

Piloter son capital humain pour faire face aux crises à venir



relyens

GROUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES



Manty



**Anticiper
pour ne pas
subir**



ANTICIPER POUR NE PAS SUBIR

« Le service public, ce sont des femmes et des hommes, au service des autres ». Cette citation communément attribuée à Gabriel de Broglie décédé en ce début d'année 2025, a le mérite de nous rappeler l'essentiel : pour qu'un service public fonctionne, il faut avant tout que la collectivité ait la capacité de disposer de ressources humaines.

Et il va sans dire que ces derniers temps, les vents contraires s'additionnent : restrictions budgétaires, déficit d'attractivité des services publics, départs en retraite qui commencent à être conséquents et vont croître rapidement dans les années à venir, augmentation régulière des absences pour raison de santé (dont le facteur principal est le vieillissement des effectifs). Sans oublier que la transition climatique et l'arrivée de l'intelligence artificielle nécessitent de nouvelles compétences dont les collectivités doivent se doter pour accompagner les transformations de notre société.

Face à tout cela, les collectivités agissent, s'organisent, innovent, mais les marges de manœuvre et les leviers sur lesquels elles peuvent intervenir sont limités.

RETROUVER DES MARGES DE MANŒUVRE

Nous sommes dès lors convaincu que le chemin à suivre par les collectivités passe par le pilotage et la valorisation du capital humain. Mais pourquoi est-il aussi important de mettre en place un pilotage de ses données RH ?

Parce que toute décision organisationnelle ou managériale ne saurait s'exonérer en amont d'une analyse détaillée de la situation. En d'autres termes, avant d'agir, il faut comprendre.

Car une fois que l'on dispose d'une compréhension fine des dynamiques RH en cours au sein de sa collectivité, on peut dès lors maintenir et développer l'employabilité des agents, entretenir leur motivation, apprécier leur niveau d'engagement. On peut également évaluer la qualité de vie et les conditions de travail perçues par les agents, éviter la perte de compétences critiques et optimiser l'allocation des ressources. Un pilotage RH, inscrit dans des stratégies à un horizon de trois à cinq ans, peut donner aux collectivités des marges de manœuvre pour être plus réactives face aux urgences et augmenter notamment leur capacité à maîtriser les risques d'absences pour raison de santé grâce à des plans de prévention adaptés. Ces stratégies contribueront également à valoriser la marque employeur de celles-ci et donneront plus de visibilité à l'ensemble de la ligne managériale, chaque responsable étant ainsi pleinement acteur de la politique RH et responsabilisé dans sa mise en œuvre.

Pour Relyens, acteur mutualiste européen engagé auprès des collectivités, comme pour Manty, sa filiale data secteur public, nous sommes convaincus qu'il faut anticiper pour ne pas subir. C'est pourquoi nous avons développé **Pilot'RH**, une solution d'analyse des données RH, associant une plateforme et un appui par des experts. Pilot'RH permet d'accompagner les collectivités dans leur stratégie de maîtrise des absences pour raison de santé, de développement de l'employabilité des agents, de gestion prévisionnelle, d'optimisation de l'allocation des ressources et de mise en place d'une politique de Qualité de Vie et des Conditions de Travail efficace.

Notre solution vous permettra ainsi de répondre aux quatre grands enjeux des collectivités territoriales :

- 01** Avoir un coup d'avance pour anticiper les crises **Page 4**
- 02** Décentraliser la fonction « ressources humaines »..... **Page 6**
- 03** Construire demain, dès aujourd'hui **Page 8**
- 04** Améliorer la qualité des données RH en les utilisant..... **Page 10**



PARTIE 1

Avoir un coup d'avance sur les crises



Dans un monde en transition, les crises ne sont plus des exceptions. Mais elles ne doivent pas être des fatalités. Pour s'y préparer, les collectivités doivent prendre de la hauteur et avoir toujours un coup d'avance.

De crises sanitaires en catastrophes naturelles, de pression budgétaire en tensions sociales, les collectivités territoriales sont sur tous les fronts. Les crises ne sont plus des exceptions : c'est la toile de fond avec laquelle elles doivent apprendre à vivre tout en continuant à assumer leurs missions. Pour rester maîtres de leur destinée, les employeurs territoriaux doivent anticiper. Il s'agit moins de prévoir l'imprévisible que de se préparer à ce qui, à bien des égards, est déjà à l'œuvre. Et la gestion des ressources humaines ne fait pas exception.

Prenons le cas de la contrainte budgétaire : la contribution des collectivités à la réduction du déficit public voulu par le gouvernement, alors même que les besoins de leurs administrés ne cessent d'augmenter, a d'ores et déjà de nombreux impacts sur les RH. La charge de travail des agents publics a donc toutes les chances de s'alourdir. Comment faire en sorte que cela reste tenable dans un contexte d'allongement des carrières et de vieillissement des agents ?

REFUSER L'USURE PROGRAMMÉE DES AGENTS

Dans certains métiers, comme la propreté, la maintenance des bâtiments ou la petite enfance par exemple, on voit déjà les effets que cela peut produire concernant les absences pour raison de santé, les arrêts de longue durée et les inaptitudes. Au-delà du coût financier pour les collectivités, cette usure programmée des corps désorganise les services, épuise les équipes et ainsi auto-alimente les difficultés dans le quotidien des agents.

Notre solution Pilot'RH vous permet de comprendre de façon précise et détaillée ces difficultés au niveau de chaque direction, de chaque service (exemples : arrêts peu fréquents mais longs

à la direction petite enfance, arrêts répétés aux services techniques...). Elle aide à la définition des plans d'action au plus près des réalités du terrain. Il est alors possible d'anticiper les effectifs qui seront très probablement en souffrance dans les années à venir, et ainsi apporter les réponses les plus pertinentes.

PILOTER SON CAPITAL HUMAIN

L'analyse et le traitement des données RH (âge, ancienneté, métier exercé) permettent de piloter son capital humain à court, à moyen, voire à long terme. Ces données peuvent être croisées entre elles, comparées à des données externes (venant de services ou de collectivités similaires, par exemple), soumises à des algorithmes prédictifs... Il est alors possible, avec un travail supplémentaire, d'avoir une approche dynamique du coût de l'absentéisme. On peut aussi calculer le retour sur investissement d'un plan de prévention ciblé, prédire à cinq ans l'évolution des arrêts de travail et des maladies professionnelles, proposer des déroulements de carrière préservant la santé des agents...

C'est tout cela que permet Pilot'RH ! Car il est aujourd'hui possible de définir des stratégies de long terme pertinentes : formations, mobilités internes, coaching... et, moyennant un travail complémentaire, de prédire vos coûts futurs d'absence pour raison de santé et de le faire par direction. C'est ainsi toute la palette des réponses que vous connaissez mais qui seront dès lors totalement adaptées aux besoins spécifiques des agents de votre collectivité.



PARTIE 2

Décentraliser la fonction « ressources humaines »

UNE APPROCHE SYSTÉMIQUE POUR FAIRE FACE AUX BESOINS CROISSANTS DES POPULATIONS ET AU REGARD DES CONTRAINTES DÉCRITES EN INTRODUCTION

Les collectivités sont mises au défi de conserver la capacité à disposer de la ressource au plus juste afin d'agir durablement, pour les citoyens, aujourd'hui et demain.

Le problème est que constamment, les difficultés liées aux absences pour raison de santé, aux postes non pourvus et aux nouvelles compétences à acquérir, génèrent de nouvelles difficultés qui seront sources de problèmes à l'avenir. En d'autres termes, les conséquences d'aujourd'hui sont les causes des problèmes de demain !

Nous sommes face à un problème de nature systémique car multi-factoriel, inscrit dans le temps et engendrant de nombreux cercles vicieux.

Pilot'RH permet d'appréhender ces problématiques dans leur globalité, qu'il s'agisse d'impacts RH, financiers, organisationnels ou politiques. Par exemple, sur le plan financier, Pilot'RH peut analyser les coûts des heures supplémentaires ou complémentaires à la direction de l'action sociale, lorsque les recrutements attendus n'ont pas pu être réalisés par manque de candidatures aux postes à pourvoir. Sur le plan organisationnel, Pilot'RH peut identifier quels jours, mois ou périodes de l'année sont les plus sujets à désorganisation dans les plannings d'intervention du service de collecte des ordures ménagères. Enfin, sur le plan politique, Pilot'RH peut, par exemple, aider à repérer quelles activités sont susceptibles d'avoir des effectifs insuffisants pour délivrer les missions d'intérêt général au niveau souhaité de qualité, comme la restauration collective de l'école, l'accueil en crèche, ou la bibliothèque.

L'employabilité des agents, la gestion des parcours professionnels et les absences pour raison de santé sont certes des sujets RH, mais ils ne relèvent pas de la seule équipe de ressources humaines. Au contraire, ils engagent l'ensemble de la chaîne managériale qui doit pouvoir s'appuyer sur des outils d'analyse et d'aide à la décision.

Suivre les arrêts de travail sur un tableau a certes des vertus : cela permet de repérer les foyers d'absentéisme ou d'identifier d'éventuelles dérives. Mais cela reste un constat a posteriori : il n'est pas vraiment possible de comprendre leur dynamique. Encore moins de l'anticiper. Or, les absences pour raison de santé ne sont pas le fruit du hasard : c'est le plus souvent l'aboutissement d'un processus lent, silencieux, mais inscrit dans la réalité d'un travail quotidien. Ce travail peut être fait d'horaires décalés, de métiers pénibles, de postures difficiles, ou bien d'objectifs mal définis, de conflits larvés... Il faut partir du terrain, de la réalité du travail, pour comprendre et modéliser les ressorts des absences pour raison de santé et de l'usure professionnelle.

La gestion du capital humain d'une collectivité ne se joue donc ni totalement dans les bureaux de la direction des ressources humaines, ni complètement sur le terrain. Elle se joue tout à la fois aux deux niveaux, grâce au partage des données, en temps réel.

En d'autres termes, la préservation du capital humain ne doit pas être uniquement un sujet de la direction RH, mais un sujet RH de toutes les directions.

FAIRE CIRCULER L'INFORMATION

Face aux problèmes complexes et à la diversité des métiers présents au sein de la Fonction publique territoriale qui chacun, demande des réponses spécifiques, la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes est indispensable.

Nous sommes convaincus que cette mobilisation passe par le renforcement du partage de l'information afin d'établir des diagnostics partagés, d'améliorer le dialogue social, de mettre en responsabilité les managers de proximité et in fine, de rendre l'agent acteur de son employabilité.

C'est cette conviction qui a guidé le développement de Pilot'RH. Ainsi, Pilot'RH n'est pas limitée en nombre de personnes se connectant. Chacun dispose de ses propres tableaux de bord et indicateurs, en fonction de l'organigramme de sa collectivité et de ses habilitations. La direction des ressources humaines accède à l'ensemble des tableaux de bord, pour l'ensemble des agents, pendant que la direction technique, par exemple, visualise les tableaux de bord choisis, pour son périmètre d'agents. Afin qu'aucune information importante ne soit manquée, des seuils d'alerte sont définis par indicateurs et en cas de dépassement, un mail automatique est envoyé aux destinataires voulus.

Et parce que Pilot'RH peut constituer un véritable outil pour votre stratégie RH, nous mettons également à votre disposition un consultant expert des collectivités, pour être à vos côtés et tirer parti au maximum des capacités de notre solution. Celui-ci réalise des bilans réguliers (par exemple tous les trimestres) pour analyser avec vous, vos données, vos alertes, comprendre les signaux faibles afin d'orienter au mieux vos moyens de prévention.



PARTIE 3

Construire demain, dès aujourd'hui



La continuité et la pérennité des activités sont des piliers de l'action publique. Les garantir au quotidien engage tout un chacun, de l'élu à l'agent, en passant par le management. Les garantir dans le temps est tout autant un défi qui ne saurait se contenter de simples discours. Là encore, des solutions intégrées existent.

Anticiper les grandes mutations sociétales et leurs impacts sur les habitants, au service de la résilience des territoires est un enjeu central pour nos sociétés. Les collectivités sont à ce titre en première ligne pour agir, et cette action est directement portée par les agents eux-mêmes, par leurs expertises, leurs compétences, leurs engagements.

Il revient pour sa part à la collectivité, et à la DRH en particulier, d'anticiper suffisamment en amont pour définir les besoins de compétences et d'effectifs futurs afin de permettre à la collectivité d'assurer la pérennité de ses missions d'intérêt général à l'avenir. C'est l'objectif d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences (GPEEC).

DURABILITÉ DE L'ACTION PUBLIQUE

Car une GPEEC permet notamment d'anticiper les mouvements de personnels, de gérer les compétences et la mobilité interne, d'optimiser l'allocation des ressources, de gérer les parcours professionnels, de mettre en place une politique QVCT adaptée, d'être réactif face aux urgences.

Pilot'RH vous facilite la tâche à travers une prospective d'évolution de vos effectifs, une anticipation des reclassements ou bien encore par la centralisation des résultats d'enquêtes RPS / QVCT / TMS ou d'un baromètre social. Ainsi, toutes les informations nécessaires sont centralisées pour simplifier votre démarche GPEEC. Par exemple, à la direction des routes, combien d'agents seront encore présents dans la collectivité dans 3 ans, d'ici la fin du mandat ? Ou combien de personnes seraient susceptibles d'être impactées par un projet de déploiement de l'intelligence artificielle à la direction juridique ? Pour ce type de questions, Pilot'RH peut vous aider à y voir plus clair.

UN FUTUR MANDAT BIEN PRÉPARÉ

Sécuriser la continuité d'activité au quotidien d'un côté, et d'un autre anticiper les besoins RH pour demain, le grand écart est conséquent pour les collectivités.

C'est également une opportunité pour questionner les modalités de délivrance des missions d'intérêt général et identifier des leviers d'amélioration. C'est en quelque sorte, se donner les moyens de préparer au mieux les conditions d'exécution du prochain mandat.

Là encore, Pilot'RH est votre alliée et vous facilite le travail en apportant des informations comparatives à même de vous permettre de vous situer et ainsi d'identifier des marges de manœuvre (exemple : quelles sont les typologies des absences des collectivités similaires à la vôtre ?).



PARTIE 4

Améliorer la qualité des données RH en les utilisant



Comme nous l'avons vu, le SIRH d'une collectivité territoriale contient toutes les données nécessaires à un véritable pilotage du capital humain. Mais faut-il attendre d'avoir des données de qualité pour s'en servir, notamment par des questionnaires RH ?

Quand on leur parle de pilotage par la donnée, de nombreuses collectivités territoriales hésitent, convaincues que les données RH dont elles disposent sont trop rares, trop hétérogènes ou pas assez de qualité. En réalité, c'est précisément parce que ces données ne sont pas exploitées qu'elles sont de mauvaise qualité : la qualité des données naît en effet de leur usage.

LE PILOTAGE CRÉE DE LA VALEUR

Dans de nombreuses collectivités, la qualité insuffisante des données RH est constatée en fin d'année lorsqu'il faut produire les différents rapports annuels. On pense naturellement au Rapport Social Unique qui mobilise beaucoup d'efforts, tout particulièrement pour corriger les erreurs de saisie dans le SIRH. C'est là tout le bénéfice d'un suivi en temps réel ; il permet de corriger les erreurs tout au long de l'année.

Pilot'RH est là également pour vous aider à améliorer vos données. Par exemple, chaque indicateur dispose d'une zone de commentaires qui permet notamment de pointer le fait qu'une donnée saisie dans le SIRH apparaît aberrante. La capacité à filtrer par un simple clic sur les colonnes permet également de voir si des données sont manquantes ou farfelues. Autre exemple, les graphiques présentant les pyramides des âges mettent immédiatement en évidence des dates de naissance qui auraient été mal saisies.

LIBÉRER DU TEMPS

Accessoirement, une telle plateforme simplifie le travail quotidien des équipes RH en assurant une veille réglementaire et en automatisant certaines échéances : il est ainsi possible de suivre les agents en arrêt longue durée et le calendrier de leur passage en conseil médical.

En automatisant ces activités chronophages, Pilot'RH libère du temps. Par exemple pour les questionnaires RH, cela leur permet de se consacrer à des activités plus porteuses de sens.

Pour les responsables Prévention, c'est le ciblage précis des services auprès desquels intervenir au regard des historiques d'accidents par exemple.

Pour les DRH, c'est l'accès simplifié aux informations permettant d'ajuster la stratégie RH ou d'orienter la démarche GPEEC de la collectivité.

Pour les managers, c'est le suivi en temps réel des équipes dont ils ont la charge.

Pour la direction générale et les élus, c'est l'accès aux informations essentielles (effectifs, impacts budgétaires...), notamment à travers l'envoi automatique de rapports de synthèse, pour conduire l'action publique.

Au total, c'est tout un chacun qui bénéficie des fonctionnalités apportées par Pilot'RH, selon ses propres enjeux.

Vous voulez échanger avec nos experts, n'hésitez pas à prendre contact avec nous pour en savoir plus

POUR TOUTE DEMANDE D'INFORMATION

Service Relations Clients

Tél. : 02 48 48 15 15 - E-mail : client.statut@relyens.eu

Adresse postale

CS 80006 - 18020 Bourges Cedex

Siège social

Route de Creton - 18110 Vasselay - France

Relyens SPS - S.A. au capital de 52 875 €
Société de courtage d'assurance - 335 171 096 RCS Bourges
N° ORIAS 07000814 - www.orias.fr

R3185-25A - 06/2025 - Document conçu et réalisé par le service communication de Relyens - Tous droits réservés

Anticiper aujourd'hui pour protéger demain.

Chez Relyens, nous sommes bien plus qu'Assureur, nous sommes Risk Manager. Piloter, prévenir les risques et les assurer, c'est notre engagement pour protéger plus efficacement les acteurs du soin et des territoires, en Europe. à leurs côtés, nous agissons et innovons en faveur d'un service d'intérêt général toujours plus sûr, pour tous.

relyens.eu



GRUPE MUTUALISTE EUROPÉEN
ASSURANCE ET MANAGEMENT DES RISQUES