

## Management

# De l'agent au dirigeant, la course à la rentabilité est ouverte

**Un atelier défouloir sur la productivité des agents? C'est ce que l'Association nationale des DRH des territoires a proposé lors de son congrès.**

«**A**ptitude à engendrer des profits.» C'est la définition du mot «rentabilité», appliquée au secteur privé. Mais peut-elle l'être au secteur public? C'était la question volontairement provocatrice posée par l'Association nationale des DRH des territoires (ANDRHDT) durant l'un des ateliers de son congrès qui s'est tenu au mois de septembre, à Nantes.

Jusqu'alors, on considérait le qualificatif «rentable» d'inadapté à la fonction publique, préférant parler de «capacité à produire de la valeur qui semble supérieure à l'investissement en temps de travail des agents», se plaisait-on à rappeler. «Sauf qu'on est en 2018 et qu'il faut se rendre à l'évidence: on a quitté le monde des Bisounours pour parler business», a lâché, «blasée», une DRH de collectivité de plus de 40000 habitants. La stratégie serait désormais, selon elle, de capter de nouveaux habitants pour assurer sa survie financière.

### DÉCLICS

Les adhérents de l'ANDRHDT, présidée par Patrick Coroyer, considèrent qu'il faut «en finir avec l'hypocrisie autour de ce mot. La nécessaire rentabilité des services publics est bien réelle». Toutefois, «elle doit être animée par la recherche de l'intérêt des usagers au juste coût, conjuguée à la motivation

et au respect des agents». Une combinaison qui n'est pas simple à trouver. D'autant que son appréciation finale appartient à l' élu et à son directeur général des services.

Ce serait souvent après le passage de la chambre régionale des comptes que les relations se tendraient entre le directeur général des services et le DRH: le «complexe de la redevabilité envers l'usager» prendrait plus d'ampleur. «Mon directeur général des services a complè-

que mes missions à court terme ne seraient plus les mêmes, qu'il allait falloir contrôler les recrutements jugés superflus par la chambre régionale des comptes et repenser la gestion du temps de travail des agents.»

### ÉVALUATION

L'entretien d'évaluation du DRH se jouerait ainsi de plus en plus sur cette notion de «rentabilité», même si le mot n'est que rarement prononcé. Ce qui est, au final, bien sou-

d'autant plus à l'approche de la fin d'un mandat et d'une potentielle nouvelle candidature. Aux DRH de donner, alors, durant leurs entretiens individuels avec leur directeur général des services, des exemples concrets de ce qui est bénéfique pour la collectivité, mais jamais évalué financièrement.

Nicole le Dieu de Ville, déléguée générale de l'ANDRHDT, recommande par exemple de mettre en avant les études sur le bien-être au travail: «S'il en ressort le sentiment d'utilité des agents, le service rendu à l'usager doit être bon.» Le fait d'avoir des services véritablement intergénérationnels serait aussi un gage de rentabilité. «La transmission des savoirs, dans un sens comme dans l'autre, est bénéfique pour la carrière des agents et pour les services publics... et c'est gratuit!» Les DRH des territoires le savent. Désormais, ils seront évalués sur leurs capacités à mutualiser les missions. Mais aussi à maintenir l'effort de formation en vue de prévenir les situations d'inaptitude. ● Claire Boulland



**«La transmission des savoirs [...] c'est bénéfique pour la carrière des agents comme pour les services publics!»**

Nicole le Dieu de Ville, déléguée générale de l'ANDRHDT

tement changé de paradigme après le passage de la chambre régionale des comptes», se souvient une DRH de collectivité de plus de 80000 habitants. «Il m'a aussitôt demandé de travailler avec lui à un nouveau tableau de bord. J'ai compris

vent perçu comme l'appréciation de sa propre rentabilité. Le directeur général des services cherche en effet à savoir, pour son élu, si les effectifs sont assez efficaces pour répondre aux besoins des usagers sans augmenter les impôts. Et ce

## Renforcer le binôme directeur financier-DRH

**Pour éviter au DRH de se retrouver uniquement en mode «réactif»** face aux idées du directeur financier, il faudrait créer un partenariat plus fort au quotidien entre les deux professionnels, selon les dires de participants au congrès de l'ANDRHDT. Outre une réelle coconstruction du projet de rémunération des agents, DRH et directeur financier pourraient coopérer sur la «valorisation de l'immatériel». C'est-à-dire démontrer les richesses produites par les actions RH. Si cette mission fait rêver, elle

est «plus facile à dire qu'à faire», les indicateurs prouvant le lien réel manquant. Les rares études disponibles nous parviennent souvent d'outre-Atlantique. L'une d'elles, publiée dans le «Journal of Labor Economics», affirme que le fait d'être heureux au travail augmenterait la créativité de 55% et la productivité de près de 12%. Une donnée rappelée par la Mutuelle nationale territoriale, dans son guide «La Santé au travail comme levier d'innovation managériale».