

L'attractivité des emplois et du travail dans la fonction publique territoriale : questionnements stratégiques et pratiques pour l'intervention ergonomique

Mathieu LARROUY,

Responsable du pôle santé et sécurité au travail au centre de gestion du Tarn et Garonne (CDG85)

Ce texte a été produit dans le cadre du congrès des Journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie, organisée par l'équipe d'ergonomie des systèmes complexes de Bordeaux INP en mars 2023. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Larrouy, M. (2023). L'attractivité des emplois et du travail dans la fonction publique territoriale : questionnements stratégiques et pratiques pour l'intervention ergonomique. Dans *Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ? Quelles expériences et quels enjeux pour la pratique de l'ergonomie ? Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*. Bordeaux.

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Bonjour à vous toutes et à vous tous. Bravo pour les courageux qui sont ponctuels ! Merci aussi, honnêtement à l'organisation des JDB parce que c'est la première année que je viens et je trouve un cadre très bienveillant sur l'échange de pratiques, sans jugement. Ça n'est pas parce que je passe maintenant qu'il ne faudra pas me juger, mais en tout cas, ça fait plaisir de partager et d'arrêter le temps ensemble sur nos réflexions.

Je vais vous parler d'un domaine qui est la fonction publique territoriale. En tension, comme le marché du travail actuel, mais avec des conséquences un peu plus visibles. En effet, en cas de carence, en cas de postes vacants chez nous, c'est un service public qui ne fonctionne pas. Et le service public, c'est votre vie quotidienne : votre place ici, l'éclairage, si vous êtes arrivé en voiture, en tram, tout ça, ce sont les services publics. On va voir un peu en détail, nos tensions qu'on peut rencontrer au quotidien.

Cette présentation se déroulera en quatre temps :

- La présentation de la structure ;
- La présentation du cadre d'activité, de la fonction publique territoriale plus spécifiquement dans nos collectivités rurales ;
- Les questionnements qu'on a sur l'intervention de l'équipe que j'encadre en santé au travail ;
- Le fameux temps d'échange et les questions.

1. Faisons connaissance...

Je suis dans une collectivité un peu particulière. On nous confond souvent avec un conseil départemental. Mais non, on est bien le CDG pour Centre Départemental de Gestion de la fonction publique territoriale. Donc, c'est-à-dire que vous avez une collectivité à part entière dans chaque département de France. Cette collectivité va faire des missions d'expertise sur les ressources humaines des fonctionnaires. Pour toutes les collectivités, on va s'occuper, du projet de recrutement (directement lié aux questions d'attractivité) jusqu'au départ de l'agent in fine : départs, retraites, décès ou autres. Une particularité, c'est qu'on a notre limite de champ d'action, on ne s'occupe que de collectivités de moins de 350 agents, donc qui sont des structures de tailles relativement restreintes, petites.

La santé au travail est une mission facultative, dans les centres de gestion. Le cœur de métier, c'est les RH. Je n'irai pas plus loin sur mon devoir de réserve en tant que fonctionnaire, mais la santé au travail est quelque chose de facultatif. Donc les gens doivent adhérer, les collectivités doivent cotiser en plus pour accéder à notre service.

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

1.1. Dans le Tarn et Garonne...

Pour ceux qui ne placent pas Montauban, un petit rappel, elle est au nord de Toulouse, à 2 heures d'ici en voiture.

Notre équipe, le CDG 82, regroupe une cinquantaine d'agents sur différents pôles. Le pôle dont je suis responsable a huit agents avec des médecin du travail, infirmière, psycho vacataire (parce qu'on n'a plus de psychologues du travail en contrat, mais on la fait intervenir en vacation ergonomiste correspondante handicap).

Nous avons 227 adhérents, parmi lesquels on retrouve les communes, les communautés de communes, la communauté d'agglomération, les syndicats des eaux, le syndicat de traitement des ordures ménagères, les CIAS, les EHPAD.

Nous avons un champ d'intervention et une variété de structures pour à peu près 5200 agents en suivi médical sur nos départements. Des missions à l'instar d'un service inter-entreprises, qui portent sur de la santé au travail, du suivi médical, du maintien dans l'emploi et de la prévention.

Voici la typologie de nos adhérents : 42 % des gens qu'on a en surveillance médicale sont âgés de plus de 50 ans et 25 % plus de 55 ans. Ceci nous amène donc à des questionnements, des réflexions sur le vieillissement de la population dans nos structures et l'anticipation des départs. On a dans notre territoire 63 % d'agents féminins. La majorité des structures qu'on accompagne ont moins de dix agents, donc 53 %. Mais en tout cas, sur le panel des 5200 agents, 40 % font partie de structures de 100 agents. On a beaucoup d'employeurs qui ont des petits agents à gérer. Mais à l'inverse, 40 % des effectifs sont quand même basés sur les plus grosses collectivités.

1.2. L'environnement territorial

Tout simplement il faut être conscient que l'on a plus de 250 métiers à la fonction publique territoriale, une variété assez forte de métiers. Pourquoi ? Parce qu'on a une diversité assez folle de compétences qui vont sur l'échelon communal, l'intercommunal, départements, régions. Comme on disait, il s'agit de : la gestion de l'eau, des ordures ménagères, l'électricité, les transports, l'université, les écoles, tout ça. Donc on a beaucoup de métiers. On a aussi un nombre très élevé d'employeurs, plus de 38 000. On a pratiquement 2 millions d'agents en fonction publique territoriale : 75 % sont des agents qui sont fonctionnaires et 22 % de contractuels. Ça ne tombe pas à 100 parce qu'en dessous ce sont les contrats aidés, les contrats PECS ou autres.

On a une augmentation en tout cas de contractuels dans la fonction publique parce que c'est aussi de nouvelles conditions qui sont données ou des choses aussi sur lesquelles il faut qu'on travaille, comme l'accès aux concours. Mais on a de plus en plus de « Cédésation » chez nous .

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

La particularité de la territoriale c'est aussi que 75 % des effectifs sont sur une catégorie C. Ce qu'on appelle catégorie C, ce sont des catégories d'ouvriers employés techniques. Pour la fonction publique d'état par exemple, c'est à peine 33 % en catégorie C et l'hospitalier 50 %. En territoriale (les trois quarts) donc, on est sur la catégorie C. Catégorie B, ça va être du technique et catégorie A les ergonomes et après ça monte médecins, tout cela. Donc c'est structurant.

On est découpé après une filière : la filière administrative qui va l'emporter et puis la filière sociale (tout ce qui va être assistants sociaux, ASH dans les EHPAD, les animateurs, les agents des écoles, ATSEM). La moyenne d'âge dans la fonction publique est de 45,5 ans. Et comme sur notre département Tarn et Garonne, plus de 25 % sont âgés de 55 ans.

Voilà l'environnement territorial.

2. Constat d'attractivité dans nos structures publiques rurales

Un autre impact qu'il faut avoir et qui va impacter nos conditions d'attractivité, c'est le respect des trois principes fondamentaux auxquelles une collectivité doit toujours répondre :

- L'égalité de traitement des usagers.
- La continuité de service. « Comment je vais m'organiser, réorganiser ? » « Vous faites une intervention avec notre service d'aide à domicile dans une CCAS alors que j'ai la moitié des effectifs. » « Mais pourtant j'ai autant de personnes âgées pour lesquelles il faut aider au quotidien ? » Donc ça, c'est des enjeux, des questions. « Comment je vais pouvoir tenir, ouvrir la crèche alors que je n'ai pas le quota de professionnels régi par le gouvernement ? » « Il faut tant d'auxiliaires de puériculture pour X enfants. » Donc on a cette continuité assez forte.
- L'adaptabilité. C'est-à-dire que nos services soient adaptables à la demande de l'usager du territoire : ouverture de mairie le samedi, ouvrir une piscine de 7 h à 22 h. Parce que ce sont les besoins du territoire, les besoins des citoyens et heureusement qu'on répond à cela. Mais derrière, il faut aller bosser le samedi, il faut aller bosser à 7h du matin. Chez nous il y en a qui sont en 3x8 en fonction publique, 365 jours sur 365. Ce qui est logique, heureusement parce qu'on a ce service aux citoyens. Si on ne l'a pas, on perd en tout cas ces 3 notions.

Donc, il faut arriver à équilibrer entre une envie qui évolue, nos besoins qui évoluent, tout en répondant aux besoins des usagers.

Dans des campagnes rurales, les services de proximité ont un peu moins de moyens. On met en place de nouvelles dispositions dans les maisons France-service pour être au plus proche du territoire et pour apporter une réponse sur les services publics.

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Autres événements, aussi qui est une difficulté chez nous, c'est que le maire femme/ homme politique qui répond à un mandat, mais c'est aussi un employeur. Il a la casquette d'employeur et il faut vraiment qu'il se saisisse des fonctions RH. Ça, c'est quelque chose qu'il faut mettre un peu plus en lumière.

- Ces employeurs ont une moyenne d'âge de 59 ans (âge moyen des maires en France). Ça pèse un peu. Bien sûr, il y a des jeunes maires qui ont des managements assez paternalistes aussi, très hiérarchiques ou autre. Mais en tout cas, c'est un constat.
- La catégorie sociale de nos élus-employeurs-patrons joue aussi. Les 3 professions les plus représentées sont : 40 % de retraités, de plus en plus de cadres et 15% d'agriculteurs.
- 6 ans, c'est la durée d'un mandat. Donc ça veut dire que tous les six ans, potentiellement, on change de patron chez nous. Donc on change peut-être les règles du jeu, on change les règles d'organisation de travail, on change les règles de rémunération, on change plein de choses potentiellement.

C'est vrai que les 6 ans, ce n'est pas 6 ans. Un an avant, on ne fait pas grand-chose quand même parce qu'on est en pré-élection et puis c'est interdit par la loi. C'est-à-dire que si le maire d'ici quelques mois avant les élections dit : *"je vais augmenter de 10 %, tous mes employés"*, ça serait une campagne illégale. Donc il ne peut pas le faire. Ça gèle un peu les décisions et puis après on a le temps de la prise de poste, on a un temps court pour travailler.

On a de plus en plus de turn-over. On a eu, nous, sur nos dernières élections à peu près 42 % de nouveaux maires. C'est un fort turn-over d'élus, d'employeurs pour lequel on recommence la prévention, on reparle pourquoi on fait de la santé au travail. Il faut être patient. 42 % d'une nouvelle politique qui pourrait être définie. Parce que quand on a, dans une continuité de mandat, un adjoint qui reprend, on ne voit pas trop de turnover. En revanche, si on passe d'un extrême à l'autre (c'est arriver chez nous sur plusieurs collectivités), là, on a une démission assez importante de fonctionnaires, ce qui est logique, légitime. C'est-à-dire que je viens avec des valeurs peut-être politiques pour travailler dans une mairie avec ce bord-là, même si on doit (c'est quand même assigné dans nos droits et nos devoirs) des devoirs de réserve par rapport à cette discrétion politique. Mais quand ça passe d'un extrême à l'autre, nous, on a beaucoup d'agents, qui disent *"je ne peux pas mener la politique donnée par cette couleur politique"*. Le lendemain, ou le soir des élections, ils sont déjà en train de faire leurs cartons, ils savent en tout cas qui ne sont plus là. Cet enjeu aussi d'attractivité est à prendre en compte sur nos employeurs.

- Fonctionnaire bashing : la trêve fut de courte durée, ça c'était un article de février 2023. C'est vrai qu'on a un peu mauvaise presse mais notre gouvernement nous donne aussi mauvaise

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

presse. On veut transférer, réformer tout cela. C'est vrai que ça faisait allusion notamment à l'épisode Covid où on applaudissait les soignants et après ça, on tapait un peu sur les avantages ou ce qui fait de l'idée du fonctionnaire.

2.1. Panorama emploi territorial : Métiers au centre des enjeux RH

Sur l'emploi territorial, le recrutement de la fonction publique territoriale, c'est à peu près 125 000 offres par an. On regroupe différents métiers :

- Les métiers un peu en tension : les secrétaires de mairie (ou on a de plus en plus de pénurie), les métiers de l'animation, les agents d'entretien et les agents techniques.
- Les métiers en concurrence avec le privé : les aides à domicile, les ouvriers techniques.
- Les métiers en concurrence au sein de la fonction publique. On se met aussi en concurrence entre nous sur tout ce qui va être les métiers du soin (on essaie de récupérer des médecins, des infirmiers, de l'hospitalier et des EHPAD également).
- Les métiers en concurrence avec d'autres collectivités. C'est-à-dire qu'on va se piquer entre collectivités nos fonctionnaires. Pourquoi ? Parce que peut-être qu'on paye plus ou on a d'autres moyens. Ce sont les métiers de secrétaire de mairie et de policier municipal. On reviendra aussi sur ce dernier corps de métier assez particulier.

2.2. Illustrations...

Par exemple, c'était les chiffres de lundi, vous avez 23 806 offres d'emploi en cours sur l'emploi territorial. Si jamais vous voulez venir, on recrute.

Ça, c'est quelque chose qu'on voit tous maintenant dans notre paysage. C'est vrai que ces bâches sur les plates-formes logistiques, "on recrute", tout cela ou d'autres innovations sur le camion : "*Rejoignez-vous !*". Ou encore un peu plus de modernité qu'on peut voir toujours dans le privé : "*Rejoignez-vous*". Ça, c'est un cabinet de notaires, une image un peu décalée. Quelques questions se posent : "*Comment je vais pouvoir attirer par l'offre d'emploi ?*", "*Pourquoi je peux générer quelque chose d'attractif ?*"

On observe de plus en plus la mise en avant d'une politique en santé au travail pour le recrutement et ça, je pense que c'est à noter, on donne, on glisse la politique RSE. J'ai trouvé ça assez pertinent de mettre les volontés : on finance les vélos électriques, 390 000 gobelets en plastique ont été évités.

Quelle est la politique ? Mais en tout cas, quelles sont les valeurs pour pouvoir se démarquer à attirer l'employeur ?

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Ou encore de plus en plus de job dating par le sport, de rencontres avec les employeurs : prends tes baskets et un CV. Et il y a des demandeurs d'emploi, des employeurs qui font une session de sport ; escalade ou autre. Pour essayer d'attirer et de casser le modèle de recrutement.

Chez nous. On est encore sur le standard de l'affiche : *“ici on cherche un médecin généraliste, venez appeler la mairie !”* Ou encore on avait vu des choses qui étaient marquées sur LeBonCoin : *“Recherche médecin”*. Par exemple, j'ai aussi la fonction de recruteur dans notre pôle. En 2016, on a essayé de recruter une psychologue du travail en moyenne, on a reçu une dizaine de CV. On a réussi à trouver notre bonheur, c'est passé. Deux ans après, on recrute une infirmière en santé au travail. On a reçu 70 CV qui avaient ou non la formation, la qualification. Donc là, il y a une démission massive de l'hospitalier. C'était un peu plus dur pour recruter parce qu'on a dû trier. Pour le médecin, depuis que je suis au CDG 82 (il y a maintenant dix ans), on a une offre qu'on renouvelle. Je pense qu'on a eu 4 appels. On n'a même pas de CV. Là, les médecins appellent ou envoient un mail : *“Pouvez-vous nous rappeler ?”*. On n'a malheureusement pas recruté, mais ce sont les tensions. On en parlait hier, des tensions dans le recrutement médical, ça en est là.

« Attirés par le cadre de vie et la localisation aussi ». Ce sont des collectivités qui ont lancé ça parce qu'on a la mission d'attractivité du territoire pour les entreprises, donc, en plus de vouloir recruter pour les collectivités, on a ses missions un peu de vendre le territoire pour pouvoir recruter et aider nos entreprises privées à s'implanter. On va jouer sur le cadre de vie. Monsieur Arnaud Tran Van en parlait : *“Vous voyez il y a la mer ici, là, il n'y a pas la mer”*. Ce sont des éléments sur lesquels on peut jouer, sur notre qualité de vie, hors travail.

En fonction publique, *“Paris recrute 2500 agents en 2021”*. Donc, Paris c'est du travail. « La Métropole : *Et si c'était vous ?* » Comment peut-on se démarquer ? Une marque de CDG Breton a lancé une marque employeur en cassant un peu les préjugés du fonctionnaire : *“Vous pensez vraiment qu'on manquait d'ambition ? Qu'on était planqués ? Ou : est-ce que vous pensez tous que c'était sur concours, par exemple, si on faisait du tricot?”* Ou encore du fonctionnaire bashing : *“Envie de travailler sans souci, avec des horaires planqués et un salaire de ministre”*. Tous les moyens sont bons.

La presse en parle aussi des inquiétudes qu'on peut avoir qu'on va relater. Il y a eu pas mal de reportages de TF1, France 2, France Info, spécifiquement en Tarn et Garonne, sur la pénurie des secrétaires de mairie qui est une vraie problématique parce que c'est le couteau suisse de la collectivité qui va lancer toutes les attractions : sur le budget, la compta, la paye, le recrutement, la gestion du cimetière, des

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

décès, les tickets de cantine. Donc ce couteau suisse manque chez nous et c'est une réelle problématique.

Une autre difficulté que j'aimerais soulever c'est les conditions de petite enfance aussi. On a beaucoup plus de mal à recruter les aides à domicile. Donc on multiplie un peu les fonctions chez nous. *"Pénurie de chauffeurs : les fonctionnaires pourront, en plus de leur emploi, conduire un bus scolaire"*. Allons-y ! Tous les moyens sont bons. Après 8 h de boulot, on pourra conduire ce bus ou autre.

2.3. Quelles actions à mener ?

Sur le gouvernement qui a acté cette pénurie de personnel, cette crise de vocations, on se met en quatre. Notre ministre, Monsieur Guérini, dévoile son plan de recrutement avec des conditions d'attractivité. Si vous voulez le retrouver, il n'est pas facile à lire, mais bon. Je vous ai juste fait un zoom sur les 27 recommandations qui sont émises et sur lesquelles on peut rebondir un peu.

Il faut améliorer, bien sûr, la culture RH, ça c'est indéniable. Évoluer sur l'évolution du concours, le recrutement, l'apprentissage, une rémunération plus incitative. On a des moyens et faut-il encore pouvoir les lancer là-dessus. L'offre de logement, ça, c'est très intéressant, on en a parlé hier. Je recrute un médecin, mais son conjoint n'a pas pu suivre. Donc l'offre de logement, tout ce qu'on peut amener aux conjoints, tout cela, ça c'est important pour pouvoir le faire. Il faut jouer aussi sur la méconnaissance du public sur nos métiers.

Et puis enfin, les entraides et les améliorations de conditions de travail. Ouf ! Sur les 27 recommandations, on a eu quand même quatre propositions du ministère. Il faudrait peut-être aussi améliorer les conditions de travail. Et on y vient.

3. 3 - Le champ d'intervention en santé au travail

3.1. Place de l'ergonomie ? Nos actions pour des structures publiques rurales

Donc le prisme sur lequel nous, on intervient va sur quatre angles :

- Les difficultés de recrutement ;
- Les conditions d'attractivité VS les conditions de l'institution ;
- La phase de recrutement ;
- La fidélisation des agents.

3.2. Nos interventions

Les difficultés de recrutement

Donc, comme je le disais, on a cette continuité forcée de la fonction publique. On est obligés d'avoir des ouvertures de mairies, tout cela. Donc on a des ouvertures, des quotas à respecter. Il y a donc besoin d'anticiper sur ces notes dégradées (les aides à domicile par exemple, qu'on a accompagné). On a du personnel en moins, par contre on a autant de bénéficiaires et on ne peut pas leur dire " *je passerai demain pour te donner le repas*", non. Donc il y a un tri qui est fait entre bénéficiaires. Il s'agit de se dire si la mission est prioritaire ou non : " *pour cette mission, je pouvais passer X temps pour du soin*", des missions essentielles. D'autres un peu moins essentiels sur du maintien, sur de l'accompagnement, sur de la stimulation du cognitif. " *Ça, c'est tchao !*" Pour aller sur un autre bénéficiaire et gagner du temps.

Donc là ce travail en *mode dégradé* est ce qui nous interroge en tout cas sur l'augmentation des risques d'accident de travail. Parce que j'allais plus vite sur la route pour passer d'un bénéficiaire à l'autre. J'étais en flux tendu. Donc, bien sûr un peu plus d'addictions, j'ai même des substances psychoactives. J'ai mal, donc je prends des médicaments parce que si je m'arrête, j'arrête encore plus le service. Donc, une tension assez forte. On prévient donc, bien sûr, les risques psychosociaux, des agents qui sont en souffrance par rapport à ces valeurs.

Cela fait qu'on a par défaut des recrutements forcés, qui sont basés sur un diplôme et pas sur une volonté : " *Moi j'aimerais des savoir-être, des soft skills*". Maintenant, aujourd'hui quand on veut quelqu'un : " *vous avez le diplôme, c'est bon ! De toute façon j'ai que vous.*" Ce qui fait qu'on va avoir du personnel à l'instant non qualifiés, personnels aussi intérimaires, avec en revanche un coût salarial très très important.

Et puis on va voir une majoration des risques de violences externes. Bien sûr, parce qu'on va prendre : " *Ah c'est bon j'ai un CV*". Je recrute, je mets la personne devant moi, mais elle ne sait pas, elle n'est pas encore formée, ce qui est normal. On a parlé hier des conditions d'apprentissage. « *Est-ce que j'ai le droit à l'erreur ? Non, non ! Mon permis de construire, il faut me le donner. Vous êtes là, je paye des impôts. Je ne veux pas savoir que votre collègue n'est pas là* ». Tout cela. Donc ça augmente un peu cette tension dans nos services publics.

Les conditions d'attractivité VS Institution

Une souplesse, une amplitude commence à se mettre en place au niveau des conditions de notre activité. On y va, plein de choses se lancent pour plus d'adaptabilité et d'attractivité. Il y a par exemple le télétravail, les semaines à 4/3 jours. On voit l'organisation des semaines qui évoluent par exemple une

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

semaine sur deux semaines (c'est une avancée en test). Pour respecter les évolutions de notre société, s'occuper de la garde des enfants, il y a la possibilité de faire une semaine sur deux ou autre. Par exemple aussi, on fait une semaine à 40 heures et une autre semaine à 30 heures. Il y a l'annualisation avec des services en 3x8 et 365 jours par an. Il y a toujours ce zoom qu'on travaille vraiment.

Donc on a cette souplesse, cette amplitude qui commence à se mettre en place. Mais jusqu'à quelle limite peut-on aller ? Est-ce qu'on a un management adapté à ces nouvelles formes de management hybride, de changements par rapport aux standards communs ? De plus, il y a une difficulté c'est que des élus vont proposer ces organisations à l'encontre de leurs valeurs. *“Je te parle du télétravail, mais je n'y crois pas”*. Donc là, ça crée un mariage forcé et malheureusement souvent un divorce avec perte et fracas parce que je prends des valeurs, mais je n'y crois pas.

Et donc nous, on y va pour les accompagner là-dessus.

Phase recrutement, intégration

Là on cherche à favoriser la phase de recrutement par un réseau de parrainage qui vise à s'ouvrir, investir. On crée des formations sur les secrétaires de mairie, les CDG. Mes collègues créent des formations qualifiantes donc on va chercher des demandeurs d'emploi, monter des montages très complexes avec la Région, Pôle emploi et CAP emploi pour financer cette formation, pour qu'après, on puisse les mettre plus facilement en collectivité. Ensuite, il faut gérer ces nouveaux modes de management, casser les codes de recrutement : avec les entretiens très formels, le jury, le CV, la lettre de motivation, la photo d'identité.

Ensuite, on travaille sur la question de comment intervenir sur un poste dégradé ?

Et puis sur les tensions aussi. En effet, il y a des tensions à gérer entre les anciens, les nouveaux, les intérimaires. Elles sont assez fortes parce que quand on sait que l'intérimaire vient pour sauver le service public, qu'il est payé le double et qu'il reste deux ou trois jours ou qui choisissent ces jours forcément il y a du conflit. On a vu un reportage, il n'y a pas longtemps sur l'hôpital, l'agent disait : *“moi je choisis, je suis intérimaire, je bosse que le dimanche”*. La question est comment on gère cette tension interne ? Et là, on a du travail aussi.

Fidélisation des agents

Ensuite, une question fondamentale au-delà du recrutement qui est : comment fidéliser nos agents ? Parce qu'avant de penser au recrutement, on a déjà des agents qui sont en poste et qui sont malheureusement en souffrance, en sous-effectif. Il faut garder à l'esprit que l'interne attire l'externe pour

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

fidéliser. On attire sur les conditions, mais si l'on veut vraiment que les gens restent, il faudra que l'interne soit bon. Donc, il faut anticiper, prévenir les addictions, etc.

Vie personnelle

À présent, une nouveauté sur laquelle je pense qu'on a des graines à poser auprès des employeurs, c'est notre vie personnelle qui augmente. C'est-à-dire qu'on évolue sur une demande plus équilibrée entre vie pro/vie perso, d'engagement, de contractualisation. Aujourd'hui, on a un agent (ou vous demain) qui se dit : *“je vais signer et je reste 40 ans dans la même boîte”*. Non, nous sommes plus dans une logique de changement et donc de variation de poste et de manque de stabilité du service public.

Aussi, de plus en plus d'agents nous disent : *« j'ai envie de protection par rapport au contact avec les usagers, par rapport à l'épuisement, ma source mentale »*. Donc ils disent : *“Le poste non”,* ou, *“je ne veux pas du tout de contact, je ne veux pas de management, je ne veux pas d'encadrement”*. Donc ça aussi, c'est des nouvelles considérations à avoir pour donner un cadre d'épanouissement.

Tout ça, génère pour nous de nouvelles relations partenariales, de passer de l'ergonomie correctrice à aller vraiment sur de la prospective, de la conception. Avec un équilibre entre nouveaux agents et anciens sur les temps qui ne sont pas forcément adaptés malheureusement. On est sur du dégradé plus, plus. Il faut aller très vite pour donner ce nouveau cadre de travail et d'épanouissement dans ces petites et moyennes collectivités.

3.3. Ergonomie prospective

Je m'excuse, j'ai beaucoup débordé sur (en tout cas pour moi) quel serait l'attrait pour la structure ou l'attrait pour le travail et ce qu'on peut proposer dans la structure. Il y a plein de choses comme, on parlait du baby-foot, les conditions de travail peu sincères, versus l'attractivité du travail. Nous parlons en plus d'un contexte public où l'on fait des missions d'intérêt général. Donc est-ce que ça apporte une utilité en plus, *in fine* ? C'est le nerf de nos collectivités. Mais est-ce que je vais y aller parce qu'elles ont des valeurs ou je vais y aller car je vais pouvoir développer mes compétences, mes émotions avant l'engagement, l'ambiance et des moyens de travail ? Selon moi, pour que ce soit attractif, il faut vraiment parler travail, organisation, ouvrir les besoins et mettre du recul. On disait que ce sont les capacités des personnes, mais aussi de la structure. Je pense que notre jeu, c'est de prendre un peu de hauteur et d'identifier ce qu'il y a : y a-t-il assez de maturité, de culture pour le changement ? Je veux parler du mariage forcé.

Et puis, quelles sont les capacités de résilience de la structure pour pouvoir rebondir et changer du tout au tout son organisation pour arriver à recruter ?

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Ensuite, n'oublions pas que derrière, il faut être sincère, avoir la volonté. Il y a beaucoup d'enjeux, de jeux de pouvoir qui se jouent. Parce que quand on parle de conditions de travail on a des discours tels que : « oui, mais c'est moi l'employeur, c'est moi qui définis les règles, la rémunération, qui appuie sur le bouton » ou autre. Donc derrière, il faut faire preuve de pédagogie.

Et pour finir, j'illustrerais, avec un exemple, les questions que pose l'attractivité et où les ergonomes sont une aide. Je vais partir de l'exemple des policiers.

Vous voulez recruter des policiers. Aujourd'hui deux candidatures : armements ou pas armements. Vous avez de l'armement ? Boum ! X CVs. Vous n'êtes pas armés : 0. Ça fait partie des conditions, des moyens. Mais derrière, vont se poser les conditions d'aptitude au port d'armes, de majoration du risque de violence, surtout quand on sait que le risque inhérent à la police, c'est le suicide par leur arme à feu. Donc, derrière d'autres structures à gérer, augmentation de la tension ou développement de compétences entre des brigades comme à Toulouse. Plus de 350 policiers municipaux à Toulouse, ça passe du vélo, à la moto, aux brigades équestres. Donc est-ce que je peux développer mes compétences, les horaires de travail, une aide à domicile qui va être pas que sur soin, mais aussi sur la cognition, du travail manuel, l'équilibre vie pro/vie perso, mon cadre de travail (de plus en plus de gens ont envie d'être à l'extérieur) et enfin, surtout, pour la personne qui postule, est-ce que ça respecte, *in fine*, ses valeurs liées à l'intérêt général pour fidéliser ?

4. 4 - Echanges avec la salle

Intervenant-e 1 : ergonome en centre de gestion

Bonjour, je suis ergonome en centre de gestion dans le 87 et le 19. Donc déjà, ça pose la question du poste d'ergonome en centre de gestion, parce que je suis sur deux départements. Ça pose une question du positionnement des ergonomes et de la place de l'ergonome dans les centres de gestion. C'est une vraie question. Par rapport à ta présentation, c'était justement ma question sur les missions que tu as présentées concernant les interventions que vous pouvez mener. Aujourd'hui, on se rend compte dans les centres de gestion qu'il y a de nouvelles missions qui sont apparues, notamment les missions de conseil en organisation. Donc, il s'agit de postes qui sont finalement sur des thématiques où l'ergonome a totalement sa place. Sur les différents centres de gestion avec lesquels j'ai pu échanger, et, notamment ceux sur lesquels je travaille, ces missions-là ne sont pas forcément exercées par des ergonomes, voire pas du tout. Elles sont exercées par des personnes qui sont plutôt des gestionnaires, des RH et qui font finalement une formation qui dure cinq jours de mémoire sur la question de l'organisation et sur la question de la transformation des organisations. Dans toutes les interventions que tu as pu aborder pour

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

améliorer l'attractivité de la fonction publique, on voit qu'il y a beaucoup de questions sur l'organisation du travail, sur les modes de recrutement, sur les types d'organisations qu'on peut mettre en place dans les collectivités, sur le travail, sur les conditions de travail. Et aujourd'hui, les questions d'organisation du travail sont traitées beaucoup sur le volet RH : problématiques de gestion de planning, problématique de ce type-là, où l'ergonome a énormément de choses à dire dans l'activité.

Et finalement, ma question : comment aujourd'hui dans le Tarn-et-Garonne vous arrivez à traiter cette question ? On voit qu'il y a finalement des métiers de type juristes, gestionnaires, qui prennent la place de l'analyse de l'activité, mais avec un biais où le travail est finalement absent des débats en fait.

Intervenant-e 2 : enseignant-chercheur

Une remarque sur le fait que dans cet exposé, finalement, ce que je comprends, c'est que le sujet de l'attractivité, ça réclame et ça suppose une espèce de triple lecture. Premièrement, cela suppose un élargissement du cadre des déterminants de l'activité de travail dans les plus hauts niveaux. Le deuxième point, c'est de se dire qu'il y a la nécessité de mettre en relation différents niveaux de détermination. C'était bien expliqué d'ailleurs par Valérie et Thierry mercredi. Et puis, la question de la profondeur dans l'analyse de l'activité, ça rejoint un peu ce que dit le collègue. Et ça, ça m'amène à une question : comment les employeurs de la fonction publique territoriale s'emparent-ils de la complexité de cette problématique ?

Mathieu LARROUY

Alors la venue des ergonomes, chers collègues, c'est aussi la pluridisciplinarité que je vends et que je tends. Il faut savoir que comme on a une mission facultative, rien n'est régi chez nous. On doit assurer le suivi médical des agents. Après, on fait comme on le souhaite et non politiquement. J'ai la chance d'avoir une carte assez large et j'ai usé de pas mal d'arguments pour dire que oui, il faut avoir un œil plus disciplinaire pour analyser mieux la structure. Donc c'est vrai que sur des temps réflexifs, entre notre médecin, l'infirmière-ergonome, la correspondante handicap, on a peut-être une demande individuelle du médecin, mais on a une vision très globale de l'infirmière qui va assurer 75 % de l'effectif. Donc ça, c'est une puissance et puis un autre œil. Et je ronge aussi mon frein parce qu'on a une fonction support. Mais comment on va rentrer dans ces débats, ou comment des fonctionnaires vont prendre notre place, et bien, on nous appelle quand il y a un problème, des tensions, c'est tout, ou alors, on rentre par la petite porte.

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

Par exemple, la question de l'organisation du travail sur les quinze jours : de si on travaille 40 heures ou 30 heures. Un groupe de travail à la base sur l'égalité homme femme traitait de cette question. Et puis on y est allé. Moi, je prends toutes les portes qui s'ouvrent à moi. *"Vous voulez venir ? Oui, bien sûr."* Et puis derrière, on va aller sur ces conditions et améliorer les réflexions là-dessus. Donc c'est vrai que c'est assez frustrant.

Et comment les employeurs s'en saisissent-ils ? Malheureusement, c'est quand on arrive au bout, quand c'est la tension, la pénurie, les agents en sous-effectif, ou des agents qui sont en situation d'épuisement et qui viennent voir notre médecin en disant : *"Je ne peux plus parce que je dois faire deux ou trois postes et je ne peux plus"* ou *"c'est en conflit direct avec mes valeurs"* qu'on intervient. Si l'on ne met pas les moyens de travail, ils démissionnent assez fortement, surtout certains corps de métier. Par exemple, certains élus demandent que les policiers ne portent pas de gilet pare-balles, des choses comme ça, pour ne pas effrayer la population. Clairement, on est sur d'autres conflits, mais on accompagne.

C'est plus, malheureusement, beaucoup d'interventions, en mode dégradé. Mais c'est aussi le rôle de l'ergonome et de sa protection. Se protéger parce que quand on y va, malheureusement, il y a le feu. Il faut réagir à l'urgence sur cette continuité de service public. On n'a plus personne, mais il faut quand même gérer les bénéficiaires. Il y a des enfants, on n'a plus les effectifs. Comment on fait ? La cadre va bosser 12h ? On avait des cadres, elles faisaient 12h. Elles venaient à 6 h le matin et elles finissaient à 21 h parce qu'il n'y avait qu'elles qui pouvaient donner des transmissions aux parents. C'est assez difficile.

Intervenant-e 3 : ergonome

Merci pour cette présentation et je prends effectivement la perche sur des JDB dédiées à ça parce que je pense qu'il y aurait fort à dire. Merci pour cette démonstration et il y a effectivement plusieurs points qui me font faire le parallèle avec l'hôpital. C'est effectivement une réflexion, mais notamment sur le débat de l'approche pluridisciplinaire. En fait, par exemple chez nous, on est relativement isolé dans nos fonctions sur de gros périmètres, avec des rouages institutionnels, hiérarchiques, sur lesquels on peut faire beaucoup de parallèle avec ce que vous décrivez. Et effectivement, on a la question de se saisir ou pas de certaines thématiques ou de certains rouages. Par exemple : comment est-ce qu'on fait des plannings qui ne sont pas requis, c'est-à-dire qui ne respectent pas le nombre d'infirmières par rapport au nombre de patients à gérer ? Et comment est-ce qu'on s'intègre à ces groupes de travail sur lesquels on a une perche tendue ? Et on a des réflexions assez houleuses avec mes partenaires psycho du travail ou autre. Est-ce qu'on y va ? Est-ce qu'on cautionne ça ? Est-ce qu'on n'y va pas parce qu'on risque de se faire instrumentaliser ? Et dans quelle mesure, finalement, la place du travail peut être entendue ou

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

même audible ? Parce que ça fait aussi écho aux conditions de travail et au travail réel de l'ensemble des partenaires qui sont de la table, qui viennent aux groupes de travail après leurs 12 h de travail. Donc effectivement, c'est une question qui est extrêmement complexe et sur laquelle il ne faut pas lâcher. Le fait d'avoir une approche collective est extrêmement important aussi pour ne pas nous faire embarquer dans des situations qui sont certes très souvent en mode pompier, mais qui peuvent être effectivement à la longue particulièrement délétères. Donc, la force du collectif, même pluridisciplinaire, est extrêmement importante et je pense que ça, il ne faut absolument pas le lâcher.

Intervenant·e 4 : enseignant-chercheur

Moi, j'avais une question face à ce que tu as montré comme la diversité, l'extrême diversité des publics, des métiers, etc. Comment l'ergonome peut résister à une forme de zapping en permanence et qui va peut-être empêcher de conduire des choses un peu en profondeur parce qu'il va être sollicité par une multitude de sujets d'une part, mais aussi d'employeurs ? Puisque tu dis que l'employeur, c'est le politique, c'est le maire qui est le manager, c'est lui qui occupe la fonction RH, etc.

Et ma deuxième question était en lien avec ça. C'est que du coup, comment on s'adresse aussi aux élus en tant que manager pour des situations que tu peux être amené à traiter ? Par exemple, en sécurité au travail, est-ce qu'il y a des dispositifs de formation spécifiques pour les maires ? Est-ce qu'on s'adresse à eux plutôt en tant que politique ou aussi en tant que manager ?

Mathieu LARROUY

Pour rebondir sur les propos de Marjorie, la puissance que l'on a ou la liberté que j'ai, c'est que quand on est externe à la structure, on travaille avec les gens qui veulent travailler. Ça, c'est un deuil que j'ai fait depuis douze ans. Bien sûr, au départ, non. Je me prenais des claques et je voulais y aller. La porte était fermée. Je voulais forcer la porte, mais je ressortais aussi vite, c'était contreproductif sur l'énergie donnée et les résultats presque nuls dans la structure. Mais ceux qui veulent bosser, on y va et on prend tous les chemins en groupe. Par exemple, l'égalité femmes hommes, ces nouveaux maillages réglementaires qui tombent sur la discrimination ou le harcèlement. Et par ces structures, on travaille. Il faut vraiment bosser sur le travail en mode dégradé. Par exemple, on a accompagné une piscine. J'ai 10 maîtres-nageurs, demain j'en ai 2 de moins. Comment je fais ? Eh bien, je ferme ce bassin. Attention, je ne veux plus l'insécurité. Comment j'organise les secours ? Parce que quand il y a un noyé, c'est ce qu'on regarde. On regarde : *"comment vous avez travaillé en mode dégradé ?"* C'est quand il y a le pépin qu'on regarde les conditions. Pareil, l'aide à domicile : *"elle n'a pas mangé, n'a pas pris ses cachets"*. Là,

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

comment j'ai pu réorganiser et donc avoir cette question du quotidien qui est de travailler sur ces modes dégradés pour aller derrière planter quelques brèches sur de nouvelles organisations du travail.

Et finalement sur la pluridisciplinarité, pour moi, elle est importante mais elle ne fait pas un lien de fonction. Tu es Marjorie, je suis Mathieu et c'est ça qui donne la puissance de la pluridisciplinarité. Ce n'est pas parce qu'on est ergonomiste, qu'on aime ça, c'est parce que c'est une façon de travailler, je le vois plus comme ça.

Ensuite, sur comment on fait aussi ce zapping fondamental entre le garde-pêche, celui qui gère le parc animalier, celui qui gère la péniche, la secrétaire de mairie et on va après en EHPAD ? C'est une force aussi ou c'est quelque chose que l'on ne s'avoue pas. Mais en revanche, ce qui a de bien, c'est quand on a un réel suivi. C'est vrai qu'on va planter aujourd'hui une action et on a cette latitude, puisqu'on ne facture pas derrière, d'y retourner six mois après. Si ce n'est pas moi, ce sera le médecin. Donc c'est vrai qu'on a cette réorganisation chez nous, c'est-à-dire qu'il y aura l'intervention de l'ergonomiste, du conseil de la correspondante handicap, et six mois après, on en rediscute en cellule. Et on dit : *“Ça serait bien que moi j'assure un suivi. Je casse le suivi médical tous les deux ans. Je souhaite la revoir dans six mois”*. Si ce n'est pas fait, le médecin peut avoir cette liberté d'écrire directement à l'employeur là-dessus.

Et les élus ? Malheureusement, non. On s'adresse à eux en tant qu'employeur, en tant que responsable de l'organisation. Et tout ce qui va être des formations pour les élus, ils ont une adhésion à ce qu'on appelle l'AMF, l'Association des maires de France. Mais c'est pareil. Je dirais que, en tant qu'employeur, est-ce que j'ai cette appétence de gestion du personnel, de m'emparer des conditions RH. Est-ce que je veux me démarquer ? Est-ce que je vais passer à l'action ? Parce que beaucoup disent : *“Ah non, non, je ne me lance pas, ça me fait peur”*. Donc il faut un peu lever ces craintes, ces peurs là-dessus.

Intervenant-e 5 : enseignant-chercheur

Bonjour, je suis universitaire, donc fonctionnaire d'État. Ce qui est un autre problème. Donc moi je voudrais juste réagir ou témoigner. Et puis poser une question en lien avec ce témoignage.

J'ai un grand frère qui s'est embarqué dans une aventure municipale. Toute petite équipe. Personne d'autre qu'eux ne voulait y aller. Donc, premier élément par rapport à cette problématique de l'attractivité, il y a des petites communes rurales où personne ne veut se coller ce bazar qui est quand même se lancer dans une aventure municipale. Et donc un témoignage : dans cette équipe, personne ne se considère vraiment comme un professionnel. Ils ont un projet politique de vivre ensemble. Ce n'est pas une étiquette très marquée. Ils ont un vrai projet, mais ils ne se considèrent pas comme des professionnels. Et quand ils ont “pris la mairie”, ils se sont aperçus, ils ont pris connaissance de toute l'étendue du domaine de

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

leurs responsabilités. Avec beaucoup d'intérêt, mais aussi beaucoup d'angoisse avec une équipe de professionnels fonctionnaires territoriaux très restreinte. Eux-mêmes en déficit au plan des compétences, si je veux dire ça poliment. Et eux-mêmes étant engagés pour certains dans des activités professionnelles, l'équipe municipale faisant ça de manière bénévole.

Donc, première réflexion : comment faire quand on se retrouve face à des équipes comme ça, qui doivent faire face à des enjeux majeurs qui s'étendent, qui deviennent de plus en plus importants avec des moyens qui, eux, vont à la baisse ? Comment faire avec ces personnes qui n'ont pas de compétences en interne, parfois, même s'ils ont la volonté de faire des choses et qui donc s'adressent à vous ?

Et deuxième élément : comment faire avec des équipes comme celle-ci qui se retrouve en responsabilité, employeurs, etc., et qui a, en plus des envies de faire du participatif, c'est-à-dire qui a dans leur escarcelle la volonté de faire avec et pour les habitants dans des programmes de cogestion, ce qui est extrêmement compliqué, évidemment et qui va percuter aussi la question du travail de tous et de toutes ? Est-ce que vous avez déjà été confronté à ces aventures-là ?

Intervenant-e 5 : ergonome interne

Je vous fais part d'une petite expérience d' élu municipal puisque j'ai été élu pendant treize ans dans les Landes. Et pour vous dire que la question du travail des agents municipaux (et pas que municipaux puisque dans le territoire, il y a les communes, mais il y a aussi l'intercommunalité, les syndicats et tous les autres services associés) n'est jamais évoquée par les élus. Lorsqu'elle l'est, elle fait débat et elle rentre dans une sorte de confrontation entre ceux qui voudraient parler du travail et donc serait un peu accusés de vouloir empêcher le monde de tourner. Et mise à part aussi les délibérations traditionnelles où on va parler de l'avancement des agents et éventuellement des horaires, en particulier en période estivale lorsqu'on est sur des communes touristiques. Sinon, on n'en parle jamais, jamais.

En revanche, les problèmes existent réellement entre les agents sur le terrain qui font face à la fois à la problématique de leur travail, à la fois à la problématique de leur confrontation au public et à la fois à des problématiques entre eux, donc les écarts qu'il y a entre leur vision du travail et puis ce que les élus demandent. Entre les deux, il y a la hiérarchie intermédiaire qui est complètement explosée parce qu'elle se confronte aussi à la volonté des élus, parfois d'être chef à la place du chef et de vouloir diriger un manque de compétences et de connaissances techniques du domaine. J'entends depuis le début de ces JDB une question : est-ce que les ergonomes doivent investir les territoires ? Pour moi, c'est une évidence. Forcément, il faut y aller à travers les interventions qu'on a à y mener et peut être à travers des initiatives peut être de promotion de l'ergonomie, de rencontre avec les élus et de formation des élus.

2023 - Attractivité des entreprises ou attractivité du travail ?

L'intervention, juste avant, montre que parfois, les élus sont aussi démunis et dépossédés. Mais à travers l'approche par l'ergonomie, transférer aussi un regard sur le travail en collectivité qui serait sans doute nécessaire aussi pour la prise en compte de leur mandat.

Mathieu LARROUY

Pour répondre à la première question d'abord, 55 % de nos collectivités à peu près ont moins de dix agents, donc ce sont de toutes petites collectivités. On a de plus en plus de démissions des employeurs, parce qu'on a un panel de responsabilités assez large en tant que premier représentant de la collectivité pour ses usagers, mais aussi employeur. Donc, le jeu, c'est qu'on peut s'appuyer sur les centres de gestions. On a ce regroupement d'élus qui ont décidé de mettre en place un service de prévention ou pas, avec des ergonomes, et des accompagnements et formations qu'on peut mettre en place. Donc c'est vrai que beaucoup de choses existent, mais peu sont connues. Donc, c'est la difficulté aussi de nos institutions. Les notions de travail avec l'utilisateur, les besoins des services, leurs envies, comment adapter mon territoire, etc., ça, ce sont de vraies questions. Il ne faut pas hésiter à se faire accompagner de manière extérieure, soit par le centre de gestion, soit par des organismes de formation qui nous sont dédiés, comme le CNFPT ou même l'AMF. C'est assez crucial. Il ne faut pas lâcher et souvent on veut rendre heureux au travail. Mais déjà, si on se posait la question de comment ne pas rendre malheureux, je pense qu'on pourrait aussi faire pas mal d'économies.

Enfin sur la question des cadres intermédiaires, c'est aussi les stages qu'ils devaient suivre, vous l'aurez compris, parce que derrière, c'est entre la volonté politique ou le maire qui dit : *"vraiment je ne sais pas, je suis perdu, j'arrive, je découvre plein de choses comment je fais"*. Et puis derrière, on doit faire tourner. Et puis on est entre le marteau et l'enclume. Il faut vraiment prendre cela en compte. Autre écueil aussi qu'on a nous en management, c'est que le manager est lié aussi à une catégorie d'emplois ou une ancienneté ou un avancement. Mais est-ce que c'est un vrai manager avec une appétence de management, des qualités de réflexion, une intelligence collective ? Et si la réponse est non, ça cristallise. Et puis on est sur des déficits d'attractivité qui font qu'on ne fidélise pas. On peut attirer. Mais quand l'interne n'est pas bon, malheureusement, on perd.