

The logo for 'acteurspublics' is displayed in white lowercase letters on a red rectangular background.

ACTUALITE

Numérique, gestion prévisionnelle : portrait du futur DRH des collectivités

20 octobre 2016

Le périmètre d'intervention de la fonction RH dans la fonction publique territoriale s'élargira dans les années à venir, notamment pour offrir une gestion plus personnalisée des agents, pointe une étude de l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales. L'outil numérique constitue un levier d'action encore trop peu utilisé.

La personnalisation de la gestion des ressources humaines sera au cœur de la fonction RH de demain. C'est l'un des constats tirés d'une enquête de l'Association des DRH des grandes collectivités territoriales (ADRHGCT), qui a interrogé 1 000 directeurs des ressources humaines (DRH) de collectivité (115 ont répondu). Parmi les nombreux thèmes abordés par cette enquête, présentée lors du 5^e colloque de l'ADRHGCT, le 14 octobre dernier, la prospective occupe une part importante des préoccupations ([cliquez-ici pour la consulter](#)). Ainsi, 59 % des sondés jugent que la segmentation et la personnalisation de la gestion des ressources humaines impactera la politique RH de demain.

“On assiste bien dans la fonction publique à la fin de l'agent générique tel que le revendiquaient certaines organisations syndicales, sans pour autant verser dans le travers de la « surpersonnalisation », analyse l'enquête. Bien que les collectivités aillent vers une gestion de masse en raison des fusions et des mutualisations, le management des personnes ne se déclinera plus seulement au niveau collectif mais aussi au niveau individuel”, poursuit l'étude en notant le nombre croissant de collectivités développant le métier de conseil en orientation. Cette évolution devrait être facilitée par l'évolution des nouvelles technologies, susceptibles d'accroître la connaissance des agents. Loin de se réduire, le périmètre d'intervention de la

fonction RH s'élargira, prédit l'enquête en s'interrogeant sur le point de savoir si les DRH auront les moyens de leur politique...

Gestion prévisionnelle

Qui dit futur dit aussi prévision. À cet égard, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) apparaît comme un facteur de préoccupation. Les traditionnelles réserves, conséquence des GPEEC des années 1980, demeurent. Le manque d'opérationnalité de cette pratique a terni son image, corrélée à l'investissement nécessaire pour mener la démarche à son terme, relève l'étude en notant des tendances nettes. 29,5 % des collectivités ayant participé à cette enquête n'ont pas engagé de GPEEC. Parmi elles, 23 % estiment que la démarche n'est pas suffisamment opérationnelle, autrement dit qu'elle ne permet pas de se traduire par des plans d'action opérationnels.

Plus problématique, 29 % le justifient par des compétences insuffisantes au sein de la DRH. Les collectivités qui se sont engagées dans une démarche de GPEEC ciblent, dans 79 % des cas, l'ensemble de leurs agents ; 16 % ont privilégié une analyse des emplois pénibles ou de certains secteurs. Pour porter toutes ces transformations, le DRH de demain disposera de quelques leviers bien de son temps, à commencer par le numérique. Ainsi, 56 % des sondés pensent que la collectivité sera fortement impactée par le digital et 42 %, moyennement.

Gains de productivité

Selon les DRH interrogés, le pilotage des données sera l'une de leurs missions clés. *“Leurs réponses interpellent sur le sens qu'ils donnent à leur métier, analyse l'enquête. La pression financière est-elle si forte qu'il sera demain une mission prioritaire ? Le Directeur Général des Services n'attend-il pas d'autres prestations que la production de données ? Si le pilotage prime, se pose alors la question de la spécificité du DRH dont les fonctions pourraient être éclatées entre les finances, l'informatique, le juridique et les managers.”*

Les perspectives offertes par le *big data*, ou mégadonnées – à savoir la capacité fournie par des algorithmes de traiter un grand nombre de données internes et externes et de trouver les corrélations – sont séduisantes mais restent peu utilisées, jugent-ils. D'autres gains sont aussi à attendre en matière de gestion administrative. Ainsi, l'optimisation des processus administratifs, qui consomment environ 40 % des effectifs RH (paie et carrière), est nécessaire, jugent ces DRH. *“Les SIRH [systèmes d'information de gestion des ressources humaines, ndlr] sont encore aujourd'hui sources de trop nombreuses déceptions”,* observe l'étude.

Pierre Laberrondo