



« COMME DANS LE PRIVÉ, NOUS DEVONS MAÎTRISER L'ÉVOLUTION DE NOS EFFECTIFS »

Elle est à la tête d'une équipe de 64 personnes dédiées à la fonction RH, qui s'occupe de 2 000 agents départementaux. La problématique des dépenses publiques, le regroupement des régions, le non renouvellement des contractuels : tout cela impacte son métier de DRH où l'accompagnement des parcours devient un défi majeur.

Par Jean-Michel Garrigues, DRH de BLB Associés / Photos © Daniel Osso

Votre parcours professionnel est-il uniquement en ressources humaines ?

Oui, après une licence d'économétrie obtenue en 1998 à Orléans, puis une entrée directe en deuxième année de ce qui était encore l'ESC Rouen, j'ai effectué mes études en contrat d'apprentissage, ce qui m'a permis de payer ma formation et de débiter mon expérience professionnelle en ressources humaines dans l'univers bancaire. A la fin de mes études début 2001, je suis partie avec mon sac à dos un an en Asie, pour réfléchir à ce que je voulais que soit ma vie. A mon retour, j'ai intégré un cabinet-conseil en RH pendant quelques mois, puis je suis entrée dans les services de la mairie de Mantes-la-Jolie en tant que chef de projets RH.

Après plusieurs postes, vous quittez la Ville cinq ans plus tard...

Oui, j'étais alors responsable du recrutement et de la formation des 1.200 agents municipaux, en ayant au passage étudié à l'IGS et obtenu un deuxième Master 2, cette fois-ci en RH (2004 - 2007). J'ai rejoint le Conseil général de l'Eure pour devenir responsable emploi - compétences (comprenant le recrutement, la formation, le dialogue social) des quelques 2.400 agents du département, poste que j'occupe jusqu'en 2009.

Puis, dans un souci de rapprochement familial, j'ai intégré le Conseil général des Deux-Sèvres, devenu Conseil départemental depuis, et pris mon premier poste de DRH. Mon équipe de 64 personnes dédiées à la fonction RH s'occupe des 2.000 agents départementaux. Je suis restée contractuelle en CDD pendant plus de treize ans dans la fonction publique et ne suis en CDI que depuis novembre 2015.

Quel est votre univers quotidien ?

Le département comprend plus de 90 % de fonctionnaires et vit au rythme des alternances politiques à sa tête mais aussi des changements réglementaires nationaux nombreux. D'ailleurs, ces alternances locales entraînent tellement d'orientations

différentes pour les services, qu'on a l'impression à chaque fois de travailler dans un univers nouveau, comme si on avait changé d'entreprise, pour un DRH du privé.

Je suis rattachée au DGA Ressources du département, lui-même dépendant du directeur général des Services mais travaille quotidiennement avec toute la direction générale et les élus, comme avec l'ensemble des directions du département.

Ressentez-vous un impact de la baisse des ressources de l'Etat ?

Aujourd'hui, les collectivités territoriales, et spécialement les départements, sont fortement impactés par la baisse des ressources de l'Etat. Cela nous conduit à faire des choix budgétaires très contraints que nous expliquons aux agents départementaux en les rencontrant tous en quelques mois, par groupe de 80 à 100 personnes sur tout notre territoire, afin d'échanger librement sur cette situation.

“ Les alternances des politiques locales entraînent tellement d'orientations différentes. ”

Par exemple, on ne recrute plus que très rarement en externe et on met fin aux contrats de nombreux collaborateurs contractuels, même après plusieurs années de bons et loyaux services, ce qui est toujours une situation difficile à vivre pour tout le monde. Les postes ainsi libérés ont vocation à être occupés en priorité par des fonctionnaires dont le poste a été supprimé, et ce même si leur formation ou leur expérience est totalement différente du poste proposé. L'accompagnement des parcours est un enjeu majeur pour les années à venir.



RÉFÉRENCES

Dernier livre lu : « Le Monde de Sophie », de Jostein Gaarder, non lu jusqu'alors.

Meilleur souvenir professionnel : quand elle a reçu sa première carte de remerciement d'un agent, un présent qui est toujours sur son bureau.

Actualité marquante : la problématique des dépenses publiques, un sujet qu'elle vit au quotidien.

Personnalité admirée : Mère Teresa, pour son abnégation, sa ténacité, son audace et son optimisme sans faille. Des qualités très utiles pour un DRH.

Conseil à un jeune : veiller à toujours rester en équilibre entre ses propres valeurs et ce qui est attendu de soi (hiérarchie, salariés, collègues,...).

Quelles différences de gestion quotidienne constatez-vous par rapport à une entreprise privée ?

Incontestablement, les univers se rapprochent. Les différences de culture demeurent, bien sûr, par exemple, il n'y a pas de chiffre d'affaires dans l'activité d'un département. C'est un des atouts du privé pour créer le sentiment d'urgence qui permet d'accélérer les prises de décisions et mesurer l'efficacité des actions.

Dans une collectivité territoriale, une finalité importante est la satisfaction des usagers mais elle demeure un critère difficilement quantifiable. De ce fait, faire prendre au secteur public des virages à 90°, comme c'est le cas actuellement, pourrait provoquer des sorties de route pour cer-

tains agents. L'enjeu des risques psychosociaux est là aussi essentiel pour la DRH, peut-être même encore plus que dans le privé, car les agents prennent leur travail très à cœur.

Comment accompagnez-vous les changements ?

Au quotidien, on n'a plus le temps, ni l'argent qu'on veut. Quand on explique à un travailleur social qu'il ne peut plus s'occuper d'une famille pendant toute une journée, il estime que c'est une perte de service public, une moindre qualité, alors on essaie de lui faire comprendre que c'est inique par rapport à d'autres familles qui auraient le même besoin et seraient délaissées, faute de moyens. Comme dans le privé, nous devons maîtriser impérativement l'évolution de nos effectifs et de notre masse salariale. Certains fonctionnaires ont du mal à comprendre que la logique a changé, que la réalité nouvelle est différente, que l'on doit adopter un nouveau paradigme. La DRH doit accompagner ces changements majeurs comme dans beaucoup d'entreprises.

Comment vivre les annonces répétées de la suppression des départements ?

Citoyens et agents entendent parler depuis des années de la suppression de strates de collectivités territoriales alors que dans le même temps, on crée des métropoles ou développe les communautés de communes ou d'agglomérations, tout en conservant le même nombre de villes. Ils savent aussi que personne ne veut s'occuper des routes, de l'éducation, du social, domaines qui échoient par défaut aux départements.

Ils se rendent également compte que le regroupement des régions n'obéit pas toujours à des réalités profondes, mais à des enjeux de pouvoirs poli-

tiques. Ce qui nous rend moins audible quand on veut expliquer le contexte réel des collectivités. Car aujourd'hui, faute d'avoir pu les supprimer, on asphyxie lentement les départements en réduisant leurs ressources financières.

Concrètement, quelles sont les incidences dans votre département ?

Les effets sont déjà patents aux Deux-Sèvres : le tarif du transport et celui de la restauration scolaires vont augmenter à la prochaine rentrée et certaines aides sociales aux familles vont baisser tandis que des marges de manœuvres financières sont préservées pour investir notamment dans les collèges. Cette situation crée du vague à l'âme des agents dont certains sont suivis par des cellules psychologiques de soutien.

La culture territoriale a profondément changé : ainsi, on a dû travailler sur un budget base zéro pour distinguer l'essentiel de l'accessoire. Dans ma direction par exemple, on a imaginé une externalisation de plusieurs activités RH, sans tabou ni limite, pour avoir une idée de ce qui serait possible dans une situation extrême.

Dans ce contexte, comment vous situez-vous ? Comment évoluez-vous ? Avez-vous des contacts avec des réseaux RH locaux ?

Je suis membre actif de l'ANDRHDT, une association de DRH de grandes collectivités territoriales, qui compte environ 200 membres. J'anime également un réseau RH du secteur public sur le bassin niortais et je cherche à nouer des contacts avec le secteur privé, notamment les mutuelles, car les logiques RH peuvent se rapprocher.

De quoi sera fait mon avenir ? Je n'y ai pas encore vraiment pensé, d'autant que des contraintes familiales me retiennent à Niort pendant encore quelques années. Mais je reçois beaucoup de propositions de postes, notamment pour travailler dans d'autres départements ou dans les toutes nouvelles régions. Et pourquoi pas travailler dans une entreprise privée du bassin niortais, qui sait ? ■

“ La culture territoriale a profondément changé : on a dû travailler sur un budget base zéro pour distinguer l'essentiel de l'accessoire. ”