étendre à l'accompagnement des prestataires extérieurs. Dans les secteurs externalisés tels que les transports publics et l'enlèvement des ordures ménagères, on constate que les conflits sociaux nés à l'intérieur des entreprises partenaires se répercutent très rapidement sur la qualité du service public. Une attention particulière doit donc être accordée à l'ambiance sociale dans ces entreprises prestataires.

Olivier Nys conclut son intervention en insistant sur l'aspect symbolique de la «figure patronale». Juridiquement cette figure est le maire mais le plus souvent c'est le DGS qui est le porteur de la fonction RH. C'est un enjeu de la «mutabilité» nécessaire de la fonction ressources humaines.

Le rôle de la DRH est plus stratégique que jamais, ces fonctions doivent donc être exercées par un professionnel de la gestion des ressources humaines

Dominique Schuffenecker, après avoir rappelé que la DGAFP, créée en 1945, a près de 70 ans et qu'elle a joué un rôle historique par l'élaboration du statut de la fonction publique, il précise que sa deuxième mission est de diffuser les connaissances et statistiques sur la fonction publique, notamment par le biais d'un rapport annuel dont la prochaine édition est imminente.



Sa troisième mission est d'être une sorte de «DRH groupe» de l'Etat et donc de définir les politiques de ressources humaines des ministères à travers une mission de pilotage stratégique. La DGAFP exerce à ce titre une fonction de conseil en même temps qu'un rôle économique d'arbitrage budgétaire. Il n'est d'ailleurs pas neutre de constater que les deux grandes directions opérationnelles sur la fonction publique, la Direction Générale des Collectivités Locales du ministère de l'Intérieur et la DGAFP sont désormais sous l'autorité du même ministre. En ce qui concerne les valeurs qui doivent être portées par la fonction publique, ce sont celles du service public, avec cette particularité française, on oublie souvent qu'elle n'existe pas à l'étranger, qui est l'obligation d'une formation initiale pour tous les grades de fonctionnaires.

L'organisation et la fonction RH ont profondément changé ces dernières années dans les ministères qui ont désormais un DRH bien identifié et dépendant directement du Secrétaire Général du ministère, qui joue souvent le rôle de numéro 2 après le Ministre. Dominique Schuffenecker souligne, avec humour, combien il est primordial que le DRH «innerve» et «n'énerve» pas. Aujourd'hui la fonction est encore trop centralisée et il faut absolument la déléguer à des DRH locaux, notamment départementaux. Le gouvernement veut aller plus loin dans la nécessaire déconcentration qui doit accompagner toute politique de décentralisation.

Enfin, il est évident que la RGPP a été mal vécue sur le terrain car réalisée trop vite et sans concertation mais cette politique n'est pas remise en cause même s'il faut en changer la méthode. Les réductions d'effectifs restent donc d'actualité, ce qui implique une politique de RH toujours plus active qui doit prendre en compte, outre ces aspects quantitatifs, le vieillissement du personnel en place et les attentes différentes d'un personnel plus jeune.

Anne Grillon invite les participants à faire part de leurs remarques ou de leurs questions.

Sonia Pavic, DRH d'Aix-en-Provence, précise que la DRH doit répondre à une attente forte de la part de la direction générale. Cette attente repose sur trois fondements : d'abord une garantie de sécurité en ce qui concerne la paie et la gestion des carrières,

ce qui exige un travail quotidien sur les logiciels de gestion par exemple. Ensuite une exigence de partage des références par exemple par l'édition de guides sur la retraite, sur la maladie qui permettent d'élaborer un ensemble de valeurs partagées grâce notamment aux correspondants RH mis en place dans les services opérationnels. Enfin un accompagnement des agents en ce qui concerne la mobilité, l'absentéisme. C'est sur ce triptyque, garantie, partage et accompagnement que repose la légitimité de la DRH notamment auprès de la direction générale qui se montera moins réticente sur l'allocation de moyens supplémentaires à la DRH, étant entendu que l'encadrement de proximité doit partager les valeurs mises en oeuvre par la DRH et les porter sur le terrain.

Une autre DRH estime que les progrès accomplis par les DRH sont importants mais que la phase la plus critique de la fonction RH n'a pas encore été atteinte. Il faudra donc encore imaginer et innover car les compétences à mettre en oeuvre vont encore se développer.

PEUT-ON MESURER LA VALEUR DE LA FONCTION RH ?

INTERVENANTS

- **Valérie Chatel**, Directrice Générale Adjointe Ressources de la région Rhône Alpes
- **Joël Moreau**, Directeur de l'Emploi et de la Communication RH du groupe La Poste
- **Irène Gazel**, Directrice des Ressources Humaines du Grand Lyon
- **Gaëlle Cornen**, Directrice déléguée au personnel et aux RH, Région Ile-de-France

Mesurer permet de connaître ses capacités, les moyens dont on dispose et l'orientation que l'on veut prendre

Valérie Chatel observe que la difficulté vient de ce que les Directions de Ressources Humaines consacrent un temps très important à des activités dont la «valeur» n'est pas reconnue. Même si, dans certains domaines, cette valeur est normée (par exemple coût d'une feuille de paie, pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation, coût d'un recrutement...). A l'inverse on consacre peu de temps aux activités qui répondraient à l'attente des élus et des directions générales, notamment régler les problèmes individuels et entretenir un climat social qui évite les conflits sociaux.



Il faut passer de l'application de la réglementation, dans laquelle il faut quand même rester performant, à la stratégie

Il y a peu de demandes des directions générales à propos de la performance des Directions des Ressources Humaines. Si l'on se demande ce que produit la DRH, la réponse est souvent qu'elle produit des dossiers, laquelle réponse ne tient donc absolument pas compte des compétences et des résultats de la DRH. Il faut donc, pour progresser, tenir compte de deux impératifs :

– **Il faut apprendre à renoncer et bien expliquer que la fonction RH ne peut pas tout régler.** Il ne faut pas épuiser



les gestionnaires dans des problèmes sans solution, ce serait pour eux, comme pour leurs interlocuteurs, stérile voire mensonger.

– **Il faut aussi renoncer à tout chiffrer mais plutôt parler de qualité globale.**

La valeur ajoutée de la Fonction RH réside donc dans ses compétences : recruter, former, rémunérer, dialoguer mais elle réside aussi dans des savoir-faire : communiquer, convaincre et partager

La fonction RH n'est pas qu'une fonction d'écoute, c'est aussi une fonction d'organisation et de mise en oeuvre d'abord pour organiser le travail et donc la production des services opérationnels, ensuite pour poser des règles de fonctionnement interne (management, dialogue social, discipline), enfin pour garantir des conditions de travail de qualité. C'est donc un centre de coût, qui est lié au niveau de service attendu et il y a évidemment un risque de malentendu et/ou de dysfonctionnement si sa valeur n'est envisagée que sous l'angle économique. Par exemple, la motivation et l'engagement des agents de la ville ne sont pas comptabilisés au crédit de la RH alors qu'elle peut y contribuer fortement. En conclusion, sa performance n'est pas seulement comptable, elle est aussi sociale : réduire la pénibilité, faire évoluer les compétences, donner de la lisibilité à la stratégie et créer un collectif de travail efficace.

Sur une question d'Anne Grillon (ne pas s'occuper des agents qui posent le plus de difficultés et qui monopolisent 80 % du temps de la DRH est un principe d'action qui peut être contesté), Cécile Chapdelaine, DRH de la ville de Blois, estime qu'essayer de trouver des solutions pour les cas les plus difficiles est une obligation morale. Malgré les échecs, il s'agit là d'un devoir auquel on ne peut se soustraire.

Boris Roman Dubreucq, chef du service pilotage et coordination de la DRH de la région Pays de la Loire, pense au contraire qu'à trop s'occuper de situations individuelles, on délaisse la dimension collective de l'action de la Direction des Ressources Humaines.

Valérie Chatel estime qu'on ne peut résoudre cette difficulté qu'en trouvant un équilibre mais il ne faut pas hésiter à avouer à un agent qu'il n'y a pas de solution à sa situation.

Mesurer la valeur RH c'est avant tout comprendre le cadre dans lequel la Fonction RH apporte de la valeur à l'entreprise

Après qu'Anne Grillon ait précisé que le nombre d'agents RH est d'environ 2% dans le secteur public dont 0,8 % pour la paie et la carrière, avec une externalisation de ses services faible pour ne pas dire inexistante et que le nombre est de 1,6 % selon la Cegos dans le secteur privé où l'externalisation, notamment de la paie, est plus importante,



Joël MOREAU explique que, selon lui, ce qui fait valeur, c'est ce qui est vendu au client, donc qui amène un certain retour sur un investissement. Quand on considère que sur 3,3 millions d'entreprises, en France, 2,9 millions emploient entre 1 et 9 salariés, on comprend qu'il

n'y a pas une valeur de la fonction RH mais des valeurs en fonction de la taille de l'entreprise et de la nature de son activité.

Pour ce qui concerne la Poste, c'est une entreprise de grande taille et qui présente en outre la particularité de gérer deux types de salariés, la moitié d'entre eux relevant du droit du travail et l'autre moitié de la fonction publique. Cette entreprise est placée dans un contexte très particulier puisque les entreprises postales sont en train de disparaître dans les autres pays européens.

La valeur ajoutée de la Fonction RH est sa contribution à la conduite du changement, avec une contrainte budgétaire forte

La stratégie RH du groupe est donc de changer le métier de ses employés en leur assurant la sécurité de leur emploi. En d'autres termes, il s'agit de faire de postiers des banquiers. Dans les autres grandes entreprises, on peut « rendre » les salariés au marché du travail, ce qui n'est pas le cas à la Poste, étant précisé qu'elle se situe aussi en dehors du contexte de mondialisation qui ne la concerne pas puisque ses services sont vendus sur le territoire français. Dans un tel cas, la valeur ajoutée de la fonction RH est sa contribution à la conduite du changement, avec une contrainte budgétaire forte. C'est là une approche innovante dans un contexte d'entreprise décentralisée.



Le tableau de bord de la Fonction RH est le meilleur moyen d'objectiver un résultat

Irène Gazel intervient ensuite pour présenter le tableau de bord de la Fonction RH qui consiste donc à définir

une cible et à mesurer ensuite l'efficacité d'un processus. Pour prendre un exemple concret, celui de **la durée d'un recrutement** que les services opérationnels peuvent trouver trop long, il faut bien analyser les différents modes de recrutement, mesurer le temps entre l'offre du poste et le recrutement effectif et revoir tous les processus de recrutement. Ces processus ayant été améliorés, on peut dès lors élaborer un tableau de bord pour mesurer le taux de satisfaction des managers sur le processus de recrutement. Le délai de recrutement, indiqué dans ce document, est le nombre de jours nécessaires à un recrutement, depuis la parution de l'annonce jusqu'à la validation du choix du candidat retenu. Il a été établi, de la même façon, un tableau de bord sur le pourcentage de formations traitées par rapport aux demandes de formations formulées par les agents. Même démarche pour le taux de fréquence des accidents du travail, le nombre de conseils pris en charge en moins de 7 jours ouvrés par l'unité juridique, le taux d'avis de vacances d'emplois infructueux, pour ne citer que quelques exemples.

Ces tableaux de bord débouchent sur des actions concrètes

Par exemple à partir du niveau de satisfaction des managers sur les délais de recrutement, la DRH peut déterminer à quel moment et pour quels postes, il est plus efficace de faire appel à un cabinet de recrutement. Le tableau de bord sur les avis de vacances infructueux permet de dresser une typologie des emplois pour lesquels il faut mettre en oeuvre d'autres stratégies de recrutement, par exemple les écoles de formation ou les réseaux d'anciens. Toute la question est donc de déterminer quelles sont les données qui sont disponibles et quelles sont celles que l'on estime pertinent de remonter à la direction générale.

Le débat étant ouvert avec les participants, Lise Fournot-Bogey, DRH de Lille Métropole, signale une expérience similaire à Lille, fondée sur la même méthode de travail et qui consiste à déterminer des cibles à atteindre dans un processus, étant précisé qu'il y a certes des indicateurs communs à toutes les situations et qu'il en est d'autres plus spécifiques à telle ou telle démarche locale. Par exemple à Lille, un accent particulier a été mis sur le taux des travailleurs handicapés pour atteindre le seuil des 6%.

Jean-Baptiste de Maistre, DRH du Conseil général de la Manche considère que le coeur de la fonction de DRH est de gérer les contradictions d'acteurs qui ont des objectifs différents. A la limite, si la DRH est critiquée à la fois par les élus, les directeurs

et les agents, c'est plutôt bon signe. Pour prendre un exemple, si 60 % des postes sont pourvus par mobilité interne, on pourrait considérer que du point de vue des opportunités offertes aux agents un tel pourcentage est satisfaisant et ne peut que renforcer leur motivation mais a contrario, les élus pourront estimer ce pourcentage trop important car ils entendent également privilégier des recrutements externes. La mission du DRH, dans un tel cas, est bien de trouver le point d'équilibre entre des aspirations divergentes.

Valérie Chatel complète son intervention en indiquant que les actions invisibles réalisées par la DRH (sur la souffrance au travail, la santé par exemple) sont difficiles à mesurer et valoriser.

Une base de données pour les DRH des régions



Gaëlle Cornen fait part d'une étude inédite, menée sous l'égide de l'Association des Régions de France (ARF) et qui a consisté à créer une base de données RH accessible à l'ensemble des Directions des Ressources Humaines des régions. Cette base de données résulte de la nécessité de dégager des éléments

de réponse par rapport aux débats complexes avec l'Etat sur les compensations financières des compétences transférées par l'Acte II de la décentralisation, notamment la prise en compte par les régions des agents des lycées. Dans un premier temps, une approche pragmatique a été mise en oeuvre avec l'élaboration d'indicateurs quantitatifs relatifs aux principaux domaines d'action de la DRH : les effectifs avec la question centrale des créations de postes, l'absentéisme, la rémunération, en particulier le régime indemnitaire, la formation et les prestations sociales. Il s'agissait surtout de comparer les efforts respectifs des différentes régions, chacune pouvait ainsi mieux situer son action par rapport aux autres. On a ainsi mesuré le coût budgétaire de la fonction RH ou encore l'absentéisme, très différent entre le siège (3,4%) et les lycées (7,8%). Face à la difficulté de faire travailler ensemble les 26 régions concernées par cette étude, un glossaire a donc été rédigé contenant les définitions précises des indicateurs.

Une restitution annuelle de l'étude est assurée aux Directeurs Généraux. Ils ont ensuite demandé d'orienter l'étude vers des éléments plus qualitatifs, en particulier sur les processus RH, sur l'organisation de la fonction RH ou encore la GPEC considérant qu'il s'agit de favoriser le développement d'une culture de gestion dans les DRH. En conclusion, cette étude a constitué



une contribution importante à l'amélioration du pilotage de la fonction RH, davantage tournée vers le suivi des processus. Anne Grillon signale le caractère unique de cette expérience initiée par l'ARF et sur l'intérêt qu'il y aurait à ce qu'elle soit reproduite dans les autres niveaux de collectivités.

A ce propos, Valérie Chatel considère que, d'une façon générale, la fonction publique est trop timide en matière d'indicateurs. Il semble qu'on ne souhaite pas affirmer des objectifs sur la gestion des ressources humaines en raison même de la complexité des problématiques qu'il faut assumer.

Dominique Schuffenecker signale, à ce propos, l'agenda social édité par la DGAFP, qui donne un certain nombre d'indicateurs concernant les trois fonctions publiques. Il est vrai que de tels indicateurs peuvent déboucher sur des choix très difficiles à assumer ; pour ne donner qu'un exemple concernant l'égalité hommes/femmes, on analyse qu'une des sources importantes de l'inégalité de salaires tient au fait que les femmes ont des emplois dans des filières moins bien rémunérées que les hommes. La bonne décision serait donc de rehausser les grilles indiciaires de ces filières, ce qui est une décision complexe à mettre en oeuvre.

Alban Chuniaud, chargé de mission à la DRH de la ville de Poitiers met l'accent sur la mission de proximité qui incombe à la DRH. Les indicateurs doivent déboucher sur un dialogue permanent entre tous les partenaires concernés, les élus, les directeurs et les agents, par exemple sur des questions telles que l'absentéisme ou la santé au travail.

COMMENT LA DRH PEUT-ELLE S'ORGANISER POUR CREER DE LA VALEUR ?

Anne Grillon expose au préalable que ce thème sera décliné en quatre tables rondes, la première traitant de l'articulation de la stratégie et de la politique RH, la deuxième des compétences des acteurs RH et du partage de la fonction RH, la troisième traitera du SIRH et la dernière du DRH face aux outils numériques.

L'introduction à ces débats est faite par **Bernard Ripoche**, ancien DRH d'une grande ville, intervenant pour le compte de l'ADRHGCT organisatrice du colloque. Il se propose de dresser un état des lieux de la fonction RH, en organisant son exposé autour de quatre thèmes.



La Fonction RH dans le système territorial est confrontée à une raréfaction des ressources qui complique encore les quatre facteurs qui caractérisent, selon lui, cette fonction

1- La double hiérarchie des élus et des fonctionnaires qui rend les décisions plus compliquées et qui amène à une attitude et à une culture du compromis.

2- Le positionnement des élus par rapport à la DRH, ceux-ci étant plus sensible à l'image qu'ils donnent dans les services. Ils se situent donc plus en politiques plutôt qu'en gestionnaires/employeurs et sont donc plus attentifs aux situations individuelles, ce qui renvoie au constat de Valérie Chatel sur l'absence fréquente de politique RH globale.

3- Le positionnement pas toujours clair des DGS qui manifestent un intérêt variable pour la gestion des ressources humaines, centré en général sur l'évolution de la masse salariale et sur les relations avec les organisations syndicales.

4- En conséquence la position du DRH dans l'organigramme reste ambiguë, même si aujourd'hui plus nombreux sont les élus et les DGS qui voient dans la DRH une fonction stratégique pour la collectivité.

La Fonction RH est insuffisamment reconnue, sous trois angles

1- On reconnaît au mieux la DRH mais pas la fonction RH dans son ensemble.

2- La fonction RH est souvent «parcellisée» : il n'est pas rare que la médecine du travail par exemple soit rattachée à un autre service que la DRH, de même que les risques professionnels ou la communication interne.

3- La fonction RH est mal partagée et un profond malentendu subsiste entre la DRH et les responsables de service.

Dans ce contexte on aboutit à une gestion des ressources humaines de consensus, qui présente trois caractéristiques

1- La GRH est principalement orientée vers la gestion des droits conférés par le statut, le plus souvent dans un sens favorable aux agents : par exemple avancements à la durée minimum pour tous ou bien encore interprétation de la RTT moins dans l'intérêt du service que dans celui des agents.

2- La GRH reste encadrée par l'Etat, notamment par le biais du statut qu'il gère, les préoccupations des administrations centrales en matière de GRH étant d'ailleurs très récentes.

3- Une GRH mal préparée à la nouvelle ère qui s'annonce, après avoir accompagné le développement des services municipaux dans les années 70-80 et avoir géré la stabilisation des effectifs dans les années 90. Les départements et les régions ont dû gérer les transferts massifs de personnel de l'Etat dans les années 2000.

Une nouvelle ère s'ouvre pour la GRH, notamment dans quatre directions

1- Les politiques RH restent à expliciter, à formaliser, à communiquer et à évaluer.

2- La fonction RH est à évaluer sous l'angle de ses résultats par rapport aux objectifs politiques (efficacité) et sous l'angle de ses moyens par rapport aux résultats obtenus (efficacité).

3- Un repositionnement des DRH dans les organisations, davantage dans le management des politiques RH que dans la gestion des outils RH.

4- Une redéfinition des rôles des managers qui deviendront responsables de la gestion des ressources humaines qui leur sont confiées, devront rendre des comptes et seront évalués aussi sur ce critère.

COMMENT ARTICULER LA STRATEGIE ET LA POLITIQUE RH ?

INTERVENANTS

■ **Olivier Nys**, Directeur Général des Services de la ville de Reims et de Reims Métropole

■ **Dominique Bolliet**, Adjoint au maire chargé des Ressources Humaines de la ville de Lyon

■ **Valérie Chatel**, DGA Ressources de la région Rhône-Alpes

■ **Pierre Louart**, Professeur à l'IAE de Lille

La mission de service public permet de mieux mobiliser le personnel

Dominique Bolliet ne s'est pas reconnu dans le portrait de la GRH dressé par Bernard Ripoche. A Lyon en effet, il représente bien la ville employeur pour faire en sorte que ce pouvoir qui appartient au maire et qui lui est délégué soit exercé avec le moins de souci possible pour le maire. A ce titre il travaille en binôme avec le Directeur Général en charge des Ressources Humaines qui lui-même fait partie du comité de direction.

Il défend l'idée que le management public est meilleur que le management privé car la mission de service public permet de mieux mobiliser le personnel. Le statut permet par ailleurs la prise en compte des aspirations du personnel dans la durée de sa carrière. La séparation du grade et de l'emploi et la notion de métier sont deux atouts importants de ce point de vue. Il se considère donc comme l'animateur de la fonction RH au sein de ce qu'il dénomme l'équipe d'élus présents dans les CTP et les CAP. Ce rôle de représentant de l'employeur en interne doit d'ailleurs être répercuté en externe et Dominique Bolliet appelle de ses vœux une structuration, au niveau national, des adjoints au maire délégués au personnel communal qui pourrait faire entendre leurs revendications en tant qu'employeurs locaux, aux côtés des associations représentatives d'élus telles que l'AMF.

A Lyon, deux choix importants ont été faits concernant la gestion des ressources humaines :





– **La GPEC est l'instrument central de la politique RH.** Les élus sont partis des besoins des services publics pour définir le degré de qualité souhaité et, à partir de là, les compétences nécessaires. L'erreur aurait été de partir du personnel existant et/ou des statuts. C'est une démarche contraignante car toute la stratégie RH passe par la GPEC ; par exemple, pour certaines promotions de cadres, il y a une obligation de changement de poste, ce qui implique que la stratégie RH soit portée par la ligne hiérarchique.

– **La gestion de la carrière,** qui est une spécificité de la fonction publique territoriale, n'est pas un souci mais une ressource. Il s'agit donc de garantir la carrière mais en assortissant cette garantie d'enjeux tels que, par exemple, la préparation de fin de carrière pour les plus de 60 ans notamment.

La qualité du management est décisive pour comprendre les situations de travail

Les contraintes économiques, et le fait que les frais de personnel représentent la moitié du budget de la ville n'empêche pas d'affirmer clairement que c'est le personnel de la ville qui contribue à la qualité du service public. L'essentiel reste de bien analyser et de comprendre les situations de travail sur le terrain et, de ce point de vue, la qualité du management est décisive car il doit, en permanence entretenir la motivation des agents, prendre en compte les risques sociaux, veiller à la mobilité interne qui est un outil capital de prévention de l'usure professionnelle.



Valérie Chatel tient à souligner que les Directeurs des Ressources Humaines ne sont pas amers et sont plutôt optimistes. Il est vrai qu'il y a assez peu d'élus motivés par la gestion des ressources humaines mais dès le début des années 2000, nombre de DRH ont commencé à travailler sous la contrainte budgétaire. Ce n'est donc pas, pour eux, une situation nouvelle. Ils se sont technicisés et se sont fixés leurs propres objectifs.

La Fonction RH a inscrit sa pratique dans des stratégies et a généralisé l'utilisation d'outils qui parlent peu aux directions opérationnelles

Pendant longtemps certains ont persisté à croire que la fonction RH consiste uniquement à gérer des difficultés individuelles. C'est une manière de ramener le DRH à un rôle de pompier et de lui laisser les basses besognes : «exfiltrer» les cas difficiles,

soigner les inadaptés et intervenir dans les conflits. En se professionnalisant, la fonction RH a généralisé l'utilisation d'outils qui parlent peu aux directions opérationnelles. La GPEC, la VAE, le coaching, le DIF sont des notions qui ont été peu partagées avec les autres acteurs de la stratégie de la collectivité. Ceci était susceptible de conduire à la construction d'un système de GRH qui ne fonctionne que pour lui-même, le risque donc, en quelque sorte, de «tourner à vide». Cela peut aussi déconsidérer vis-à-vis des décideurs les actions menées par la DRH, et paralyser les actions opérationnelles menées par les DRH car elles ne sont pas relayées sur le terrain, notamment par les managers. Le risque est de créer des DRH que l'on pourrait qualifier «d'inhumaines» non pas parce qu'elles n'ont pas le sens de l'humain mais parce qu'elles fonctionnent sans lien avec la réalité.

Il est essentiel de partager la Fonction RH pour faire comprendre son action et pour faire entrer la réalité opérationnelle dans les pratiques RH

Il ne s'agit pas seulement de faire comprendre les impératifs de la fonction RH aux directions opérationnelles en matière de rémunération, de gestion des âges et d'équité. Il faut aussi adapter la gestion des ressources humaines aux objectifs stratégiques exprimés par la collectivité. Cela nécessite du temps, de la formalisation et une envie commune de moderniser les modes de gestion. Ce partage doit intervenir entre tous les dirigeants, les élus, les directeurs de services et la DRH. Il ne faut pas perdre de vue que le fondement de la fonction Ressources Humaines est de répondre aux besoins des directions opérationnelles mais encore faut-il que l'expression de ces besoins soit formalisée.

Les stratégies RH sont plus ou moins formalisées et ne peuvent être conçues qu'à partir d'un diagnostic

Olivier NYS expose que, pour lui, l'action municipale consiste à rendre un service public de qualité, à développer son territoire et à réguler ses moyens dans le temps. La feuille de route passe par des instances de décision et de régulation dont on doit maîtriser le fonctionnement. Mais, de ce point de vue, les stratégies RH sont plus ou moins formalisées. Celle-ci ne peut être conçue qu'à partir d'un diagnostic. C'est le travail



auquel il s'est employé lors de sa prise de fonction à la mairie de Reims. Il a fait le constat, en 2009, d'une véritable crise interne, du poids historique des syndicats, des pertes de repères des cadres et de l'adaptation nécessaire à un nouvel exécutif. La stratégie mise en place a été de tenir compte de cette situation ; il a donc fallu réanimer le dialogue social et reposer les frontières entre la mission des élus et celle des fonctionnaires. Pour ne donner qu'un exemple, certaines décisions de recrutement étaient prises en CAP, parfois en contradiction avec les choix des managers. A partir de ce diagnostic, il a été nécessaire de dresser une charte de la gestion des ressources humaines et repenser l'organisation, en déterminant les tâches dévolues au central et celles relevant du local, dans une optique de partage avec le management. La DRH a été un prestataire de service pour cette démarche et elle a mis en place une gestion de la relation avec les agents multimodale : téléphone, accueil, guides. Puis les procédures ont été réécrites à l'aune des objectifs : lutte contre les discriminations, égalité hommes/femmes, handicap, formation.... La DRH prend alors toute sa place dans le respect des procédures ainsi redéfinies.

Si l'on veut partager la GRH, il faut donc partager à la fois les ressources et les emplois et il est nécessaire d'établir un langage commun entre la DRH et les managers



Pierre Louart rappelle que la gestion des RH est un des problèmes majeurs que doivent affronter les élus alors même qu'ils n'ont pas la compétence, ni l'expertise de cette gestion. Il souhaite insister sur 5 points qui lui paraissent particulièrement importants:

- 1– **C'est toujours la stratégie qui précède la structure.** Or on observe très souvent le contraire en France, ce qui explique que le cadre structuré ne corresponde pas à la stratégie.
- 2– Comme les autres services, **la GRH a des ressources et des emplois.** Or on demande à la DRH de gérer les ressources et aux services opérationnelles de gérer les emplois.
- 3– De ce point de vue **la convergence des fonctions de DGA et de DRH,** voire la réunion des deux fonctions en une même personne, est une chose salutaire.
- 4– **La matrice d'Ulrich qui est communément utilisée par le secteur privé devrait être adaptée à la fonction publique** et c'est un des objectifs que pourrait se donner l'Association des DRH des Grandes Collectivités. Il faut en effet distinguer

deux niveaux d'action : la règle générale, en matière d'égalité et d'équité et l'application de cette règle au niveau individuel. Or cette deuxième mission revient au chef de service, en sa qualité de manager de proximité. Il est persuadé que l'application de cette matrice, notamment par l'obligation de compréhension très fine des postes et des personnes, pourrait entraîner des économies de l'ordre de 10 % dans les budgets de personnel. L'aide au changement dépend de la capacité à faire passer des valeurs collectives et le manque d'efficacité vient souvent de l'absence de partage des enjeux et d'un manque de communication. Le conflit est souvent un malentendu et résulte donc rarement d'une divergence d'intérêts.

5– Il faut bien **intégrer la différence entre la compétence stratégique** (que peut-on parvenir à faire) **et la compétence individuelle.** Entre ces deux types de compétences, il y a deux intermédiaires : la compétence collective (synergie, capacité de travailler ensemble) et la compétence organisationnelle (statut, conditions de travail).

LES COMPETENCES DES ACTEURS RH ET LE PARTAGE DE LA FONCTION RH

INTERVENANTS

- **Nathalie Guillot Juin,** Directrice Générale Adjointe ressources humaines et vie civile et citoyenne de la ville d'Evry
- **Estelle Havard,** Directrice Générale Adjointe chargée du pôle des relations humaines et de la population au conseil général du Val-de-Marne
- **Jean-Marie Barbot,** directeur du CHS Fondation Vallée et président de l'ADRHSS
- **Irène Gazel,** Directrice Ressources Humaines du Grand Lyon

L'agent de la DRH doit donc prendre conscience qu'il est dans une fonction support et dans une direction stratégique

Nathalie Guillot-Juin après avoir précisé que la ville d'Evry compte 53.000 habitants et emploie 1500 agents dont 1200 permanents, indique que la DGA Ressources est issue



de l'ancienne Direction des Ressources Humaines, elle-même issue du service du personnel. La DRH ne bénéficiait pas de la reconnaissance des services opérationnels, manquait donc de légitimité et finissait par douter de ses propres capacités. La conséquence est qu'elle manquait d'ambition et pêchait par un

défaut de technicité dans certains secteurs de son activité. Il a donc fallu mobiliser les cadres de la DRH, notamment lors d'un séminaire sur le sens à donner à son action, pour mieux définir l'image qu'elle donnait aux services opérationnels. Ce travail s'est poursuivi avec la définition de fiches de postes pour chaque agent et par la mise en œuvre d'un plan de formation spécifique à la DRH afin que chacun, aussi bien cadres qu'agents, se professionnalise. Les objectifs opérationnels de la DRH ont donc été redéfinis : développer la cohésion de l'équipe encadrante, apporter une réponse sécurisée au personnel, restaurer la fonction d'expertise, renforcer le partage des données et la traçabilité des informations, notamment par la mise en place du nouveau SIRH, donner du sens aux modes opératoires, renforcer l'efficacité de chaque secteur RH et enfin re-positionner et améliorer l'offre de services RH. De ce point de vue, le nouveau SIRH a été en même temps une opportunité et une difficulté. Certains cadres et agents de la DRH ont préféré quitter la DRH plutôt que s'adapter aux nouvelles exigences.

Les compétences clés des agents de la DRH ont été définies pour être renforcées : à savoir un excellent sens relationnel, une bonne réactivité, le respect des délais et une veille juridique permanente. L'agent de la DRH doit donc prendre conscience qu'il est dans une fonction support et dans une direction stratégique. La DRH rend donc une prestation qui se traduit notamment par des conseils et à ce titre elle doit concilier la technicité requise pour la gestion administrative avec des compétences relationnelles pour le conseil aux agents : carrière, avancement, formation. C'est ainsi que la DRH retrouve sa légitimité et sa place dans l'organisation de la collectivité.

La nouvelle organisation de la Fonction RH s'est appuyée sur deux logiques interdépendantes, la logique verticale et la logique horizontale

Estelle Havard précise que le Conseil général compte 8000 agents et indique que la stratégie RH a été formalisée depuis 2007 : améliorer la qualité de service, ajuster l'organisation du partage de la fonction RH, apporter une réponse aux besoins

de chaque direction partenaire, tout en garantissant l'égalité de traitement, rendre l'organisation plus lisible et favoriser la logique d'interlocuteur unique pour les agents et les directions, enfin décloisonner les services de la DRH. L'organisation de la DRH a été articulée autour de la création de cinq services RH, à vocation transversale : mobilité, gestion prévisionnelle, questions financières, santé et sécurité au travail, action sociale et loisirs. Les arbitrages ont eu lieu en 2009 et la mise en œuvre effective de ces services en janvier 2010.

La nouvelle organisation s'est appuyée sur deux logiques interdépendantes :

- Une logique verticale, le partage de la fonction RH adapté à la taille et aux enjeux de chacune des directions partenaires.
- Une logique horizontale, la DRH étant garante et régulatrice de l'ensemble des processus RH.

La réunion en un seul pôle de la RH et des services à la population n'est pas neutre puisque les enjeux sont communs aux deux directions : visibilité, lisibilité, simplicité, proximité et réactivité.

Le partage de la fonction RH passe notamment par :

- L'entretien annuel d'évaluation du travail des agents qui est venu compléter la notation depuis 2006.
- Un correspondant RH (ou une fonction correspondant RH) au sein de chaque direction partenaire et un réseau de correspondants animé par la DRH grâce à des réunions mensuelles, à la diffusion d'informations, à l'échange de bonnes pratiques.
- Les contrats de partenariat, outil privilégié de dialogue et de travail avec les directions partenaires, à partir de 2010.
- La formation à l'encadrement des « cadres encadrants » (année 2011 et suivantes).
- Et généralement, un accompagnement des directions sur tous les aspects de la fonction RH : organisation du travail, relations sociales, situations individuelles...

Le temps autrefois consacré à la gestion quotidienne est aujourd'hui consacré à des fonctions plus stratégiques, par exemple à l'organisation du travail

Jean-Marie Barbot a suivi avec intérêt les débats car il constate une grande similitude entre les problématiques RH des collectivités locales et celles des hôpitaux. Depuis plusieurs années en effet, la fonction RH se partage entre les médecins et les DRH. Les hôpitaux français comptent environ



1.000.000 d'agents et 100.000 médecins qui sont aussi des agents publics. Et il y a un cloisonnement hermétique entre la gestion des agents qui relève de la DRH et celle du personnel médical qui relève des directions des hôpitaux.

Les différentes réformes hospitalières depuis 10 ans ont tendu à regrouper les services par pôles d'activité. Aujourd'hui un hôpital de 500 lits par exemple est regroupé en 4 à 5 pôles alors qu'il aurait compté 25 services naguère. Les chefs de pôles ont une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des services constituant le pôle et le médecin doit apprendre à exercer aussi des fonctions de management. Il peut même avoir délégation pour engager des dépenses, par exemple de formation. De même les heures supplémentaires et l'appel à des intérimaires font l'objet d'enveloppes attribuées aux chefs de pôles, le système étant fondé sur le principe de subsidiarité. Les règles applicables sont claires et le partage de la gestion des ressources humaines s'opère donc dans de bonnes conditions. La conséquence est que le temps autrefois consacré à la gestion quotidienne a été gagné par la DRH qui le consacre à des fonctions plus stratégiques, par exemple à l'organisation du travail. Le milieu hospitalier est, en conclusion, favorable au partage de la fonction RH qu'il a mise en œuvre depuis plusieurs années.



Des règles claires et transparentes, des outils et les procédures bien élaborés, des procédures écrites et formalisées favorisent le partage de la Fonction RH

Irène Gazel donne des résultats chiffrés sur l'évaluation de la politique de partage de la GRH. Les services RH jouent bien leur rôle de « guichet unique » puisque 92% des managers disent s'adresser en priorité à leur SRH. 78 % d'entre eux se reconnaissent dans le postulat selon lequel le manager est le premier responsable RH. 80 % des managers se disent satisfaits des délais de réponse de la fonction RH et 88 % satisfaits de la qualité du dialogue avec les professionnels RH. Par ailleurs



77 % des agents de la fonction RH sont satisfaits de leur poste et 79 % estiment avoir été suffisamment accompagnés. Tous ces éléments chiffrés proviennent d'un premier bilan de la déconcentration de la fonction RH après 11 mois de mise en œuvre, ce qui a permis de détecter le plus rapidement possible les éventuels

dysfonctionnements. La méthodologie utilisée repose sur 40 entretiens individuels, 12 « Focus groups » et deux enquêtes en ligne, l'une en direction des managers, l'autre en direction des agents de la fonction RH.

Ce dispositif dit PaRHtage a néanmoins accompagné davantage les SRH que la DRH au niveau des compétences et de la posture.

Sur une question de Jean-Marie Barbot, Irène Gazel précise que les directions opérationnelles ne discutent pas avec les syndicats, un service relations sociales a été créé au niveau fédéral et c'est ce service qui gère les relations avec les partenaires sociaux.

LE SIRH FACTEUR DE VALEUR POUR LA FONCTION RH

INTERVENANTS

- **Véronique Montamat**, Directeur conseil et marketing de l'offre RH, Sopra Group
- **Bruno Parfait**, Directeur Général Adjoint RH, Conseil général de Seine-Saint-Denis

Les Systèmes d'Information RH constituent un levier majeur pour l'optimisation de la Fonction Ressources Humaines

Véronique Montamat après avoir précisé que Sopra est un éditeur de logiciel dont le progiciel « Pléiades », système d'information RH complet, englobant la gestion administrative, la paie, la gestion des temps, considère, pour répondre à une question d'Anne Grillon que les systèmes d'information



RH constituent un levier majeur pour l'optimisation de la fonction ressources humaines dans une collectivité locale. Mais l'éditeur qu'est Sopra n'a pas vocation à organiser le service. Les processus de gestion relèvent de la seule collectivité mais Sopra propose un ensemble de bonnes pratiques, fruit de son expérience de plusieurs années dans ce domaine, mise en œuvre grâce à la double compétence de ses consultants et ingénieurs spécialisés à la fois dans le métier RH et dans l'intégration de systèmes. La particularité de Sopra Group est d'être à la fois éditeur, intégrateur



et infogéreur. Ce positionnement permet d'assurer la sécurité des projets et le respect des engagements.

Véronique Montamat a discerné, dans ses nombreux contacts avec les DRH et les DSI des collectivités locales, trois enjeux majeurs pour la fonction RH :

1- **Le DRH doit être stratège** c'est-à-dire veiller à l'adéquation des besoins et des ressources des services opérationnels. A ce titre, il doit notamment veiller à la bonne affectation des agents : planning prévisionnel, respect des dispositions légales, polyvalence, mobilité, politique de formation, recrutement. La DRH doit donner l'information à l'utilisateur concerné au bon moment. Il doit donc disposer d'une base de données RH unique, fiable, homogène, historisée et partagée par tous.

2- **Le deuxième enjeu est d'être une DRH collaborative.**

- Pour la fonction RH, dématérialiser les processus par l'utilisation de workflow, par la signature électronique, par des dossiers numériques. Il s'agit également de décloisonner l'accès à l'information inter-services RH (recrutement, carrière, paie, formation, emploi). Il faut donc partager une base unique avec tous les agents de la collectivité, garante de la fiabilité et de la cohérence des données.

- Pour les directions opérationnelles et les services, la DRH doit jouer un rôle de conseil et d'aide pour le pilotage des ressources par la création de tableaux de bord sociaux et de dossiers synthétiques sur les agents par exemple. La DRH doit donc proposer des services aux directions pour les accompagner dans leurs actions RH.

- Pour les agents, la DRH doit rendre visible la politique RH de la collectivité.

3- **Le troisième enjeu est d'ordre financier :**

Il faut en effet non seulement réduire les coûts d'exploitation du SIRH (actualisation, maintenance) mais aussi optimiser la fonction RH c'est-à-dire transférer le temps passé sur des tâches administratives au profit de tâches à valeur ajoutée. De la même façon, il faut étudier l'évolution de la masse salariale par une analyse détaillée de l'affectation des agents sur des activités et tendre vers une approche budgétaire analytique par missions.

La mise en place d'un SIRH a aussi pour objectif de faire évoluer la Fonction RH

Anne Grillon insiste particulièrement sur la nécessité, avant de mettre en place un tel SIRH, de réfléchir en amont sur les processus car il s'agit, finalement, de passer d'une organisation en silo à une organisation transverse, ce qui implique un considérable effort d'adaptation. Elle se demande à ce propos si la culture informatique a évolué dans les collectivités locales. Sur ce point, Véronique Montamat a constaté une évolution des métiers dans la DRH. Il n'est pas rare par exemple, notamment

dans les grandes collectivités, qu'un responsable soit affecté à la maintenance du SIRH mais on trouve aussi bien sûr, dans les collectivités de moindre taille, des SIRH pilotés par le service informatique.

Le SIRH de demain sera résolument collaboratif

Sur une question d'Anne Grillon sur le SIRH de demain, Véronique Montamat considère qu'il deviendra le moyen qui permettra certes au DRH de gérer ses propres agents mais aussi aux encadrants et aux agents de partager la fonction RH avec la Direction des Ressources Humaines. De la même façon, les échanges de données avec le monde extérieur se multiplieront, par le biais des échanges dématérialisés, ce qui entrainera, en quelque sorte, un changement de périmètre du SIRH.



Bruno Partaix est d'accord avec Anne Grillon pour considérer que le SIRH est un sujet sensible. Pour le département de Seine-Saint-Denis, le système en place était devenu obsolète, à tel point que les services rencontraient des difficultés pour certaines opérations. Depuis 2 ans, la Direction des Ressources

Humaines notamment, travaille, à l'issue d'un appel d'offre, avec Sopra pour la mise en place d'un SIRH.

Deux enjeux/objectifs ont été recherchés :

1- D'abord **la sécurisation et la fiabilisation de la gestion des données** qui passait par la suppression des tableaux Excel existants. Le progiciel est certes intégré mais il n'en demeure pas moins qu'il faut le mettre en place module par module car on ne peut pas mobiliser tout le personnel en même temps. On a ainsi mis en oeuvre la gestion des carrières, la paie puis l'emploi.

2- **Apporter du confort de travail aux gestionnaires**, ce qui est aussi une façon d'abaisser les coûts de gestion. Par exemple en supprimant les doubles saisies et en automatisant certaines tâches.

La mise en oeuvre d'un SIRH s'apparente à une démarche qualité

Il est évident que la question de la productivité n'est pas dans la logique initiale mais que cette notion est prise en compte progressivement. En effet en sécurisant le travail des agents de la DRH, on améliore leurs performances notamment en réduisant les tâches à faible valeur ajoutée. Et il est vrai que la mise en oeuvre d'un tel progiciel s'apparente à une démarche qualité car il faut au préalable faire le point sur les procédures

pour rationaliser et optimiser la gestion des données. On peut certes choisir de faire développer des applications spécifiques à la collectivité mais on s'aperçoit très vite que ces solutions, outre leur coût qui vient renchérir l'offre de base, compliquent en pratique la structure de la base de données. Il est donc impératif de clarifier au préalable les procédures en cours avant l'implantation du SIRH mais aussi d'anticiper l'évolution attendue des missions de service public de la collectivité. Enfin il est devenu incontournable d'associer l'encadrement des services opérationnels à l'élaboration du système.

LE DRH FACE AUX OUTILS NUMERIQUES

INTERVENANTS

■ **Marc Suchet**, Senior manager chez Monster

■ **Etienne Desmet**, Directeur Général Adjoint de la ville de Versailles et de la communauté d'agglomération Versailles Grand Parc

L'importance des réseaux sociaux sur la gestion des Ressources Humaines est croissante

Marc Suchet se propose tout d'abord de dresser un large panorama de ces réseaux, au moyen de fiches pratiques récapitulant les caractéristiques de chaque réseau, non sans avoir au préalable apporté quelques éléments d'informations générales, selon lesquelles :

- Les réseaux sociaux ne sont pas un phénomène de mode : Facebook dépasse aujourd'hui Google en terme de trafic, les réseaux sociaux ont dépassé la pornographie en tant que première activité sur internet.
- 66% des inscrits sur Facebook se connectent tous les jours et sont présents sur le site 405 minutes par mois en moyenne.
- Or les spécialistes du marketing font valoir que 78% des consommateurs font confiance à leurs pairs et seulement 14% font confiance à la publicité.

Les réseaux sociaux sont nombreux et en permanente innovation, d'où l'intérêt de faire une sorte d'état des lieux, les participants voulant approfondir le sujet pouvant utilement se référer à l'ouvrage «Les réseaux sociaux» paru dans la collection «Les Nuls» et qui est très documenté :

- D'abord **Facebook** qui est un réseau social généraliste où chacun peut échanger avec tout le monde, c'est-à-dire que toutes les catégories de population y sont représentées, avec un usage à dominante privée. Facebook compte 1 milliard de membres et est devenu incontournable mais il n'est pas le seul réseau utile en gestion des ressources humaines.

- **Twitter** est un réseau social fondé sur des échanges de messages-textes courts. Il est plutôt utilisé par les 15/25 ans dans un but de divertissement mais aussi de façon professionnelle par des experts qui y alimentent leur veille d'informations sur les métiers. Twitter compte 500 millions de membres dans le monde dont 5 millions en France.

- **Pinterest** est un réseau de partage d'images d'inspiration décoration, mode et shopping. Utilisée à 79% par des femmes, il faut retenir que Pinterest renvoie plus de trafic aux sites de shopping que Youtube, Google + et LinkedIn réunis.

- **Google +** est le réseau social de Google qui permet de segmenter ses groupes de contacts. Il est utilisé par une communauté assez «geek», à 70% masculine. Ce réseau a aujourd'hui plus de 100 millions de comptes, soit 10% de Facebook.

- **Tumblr** est un site de microblogging créatif, réservé en particulier aux fans de design car il contient du texte mais aussi des images, des vidéos et des sons. Ce site a connu un fort développement entre 2009 et 2011 mais il voit actuellement sa croissance freinée par le développement de Pinterest.

- **Foursquare** est un système mobile de géolocalisation, combinant jeu (par exemple accumuler des badges relatifs à des lieux) et un réseau social (communiquer sa localisation). Ce site comptait 10 millions de membres il y a un an.

- **LinkedIn** est un réseau social professionnel américain et est destiné à ceux qui veulent construire un réseau professionnel et gérer leur réputation en ligne. Il compte 175 millions de membres dans le monde, dont 4 millions en France.

- **Viadeo** est une sorte de clone français de LinkedIn, avec le même objectif de construction d'un réseau professionnel. Ce site compte 45 millions de membres dans le monde dont 5,5 millions en France. Il est très bien positionné chez les artisans, les commerçants et les chefs d'entreprises.

- Et enfin, **Monster Beknown**, créé par Monster et qui est un réseau social professionnel sous forme d'application Facebook. Cet outil, désormais intégré à l'interface Monster, offre aux candidats comme aux organisations la puissance du premier réseau social associé à l'expertise emploi du leader mondial du recrutement et de la gestion de carrières. Outre Monster Beknown, Monster a créé Monster TMS, suite complète de modules entièrement paramétrables pour gérer le recrutement, la formation et la GPEC et SeeMore, première plateforme de



recherche sémantique qui analyse les bases de données RH de ses clients.

Après ce pertinent et utile panorama des sites pouvant concerner des DRH, Marc Suchet, signalant que l'Institut Edgar Quinet a créé un baromètre des collectivités locales les plus actives sur les réseaux sociaux, s'attache à montrer les usages que peuvent faire les Directions des Ressources Humaines de ces différents outils, non sans avoir au préalable insisté sur l'importance considérable que le mobile est en train de prendre dans le monde d'internet, les spécialistes estimant qu'en 2014, en France, il y aura plus de «mobinautes» que d'internautes. Il a d'ailleurs déjà été constaté que 40% du trafic de Facebook se fait par l'intermédiaire d'un mobile.

D'une façon générale, selon une étude Novamétrie/ANDRH de 2012 :

- Une entreprise sur 10 a mis en place une vraie stratégie sur les réseaux sociaux, selon les DRH interrogés.
- 61 % des DRH ont déclaré que les réseaux sociaux n'ont pas changé leurs pratiques.
- 69 % des DRH n'ont rien mis en place sur les réseaux sociaux.
- Les réseaux sociaux comptaient pour 5% des recrutements en 2010, ils auraient atteint 9 % en 2011.

Trois pistes sont à explorer par les Directions des Ressources Humaines

1- «Sourcer» des talents à l'échelle locale et/nationale, c'est-à-dire accéder à des profils en recherche passive. On peut par exemple approcher un éventuel candidat par une connaissance commune et valider certaines informations. Il est aussi possible de garder le contact avec ce candidat potentiel pour une prochaine opportunité. Il faut cependant se garder d'un certain nombre de mythes : d'abord sur la gratuité de ces services car le temps passé et les coûts d'abonnement aux plateformes sont à prendre en compte. Ensuite sur la disponibilité des membres qui seraient autant de candidats potentiels ; nombre d'entre eux sont en effet présents sur ces réseaux, par exemple sur Viadeo et Linked In, dans une démarche commerciale, pour identifier des prospects et des fournisseurs et aucunement intéressés par une perspective d'emploi. Enfin parce que ces sites sont fréquentés surtout par des cadres et des jeunes diplômés, de profils dits CSP+.

2- Développer ce qu'on dénomme aujourd'hui sa «marque employeur», c'est-à-dire lui donner plus de visibilité, par exemple en étant mieux référencé par Google. Il s'agit de fidéliser un vivier potentiel de candidats et de garder un contact permanent avec eux, notamment sur ses activités RH. Il s'agit aussi «d'humaniser sa marque», par exemple en animant une communauté d'intérêt autour des métiers de sa collectivité. Là encore il faut se garder du mythe du coût modique car il s'agit de créer de l'envie et

non de la déception, ce qui implique d'animer sa présence sociale convenablement, par exemple en créant un poste que l'on dénomme actuellement «community manager», avec une compétence RH et qui sera capable de répondre aux questions des utilisateurs du site et de publier régulièrement des contenus ciblés (par exemple des analyses des métiers de l'entreprise et sur ses salariés.)

3- Fédérer ses collaborateurs via un réseau social d'entreprise (ou de la collectivité locale), ce qui peut aller jusqu'à la création de ce que l'on dénomme un «blog corporate», c'est-à-dire dédié au seul usage de ses collaborateurs. Ce partage instantané permet aux collaborateurs de l'entreprise ou de la collectivité de discuter, il permet aussi d'introduire moins de hiérarchie dans les rapports à l'intérieur de l'entreprise, ce qui favorise les interactions mais il faut être prudent et prévoir en interne une «stratégie d'adoption» de ces nouveaux outils qui inspirent au minimum des doutes (difficultés d'usage, nouvelles procédures), au pire des craintes («flicage» interne). Le blog permet d'afficher la réalité de la vie de l'entreprise ou de la collectivité mais il ne faut pas sous-estimer les besoins humains que requiert un tel projet et surtout ne pas avancer sans l'accord de la Direction Générale ou de la DRH.

Elaborer une charte internet régule l'utilisation de ces plateformes, informe le personnel et le forme à l'usage de ces nouveaux réseaux

En conclusion, Marc Suchet recommande que chaque collectivité, si elle décide de se lancer dans l'utilisation des réseaux sociaux, y aille à son rythme car il vaut mieux procéder par étapes et intégrer les usages outil par outil, en dimensionnant les ressources que l'on peut y consacrer.

Etienne Desmet trace ensuite un portrait réaliste en même temps qu'humoristique du DRH «face» et le mot a son importance, aux outils numériques. «Face» car cela implique une sorte de confrontation qui n'est pas exempte de dangers si l'on prend en compte la récente mésaventure de la ville de Versailles qui a perdu un contentieux contre des agents de la ville qui avaient utilisé les réseaux sociaux d'une façon que la direction générale avait jugée indélicat, ce qui n'a pas été l'appréciation du Tribunal administratif.



Le temps informatique qui est l'instantanéité n'est pas le même que celui des élus qui est le temps du mandat

Cet environnement informatique qu'il symbolise, dans un slide contenant les logos de tous les outils et les marques auxquels est «confronté» le DRH, doit être maîtrisé et ce d'autant plus que le temps informatique qui est l'instantanéité n'est pas le même que celui des élus qui est le temps du mandat, par exemple 6 ans dans une mairie. De la même façon, la gestion des compétences est sur une durée de temps de 5 à 10 ans. Ceci est d'autant plus difficile que l'on se trouve «en face» de dénominatifs attractifs autant que virtuels souvent...utilisés par les fournisseurs de services ou par les marques. Ainsi s'agit-il d'«espaces collaboratifs», de réseaux sociaux que l'on peut atteindre «en un clic!», de DRH 2.0 prononcer deux points zéro (ce qui vaut tout de même mieux qu'un zéro pointé), de «paperasserie dématérialisée», de services accessibles 7/7 et 24/24, entendre jours et heures... de «capitalisation des connaissances», de «travail partagé», de «communauté interne», de «campus virtuel», tous ces termes sont attractifs certes mais recouvrent une réalité très diversifiée.

Les outils virtuels et/ou collaboratifs introduisent un rapport nouveau sur le temps professionnel

Si l'on essaie de dresser un diagnostic pour la DRH ainsi confrontée à ces nouveaux outils informatiques, ceci revient à constater que de nouvelles forces sont en présence. D'abord de nouveaux espaces de travail qui impliquent des outils virtuels et/ou collaboratifs tels qu'internet, extranet, groupware, lesquels introduisent un rapport nouveau sur le temps professionnel, notamment par le truchement des nouvelles tablettes tactiles mais aussi des mobiles, lesquels influent sur les liens d'appartenance à l'organisation par ce qu'on dénomme le nomadisme, le «co-working» ou la téléconférence et qui, à leur tour, ont un effet sur les liens hiérarchiques et même sur les méthodes d'apprentissage, par exemple par le e-learning. Ces nouveaux espaces de travail de dresser un tableau pertinent, avec de nouvelles attentes relationnelles et la collecte d'informations actives, ciblées et vivantes utiles pour le recrutement mais aussi pour la veille réglementaire et la dynamique métier, avec tous les risques disciplinaires voire juridiques qu'entraînent ces nouveaux outils ainsi qu'il l'a rappelé au début de son intervention.

La tendance est aujourd'hui «fusionnelle» entre Direction des Ressources Humaines et Direction des Systèmes d'Information

Ceci amène Etienne Desmet à formuler une loi nouvelle, en tout cas une tendance forte qui est une tendance «fusionnelle» entre Direction des Ressources Humaines et Direction des Systèmes d'Information. Il est, de ce point de vue, significatif

que sa fonction de DGA englobe la DRH et la DSI. On ne peut plus en effet «opposer» une DRH qui travaillerait sur l'humain et une DSI dont le domaine d'action est purement technologique. Il faut désormais à la fois faire converger, réconcilier et donner du sens aux actions de ces deux services, ce qu'il s'efforce personnellement de faire dans ses fonctions aussi bien à la ville de Versailles qu'à la communauté d'agglomération. Etienne Desmet récapitule les principaux enjeux que, selon lui, les nouveaux outils informatiques assignent à la Gestion des Ressources Humaines.

1- En matière de recrutement, il s'agit de passer d'une vérification «manuelle» des candidatures à ce qu'on dénomme le «sourcing», la vérification, l'appel aux réseaux d'anciens et, comme l'a souligné Marc Suchet, la connexion à des plateformes permettant d'accéder à des informations sans commune mesure avec celles dont on dispose et/ou qu'on utilise aujourd'hui.

2- Concernant la paie et la gestion des carrières, la dématérialisation va s'intensifier, ce qui suppose des investissements considérables. Un SIRH tel que décrit par Véronique Montamat et Bruno Partaix vaut plusieurs centaines de milliers d'euros et il faudra bien informer les élus sur le «retour» sur investissement de ces outils informatiques, il faudra aussi justifier la productivité et la performance desdits outils.

3- Pour la formation, il faudra passer du rythme des quelques conférences en ligne aujourd'hui disponibles à un véritable e-learning intensifié mais aussi comptabilisé, ce que l'on dénomme le «knowledge management» qui implique une parfaite maîtrise et, en quelque sorte, une réappropriation de l'outil informatique par leurs utilisateurs.

4- En matière d'accueil, d'information et de communication, les sites internet actuels des collectivités locales ne suffiront plus, il faudra les repenser, par exemple pour répondre aux questions du personnel en direct, ce qui présentent des risques importants de court-circuits, de spams, etc....

5- Enfin, sur le temps de travail et l'organisation des services, il faudra mixer et concilier la dématérialisation avec les nécessaires relations humaines.

Tous ces enjeux confèrent un nouveau rôle au DRH

Il devra être à la fois : - Un **modérateur**, au sens que l'on donne à ce mot, sur les sites internet, c'est-à-dire un intermédiaire entre des aspirations diverses et parfois contradictoires.

- Un **tisseur de liens**, lesquelles risquent d'être distendus par précisément les NTIC.

- Un **développeur de compétences**, notamment celles nécessaires pour maîtriser ces nouveaux outils.

- Enfin un **porteur de sens**, lequel peut parfois se perdre dans la technologie.



DRH des grandes collectivités

« Un réseau pour progresser, des échanges pour innover »

L'association des DRH des grandes collectivités rassemble un réseau de DRH des grandes villes, des départements, des régions et des établissements publics de coopération intercommunale souhaitant **échanger autour de leur expertise et de leur métier**.

Elle mène des **réflexions sur l'actualité statutaire et l'évolution de la gestion des ressources humaines** dans le secteur public.

Ses **travaux sont orientés vers l'anticipation et l'innovation** : elle porte la vision des DRH pour faire évoluer le statut de la fonction publique, pour innover en matière de dialogue social, pour développer une culture partagée et positive de la richesse humaine des collectivités.

Elle **contribue à des réflexions nationales** sur la précarité, la gestion des contractuels, sur les emplois de direction des collectivités territoriales.

Elle **réalise des enquêtes régulières** (sur les budgets, l'absentéisme, les régimes indemnitaires par exemple) ou ponctuelles (la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, la NBI, la formation, l'action sociale, la mise en œuvre des textes réglementaires...) et échange sur les résultats de ce benchmarking permanent.

Elle est un **interlocuteur pour les partenaires institutionnels** que sont la Direction Générale des Collectivités territoriales (DGCL), la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP), le Centre National de la Fonction publique territoriale (CNFPT), le Conseil supérieur de la Fonction Publique territoriale (CSFPT). Elle relaie régulièrement dans la presse territoriale le point de vue des DRH et entretient des contacts avec les autres associations dans le monde territorial et dans le domaine des ressources humaines.



BULLETIN D'ADHESION A L'ASSOCIATION DES DRH DES GRANDES COLLECTIVITES TERRITORIALES

Nom.....

Prénom.....

Fonction.....

Collectivité.....

Adresse.....

Adresse courriel.....

Tel bureau.....

Tel portable.....

Télécopie.....

A renvoyer à :

Madame Sonia PAVIC

Trésorier « ADRHGCT »

10 Lot. les Blondines, Villa La Gavotte

13170 Les Pennes Mirabeau

Merci de joindre à votre bulletin un chèque de 20 euros à l'ordre de ADRHGCT

www.drh-attitude.fr

contact@drh-attitude.fr



Merci à tous nos partenaires
pour leur contribution

monster®



Sopra
group

Le Monde



Ce colloque a été organisé avec la contribution de :
Eléonore Carpentier et Anne Grillon ■ MERCURE LOCAL