



HAL
open science

Les impacts du nouveau management public sur la gestion des ressources humaines en collectivité territoriale, le cas du département du Rhône

Romane Boujot

► To cite this version:

Romane Boujot. Les impacts du nouveau management public sur la gestion des ressources humaines en collectivité territoriale, le cas du département du Rhône. Gestion et management. 2025. <dumas-05413768>

HAL Id: dumas-05413768

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-05413768v1>

Submitted on 12 Dec 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

**Les impacts du Nouveau Management Public sur la gestion des
ressources humaines en collectivité territoriale.
-Le cas du Département du Rhône-**

MASTER PROFESSIONNEL

« Expertise et Intervention sur le Travail, l'Emploi et les Ressources Humaines »

Mémoire présenté par Romane Boujot



Mémoire soutenu le 04 septembre 2025

Jury composé de :

- Madame Christine Sybord, Maîtresse de conférences en Sciences de Gestion à l'Université Lumière Lyon 2.
- Monsieur Damien Sauze, Maître de conférences en Sciences Économiques à l'Université Lumière Lyon 2.
- Madame Judith Laurent, Conseillère Recrutement, Formations et Évolution Professionnelle au Département du Rhône.

Année Universitaire 2024-2025

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de nombreuses personnes que je souhaite remercier.

J'adresse mes sincères remerciements à mes deux tutrices, Madame Christine Sybord et Madame Judith Laurent, qui ont su se rendre disponibles, qui m'ont toujours conseillées et guidées avec bienveillance, et qui ont permis la réalisation de ce mémoire.

Je tiens également à remercier toutes les équipes pédagogiques, professeurs et intervenants du master « Expertise et Intervention sur le Travail, l'Emploi et les Ressources Humaines » pour leurs précieux enseignements qui ont conduits à la réussite de mes études supérieures. De plus, je souhaite remercier mes camarades de classe, avec qui nous avons pu échanger, s'entraider et se soutenir durant ces deux années de master.

J'ai à cœur de remercier les équipes du Département du Rhône. Elles ont su m'accueillir, m'intégrer lors de cette année d'alternance, m'ont permis d'apprendre chaque jour et m'ont soutenu tout au long de mon parcours. Leurs conseils ont été indispensables au bon déroulement de cette expérience professionnelle ainsi qu'à la rédaction de ce mémoire. Plus particulièrement, je souhaite exprimer ma gratitude à Mathilde Beck, adjointe à la directrice du service carrière, paie et rémunération, qui est présente depuis le début de cette aventure et qui a pris du temps pour m'aider en toutes circonstances. Leur accompagnement a été pour moi une réelle chance, je leur suis très reconnaissante.

Je remercie Madame Colette Darphin, vice-présidente du Département en charge de la stratégie territoriale, de l'agriculture, de la ruralité et du développement durable, sans laquelle je n'aurais pas eu la chance de faire mon alternance au Département du Rhône.

Enfin, j'ai une pensée pour tous ceux qui ont participé, de près ou de loin, à ce mémoire et qui ont contribué à ce travail ainsi que cette belle année remplis d'apprentissages, de partages, de soutien et de bons moments.

Sommaire

| | |
|--|----|
| <u>Introduction</u> | 1 |
| <u>Partie 1 : La transformation de la Fonction Publique sous l'impulsion du Nouveau Management Public</u> | 8 |
| I. La question stricte du statut dans la Fonction Publique Territoriale | 8 |
| 1. <i>Le statut de contractuel</i> | 8 |
| 2. <i>Le statut de fonctionnaire</i> | 11 |
| II. L'influence du Nouveau Management Public sur la contractualisation croissante au sein des collectivités | 15 |
| 1. <i>Qu'est-ce que le Nouveau management Public ?</i> | 15 |
| 2. <i>Le Nouveau Management Public et la contractualisation</i> | 18 |
| III. Une double gestion des Ressources Humaines : focus sur le cas de Département du Rhône | 22 |
| 1. <i>Dualité dans les pratiques de gestion des RH</i> | 22 |
| 2. <i>La fonction RH au Département du Rhône</i> | 24 |
| <u>Partie 2 : Les conséquences opérationnelles du Nouveau Management Public sur la double gestion des Ressources Humaines</u> | 29 |
| I. Conséquences sur les carrières : une individualisation des parcours | 29 |
| 1. <i>Des carrières différenciées pour les agents territoriaux</i> | 29 |
| 2. <i>Une gestion des Ressources Humaines à « deux vitesses »</i> | 33 |
| II. Conséquences sur l'emploi selon la logique managériale | 35 |
| 1. <i>Les nouvelles logiques managériales pour les RH</i> | 36 |
| 2. <i>L'émergence de la marque employeur</i> | 39 |
| <u>Partie 3 : Le Nouveau Management Public et la contractualisation : Enquête sur le cas du Département du Rhône</u> | 45 |
| I. Une évolution de la Gestion des Ressources Humaines | 45 |
| 1. <i>L'émergence d'une gestions « stratégique »</i> | 45 |
| 2. <i>Vers une gestion des RH « éclatée »</i> | 49 |
| II. Enquête qualitative exploratoire auprès d'agents du Département du Rhône | 54 |
| 1. <i>Qu'est-ce que le Nouveau management Public ?</i> | 54 |
| 2. <i>Présentation des résultats</i> | 58 |
| III. Vers une nouvelle gouvernance des Ressources Humaines en collectivité ? | 66 |
| 1. <i>Les impacts managériaux du Nouveau Management Public</i> | 66 |
| 2. <i>Une nouvelle forme de gouvernance pour un réel équilibre</i> | 68 |
| <u>Conclusion</u> | 72 |
| <u>Bibliographie</u> | 75 |
| <u>Annexes</u> | 82 |
| <u>Liste des figures et tableaux</u> | 90 |
| <u>Glossaire</u> | 91 |

« L'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons faire »

Henri Bergson, *L'énergie spirituelle*, 1919.

Introduction

En France, le marché du travail compte plus de trente millions d'actifs, salariés et non-salariés. Parmi eux, plus de cinq millions six-cents milles sont des fonctionnaires. Ainsi, près d'un emploi sur cinq relève de ce secteur, sans compter la part croissante de contractuels présents dans les trois fonctions publiques (FP) : État, Hospitalière et Territoriale. La fonction publique est par conséquent un employeur majeur en France.

Depuis plusieurs années, la FP fait l'objet de nombreux débats (sur le statut ou encore le nombre de fonctionnaires), notamment au sein du gouvernement. L'ancien ministre de la Transformation et de la Fonction Publique, Stanislas Guerini, annonçait à la fin de l'année 2023, la préparation d'un projet de loi pour « l'efficacité de la fonction publique », ayant pour objectifs de pouvoir l'intégrer et effectuer des mobilités plus facilement au sein de celle-ci, ainsi que de récompenser l'engagement pour l'amélioration du service public ou encore de mieux valoriser l'acquisition de compétences (il n'a pas pu aller au bout de sa proposition, par manque de temps, en raison du changement de gouvernement qui ne lui a pas permis d'aboutir dans sa réflexion).

Plus récemment, le Premier ministre François Bayrou a annoncé vouloir supprimer trois mille postes de fonctionnaires en 2026, et à partir de 2027 il souhaite le non-remplacement d'un agent sur trois partant à la retraite (Le Monde, 2025). La fonction publique et le nombre d'agents fonctionnaires sont donc des sujets actuels débattus très régulièrement.

Une première loi datant du 13 juillet 1983, dite loi Le Pors, a posé les bases et fixé les droits et obligations des fonctionnaires. Elle a été accompagnée de trois autres lois entre 1984 et 1986 afin de définir le cadre général de la fonction publique. Cette loi a été la seule à ce sujet et un cadre pour toute la fonction publique pendant plus de quarante ans.

C'est donc dans ce contexte de loi vieillissante, inadaptée aux nouveaux environnements de travail et de débats incessants, qu'en 2019, on constate la promulgation d'une loi : « Loi de Transformation de la Fonction Publique ». Celle-ci vise à accélérer la transformation du service public (Vie Publique). Ce texte modifie tout d'abord le cadre ainsi que les pratiques du dialogue social dans la fonction publique. En effet le dialogue social se dit plus « stratégique » tout en garantissant les droits des agents publics. Il traite de la mobilité et de l'accompagnement des transitions professionnelles des agents, notamment en garantissant la portabilité des droits Compte Personnel de Formation (CPF), en fluidifiant les mobilités et modifiant les durées d'affectation, en créant la portabilité du Contrat à Durée Indéterminée (CDI)... Également, cette

loi permet de simplifier et garantir la transparence et l'équité du cadre de la gestion des agents publics en simplifiant et modernisant les règles, en harmonisant le temps de travail, et en garantissant la transparence sur les procédures de recrutement. Enfin, il permet de développer les leviers managériaux pour plus de réactivité et d'efficacité, ceci passe par un élargissement aux recours de contractuels, mais aussi la mise en place de contrats de projets, la sécurisation de la rémunération des contractuels ou encore la généralisation de l'évaluation individuelle.

De nombreuses mesures mises en place par ce texte sont inspirées du droit privé et visent à moderniser la fonction publique : par exemple le comité social, le contrat de projet, la rupture conventionnelle ou encore la prime de précarité pour les contrats courts. C'est un exemple de l'émergence du Nouveau Management Public.

Il apparaît alors que nous sommes dans un contexte où les règles du secteur privé des entreprises s'immiscent dans celles du secteur public, une tendance d'hybridation des pratiques, ce qui entraîne une transformation des règles et des pratiques des administrations. On assiste à la contractualisation croissante de la fonction publique. En 2022, les agents contractuels représentaient 22% des effectifs totaux dans la fonction publique contre 17% en 2011 (Godefroy et Touzé, 2025). Enfin, c'est dans la fonction publique territoriale que l'on retrouve le plus de contractuels. Un agent sur quatre l'est : ce qui représente 25% des effectifs (Ba, Baradji, Duval, 2017). Dans les collectivités territoriales, les contractuels sont une part importante du personnel à gérer.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce mémoire, centré sur les collectivités territoriales, et plus particulièrement sur le cas du Département du Rhône. C'est une collectivité qui compte un peu plus de mille huit-cents agents. Le Département du Rhône a une spécificité : depuis 2015 on parle du Nouveau Rhône.

En effet, depuis cette date la Métropole Grand Lyon a été créée. Celle-ci fusionne les compétences départementales et les compétences anciennement détenues par la communauté d'agglomération du Grand Lyon. La Métropole de Lyon va alors effectuer le travail d'un Département, en l'occurrence celui du Rhône, sur le territoire de la ville de Lyon ainsi que sa périphérie, ce qui l'exclut de notre périmètre d'actions. En France, c'est aujourd'hui le seul cas de Métropole ayant ces fonctions départementales. C'est dans cette conjoncture, que nous pouvons dire que le Département du Rhône compte un faible nombre d'agent au regard des autres Départements français. Par exemple le Département de la Loire compte près de quatre mille agents, ou encore le Département de l'Isère quatre mille six-cents.

Notre Département est divisé en 13 cantons (Anse, l'Arbresle, Belleville, le Bois-d'Oingt, Brignais, Genas, Gleizé, Mornant, Saint-Symphorien d'Ozon, Tarare, Thizy-les-Bourgs, Vaugneray et Villefranche-sur-Saône) qui excluent donc, comme vu précédemment, la Métropole de Lyon (voir photo ci-dessous). Le Département du Rhône est alors catégorisé comme plutôt « rural ». Ses territoires sont principalement situés en campagne. Il y a peu de villes et de territoires dynamiques.



Figure n°1 : Le Nouveau Département du Rhône et ses territoires – INSEE 2015.

C'est une collectivité du service public. La gouvernance est bicéphale : en effet, d'un côté il y a un président et de l'autre le directeur général des services.

Le président est élu pour six ans par les membres du conseil départemental (élection universelle indirecte), eux même élus par les habitants de leurs cantons. Le président, ici Monsieur Christophe Guilloteau, a une orientation politique (membre du parti les Républicains) qu'il va suivre et appliquer lors des prises de décisions (en concertation avec les autres élus lors d'assemblés), pour mettre en œuvre ses idées (qui doivent représenter celles des citoyens) sur son territoire.

De l'autre côté, le Département a un Directeur Général des Services (DGS). Ses responsabilités principales sont la coordination des services en garantissant la mise en œuvre des décisions prises, mais également la gestion administrative et financière en supervisant notamment les RH.

Également il veille à la conformité juridique et à la préparation des documents officiels (Donas, 2009). Le DGS est un acteur qui doit quant à lui ne pas exposer d'idées politiques et qui se veut neutre. La relation entre élu et DGS est donc au cœur du fonctionnement d'une collectivité territoriale.

Le management repose alors sur « la complémentarité des missions de ses deux acteurs dont les rôles sont étroitement imbriqués », il y a un partage des responsabilités entre ces deux décisionnaires (CNFPT, 2011).

Au Département, il y a plusieurs compétences : tout d'abord concernant les solidarités ; il est l'acteur principal en matière de protection à toutes les étapes de la vie (petite enfance, adolescence, adultes en difficulté, personnes âgées, personnes en situation de handicap). C'est un « véritable chef de file des solidarités » (site du Rhône). Il est actif sur des questions de famille, d'enfance, de santé, d'autonomie ou encore d'insertion. Pour répondre à ses missions, le Département possède un réseau de proximité grâce aux vingt-deux maisons du Rhône présentes sur tout le territoire.

La seconde compétence est celle de l'éducation, notamment avec les collèges (il y a trente-cinq collèges publics dans le Rhône). Il « construit, rénove, entretient et équipe les collèges publics ». En effet, même s'il y a la présence de personnel de l'État (professeurs, CPE, directeurs...), les bâtiments des collèges appartiennent au Département. Ainsi l'entretien de ces derniers, la maintenance et la restauration scolaire sont une compétence départementale.

L'institution se charge également du développement local et l'équilibre des territoires. Dans ce cas, il met en place des partenariats territoriaux, œuvre pour l'agriculture, l'entretien des routes (deux mille huit-cent soixante-douze kilomètres de routes départementales et mille sept-cents ouvrages d'arts).

Enfin, il travaille également pour la culture, le tourisme et le sport. Le Département possède notamment deux médiathèques, un musée et des sites gallo-romain (à Saint Romain en Gal), ainsi qu'un site d'archives départementales et métropolitaines (avec plus de cinquante kilomètres de documents d'archives).

Comme vu précédemment, les mille huit-cents agents occupent donc des métiers très variés, avec des fonctions supports (RH, finances, informatique...) mais également des fonctions techniques, culturelles, administratives ou encore médico-sociale... Le découpage est fait en sept pôles : Pôle Éducation et Attractivité, Pôle Territoire, Projet et Développement Durable, Pôle Routes, Logistiques et Nouvelles Mobilités, La Direction Générale (qui n'est pas

un pôle mais qui fonctionne de la même façon), Pôle Performances et Prospectives, Pôle Solidarités Proximité et Services aux Usagers ainsi que le Pôle Management et Ressources Humaines.

Le Pôle Management et Ressources Humaines (PMRH), est scindé en plusieurs directions : « Carrière et Rémunération », « Accompagnement et Développement », « Relation Collaborateurs et Managers », et « Médecine interne ».

Pour ma part, j'occupe un poste partagé entre deux directions : la direction « Carrière et Rémunération » et la direction « Accompagnement et Développement ». Mes missions tournent autour de la formation et du recrutement, ainsi que de la carrière des agents et plus particulièrement des titularisations des agents souhaitant devenir fonctionnaires.

Cela peut donc se résumer en trois missions principales (même si de nombreuses missions annexes sont existantes) :

- Le recrutement d'agents permanents (c'est-à-dire sur des postes vacants, avec des contrats d'au moins un an pour les contractuels, ou mutation et détachement pour les titulaires) sur des postes techniques (agents techniques de maintenance dans les collèges), des postes culturels (notamment aux Archives Départementales), ainsi que des postes pour les collèges (en entretien et en cuisine).
- La formation, avec le développement de sessions, le recensement des agents, les convocations, la réception des certificats, l'envoi aux agents, la communication avec les formateurs...
- La gestion de la carrière des agents avec la titularisation : mise en stage puis titularisation des agents de catégories C (sans concours) : la rédaction d'actes, le contact avec les agents et leurs managers etc.

Grâce à ces missions, notamment en recrutement et carrière, j'ai pu constater une contractualisation croissante des agents et une baisse du nombre de titularisations. Les collectivités font aujourd'hui face à des défis en matière de recrutement et d'attractivité, ainsi que de la pénurie de fonctionnaire. Le Département n'est pas épargné par ce phénomène.

De ce fait, une question centrale peut se poser afin de dérouler et étayer ma réflexion. La problématique est la suivante :

Comment le Nouveau Management Public met-il en tension la gestion des Ressources Humaines d'une collectivité territoriale ?

L'objectif de ce mémoire est alors de comprendre en quoi le Nouveau Management Public (NMP), concept qui introduit la notion de « valeurs des entreprises privés dans le secteur public », que je définirais plus en détail dans la suite de ce mémoire, permet d'expliquer le fait qu'il y ait de plus en plus de contractuels, ce qui transforme et met en tension la gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein des collectivités et plus particulièrement du Département du Rhône.

Pour éclaircir le terme de GRH, on peut citer la définition de Peretti : la GRH c'est « l'ensemble structuré des activités permettant d'assurer la gestion optimale des RH dans une logique de performances organisationnelle et de développement humain ». De nombreuses tâches peuvent donc être associées à la GRH telles que le recrutement et l'intégration des nouveaux agents, la gestion des carrières, la marque employeur... Pour expliciter cela et disposer d'un autre point de vue, nous pouvons citer Le Gall qui définit la GRH : « elle est fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir ».

La GRH est une activité indispensable pour permettre une certaine équité entre tous les agents, contractuels et titulaires, sur de nombreux aspects de leurs vies professionnelles (gestion de leurs carrières, paie, bien-être au travail...), notamment dans le service public et au Département du Rhône. De plus, elle vise « l'optimisation au service de la stratégie », ce qui rejoint l'idée du NMP. Aujourd'hui, les organisations du service public vont elles aussi développer des « stratégies » comme dans les entreprises privées. De la même façon c'est le budget qui va être au centre de cette nouvelle stratégie.

Pour répondre à cette question, nous pourrions dans un premier temps examiner la transformation de la Fonction Publique (FP) sous l'impulsion du NMP. Nous verrons donc la question du statut dans la fonction publique, en distinguant clairement les contractuels et les fonctionnaires, puis nous expliquerons le lien entre NMP et contractualisation croissante tout en ayant une vision sur la double GRH, notamment comment elle se manifeste au sein du Département du Rhône.

Dans un second temps, nous analyserons les conséquences du NMP sur la double GRH évoquée précédemment. Pour cela, nous verrons à la fois les conséquences de la contractualisation croissante sur la carrière, avec une individualisation des parcours, mais également les conséquences sur l'emploi, qui impliquent un recrutement selon une nouvelle logique managériale.

Enfin, dans un dernier temps, nous pourrions comprendre le lien entre le NMP et la contractualisation croissante, en analysant une GHR dite stratégique et en essayant de comprendre si nous nous dirigeons vers une nouvelle gouvernance des collectivités, au prisme du terrain en menant une enquête exploratoire auprès des agents (titulaires et contractuels) du Département du Rhône.

Partie 1 : La transformation de la Fonction Publique sous l'impulsion du Nouveau Management Public

On assiste aujourd'hui, et depuis de nombreuses années, à une transformation de la FP, de ses normes et de ses pratiques, notamment en termes de Ressources Humaines. Cette mutation s'inscrit dans un mouvement plus large d'adaptation de la FP aux exigences d'optimisation et de rationalisation inspiré du privé.

Dans cette première partie, nous analyserons les statuts des agents dans la fonction publique, ainsi que l'émergence du NMP et de quelle manière il a modifié les fondements traditionnels des collectivités et de leurs gestions.

I. La question stricte du statut dans la Fonction Publique Territoriale

Nous allons ici parler de la question « stricte » du statut dans la Fonction Publique Territoriale (FPT), c'est-à-dire la manière dont sont encadrés les droits, obligations et conditions d'emploi des agents. Dans ce cadre, il est important de comprendre que les règles statutaires dans la FPT sont entièrement réglementaires : elles sont toutes fixées par des textes juridiques, principalement des lois et des décrets. En d'autres termes, les dispositions statutaires ne sont pas simplement des lignes directrices ou des pratiques administratives : elles sont obligatoires et doivent être respectées. Elles s'imposent aux employeurs publics comme aux agents. Ces règles encadrent notamment la GRH : par exemple le recrutement, la carrière, la mobilité ou encore la rémunération.

Afin de mieux comprendre le contexte et de différencier les agents dont nous allons parler tout au long de ce mémoire, nous pouvons commencer par les définir et expliquer leurs particularités.

1. Le statut de contractuel

Selon l'arrêt « Berkani » du Tribunal des Conflits, il est établi que : « les personnels non statutaires travaillant pour le compte d'un service public à caractère administratif sont des agents contractuels de droit public quel que soit leur emploi », (Tribunal des Conflits 25 mars 1996 n°3000). Autrement dit, sont contractuels de droit public tous les agents non-

fonctionnaires recrutés dans un emploi d'une collectivité territoriale ou de l'un de ses établissements publics. Il existe tout de même des personnels de droit privé tel que les apprentis, ou encore les contrats d'accompagnement dans l'emploi... (Bip Gig – fiche agents contractuels définition).

Les agents contractuels sont principalement réglementés par le décret 88-145 et le Code Général de la Fonction Publique (CGFP). Dans celui-ci il s'applique aux contractuels tous les articles mentionnant les « agents publics » mais également, de nombreux décrets et articles leurs sont consacrés (Bip Gig – fiche agents contractuels généralités).

Il est possible de dire que la qualité de contractuel est une qualité « par défaut ». En effet, la loi ne permet la possibilité de recruter un agent contractuel « qu'à défaut d'avoir pu recruter un fonctionnaire » sur des emplois permanents (Bip Gig – fiche agents contractuels définition). Néanmoins, certains contrats à durées déterminées, au sein de la FP, sont réservés aux contractuels, tels que les contrats de projets, les accroissements temporaires d'activités (ATA), ou encore les accroissements saisonniers d'activité (ASA).

Le recrutement d'agents contractuels sur des emplois permanents (c'est-à-dire des emplois vacants, avec un contrat au moins supérieur à un an), doit respecter une procédure particulière garantissant le principe d'égal accès aux emplois publics (art. L. 332-21 CGFP et art. 1 décr. N°2019-1414 du 19 déc. 2019). Les collectivités sont dans l'obligation de procéder à la publication des modalités de la procédure de recrutement. Une autorité compétente : le Centre de Gestion (CDG), ou le Centre National de la Fonction Publique Territoriale (CNFPT), assure la publication de l'avis de vacance de poste ou de création de l'emploi à pourvoir sur le site internet « Emploi Territorial », destinés aux agents de la FPT (Bip Gig – fiche agents contractuels modalités de recrutement). Aucun poste permanent ne peut donc être ouvert seulement aux agents contractuels.

Pour pouvoir être recruté, l'agent contractuel doit remplir plusieurs conditions. Tout d'abord, il doit jouir de ses droits civiques, il ne doit pas avoir de mentions non compatibles portées au bulletin n°2 de son casier judiciaire, il doit être en position régulière... L'agent contractuel n'est pas subordonné à la détention de concours requis (contrairement aux titulaires). Pour certaines professions réglementées tels que les médecins, les infirmières, ou encore les travailleurs sociaux, un diplôme est requis au recrutement.

Les contractuels de droit public peuvent accéder à la FP sans concours. Ils n'appartiennent pas aux cadres d'emploi, n'ont pas de grade, ne relèvent pas d'un échelon ni

des échelles de rémunérations appliquées sur les fonctionnaires. Ils ne sont pas titulaires d'un grade et n'ont pas la possibilité de participer aux campagnes d'avancement de grade (AG) et de promotion interne (PI). Nous verrons, dans la suite de ce mémoire, de quelle façon le Département du Rhône gère la carrière et la rémunération de ses agents contractuels. Néanmoins, après six années passé dans la FPT, les agents peuvent être cédés. En effet, un agent contractuel ne peut pas garder son statut de contractuel avec des Contrat à Durée Déterminée (CDD) plus de 6ans. Il doit soit passer des concours, être titularisé, soit passer en CDI. On dit que son CDI est « portable ». En effet, il pourra quitter une collectivité et aller dans une autre avec son CDI. Enfin, le contractuel ne bénéficie pas des possibilités de mobilité, il ne peut pas prendre de disponibilité (seulement un congé sans traitement), être en position de détachement ou encore être en situation de mutation.

Les agents contractuels relèvent du régime général de la sécurité sociale, et, en matière de retraite, ils bénéficient du régime de retraite complémentaire de l'IRCANTEC. Concernant les congés maladie des agents contractuels, ils n'ont pas les mêmes droits que les agents titulaires. Ils ont droit à des congés pour les maladies ordinaires selon leur ancienneté dans le service. Concernant les congés de grave maladie, il doit être en activité depuis au moins trois ans pour en bénéficier (Bip Gig – fiche agents les congés maladie). Si l'agent n'a pas un temps de service suffisant, alors il n'aura aucun droit à des congés grave maladie : il pourra être placé en congé non rémunéré (moins d'un an), sinon il sera licencié. Enfin, concernant le congé pour Accident du Travail (AT) ou Maladie Professionnelle (MP), le contractuel bénéficie d'un congé jusqu'à sa guérison complète, la consolidation de ses blessures ou son décès (art. 9 décr. N°88-145 du 15 fév.1988). C'est la durée de maintien de la rémunération qui va varier selon son ancienneté dans le service.

Ce qu'il faut retenir ici, c'est qu'une part non négligeable des agents des collectivités sont des contractuels. Ceux-ci sont régi par le droit public, mais n'ont pas les mêmes droits que les titulaires de la fonction publique sur plusieurs points : au recrutement, dans le déroulé de carrière ou encore pour les droits aux congés pour maladie. Leur statut, juridiquement reste précaire.

Au Département du Rhône, la part des contractuels a augmenté ces dernières années. Aujourd'hui, plus de 30% des agents sont contractuels (ce qui est encore plus élevé que la moyenne nationale de 25% dans la FPT).

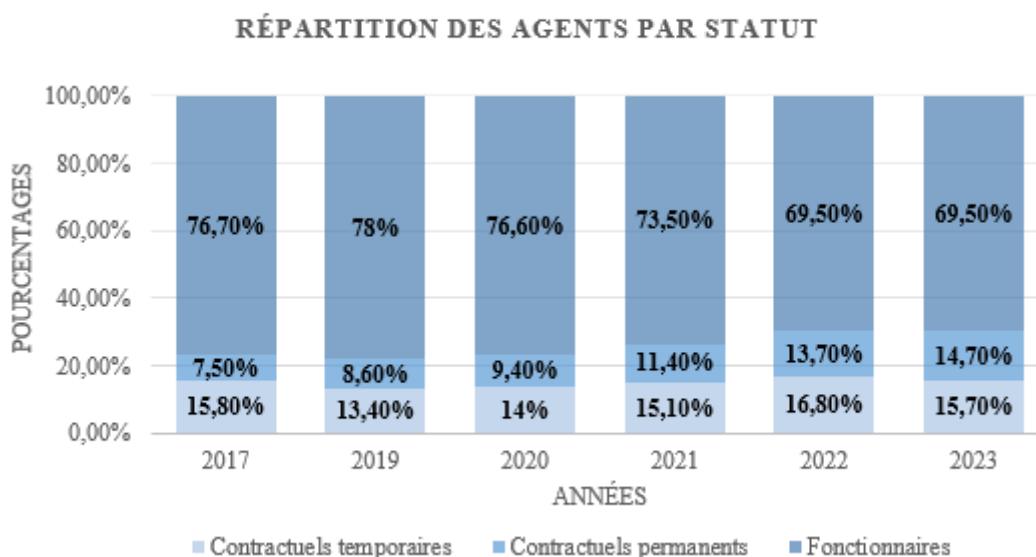


Figure n°2 : Répartition des agents par statut au Département du Rhône à partir du Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH) réalisé par mes soins, (2025).

Bien que le recours aux agents contractuels se soit développé depuis 2019, on voit que les fonctionnaires représentent encore la majorité des effectifs dans la FPT. L'analyse de leur statut, de la même manière que celui des contractuels, est donc nécessaire pour mieux comprendre les dynamiques actuelles.

2. Le statut de fonctionnaire

Contrairement aux salariés du secteur privé régis par le droit du travail tel qu'exposé dans le Code du Travail, le statut des fonctionnaires ne relève pas du contrat de travail. Les agents publics sont placés sous le régime du droit public soumis à un statut réglementaire défini par le CGFP (Vie Publique).

Dans l'accès à la FP, pour devenir fonctionnaire, le concours reste la règle de principe. Ce mode de recrutement garantit une égalité d'accès entre les candidats en évitant toutes discriminations. Il existe des concours pour chaque cadre d'emploi. Pour y accéder, il faut remplir des conditions d'âge (18 ans), de diplôme (selon la catégorie, du brevet/ CAP/ BEP au baccalauréat +3, équivalent licence), avoir la nationalité française ou celle d'un pays de l'Union Européenne, jouir de ses droits civiques et n'avoir fait l'objet d'aucune condamnation inscrite au bulletin n°2 du casier judiciaire. Enfin, dans la FPT, la réussite du concours ne signifie pas

« l'affectation immédiate à un poste ». Ce sont les candidats eux-mêmes qui doivent postuler à un emploi (Vie Publique).

D'autres voies de titularisation existent cependant. Pour les cadres d'emploi de catégorie C, les agents peuvent être titularisés après une période d'un an de mise en stage durant laquelle ils sont « à l'épreuve ». Aussi, les personnes en situation de handicap avec une Reconnaissance Qualité de Travailleur Handicapés (RQTH), peuvent être titularisés après un CDD.

Une fois titulaire, dans la FPT, les fonctionnaires sont répartis dans des cadres d'emplois qui eux-mêmes sont divisés en trois catégories : A, B et C. Les catégories A sont « hiérarchiquement supérieures et correspondent à des fonctions de conception, direction et encadrement », les catégories B, intermédiaires sont des fonctions « d'application et de rédaction ». Enfin, les catégories C sont des emplois « d'exécution ». De surcroît, chaque cadre d'emploi est structuré en grades et en échelons.

Si nous prenons l'exemple de la filière administrative (qui est principalement notre cas au PMRH), les catégories A sont dans le cadre d'emploi des « Attachés Territoriaux ». Celui-ci comprend plusieurs grades tels que : « Attaché », « Attaché Principal » et « Attaché Hors Classe », l'agent évolue au sein des grades grâce à la campagne d'AG qui a lieu tous les ans. Pour pouvoir y prétendre il faut remplir des critères d'ancienneté et d'échelons. En effet, au sein de chaque grade, il y a plusieurs échelons.

ATTACHE

| ECHELONS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|----------------------------|-------|-----|-----|-----|-------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| I.B. | 444 | 469 | 499 | 525 | 567 | 611 | 653 | 693 | 732 | 778 | 821 |
| I.M. | 395 | 415 | 435 | 455 | 485 | 518 | 550 | 580 | 610 | 645 | 678 |
| Durée de carrière (26 ans) | 1a 6m | 2a | 2a | 2a | 2a 6m | 3a | 3a | 3a | 3a | 4a | |

Figure n°3 : Fiche carrière du grade des « Attachés » – CDG59.

Prenons un cas concret : un agent recruté en tant qu'« attaché » commence au premier échelon. Il accèdera au second échelon un an et six mois plus tard, puis au troisième au bout de deux ans supplémentaires, ainsi de suite. C'est comme cela que l'agent va construire sa carrière et évoluer. C'est également à partir des échelons et de leurs indices que sera calculé le traitement (rémunération) des agents.

Le fonctionnement est similaire pour les autres catégories. Elles sont découpées en plusieurs grades et plusieurs cadres d'emplois. Par exemple, pour la catégorie B, on parle des

« Rédacteur Territoriaux », et ceux-ci sont divisés en plusieurs grades : « Rédacteur », « Rédacteur Principal de 2^{ème} classe », et « Rédacteur Principal de 1^{ère} classe ».

Enfin pour la catégorie C, on parle du cadre d'emploi des « Adjoint Administratifs Territoriaux » avec des grades d'« Adjoint Administratif », « Adjoint Administratif de 2^{ème} classe » et « Adjoint Administratif de 1^{ère} classe ».

De la même façon, pour changer de catégorie et donc de cadre d'emploi, l'agent fonctionnaire réunissant les conditions peut prétendre à la promotion interne (PI), proposée annuellement lors d'une campagne, ou bien passer les concours nécessaires. Les évolutions de carrières possibles au sein de la FP sont alors nombreuses pour les agents fonctionnaires. En effet, ils sont titulaires de leur grade. Un agent titulaire au grade d'attaché pourra donc changer d'emploi et connaître des mobilités, tant que celui-ci sera sur un grade d'attaché. Des évolutions peuvent être horizontales, pas seulement ascendantes.

Quatre positions statutaires existent pour les fonctionnaires. Ils doivent forcément être dans l'une d'entre-elles.

- La première est la position d'activité. En effet elle correspond au fait que les agents occupent un emploi de leur grade et exercent leurs fonctions.
- Ils peuvent être en détachement, ce qui permet au fonctionnaire « d'être placé hors de son cadre d'emploi et de son grade, tout en continuant d'y acquérir des droits en matière d'avancement et de retraite » (Bip Gig – fiche positions généralités).
- Aussi, les agents ont la possibilité demander une disponibilité. Cela signifie qu'ils sont placés hors de leurs administrations et qu'ils n'acquièrent plus de droit dans leur grade, sa durée peut varier.
- Enfin, la dernière position est le congé parental. Il permet aux fonctionnaires d'élever leurs enfants (suite à la naissance ou l'adoption).

Les agents fonctionnaires peuvent connaître de la mobilité (via notamment le détachement et la mise à disposition), c'est une garantie fondamentale de leur carrière (art. L. 511-4 CGFP), notamment en changeant « facilement » d'emploi au sein de sa collectivité, ou encore avec la mutation d'une collectivité à une autre, ou d'une fonction publique à une autre.

Dans la majeure partie des cas, les fonctionnaires relèvent du régime spécial de la sécurité sociale (contrairement aux contractuels).

Concernant les congés « maladies », ils bénéficient de plusieurs garanties :

- Le congé de maladie ordinaire (CMO) sans conditions d'ancienneté,

- Le congé longue maladie (CLM) de trois ans renouvelables une fois,
- Le congé longue durée (CLD) pour cinq ans par pathologie éligible,
- Le congé pour invalidité temporaire imputable au service (CITIS) jusqu'à consolidations des lésions, guérison ou décès (Bip Gig – fiche congés de maladie principes généraux).

Pour tous ces congés, l'agent perçoit son traitement et les avantages liés (90% du traitement pour les CMO après le 1^{er} Mars 2025).

L'un des fondements dû au statut des fonctionnaires est la sécurité et la stabilité de l'emploi. En effet, ils sont titulaires de leur grade. Ils ne peuvent être révoqués qu'en cas de faute grave, uniquement dans le cadre d'une procédure disciplinaire. Également, il existe une procédure de licenciement pour inaptitude physique, qui entraîne un processus administratif et médical, souvent après un accident. Le principe de stabilité est opposé au principe de flexibilité induit par les contractuels.

| | Contractuels | Fonctionnaires |
|------------------------------|--|--|
| Recrutement | Recrutement selon une logique de compétence avec un contrat de travail | Recrutement prioritaire selon une logique statutaire avec les concours, à compétences égales |
| Évolution de carrière | Pas d'avancement d'échelon, ni de grade. Moins de mobilité, pas de mutation, de mise à disposition... | Suivi de la règle avec avancement d'échelon, de grade, campagne AGPI... Possibilité de mobilité |
| Rémunération | Montant négocié à l'arrivée | Suivi des grilles indiciaires |
| Protection sociale | Pas de protection de l'emploi Droits à congés maladies selon ancienneté, moins protecteur | Stabilité de l'emploi, Droit à congés maladies divers |

Tableau n°1 : Résumé et comparaison contractuels/fonctionnaires confectionné par mes soins (2025).

Le statut de fonctionnaire offre donc des garanties solides, tant dans le recrutement, que la carrière, la mobilité ou encore les protections sociales. Ce statut repose sur une logique de

mérite et de stabilité, qui est en opposition avec les principes de flexibilités induit par le NMP, et notamment la contractualisation croissante. C'est cette opposition qui introduit une tension dans la gestion des RH en collectivité territoriale, ce que nous allons désormais pouvoir expliquer.

II. L'influence du Nouveau Management Public sur la contractualisation croissante au sein des collectivités

Après avoir vu les fondements du statut des travailleurs présents dans le service public, ce qui permet de poser les bases du sujet, il semble nécessaire de comprendre et analyser les nouvelles logiques qui transforment les pratiques et normes des collectivités. Au cœur de ces nouvelles logiques, on trouve le Nouveau Management Public qui a entraîné la contractualisation et les changements de gestion.

Nous pouvons donc revenir sur l'origine, les principes et les objectifs du NMP, ainsi qu'analyser sa relation avec la contractualisation croissante.

1. Qu'est-ce que le Nouveau Management Public ?

Le Nouveau Management Public émerge au début des années 1980 au Royaume-Uni dans un contexte de remise en question de l'efficacité de la gestion publique traditionnellement appliquée. Ce concept appelé à l'origine « New Public Management » s'appuie sur des principes issus de plusieurs disciplines telles que l'économie, la gestion mais aussi le management.

1.1. Définition

Ce concept à une idée principale : celle d'introduire au sein des organisations publiques des principes, méthodes et logiques inspirées du secteur privé, notamment en privilégiant la performance, la rentabilité et l'efficacité. Pour en donner une définition, nous pouvons citer celle de Bartoli : le NMP c'est « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation ». Il s'agit alors de prendre en compte l'idée de rationalité économique avec la mise en place d'une stratégie managériale

dans le fonctionnement des administrations en remplaçant la tradition « administrative » (Pesqueux). L'objectif principal du NMP devient alors l'efficacité, avec notamment plus de régulation, une organisation plus souple et des enjeux de flexibilité. On voit donc s'introduire une logique de compétitivité dans les administrations et de concurrence entre-elles. Néanmoins, malgré ces nouveaux enjeux, les organisations ne doivent pas oublier le caractère public de leurs missions, les objectifs doivent alors être cohérents avec les moyens engagés et doivent faire l'objet d'une évaluation positive par les citoyens.

Toujours selon Pesqueux, le NMP va mettre l'accent sur « la notion de mérite, l'individualisation des rémunérations et l'appréciation du personnel sur la base des entretiens annuels d'évaluation », mais également sur « le développement des contrôles de gestion avec des analyses en termes de coûts/performances ». Ces transformations supposent donc l'émergence de nouvelles pratiques au sein des organisations publiques, alignées avec les standards du NMP.

1.2. Les caractéristiques du NMP

En effet, le modèle bureaucratique hérité de Max Weber serait inefficace, donc pour éviter cette rigidité ainsi que cette forte centralisation, le NMP propose au secteur public d'appliquer la règle des trois E : « Économie, Efficacité, Efficience » (Van Haerperen, 2012), en s'éloignant des logiques hiérarchiques traditionnelles.

| Caractéristiques du système | Secteur public traditionnel (bureaucratie wébérienne) | Secteur public de type NPM |
|--|--|---|
| Mécanismes de coordination | Mécanisme bureaucratique | Mécanisme de marché |
| Focus principal du contrôle | Inputs et procédures | Résultats |
| Moments principaux du contrôle | <i>Ex ante</i> | <i>Ex post</i> |
| Principaux critères | Légalité, équité, intégrité, économie, conformité des procédures | Efficience, effectivité, coût, efficacité, qualité |
| Acteurs principaux du gouvernement central | Ministres horizontaux avec leurs agents de contrôle respectifs | Ministres de tutelle avec leurs agents de contrôle respectifs |

Tableau n°2 : Caractéristiques des systèmes de contrôle et de redevabilité traditionnel et de type NMP (« Que sont les principes de New Public Management ? – Van Haerperen, 2012).

Ce tableau illustre bien les différences entre les bureaucraties dites « wébériennes », et les bureaucraties qui appliquent le NMP. Les objectifs, les outils et les logiques de fonctionnements ne sont pas les mêmes et sont alors fortement modifiés.

Selon Nioche, le NMP adopte une approche organisationnelle et non institutionnelle, considérant que les administrations sont aussi complexes que des entreprises privées. Le management, et notamment la GRH ont donc été transposés et adaptés aux administrations publiques.

1.3. L'arrivée du NMP en France

Ce terme arrive en France un peu plus tard, dans les années 1990 comme le « Nouveau Management Public ». En effet, à cette période, il est question d'une crise de l'administration publique du fait d'une société de plus en plus complexe, avec notamment plus de libertés pour les individus, mais également une baisse budgétaire, une multiplication des acteurs au sein de celles-ci ainsi qu'une « complexification des processus de décision » (Croizier, 1991), ce qui fait apparaître de nouveaux besoins et remet en cause le modèle bureaucratique jusqu'alors basé sur la centralisation et le modèle unique. Aussi, selon Crozier, le management public connaît des difficultés car les administrations s'adaptent difficilement à la transformation de l'environnement. Il devient plus incertain et les logiques bureaucratiques traditionnelles sont remises en causes car les réactions administratives sont inadaptées. En effet, les politiques ne sont pas réactives, les administrations font face à des lenteurs de procédures notamment face aux urgences et aux adaptations environnementales. Il y a donc, une nécessité d'un renouvellement du management public. Le NMP connaît donc une montée en puissance, car il a une volonté de flexibilité et de diversité dans un but plus stratégique et d'adaptation à la société pour les organisations publiques.

Le NMP a notamment été amorcé en France par la décentralisation de l'État et de ses administrations. En effet, la loi Defferre de 1982 constitue un tournant majeur dans celle-ci : elle transfère des compétences importantes aux collectivités (telles que les régions, les départements et les communes) et supprime ainsi la tutelle des préfets sur ces administrations. Elles ont donc gagné en autonomie, ainsi qu'en matière de gestion. Elles peuvent donc désormais définir leur propre organisation managériale.

En parallèle, des lois plus récentes ont accélérées la diffusion du NMP, notamment la loi de Transformation de la Fonction Publique de 2019 qui a introduit et renforcée des pratiques de gestion des RH telles que le dialogue social, la mobilité, la déontologie, l'égalité professionnelle mais également le recours aux contractuels...

En effet, des nouvelles pratiques ont été mises en place à l'arrivée du NMP. Elles se sont imposées et ont données de la légitimité aux organisations qui les appliquaient. Elles sont alors devenues des « bonnes pratiques », des normes. Il y a une forme de performativité des lois sur la GRH (Cistofini & Noel, 2024).

Si nous prenons l'exemple du Département du Rhône, le NMP s'inscrit de plus en plus dans les pratiques, notamment au niveau de la GRH, sur le lien et l'engagement des acteurs, sur l'attractivité des métiers, ou encore sur la politique sociale à adapter selon les attentes individuelles et collectives (Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH), 2024-2028). Nous pourrions nous intéresser à ces points plus en détail dans la suite de ce mémoire.

Ainsi, le NMP marque une rupture avec la gestion administrative traditionnelle, en introduisant des logiques issues du secteur privé, centrées sur la performance et la flexibilité. Ce cadre théorique et organisationnel a influencé la manière dont les administrations publiques et notamment les collectivités territoriales telles que le Département du Rhône, conçoivent et organisent leurs fonctionnements.

L'un des impacts significatifs du NMP est l'augmentation de la contractualisation qui modifie profondément la GRH dans la FPT. C'est désormais à cette évolution que nous allons nous intéresser.

2. Le Nouveau Management Public et la contractualisation

Comme nous l'avons vu précédemment, l'introduction du NMP a induit des transformations de pratiques de GRH, notamment une contractualisation croissante des nouveaux agents arrivant dans la FP.

En effet, nous pouvons rappeler que la part des contractuels a fortement augmentée ces dernières années dans la fonction publique territoriale, pour atteindre plus d'un quart des effectifs selon la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique (DGAFP, 2024). Le modèle historique basé sur la titularisation des agents est donc rediscuté et remis en

cause. Cette évolution s'inscrit donc dans une dynamique de flexibilisation de l'emploi public entraîné par le NMP, inspirée des modes de gestions existants dans les entreprises privées.

2.1. La contractualisation comme solution

L'essor du NMP, reposant sur des principes de rationalisation des coûts et d'efficacité organisationnelle, se traduit concrètement par une augmentation significative du recours aux CDD. Ces contrats permettent aux collectivités d'ajuster plus facilement leurs effectifs en fonction des besoins spécifiques, opérationnels, conjoncturels et/ou budgétaires. Ces évolutions reflètent alors une flexibilisation de l'emploi public qui peut être décrite parfois comme une « privatisation » des formes de gestions (Touzel-Divina, 2020).

Les travaux de Desmarais, Dubouloz & Bichon (2021) permettent d'analyser ces mutations à travers quatre logiques majeures :

- Logique d'individualisation : on passe de critères « uniformément appliqués, à un modèle individualisant » pour tous les agents de la FP, c'est-à-dire le passage d'un système uniforme et statutaire à une gestion personnalisée fondée sur des critères différenciés,
- Logique de formalisation : les pratiques sont documentées et il existe une formalisation centrée « sur des outils de GRH individualisant » tels que les entretiens annuels, les objectifs, les logiques de développement des compétences...,
- Logique de contractualisation : pour développer la performance, cela permet de faciliter le recrutement et le licenciement, donc l'adoption d'un modèle proche du système privé,
- Logique de politisation : avec une prise en compte des enjeux politiques dans les décisions RH ainsi que l'intervention des acteurs politiques dans les processus, les directeurs sont de plus en plus impliqués notamment à cause de la contractualisation de postes stratégiques. En effet, les directeurs eux-mêmes contractuels, la question les touche d'avantage et ils sont plus investi sur ce sujet.

Ainsi, la contractualisation apparaît comme la solution adéquate aux nouvelles règles associées au NMP car elle offre une souplesse et une flexibilité pour la GRH, entraîne une individualisation des parcours, et permet de coller au plus près des nouvelles stratégies. Elle permet également de pallier le manque de fonctionnaires. Toutefois, cette évolution soulève des enjeux sociaux et institutionnels majeurs.

Pour les administrations cela semble être une solution ; néanmoins, une forte proportion de contractuels induit une précarisation de l'emploi. Les agents contractuels disposent de moins de protections sociales, connaissent des perspectives de carrières limitées et sont plus exposés aux ruptures de contrats. De plus, « la privatisation » progressive de la FP entraîne une fragilisation structurelle, avec une augmentation des licenciements, et une diminution des garanties statutaires avec notamment des suppressions de postes etc. (Touzeil-Divina, 2020).

La relation contractuelle permet une négociation, notamment avec un calendrier opérationnel. Les collectivités peuvent également faire appel à des contractuels pour garantir la continuité de l'action publique là où il n'y a plus de fonctionnaires disponibles. Également, les collectivités peuvent avoir recours aux contrats pour des missions spécifiques, d'optimisation, sur des postes informatiques... En effet, de nouveaux métiers ont émergés dans la FP. Ils sont hérités du secteur privé. Néanmoins, il existe une asymétrie entre les différentes collectivités au sujet des contractuels : toutes ne vont pas avoir les mêmes pratiques, et ne vont pas les gérer de la même façon (Paillart, 2020). En effet, certaines vont construire des parcours pour leurs agents, alors que d'autres les emploient seulement pour des fonctions temporaires. Nous nous repencherons plus en détail sur ce point dans la partie 2 de ce mémoire.

Également, le NMP a entraîné la contractualisation croissante, qui elle-même a conduit à un phénomène de « cédésation » de la FP. Le statut d'agent en CDI dans la FP est un phénomène nouveau et hybride. En effet ses contours sont plutôt flous : l'agent en CDI est contractuel, n'est pas fonctionnaire mais, pour autant il suit des règles qui ressemblent à celles des titulaires. Il est positionné entre les deux statuts. Il ne peut pas prétendre aux campagnes d'AG et PI, ne dispose pas des droits des fonctionnaires titulaires, mais il a tout de même droit à la couverture sociale des fonctionnaires, aux congés formations, aux congés sans traitements (qui se rapproche de la disponibilité) mais aussi à la mobilité et la mise à disposition (Emploi-collectivités).

Ce statut reste aujourd'hui minoritaire, mais il tend à se développer et faire diminuer la part des fonctionnaires, avec des nouveaux agents qui veulent évoluer dans la FP sans passer de concours ou être titularisés.

2.2. Le cercle vicieux de la contractualisation

De plus, nous pouvons hypothétiquement expliquer et analyser la contractualisation comme un cercle vicieux. Elle a été initialement impulsée par le NMP et tend progressivement

à s'auto-alimenter. En effet, le recours aux contractuels était d'abord présenté comme une réponse à des besoins spécifiques et/ou temporaires, mais il crée à son tour des nouvelles conditions organisationnelles qui engendrent plus de contractualisation.

Tout d'abord la forte présence des contractuels modifie la culture managériale (pratiques se rapprochant du privé, recrutement direct, rémunérations individualisées...), et renforce l'idée du contrat comme outil plus souple et mieux adapté ce qui incite à y recourir davantage.

Également, nous pouvons voir que la vision des fonctionnaires sur les contractuels change, ce qui conduit à une érosion du nombre et du statut de fonctionnaire. Les nouvelles générations voient une nouvelle opportunité dans le statut de contractuel et notamment la cédésation pour intégrer le service public sans y être « enfermé ». Ainsi, cette diminution du nombre de fonctionnaires entraîne mécaniquement une augmentation du recours aux contractuels (figure ci-dessous).

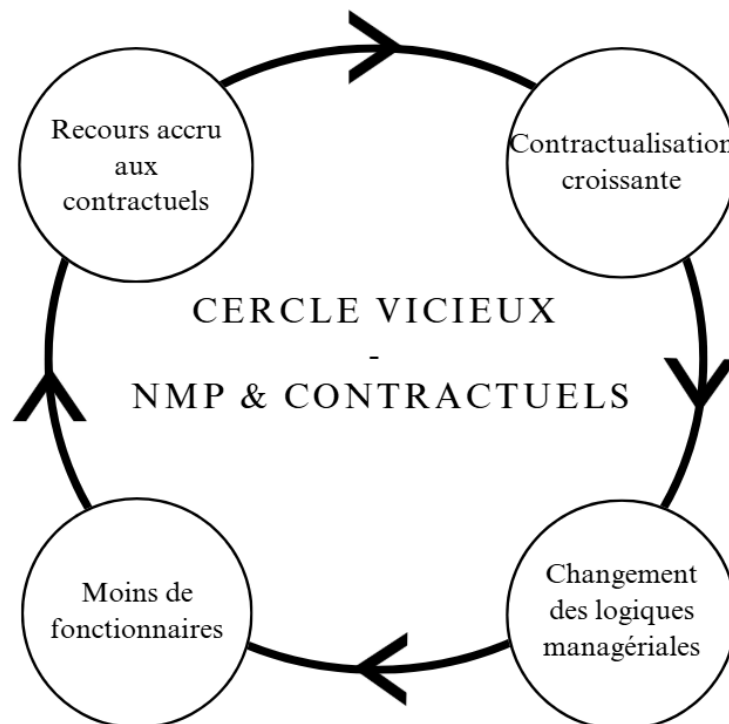


Figure n°4 : Illustration du cercle vicieux de la contractualisation croissante selon mon analyse hypothétique confectionnée par mes soins sur Canva (2025).

Le Nouveau Management Public favorise donc une logique de contractualisation. Cette dynamique modifie en profondeur la structure des effectifs et des modes de gestion. Elle participe donc à la redéfinition du modèle français. L'évolution, portée par une logique de

flexibilité et d'efficacité tend à faire coexister le statut de fonctionnaire et celui de contractuel. C'est cette dualité qui façonne les nouvelles pratiques de GRH.

III. Une double gestion des Ressources Humaines : focus sur le cas du Département du Rhône

Après avoir analysé le NMP et son influence sur la croissante contractualisation dans le FPT, nous pouvons examiner comment est-ce que cette évolution se traduit concrètement dans la GRH au quotidien pour les collectivités. Le Département du Rhône est un terrain d'étude pertinent, en effet, le taux de contractualisation est supérieur aux moyennes nationales. Il illustre bien cette dualité et les tensions entre contractuels et fonctionnaires, ainsi que les adaptations et nouvelles applications qui en découlent.

Nous pourrions donc mettre en lumière la dualité des pratiques RH qui amène à une plus grande considération du contrat, mais nous verrons également les pratiques mises en place au niveau RH au sein du Département du Rhône qui est encore dans un contexte de transformation.

1. Dualité dans les pratiques de Gestion des RH

Comme explicité précédemment, l'essor du Nouveau Management Public et de ses nombreux principes ont entraîné une forte contractualisation de la FP.

1.1. Le prisme du contrat

La contractualisation croissante a donné au contrat un rôle central dans la gestion des Ressources Humaines au sein des collectivités territoriales. D'un simple outil de recrutement ponctuel, il est devenu un outil stratégique, utilisé fréquemment, qui permet aux services RH de répondre aux besoins spécifiques, d'ajuster les effectifs avec plus de souplesse ainsi que d'accompagner les transformations induites par le NMP (Desmarais, Dubouloz & Bichon, 2021).

Cette évolution modifie les processus en GRH, de la planification des emplois, des compétences jusqu'à la mobilité, la rémunération et la gestion des carrières... En moins de dix ans, nous sommes passé en France et dans la fonction publique territoriale à un « système dual

d'emploi public » (Peyrin, 2019), avec une juxtaposition du régime fonctionnaire et du régime contractuel ce qui fragilise les normes établies.

Toutes ces logiques produisent alors une hybridation des pratiques plutôt qu'un modèle unifié. Cette forte augmentation de l'utilisation du contrat accentue la coexistence de deux formes de régulations distinctes, ce qui conduit à une véritable GRH ambivalente.

En effet, la FPT se caractérise aujourd'hui par la coexistence de deux régimes statutaires distincts et donc une certaine dualité :

- Les fonctionnaires, relevant du droit public et régis par des règles statutaires leur garantissant des droits,
- Les contractuels, recrutés sur la base d'un contrat de travail en CDD ou CDI relèvent eux aussi du droit public, et soumis à des règles inspirées du secteur privé et avec moins de droits garantis.

1.2. Traitements différenciés des ressources humaines

Celle-ci oblige à des traitements de gestion différenciés selon l'agent et son statut. Il y a donc d'une part des fonctionnaires issus du modèle bureaucratique traditionnel et de l'autre côté les contractuels issus du NMP et de son approche plus flexible et individualisée.

Les gestionnaires et recruteurs doivent donc toujours avoir le statut de l'agent en tête afin d'utiliser les bons processus et d'appliquer les règles correspondantes, décidées dans les collectivités à laquelle ils appartiennent.

Cette situation entraîne des pratiques de GRH plus complexes du fait de règles juridiques qui diffèrent selon le statut des agents (notamment pour les procédures disciplinaires, les régimes indemnitaires, le droit à la mobilité, les retraites...), également, les trajectoires professionnelles qui ne suivent pas les mêmes logiques (carrière vs emploi, statut vs compétences, avancement automatique vs négocié...), ou encore les systèmes d'évaluation et de rémunération qui tendent à s'individualiser alors qu'ils étaient auparavant unifiés.

Nous pouvons donc parler d'une GRH double, où deux logiques, statutaires et contractuelles coexistent et se chevauchent parfois. Celles-ci obligent les services RH à s'adapter et se transformer pour gérer simultanément deux régimes qui sont différents en développant notamment des outils et des compétences spécifiques pour piloter ces deux types d'agents en parallèle. Par exemple, au Département, au sein des mêmes bureaux travaillent des

recruteurs sur postes non-permanents (uniquement contractuels) et des recruteurs de postes permanents (qui peuvent traiter de contractuels et de fonctionnaires). Chacun se spécialise, tout en gardant une communication importante en cas de questionnements.

Cette dualité des pratiques de GRH se traduit dans l'organisation interne des collectivités (chacune s'organise comme elle le souhaite tant qu'elle respecte les décrets et loi), où les services RH doivent s'adapter et adapter leurs outils et processus pour répondre simultanément aux exigences statutaires et contractuelles.

L'étude du Département du Rhône illustre cette réalité et met en évidence la manière dont la fonction RH s'organise pour gérer cette complexité croissante.

2. La fonction RH au Département du Rhône

Après avoir mis en évidence la dualité dans les pratiques de GRH dans le contexte de la FPT, il est possible d'examiner plus précisément cette réalité via le cas concret du Département du Rhône qui est notre terrain d'observation pour ce mémoire.

Nous allons analyser l'organisation et les spécificités de la fonction RH au sein de cette collectivité, afin de comprendre comment elle s'adapte aux changements précédemment évoqués.

2.1. Organisation des RH

Les services RH qui nous intéressent ici, c'est-à-dire le service « Carrière, Rémunération » et le service « Accompagnement, Évolution Professionnelle » sont structurés en deux directions distinctes.

DEPARTEMENT DU RHÔNE

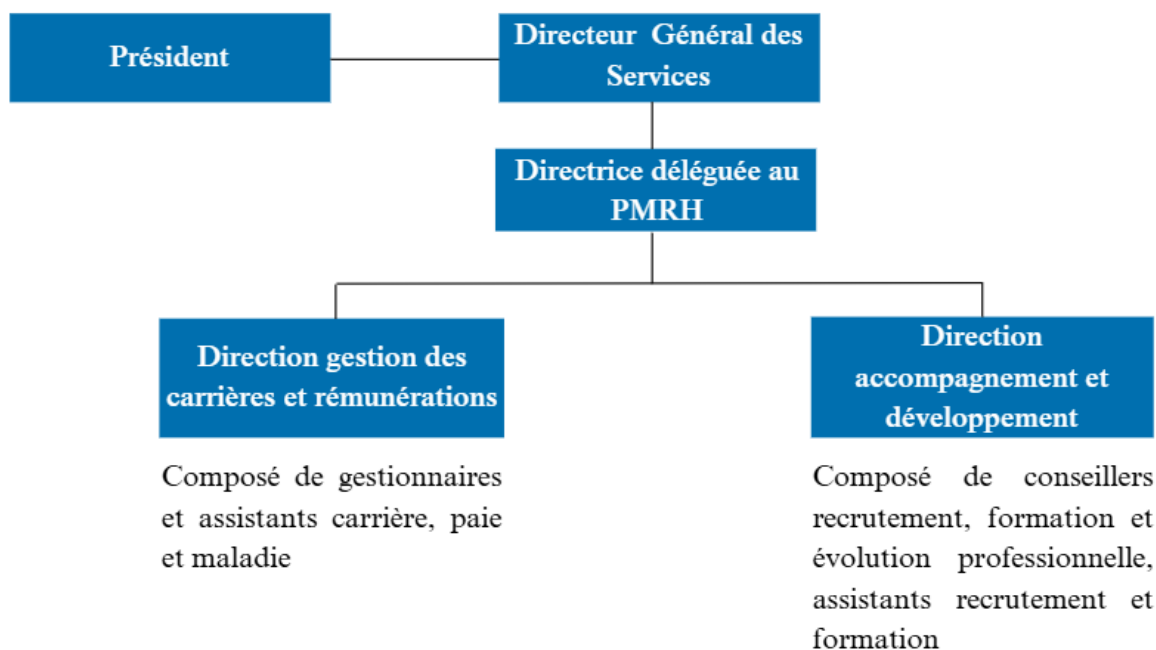


Figure n°5 : Organigramme des directions « Gestion des Carrières et Rémunérations » et « Accompagnement et Développement » du Département du Rhône confectionné par mes soins sur Canva (2025).

On peut donc voir que le Département a fait le choix d'une organisation spéciale séparant les missions de gestion des carrières et rémunération et les missions d'emploi avec le recrutement et la formation. Ce modèle organisationnel, que l'on retrouve principalement dans les grandes collectivités vise à spécialiser les agents, quand dans les petites collectivités, on veut des agents plus polyvalents.

Ces services restent tout de même en constante interactions pour de nombreux sujets transversaux, mais sont séparés de manière organisationnelle et managériale. Chacun est alors « spécialiste » des process correspondant à ses périmètres d'action et possède une certaine expertise (nous pourrions revenir plus en détail sur ce point dans la deuxième partie de ce mémoire concernant les conséquences du NMP sur la GRH).

2.2. Rapprochement de la gestion entre contractuels et fonctionnaires

Comme vu en première partie de ce mémoire, la part des contractuels ne cesse d'augmenter depuis de nombreuses années dans la FPT, avec une accélération notable depuis 2019 suite à la loi de transformation de la FP, mais également suite à la crise sanitaire causée

par la COVID-19. En effet, cette période a conduit à de nombreuses réflexions des individus sur leurs carrières, ce qui a remis en cause l'idée d'une carrière au sein d'une même organisation. Le Département du Rhône n'est pas épargné par les répercussions du NMP sur ses effectifs. Bien qu'une majorité d'agents restent titulaires, la présence croissante de contractuels modifie en profondeur les pratiques de GRH.

Afin de réduire la complexité liée à cette pratique et faciliter la gestion des RH, mais également pour garantir une équité entre tous, la collectivité tente de rapprocher contractuels et gestionnaires sur de nombreux points.

En effet, le choix du Département du Rhône, qui n'est pas celui de toutes les collectivités, est d'harmoniser les actions concernant les contractuels et les fonctionnaires sur plusieurs aspects RH, notamment dans la gestion de la carrière, tels que la rémunération ou encore le passage des échelons.

Par exemple, un agent contractuel (sur un poste permanent) sera affecté à un cadre d'emploi, un grade et un échelon dès son recrutement, selon le poste qu'il occupe, son ancienneté dans le monde du travail, ses compétences... Il pourra ensuite avancer dans les échelons, tous les ans, selon les statuts et les fiches carrières (présentées précédemment) comme l'agent fonctionnaire. Son traitement sera également calculé sur ces mêmes bases d'échelon, d'indices associés ainsi que la valeur du point réglementaire. Nous voyons donc, que, contrairement à ce qui est dit dans les textes et dans le CGFP, les agents contractuels sont traités, sur certains points de leur carrière, comme les agents titulaires au Département du Rhône. C'est un choix de la collectivité pour aligner la gestion et possiblement attirer des candidats.

De plus, la politique de formation suit une logique similaire. L'agent contractuel peut prétendre aux mêmes formations, qu'elles soient dispensées en interne ou en externe, par des prestataires extérieurs ou par le CNFPT, sur la même durée que le titulaire, que ce soit pour les formations obligatoires, ou des formations pour lesquelles ils sont volontaires. Aussi, il n'est pas limité sur le nombre de formations qu'il peut suivre dans l'année.

En effet, chacun effectue ses demandes de manière individuelle lors de son entretien d'évaluation individuel, et ce sont les motivations qui vont primer sur le statut. Le statut de l'agent n'est jamais examiné lors de l'accord ou non des formations, que ce soit en interne ou par le CNFPT. De plus, de nombreuses formations sont montées « en interne », avec des formateurs qui sont des agents du département, donc tous les volontaires peuvent y participer. La seule restriction existante à ce niveau-là, c'est que les formations d'intégration sont réservées aux agents stagiaires qui vont devenir titulaires au sein du Département. Néanmoins, selon la

loi de 2019, tous les agents en contrat de trois ans ou plus doivent suivre une formation d'intégration, dans le but, une nouvelle fois, de rapprocher contractuels et titulaires.

2.3. Différences de gestion persistantes

Cependant, des différences de traitement persistent. Effectivement du côté de l'emploi, notamment en recrutement, lorsqu'une offre d'emploi est publiée, les fonctionnaires sont prioritaires sur les contractuels. Selon les textes règlementaires, évoqués au début de ce mémoire, à compétences équivalentes, c'est l'agent fonctionnaire qui sera recruté sur la seule base du statut. Aussi, le processus de recrutement d'un agent titulaire et d'un agent contractuel ne sera pas le même. Les deux recevront une simulation de salaire basée sur les échelons et indices, mais les documents de recrutement ne sont pas les mêmes.

Un agent contractuel est recruté via un contrat de travail, il peut alors négocier certains points, être recruté sur n'importe quel grade et cadre d'emploi (s'il a les diplômes équivalents), alors qu'un fonctionnaire est recruté par voie de mutation, de mise à disposition ou de détachement. Les RH de notre collectivité se mettent alors en relation avec les RH de son ancienne collectivité, afin d'avoir les informations nécessaires et de récupérer le dossier administratif de l'agent. Les recrutements sont donc directs, et correspondent aux concours ou grade d'emploi de l'agent. Le recrutement d'un agent fonctionnaire demande moins de documents et de signatures, ce qui le rend plus rapide et moins complexe. Néanmoins, les fonctionnaires ont un préavis de trois mois. Pour les engager avant cette date, la collectivité d'accueil doit négocier avec la collectivité d'origine, ce qui, souvent n'aboutit pas. Les contractuels ont quant à eux, des dates de préavis moins longues et sont généralement disponibles plus rapidement.

En matière d'évolution professionnelle, les contractuels restent désavantagés. Les agents contractuels présents au Département du Rhône ne peuvent pas prétendre aux campagnes d'avancement de grade et de promotion interne qui sont réservés aux fonctionnaires. Malgré le fait qu'ils soient assignés à des cadres d'emploi ainsi que des grades, ils ne peuvent évoluer qu'en changeant de poste ou en passant les concours. Néanmoins, ils ont la possibilité de changer de postes et de catégories, ce qui n'est pas le cas des fonctionnaires.

Pour en revenir à l'organisation de la fonction RH au sein de Département du Rhône, chaque direction a donc en partie des traitements similaires et en partie des traitements spécifiques aux agents selon leurs statuts.

Cette configuration organisationnelle présente plusieurs avantages. D'une part la spécialisation des compétences dans le statut et l'accompagnement des agents et d'autre part une vision stratégique globale car bien que distinctes, elles travaillent en synergie et partagent des informations essentielles à la cohérence de la politique RH.

Enfin, cette organisation peut également être vue comme une réponse directe à l'émergence du NMP et à la contractualisation croissante. En effet, ses directions spécialisées permettent une capacité d'adaptation renforcée, capable de répondre au mieux ou de manière optimale aux demandes et aux problématiques.

Ainsi, si le statut de l'agent a surtout un impact au moment du recrutement. Il tend à s'effacer par la suite dans la gestion quotidienne des RH. Le Département adopte une approche harmonisée pour fluidifier la GRH.

Malgré cela, la gestion ici illustre bien la question de la double GRH qui caractérise aujourd'hui la FPT.

Cette hybridation, ainsi que ces changements ont tout de même des conséquences sur les RH, ce que nous allons analyser et tenter de comprendre dans la suite de ce mémoire.

Partie 2 : Les conséquences opérationnelles du Nouveau Management Public sur la double gestion des Ressources Humaines

Après avoir mis en évidence la nature duale de la GRH dans le FPT et plus particulièrement au département du Rhône, il est désormais possible d'examiner les conséquences opérationnelles du NMP sur cette organisation. En effet, les évolutions ne se limitent pas à une transformation structurelle des services RH, mais elles impactent de manière concrète la gestion des carrières et des emplois.

Nous pourrions donc, ici, analyser l'individualisation croissante induite par des logiques de performances, puis la façon dont de nouvelles logiques managériales influencent les questions d'emploi.

I. Conséquences sur les carrières : une individualisation des parcours

L'individualisation des parcours professionnels est l'un des effets les plus visibles du NMP sur la gestion RH. Ceci se traduit par une évolution des carrières de moins en moins uniformes et d'avantage adaptées aux besoins individuels et organisationnels.

Nous allons donc voir et comprendre la manière dont les carrières se différencient selon le statut, les cadres d'emploi et grade des territoriaux et comment cela influence les progressions et opportunités pour les agents de la FPT.

1. Des carrières différenciées pour les agents territoriaux

Comme nous avons pu le voir précédemment, dans un contexte marqué par la coexistence de deux statuts distincts et « opposés » (sur les fondements, les plans de gestion, ou encore les droits acquis), les trajectoires professionnelles au sein de la fonction publique, notamment territoriale ne suivent plus un schéma normé et homogène.

1.1. Différences de traitement selon la catégorie

Nous pouvons commencer par dire que ce sont principalement les catégories A et B qui sont touchées par ce différentiel de traitement. Selon l'Insee, dans la FPT, les agents

fonctionnaires de catégorie A ne représentent que 9,5%, ceux de la catégorie B 34, 8%, alors que ceux de la catégorie C sont en majorité avec 55,7%. La plupart des agents fonctionnaires sont donc en catégorie C, c'est-à-dire des emplois d'exécutants. C'est sur ce marché du travail d'emplois peu qualifiés que les individus sont les plus nombreux. Ils sont donc en concurrence et nécessitent plus de stabilité.

J'ai pu constater lors de cette année d'alternance, que les agents contractuels de catégorie C sont très peu nombreux au Département. En effet, ils sont principalement recrutés sur des missions temporaires, pour des besoins d'accroissement temporaire d'activité (ATA), ou des remplacements sur des périodes en générales inférieure à une année. Cela peut s'expliquer assez simplement : pour être titularisé sur le grade de la catégorie C, les agents n'ont pas besoin d'un concours. Ils sont placés en stage pour une durée d'un an, avant d'être titularisés et de devenir fonctionnaires titulaires.

Du côté GRH, nous procédons à une reprise d'ancienneté sur la base de leurs anciens contrats de travail ou fiches de paie, afin de calculer une reprise d'activité et d'ancienneté (reprise à 50% pour le secteur privé et 75% pour le secteur public) pour placer l'agent à l'échelon correspondant (le plus avantageux des deux secteurs). La plupart des assistants administratifs, culturels ou encore des agents techniques et d'entretien sont donc titulaires car ils acceptent généralement la mise en stage.

C'est plus compliqué pour les agents des catégories B et A. Effectivement, pour devenir fonctionnaires, pour être titularisés, ces agents doivent passer des concours nationaux selon leur filière et leur grade. Néanmoins, ceux-ci s'avèrent de moins en moins attractifs. Ils ne sont plus vu comme « le sésame de la carrière » (Handweiler, 2025) mais plutôt, pour les agents de la FP, comme trop difficiles et déconnectés de la réalité de terrain. Pour réussir le concours, il faut une vision à 360 degrés de la FPT et de la filière, rien n'est axé sur le domaine ou le métier visé par le candidat.

Par exemple, lorsqu'un agent passe le concours de rédacteur (de la filière administrative en catégorie B), qu'il travaille dans les RH, la comptabilité ou encore les Systèmes d'Informations (SI), une note de rédaction et quelques questions seront posées. Cette note et ces questions seront les mêmes pour tous, peu importe le domaine de compétence de la personne (les notions abordées seront principalement sur le fonctionnement et l'organisation générale de la FP). En ce qui concerne l'épreuve orale, les questions vont dépendre du jury, mais il peut décider de poser des questions de gestion à un candidat des RH, des questions sur le système des élus à un

agent comptable, ou encore des questions d'urbanisme à une personnes des SI. Ceci peut s'expliquer par le fait que lorsqu'un agent a son concours, il peut décider de changer d'emploi quand il le désire tant que celui-ci reste en catégorie B.

Une longue préparation et un temps d'apprentissage est donc nécessaire aux candidats des concours. C'est notamment pour cette raison que les organisateurs des concours observent de moins en moins de candidats aux concours et de plus en plus d'absentéisme (La Gazette des Communes).

Ainsi, ce sont dans les catégories A et B que l'on retrouve le plus de contractuels. Les agents ne voient pas forcément la nécessité de passer les concours, qui demandent énormément d'investissement pour exercer ces postes alors qu'ils peuvent les effectuer en tant que contractuels, et qu'ils ont plus de moyens et d'éléments de négociations, avec aussi la possibilité de quitter leur emploi plus facilement pour retourner dans le privé, ou aller dans une autre collectivité.

Également, si un agent est titulaire en catégorie A, et souhaite demander sa mutation, il ne pourra pas prendre un poste en catégorie B ou C. En effet, il est titulaire de son grade et ne peut pas être rétrogradé dans une catégorie inférieure. C'est également pour cette raison que les agents peuvent être plus frileux à la titularisation, de peur de se sentir enfermés et bloqués sur un poste.

1.2. Une individualisation des parcours

C'est donc tous ces phénomènes qui entraînent une individualisation des parcours. Au départ, la FP prônait des valeurs d'égalités de traitement, notamment permises par les concours, les grilles indiciaires et en embauchant des fonctionnaires. Mais, le principe d'égalité des droits connaît, depuis quelques années des mutations, notamment à cause de l'introduction « de plus de diversité dans l'administration pour transformer la composition sociologique de l'administration » (Bui-Xuan, 2020). Selon le Conseil Constitutionnel, c'est l'introduction de dispositifs juridiques différenciés qui peuvent venir nuire à cette égalité parfaite des traitements entre tous dans la FP.

Aujourd'hui, avec l'émergence des contractuels, on bascule donc vers une individualisation des parcours et des carrières pour chaque individu, qui à ses propres envies,

ambitions et objectifs. La plupart des contractuels, et des plus jeunes travailleurs arrivant sur le marché du travail, n'envisagent plus de faire leurs carrières au sein d'une même organisation. La nouvelle mentalité vise plutôt à la mobilité ; c'est-à-dire un changement régulier d'emploi, de poste de travail, mais aussi d'entreprise et de secteur.

L'égalité de traitement, toujours affichée n'est donc plus, et ne peut plus être totalement vraie et effective, et tous les agents, contractuels comme fonctionnaires le remarquent, ce qui peut créer des conflits et tensions.

On remarque l'arrivée d'une nouvelle forme de cynisme chez les agents de la fonction publique. Nous pouvons définir cela comme « la réaction négative d'un individu envers son employeur en raison du manque d'intégrité de l'organisation ». (Souak, Aït-Saïd et El Fardi, 2025). En effet, en employant plus de contractuels, en différenciant les procédés et en individualisant les parcours, les fonctionnaires peuvent se sentir lésés et ne plus trouver de sens dans leur emploi, et ne plus se retrouver dans les valeurs du secteur public.

En réponse à cela, les auteurs constatent que de plus en plus de titulaires « quittent volontairement les rangs de la fonction publique ». Le nombre de démissions en 2012 représentaient 2% des effectifs, contre 15% en 2022. De plus, ce sont les « vieux fonctionnaires », établis depuis longtemps qui sont désormais les plus démissionnaires.

Cette individualisation des parcours, des carrières, des rémunérations peut donc conduire à de la frustration et mettre en tensions la GRH de la FPT. Malgré cela, comme nous l'avons vu précédemment, le fait que le Département du Rhône tente de pallier ces différences et ces individualisations, il ne peut pas passer outre. Les négociations restent possibles pour les contractuels quand elles ne le sont pas pour les fonctionnaires, ils peuvent changer plus facilement d'organisation, ou encore au sein même de l'entreprise, ils peuvent passer en CDI et connaître une stabilité, ce qui était jusqu'alors réservé aux titulaires. Les contractuels sont vus, par certains fonctionnaires, comme des rivaux ayant plus de pouvoir qu'eux. Il n'y a donc plus assez d'avantages à passer les concours et devenir fonctionnaires pour la plupart des nouveaux arrivant au sein de la FP et notamment de la FPT.

Cette différence de carrières, marquée par l'individualisation des parcours ne se limite pas aux seules trajectoires professionnelles des agents. Elle se traduit également dans la manière même dont les services RH procèdent. En effet, cette coexistence que nous cherchons à mettre en valeur depuis le début de ce mémoire, impose une adaptation complexe et continue des

services RH. Cela crée une véritable GRH à deux vitesses que nous allons pouvoir décrire et analyser dans la seconde sous partie.

2. Une gestion des Ressources Humaines à « deux vitesses »

Après avoir constaté que le parcours et les perspectives de carrière diffèrent selon le statut, le grade et le cadre d'emploi des agents, il apparaît que cette distinction s'applique plus largement aux pratiques de gestion mise en œuvre par les services RH. En effet, ces derniers doivent composer avec deux logiques parallèles et antagonistes, ce qui donne lieu à ce que l'on peut nommer une GRH à « deux vitesses ».

2.1. Le concept de GRH à « deux vitesses »

Ce concept renvoie à l'idée d'une fonction RH qui gère à différents rythmes et selon des modalités distinctes, notamment en matière de recrutement, de rémunération et d'évolution de parcours professionnel.

On peut dans ce mémoire, définir cette GRH à deux vitesses selon plusieurs angles. Tout d'abord, comme vu précédemment à l'égard du statut avec la coexistence d'agents contractuels et d'agents fonctionnaires, mais également au prisme du pilotage et de la gestion RH avec une hétérogénéité croissante dans les pratiques pouvant conduire à des inégalités de traitements et une complexification de la fonction, qui connaît deux vitesses : une classique concernant la GRH des fonctionnaires, et une nouvelle, pour la gestion des contractuels, plus complexe et moins rapide.

L'arrivée massive de contractuels avec tous ce que nous avons pu dire précédemment peut donc paraître plus souple, permettre plus de flexibilité avec la notion de contrat. Mais ce n'est finalement pas toujours le cas. En effet, le recours aux contractuels conduit à plus de turnover au sein des organisations, plus de gestions, plus de recrutements et donc encore plus de carrière et d'individualisation des parcours. Cet accroissement implique « souvent que les responsables RH doivent adopter une gestion différenciée » (Handweiler, 2025), mais peut-on parler de deux GRH distinctes ? Ou de GRH à deux vitesses ?

2.2. Deux GRH distinctes ou GRH à deux vitesses ?

Nous défendons ici la deuxième hypothèse, celle d'une GRH à deux vitesses. En effet, comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce mémoire, Le Département met en place des actions afin de tenter d'aligner gestion des contractuels et gestion des fonctionnaires. Néanmoins, une complexité administrative reste importante pour les directions RH. Cette dualité oblige la collectivité à maintenir deux systèmes parallèles.

Par exemple, il y a des gestionnaires RH carrières spécifiquement dédiées aux « contrats non permanents », c'est-à-dire des contractuels présents pour un court laps de temps sur des ATA ou remplacements. Il y a aussi des gestionnaires RH qui gèrent aussi bien des fonctionnaires que des contractuels sur des postes permanents (qui sont vacants).

On remarque donc ici, qu'un choix organisationnel à une nouvelle fois été mis en place pour distinguer les contractuels avec des petits contrats, des contractuels qui seront sur des postes pérennes, avec des contrats plus longs et donc la gestion peut se rapprocher de la gestion plus habituelle des fonctionnaires, même si des différences persistent. Mais ce travail entraîne une double charge pour les professionnels RH qui doivent à la fois avoir une expertise sur la gestion des contrats de travail et des règles générales statutaires.

De plus, nous pouvons également parler de GRH à deux vitesses car tous les documents nécessaires, et délais peuvent varier en fonction du statut de l'agent.

Par exemple, lors d'un recrutement, si l'agent est contractuel, il devra donner sa démission à son ancien employeur et aura en général un délai de préavis (entre 1 mois et 3 mois généralement). Il faudra ensuite lui faire un courrier de recrutement (en justifiant le choix de ce candidat qui est contractuel et donc non prioritaire) ainsi qu'un contrat de travail, qui devront partir en parapheur à la signature du président. La période entre le choix du candidat et la prise de poste peut alors durer plus de 3 mois.

Quand on embauche un titulaire externe, le processus est quasiment le même ; il peut avoir un délai de préavis, mais il sera en mutation, détachement ou mise à disposition. Il n'y aura pas besoin de faire de contrat de travail et le délai se verra donc réduit. Les gestionnaires RH devront simplement faire un arrêté.

Enfin, si l'agent est un titulaire interne, alors il faudra faire une lettre d'affectation (LA) ainsi qu'une décision d'affectation (DA). Cette LA DA sera signée par la directrice déléguée du PMRH pour les catégories C et B, ou par le DGS pour la catégorie A. Encore une fois le délai est raccourci.

Ces exemples illustrent bien que les pratiques et les outils diffèrent selon le statut, même si les services RH s'efforcent d'harmoniser leurs méthodes. La gestion des agents reste centralisée au sein d'un même service, ou les gestionnaires collaborent et partagent leurs compétences et connaissances, ce qui nous empêche de parler de deux fonctions RH différentes et totalement distinctes.

Cependant, ces deux régimes font émerger une GRH à deux vitesses, où les processus et les parcours n'avancent pas au même rythme.

En somme, l'individualisation des parcours ainsi que l'existence de la gestion à double vitesse prouvent un changement profond dans la manière dont les carrières sont construites et pilotées au sein de la FPT. Ces évolutions sont toujours portées par les principes du NMP et fragilisent le modèle traditionnel fondé sur l'égalité de traitement et la stabilité statutaire, tout cela au profit d'une logique de différenciation et d'individualisation des agents et de leurs parcours.

Cependant, cette dynamique ne se limite pas aux évolutions de carrières, mais modifie également les pratiques de recrutements ainsi que celles de l'emploi, qui sont aujourd'hui largement influencées par les nouvelles considérations managériales.

II. Conséquences sur l'emploi selon la logique managériale

Il convient, dès lors d'analyser et de mettre en évidence les impacts et influences du Nouveau Management Public sur les pratiques de gestion de l'emploi et de recrutement. En effet, l'introduction de nouvelles logiques managériales inspirées du privé ne modifient pas seulement la gestion des carrières, mais transforme aussi en profondeur la manière dont les collectivités attirent, sélectionnent et fidélisent les agents.

Cette évolution va se traduire dans un premier temps via la mise en place de nouvelles logiques et de nouveaux outils de pilotages qui vont chercher à optimiser le fonctionnement en répondant aux besoins du terrain.

Dans un second temps, cette logique veut développer une marque employeur pour améliorer l'attractivité et répondre à la concurrence qui peut être aussi bien des autres collectivités que du secteur privé.

1. Les nouvelles logiques managériales pour les RH

Au vu de l'implantation progressive du NMP dans la FPT et de l'augmentation significative des contractuels, de nouvelles attentes émergent du terrain. Les agents, porteur de revendications de plus en plus individualisées, obligent les managers à adapter leurs pratiques et à davantage se centrer sur la flexibilité et l'attractivité des postes. Ces évolutions vont notamment se traduire directement dans la manière dont les services RH structurent leurs actions.

1.1. Logiques managériales et organisations du travail

L'une des première requête des agents, notamment des nouveaux arrivants et des plus jeunes générations, concerne la possibilité de pouvoir concilier vie professionnelle et vie personnelle. Dans un souci de qualité de vie au travail (QVT), les managers doivent adapter leurs pratiques pour satisfaire à cela, tout en restant dans un idéal de performance. La prise en charge de ces questions de QVT a été tardive dans la FP, en effet, cette question émerge dans les structures privées dans les années 2000. La prévention « s'est véritablement structurée à partir de l'accord national 'Santé et sécurité au travail dans la FP en 2009 » (Santé travail FP 2025). Pour combler ce retard, le management public a progressivement permis d'introduire des modalités de gestions alternatives, rendant les fonctionnements des organisations plus souples.



Figure n°6 : Illustration des hybridations possible des nouveaux modèles organisationnels – DGAFP, 2025.

Ces nouvelles logiques managériales émergentes modifient donc les formes et les temps de travail, avec notamment l'essor du télétravail, l'adaptation des horaires des agents, de nouveaux espaces de travail etc.

Nous pouvons illustrer cela avec le cas du Département du Rhône qui est notre terrain d'observation pour ce mémoire. En effet, la collectivité a fait évoluer son organisation, en permettant notamment l'arrivée du télétravail. Toutes les personnes sur postes télétravaillables, peuvent effectuer deux jours de travail à leur domicile, avec accord des managers, dès lors qu'ils ont trois mois d'ancienneté. Le Département met en avant sa politique de télétravail en promouvant le bien-être au travail ainsi que le développement durable. Néanmoins, ce phénomène s'inscrit également dans une stratégie de performance. En effet, la collectivité vise à faire des économies en termes de ressources (telle que l'électricité), mais également en termes d'espace de travail et de locaux.

De plus, les temps de travail suivent la même logique de flexibilité demandé par les territoriaux. Plusieurs formules de temps de travail sont disponibles :

Semaine de 5 jours de travail :

- **Formule 1A :**
 - Semaine **5** jours de travail
 - 🕒 7h45 par jour avec des jours de réduction du temps de travail (JRTT).
- **Formule 1B :**
 - Semaine **5** jours de travail
 - 🕒 7h15 par jour
- **Formule 1C :**
 - Semaine **5** jours de travail
 - 🕒 7h00 par jour

Semaines de 4 et 5 jours de travail :

- **Formule 2A :**
 - alternance semaine **4** jours de travail et semaine de **5** jours de travail de façon à atteindre la durée annuelle légale de travail effectif
 - 🕒 8h00 par jour
- **Formule 2B :** des semaines de 4 jours de travail et des semaines de 5 jours de travail à raison de 8h30 par jour, de façon à atteindre la durée annuelle légale de travail effectif.
 - alternance semaine **4** jours de travail et semaine de **5** jours de travail de façon à atteindre la durée annuelle légale de travail effectif
 - 🕒 8h30 par jour

Figure n°7 : Les différentes formules de temps de travail au Département du Rhône – Intranet, 2025.

Les agents peuvent donc choisir entre des semaines de 5 jours de travail avec repos de temps de travail (RTT) ou sans RTT selon la durée de travail quotidienne, ou des alternances entre semaine de 4 jours et de 5 jours. C'est donc, une nouvelle preuve de flexibilité et d'individualisation des gestions, selon les envies des agents et de leurs contraintes personnelles. La journée type est une prise de fonction entre 8h00 et 9h15, une pause repas d'au moins 45 minutes entre 12h00 et 14h00 et une heure de départ au plus tôt à 16h30, en fonction de l'heure d'arrivée et de la pause déjeuner.

Par ailleurs, les espaces de travail ont également connu des rénovations et modifications ces dernières années, avec la mise en place de « flex office », c'est-à-dire des bureaux partagés, en open space, de manière à ce qu'il y ait plus d'échanges entre tous les professionnels RH. Des espaces de travail modulables ainsi que des espaces de convivialité ont également été créés.

On voit donc bien que le Département du Rhône n'échappe pas à la modernisation et aux changements de logiques managériales induites par le NMP dans la fonction publique territoriale. Tous ces changements bénéficient à la QVT des agents, ce qui permet notamment d'attirer des nouveaux talents, mais également de conserver ceux déjà présent en évitant un fort turnover, ainsi qu'en évitant notamment l'absentéisme, ou en tentant de le réduire. On passe donc désormais d'une logique de gestion administrative à une logique managériale et stratégique de gestion des talents (inspirée du privé). Selon Bezes et Damanière, on passe du modèle bureaucratique au modèle managérial.

Ces nouvelles logiques managériales, émanant du terrain et des agents, imposent donc aux managers de transformer et repenser leurs pratiques, de modifier leurs façons d'organiser et de structurer les choses dans leurs organisations. De nouvelles normes doivent émerger. Cela se traduit par l'apparition de nouveaux « référentiels manager » au sein du Département (nous développerons plus largement ce point en troisième partie de ce mémoire) pour s'adapter aux nouvelles pratiques désormais courantes. Par exemple, manager une équipe partiellement en télétravail, avec des jours de présences différents, nécessite de nouvelles compétences et une organisation spécifique.

1.2. Logiques managériales et gestion des compétences

Enfin, aujourd'hui, on ne parle plus seulement de gestion du personnel ou de leur statut, mais de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et de gestion des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), qui passe par la formation mais également la gestion stratégique des effectifs. La GRH permet d'organiser le travail pour « optimiser l'emploi des personnes impliquées dans l'activité d'une organisation » (Lebret, Sandeau-Gruber, 2024). Le recrutement se fonde alors sur les compétences et l'adéquation avec le poste proposé afin d'assurer la performance de l'organisation.

Dans ce contexte les nouvelles logiques managériales ont conduit à la mise en place et la généralisation d'entretien professionnels annuel (EPA). En effet, chaque agent a rendez-vous avec son manager, une fois par an afin de faire le bilan de l'année écoulée, pour définir et fixer de nouveaux objectifs pour l'année qui va suivre (nous développeront plus en détail la question de l'entretien annuel et des objectifs dans la prochaine partie de ce mémoire).

Enfin, l'arrivée croissante de managers issus du secteur privé dans la FPT accélère cette mutation. Ces professionnels, imprégnés de la culture, des pratiques et des normes et valeurs managériales d'entreprises privées importent leurs référentiels et contribuent à une transformation rapide et adaptée des modes de gestion.

Ainsi, l'évolution des logiques managériales dans la FPT ne se limitent pas à une simple adaptation des méthodes de gestion interne mais elles transforment aussi la manière dont les organisations publiques se positionnent vis-à-vis des agents. Cette recherche de flexibilité, de QVT et de gestion stratégique des compétences conduit à la réflexion sur l'image et l'attractivité de l'employeur public.

C'est dans ce contexte que se développe la notion de marque employeur, nouvel outil stratégique visant à attirer et fidéliser les agents dans un environnement qui se veut de plus en plus concurrentiel.

2. L'émergence de la marque employeur

Après avoir analysé l'évolution des logiques managériales dans la fonction publique et leurs impacts sur la gestion des RH et plus particulièrement de l'emploi et de l'organisation, il

apparaît que la transformation influence également la relation entre l'organisation publique et les agents, ainsi que la manière dont l'institution se positionne en tant qu'employeur.

Dans un contexte marqué aujourd'hui par une concurrence forte entre les différents acteurs publics, mais également avec les entreprises privées pour attirer et fidéliser les nouvelles recrues, la FPT doit repenser son attractivité. La recherche de flexibilité, l'amélioration de la QVT ainsi que la gestion stratégique ne suffisent pas. C'est dans cette dynamique que va émerger la notion de « marque employeur » sur laquelle nous allons nous concentrer dans cette seconde sous partie, en montrant comment elle devient un instrument central pour répondre aux nouveaux enjeux managériaux.

2.1. Définition

Nous pouvons définir la marque employeur comme désignant : « l'ensemble des actions mises en œuvre par une entreprise pour développer et promouvoir son image en tant qu'employeur attractif sur le marché du travail. Elle englobe les valeurs, la culture, les avantages et les opportunités de carrière. Elle vise à créer une image positive de l'entreprise. ». (Lefebvre Dalloz).

Selon Ready, la marque employeur est un terme qui définit l'image véhiculée par l'entreprise, aussi bien en interne qu'en externe. Cette image est travaillée selon des actions de communication et de marketing et permet de mettre en avant l'entreprise et de la rendre plus attractive aux yeux des agents déjà en place ainsi que les candidats potentiels. La marque employeur est donc « tout ce qui va donner envie aux collaborateurs de se lever chaque matin pour venir travailler [...] et tout ce qui va pousser les candidats à vouloir intégrer la société et à postuler pour y obtenir absolument un emploi ». On voit alors que la marque employeur est le principal levier des organisations pour attirer et fidéliser les individus. Pour cela elle doit agir sur trois dimensions :

- L'image interne de l'entreprise pour fidéliser les agents déjà présents,
- L'image externe et le process de recrutement pour attirer de potentiels futurs collaborateurs,
- L'ADN de l'entreprise pour définir l'identité et donner une image positive de l'organisation.

Historiquement la notion de marque employeur a longtemps été développée dans les entreprises du secteur privé et notamment industrielles pour faire face aux manques de

candidats lors des recrutements et pour attirer les candidats les plus qualifiés. Aujourd'hui, c'est à la FP de faire face à cette pénurie, notamment pour des questions de vieillissement des fonctionnaires, de méconnaissance du domaine, de contractualisation croissante et de manque d'attractivité des rémunérations proposées. Pour faire face à cela, depuis quelques années, les collectivités et la FP plus largement tentent de développer leur marque employeur pour attirer de nouveaux candidats.

2.2. Fidélisation des agents au Département

Nous allons, ici, traiter principalement de ce qui a été mis en place par la collectivité du Département du Rhône, qui est notre terrain d'étude privilégié.

Tout d'abord, le Département du Rhône fidélise ses agents dès leurs arrivées. En effet, au cours des premiers mois de travail des agents au sein d'une collectivité est organisée une « demi-journée des nouveaux arrivants ». Celle-ci permet à tous les nouveaux agents de se rencontrer et d'échanger, mais également, des individus du services RH prennent la parole afin de présenter la FPT, le Département, ses compétences, spécificités ainsi que ses objectifs. Cela permet donc aux nouveaux agents de se sentir intégré et de se familiariser avec les missions et les outils internes de la collectivité. La collectivité a également mis en place des pratiques d'onboarding, issues du privé, en remettant aux nouveaux des kits d'arrivées ou encore un livret d'accueil.

Également, en termes de communication interne et de fidélisation des agents, l'organisation possède une équipe dédiée (composée d'agent de communication, de documentalistes, d'agents d'accueil, et d'agents SI), qui met régulièrement à jour un intranet, sur lequel on retrouve une présentation de l'organisation, un organigramme, un annuaire, mais également une rubrique « vie interne », dans laquelle on peut retrouver tous les avantages, toutes les réductions proposées par le Département pour les agents.

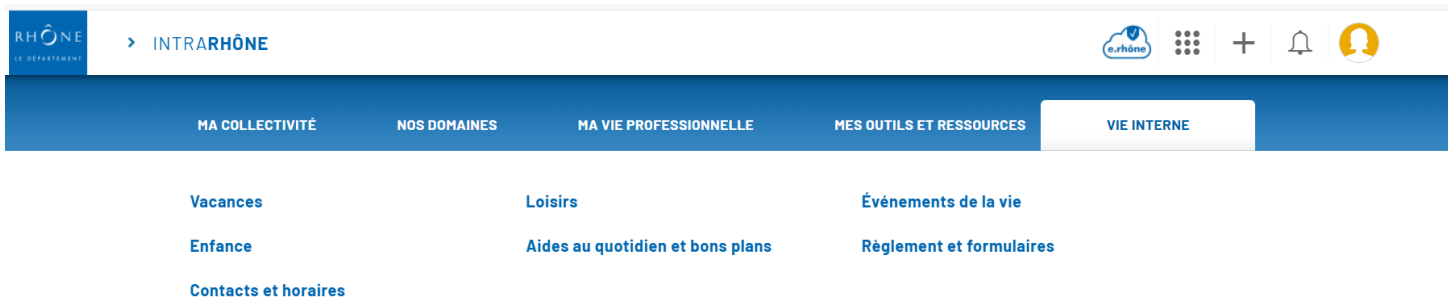


Figure n°8 : Rubrique « Vie Interne » et avantages sur l’intranet du Département (IntraRhône, 2025).

En interne, les agents peuvent prétendre à des avantages tarifaires dans des campings et hôtels partenaires pour les séjours de vacances, des réductions dans certains parcs d’attractions (tels que Walibi, le Pal ou encore Disneyland Paris), parcs animaliers et cinémas (Pathé, UGC, Le grand Palais...), des aides financières pour les déménagements, des aides pour la garde d’enfants, les salles de sports etc... Cette communication interne permet alors à tous les agents déjà présents dans la collectivité d’être fidélisés, ce qui aide l’organisation à réduire le turnover et garder ses effectifs. En effet, ces prestations sont ouvertes aux fonctionnaires mais également aux contractuels, ce qui participe à l’attractivité.

Cette politique contribue à la fidélisation des agents, en réduisant le turnover et les coûts associés (recrutements, intégrations, formations...).

La communication interne apparaît comme travaillée et importante au Département du Rhône.

2.3. Attractivité du Département dans le recrutement

Parallèlement, un travail est mis en place pour attirer des nouveaux collaborateurs, notamment dans la communication externe et les processus de recrutement. Depuis peu, et de plus en plus les annonces sont travaillées, et suivent toutes une matrice détaillée et découpée en plusieurs parties. En effet, celles-ci ont été construite et basée selon les pratiques communes de publication sur LinkedIn. Elles correspondent alors aux codes actuels de communication.

- Tout d’abord l’intitulé du poste en majuscule, explicite et mis en évidence,
- Une rapide présentation de la future équipe avec le pôle de rattachement et le nombre de personnes dans les équipes,

- Une description détaillée des missions sous forme de tirets pour plus de lisibilité (ce qui est mis en valeur, c'est l'objectif et le sens du travail : « découvrez un collectif dynamique attaché au sens du service public »),
- Le profil attendu du futur collaborateur,
- La boîte à outil (partie la plus intéressante par rapport à notre question de marque employeur et d'attractivité) mettant en avant les avantages proposés par le département tels que la prise en charge des transports, la carte tickets restaurants, les prestations sociales et culturelles, le télétravail ou encore les congés...

Les avantages sociaux sont donc présentés dans l'annonce afin d'attirer de potentiels futurs talents. Ils sont également abordés en détail lors des premiers échanges téléphoniques avec les candidats.

De plus, ces annonces harmonisées ainsi que la présentation de l'organisation participent à l'image de marque auprès des potentiels futurs agents. Ces nouvelles matrices permettent d'identifier rapidement l'employeur qu'est le Département du Rhône et d'attirer plus de candidats.

De plus, le Département se montre également « handi-accueillant », et inclusif avec tous les travailleurs RQTH. En effet, dans toutes les annonces, nous retrouvons un encart avec la mention suivante : « Tous nos postes sont ouverts au recrutement de personnes en situation de handicap. En conventionnant avec le FIPH, le Département du Rhône a fait le choix d'une démarche pro-active et inclusive. ».

Cette politique s'accompagne d'un partenariat et d'un travail en étroite collaboration avec certaines associations pour l'intégration des travailleurs en situation de handicap telles que Cap Emploi.

Dans la continuité de cette démarche, les agents RH travaillent collectivement en étroite collaboration afin de se réappropriier les offres d'emploi ainsi que les réseaux sociaux tel que LinkedIn, ou encore les canaux de diffusion tels que les Jobboard et Job Public. Le référent recrutement organise des ateliers avec tous les conseillers recrutement afin de travailler sur les nouvelles matrices, les méthodes de publications etc.

En effet, la GRH est orientée vers les résultats. Le recrutement doit donc être plus attractif, et beaucoup plus rapide, avec seulement une préqualification et un maximum de quatre agents reçus en entretien pour une seule offre d'emploi. Comme vu précédemment, même si un candidat titulaire sera prioritaire au vu de son statut, c'est bien les compétences qui vont primer.

C'est le candidat le plus qualifié, celui qui pourra être opérationnel le plus rapidement possible qui sera sélectionné.

Une refonte des méthodes et un nouvel usage des outils numériques sont alors mis en place dans un souci de performances imposé par le NMP.

Cependant, la FPT fait aujourd'hui face à un problème au sujet de la marque employeur : les collectivités suivent une logique concurrentielle (Laurent, 2025), au lieu de s'unir et de traiter ces problématiques collectivement afin d'attirer dans toutes les collectivités conjointement.

Par exemple, par rapport à notre terrain d'étude, nous voyons émerger une concurrence entre le Département du Rhône et la Métropole de Lyon. Chacun va faire apparaître ses avantages en termes de rémunération et de QVT tout en faisant concurrence à l'autre collectivité notamment durant les entretiens ou sur les annonces.

Ainsi, l'analyse des logiques managériales dans la FPT a mis en évidence un mouvement de transformation de la GRH, marqué par la recherche d'efficacité, de flexibilité et d'adaptabilité. Cette influence oriente les relations entre employeurs et employés, ce qui pousse les collectivités à repenser leurs pratiques et attractivités. La marque employeur (en interne comme en externe) s'est donc progressivement imposée comme levier stratégique pour attirer et fidéliser les agents. Néanmoins cette logique reste encore marquée par une forte concurrence. Toutes ces mutations traduisent donc de l'empreinte du NMP et de la contractualisation, croissante, qui redéfinissent la GRH tant côté carrière que côté emploi.

Dans la troisième partie de ce mémoire, nous analyserons alors plus finement ces mutations au travers d'une enquête menée auprès des agents du Département du Rhône, afin de comprendre les outils managériaux ainsi que les nouveaux modes de gouvernance.

Partie 3 : Le Nouveau Management Public et la contractualisation : Enquête sur le cas du Département du Rhône

Après avoir mis en lumière les nouvelles logiques managériales et l'émergence de la marque employeur dans la FPT, il apparaît que ces transformations ne sont pas les seules. Elles s'inscrivent dans le mouvement plus large du NMP, qui tend à redéfinir la GRH. L'essor de la contractualisation, l'adoption d'outils dit stratégiques et l'influence des modèles du secteur privé transforment les administrations et la gouvernance des collectivités.

Afin de mieux comprendre ces mutations, ainsi que leurs impacts concrets sur les pratiques RH, cette troisième partie va s'appuyer sur une enquête de terrain exploratoire menée auprès d'agents du Département du Rhône.

I. Une évolution de la Gestion des Ressources Humaines

Les transformations liées au NMP et la montée de la contractualisation ne se limitent pas seulement à l'arrivée de nouvelles pratiques managériales. Elle se traduit par une évolution structurelle de la GRH, qui devient progressivement de plus en plus stratégique.

Dans cette première section, nous examinerons ces évolutions au travers de deux dimensions principales : l'émergence d'outil pouvant être qualifiés de « stratégiques » et l'orientation des ressources humaines vers une gestion « éclatée ».

1. L'émergence d'une gestion « stratégique »

Dans la continuité des changements que nous avons pu mettre en évidence précédemment, l'influence du NMP conduit à se questionner sur l'émergence d'une gestion RH qui peut être qualifiée de « stratégique ».

Cette partie vise donc à analyser la manière dont les nouveaux outils et dispositifs participent à cette évolution, en orientant la GRH vers une logique de performance et d'optimisation.

1.1. Définition

Pour définir rapidement et expliciter ce que nous entendons par « stratégie », nous pouvons dire que les RH peuvent mettre en place des plans d'actions pour être plus performantes sur tous les points de la gestion. Celle-ci va définir la vision à moyen et long terme « concernant les employés et objectifs organisationnels » (Lança, 2024). Les organisations vont donc mettre en place des nouveaux outils dit stratégiques pour viser une GRH qui optimise la gestion du capital humain, afin d'améliorer la productivité quotidienne, augmenter les taux de rétention des collaborateurs, ou encore adopter des meilleures pratiques de gestion des compétences...

Chaque année, les organisations vont définir des nouveaux objectifs ou ajuster ceux des années précédentes. Il va découler de cette prévision l'émergence de nouvelles approches, qui vont être présentées aux employés, car tous les agents ont un rôle à jouer dans la réussite de cela. Les ressources Humaines restent un pôle stratégique et important dans la mise en place de ces stratégies. (Gervoise, 2022).

Toujours selon Gervoise, cette notion à commencer à prendre de plus en plus d'ampleur dans les années 2000 en France, dans les entreprises du secteur privé pour lesquelles la notion de capital humain s'est développée. Ensuite, les différentes crises du marché du travail liées notamment aux pénuries de candidats dans le recrutement ou encore la crise sanitaire de la COVID-19, ont accentuées ce phénomène et accélérées son développement.

Le NMP, déjà installé dans les organisations, a donc permis à la gestion stratégique de se développer rapidement dans la FP, d'autant plus dans les collectivités qui rencontrent des difficultés de recrutement ainsi que des difficultés budgétaires depuis ces dernières années à cause de la baisse de vente de biens immobiliers, ce qui a pour cause une baisse d'entrée d'argent pour les Départements qui reçoivent moins de droits de mutation à titre onéreux (DMTO), qui est un impôt que paie l'acheteur lors de l'acquisition du bien. De la même façon, dans les communes ces difficultés apparaissent à cause de la suppression de la taxe d'habitation.

Pour permettre l'émergence de nouveaux outils, la stratégie RH doit être définie en suivant plusieurs étapes :

- Réaliser un état des lieux de la situation RH de l'entreprise à un instant T (effectifs, compétences, emplois...) : pour connaître les forces et les faiblesses en matière RH.

- Définir les priorités à court, moyen et long terme : pour voir ce qui est urgent, ce qui doit être fait et l'objectif final.
- Élaborer le plan d'action stratégique : regroupera les différentes mesures et les outils nécessaires à sa mise en place.
- Communiquer le plan à tous et écouter les retours de chacun : pour atteindre l'objectif final.

La gestion des performances au niveau RH doit donc permettre l'émergence de nouveaux outils de performance afin de répondre à des enjeux notamment de gestion des compétences et de formations des collaborateurs, mais aussi de gestion des objectifs et d'engagement des agents dans leurs missions et tâches quotidiennes.

1.2. Les outils stratégiques mis en place

Des outils tactiques émergent donc pour atteindre les buts fixés par la politique RH. Comme vu précédemment, et notamment en partie 2, cette nouvelle gestion stratégique s'inscrit dans le cadre de la gestion des compétences et de la performance.

Par exemple, donner des objectifs aux agents lors des entretiens professionnels annuels (EPA), leur permettrait d'être plus actifs et plus engagés dans leur emploi. Selon Ientile-Yalenios, Thivant et Roger, aujourd'hui les managers du secteur public évaluent leurs collaborateurs, comme dans le secteur privé. Que les agents soient fonctionnaires ou contractuels, ils auront tous deux des objectifs définis en fonction de leurs postes, même s'ils ne sont pas évalués de la même manière.

C'est donc cette « nouvelle forme de management public qui permet d'améliorer et de moderniser l'action publique ». Lors des EPA, les managers harmonisent leurs discours afin d'évaluer et de manager par objectif de la même manière tous leurs agents.

Les entretiens entraînent alors un pilotage par la performance, grâce aux objectifs fixés. Ils permettent un ajustement au cours des années, et permettent aux managers de prendre des décisions stratégiques et d'allouer les ressources plus efficacement.

Dans certaines collectivités, et notamment au Département du Rhône, on constate la mise en place du complément indemnitaire annuel (CIA), qui permet de reconnaître et valoriser l'engagement des agents. Ce complément va être versé, notamment pour les tuteurs

d'apprentissages, ou encore les encadrants... Cet outil financier va pousser les agents à s'engager professionnellement. Seront évaluées ses valeurs professionnelles, son sens du service public mais aussi sa contribution au collectif de travail.

Également, il y a la GPEC qui permet d'adapter à court, moyen et long terme les emplois et les effectifs « aux exigences issues de la stratégie des entreprises » (Ministère du travail). C'est une démarche prospective des RH qui permet d'accompagner le changement et de construire des solutions répondants aux enjeux actuels, qui sont aujourd'hui et notamment au Département du Rhône, des enjeux budgétaires. Elle s'impose dans toutes entreprises de plus de trois cents agents, ce qui est le cas pour notre collectivité qui en compte plus de mille huit-cents.

La GPEC permet aux organisations de :

- Faire face aux problèmes de pyramide des âges (la population des fonctionnaires étant une population vieillissante. Au Département par exemple, la moyenne d'âge des agents dépasse quarante-sept ans (46,7 ans) en 2023).
- Optimiser les dispositifs de formation afin de connaître les compétences de chacun et de pouvoir former les autres.
- Accompagner les changements dans l'organisation du travail (qui est en constante évolution dans la FP avec de nombreuses réorganisations).
- Améliorer la gestion des carrières (notamment entre contractuels et fonctionnaires).
- Anticiper l'adaptation des compétences aux emplois (qui évoluent et connaissent des modifications, mais également l'arrivée de nouveaux emplois dans la FP qui n'existaient que dans le secteur privé précédemment).

La GPEC est alors considérée comme un outil stratégique car elle dépasse la simple gestion administrative et permet d'orienter l'action RH vers la performance et l'optimisation des coûts pour la pérennité de l'organisation. En effet, elle est alignée avec la stratégie globale, elle permet d'anticiper et d'adapter ainsi que d'aider au pilotage et à la prise de décisions. Elle joue un rôle clé dans la modernisation de la GRH publique.

Un autre outil, largement répandu dans le secteur privé, mais encore peu utilisé dans la FP est celui des indicateurs clés de performances (KPI). En effet, ces indicateurs de performances sont des « outils de gestion permettant de mesurer et évaluer les performances dans les processus, pour ensuite gérer de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible pour atteindre les buts préalablement définis » (Nguyen, 2020). Cette approche est parfaitement

illustrée par la citation de Peter Ferdinand Drucker « Ce qui peut- être mesuré peut-être amélioré ».

L'introduction de KPI dans les administrations, et plus particulièrement au Département du Rhône, représenterait un levier majeur pour moderniser la GRH. La mise en place d'indicateurs permettrait de quantifier des résultats et l'efficacité de toutes les autres actions menées, mais également de piloter les politiques RH en s'appuyant sur des données objectives. La mise en place de KPI viendrait alors en appui afin d'améliorer l'efficacité des autres outils. De ce fait, les KPI faciliteraient l'alignement entre la stratégie globale de la collectivité et le développement d'outils opérationnels tels que les EPA et la GPEC. La collectivité disposerait alors d'un tableau de bord stratégique afin d'identifier les possibilités d'améliorations.

Ces instruments servent alors une GRH stratégique c'est-à-dire une GRH qui anticipe les besoins en compétences, en effectifs, et qui soutient les parcours des agents tout en garantissant la continuité du service public. Cette stratégie suppose un fort lien entre la planification RH, les objectifs organisationnels ainsi que le développement individuel des agents. La GRH devient alors un levier stratégique des organisations.

Ainsi l'émergence de ces outils, illustre la volonté des collectivités d'adopter une GRH proactive et alignées avec les objectifs. Ceci, auparavant utilisés dans le secteur privé, est désormais courant dans la FPT, importé par les normes du NMP.

Toutefois, cette évolution n'est pas toujours unifiée, au contraire, la contractualisation tend à fragmenter la GRH la rendant plus éclatée. C'est cette dynamique que nous allons examiner dans la suite de ce travail.

2. Vers une gestion des RH « éclatée »

Cette transformation stratégique des RH, bien qu'elle modernise les outils et les pratiques, engendre également une gestion plus dispersée des RH. Nous allons ici analyser cette tendance de GRH « éclatée », marquée par la coexistence de logiques managériales parfois divergentes.

En effet, comme nous avons pu l'analyser plus tôt dans ce mémoire, le contrat tend à devenir lui aussi un outil stratégique de la gestion des ressources humaines. Sa flexibilité permet d'ajuster rapidement les compétences et les effectifs disponibles en fonction des besoins de la

collectivité. Il facilite également les prises de décisions, en laissant aux managers et aux RH une marge de manœuvre plus importante dans la gestion.

A l'inverse, les agents titulaires bénéficient de droits statutaires clairement établis et juridiquement protégés, ce qui limite pour les RH les possibilités d'adaptation rapide de leurs situations.

Cette dualité crée ainsi une tension entre deux logiques stratégiques différentes :

- Une logique de flexibilité et de contrôle : pour les agents contractuels,
- Une logique d'accompagnement et de soutien : pour les agents titulaires.

C'est donc l'émergence de ces deux régimes de gestions que nous allons décrire et comprendre dans la suite de ce mémoire.

2.1. Logique de contrôle

La logique de contrôle s'applique principalement aux agents contractuels en CDD dans la FP. En effet, cette catégorie d'agent bénéficie d'une gestion plus souple et flexible. Les agents contractuels ne jouissent pas des protections statutaires qui garantissent la stabilité de l'emploi aux fonctionnaires, ce qui engendre une GRH différenciée, l'une règlementaire et l'autre avec plus de marge de manœuvre, comme nous avons déjà pu l'évoquer auparavant.

Dans ce cadre, le recours aux CDD permet une gestion plus dynamique et réactive dans la gestion des ressources humaines. Cette flexibilité permet une GRH qui repose sur un contrôle accru des performances des agents. On remarque alors que les contractuels territoriaux sont soumis à plus de dureté, et les personnels RH vont leur fixer plus d'objectifs (cela peut également être dû à la période d'essai : il y a une possibilité de mettre fin à leurs contrats s'ils ne font pas l'affaire). Le recours aux CDD offre aux managers et aux agents en charge de la GRH plus de possibilités pour ajuster les compétences et les effectifs, en fonction des besoins immédiats de l'organisation. Cela permet donc d'avoir un contrôle direct sur le personnel en fonction de ce qui est ou non à réaliser. Ce contrôle est renforcé par la possibilité de renouveler ou mettre fin aux contrats en fonction de la satisfaction des exigences stratégiques et des performances (Le club des juristes, 2019).

Comme nous avons déjà pu le dire, le principal avantage du contrat est sa flexibilité. Les managers vont donc avoir tendance à fixer plus d'objectifs aux agents contractuels. Les objectifs deviennent alors un levier central pour évaluer les résultats des agents. Les

performances des contractuels peuvent donc être évaluées de manière plus stricte, les agents sont « testés » lors de leur premier contrat afin de voir si par la suite ils vont être reconduits ou non. De surcroît, en raison de la flexibilité contractuelle, les managers vont pouvoir réajuster régulièrement les objectifs des agents, dans le but d'aligner les missions et les besoins stratégiques de l'administration (Bacale-Beauvallet, 2016). Ces évaluations régulières renforcent l'engagement des agents qui doivent constamment prouver leurs valeurs et justifier leurs présences. Cette pression peut, dans un premier temps stimuler la productivité et la motivation (comme dans une entreprise privée) avec la perspective d'une reconduction de contrat ou d'une évaluation favorable.

Cependant, la flexibilité et la logique de contrôle ne sont pas sans inconvénients et sans points négatifs. Si celles-ci permettent un ajustement des effectifs, elles mènent également à une précarisation des emplois et peut conduire à une gestion des ressources humaines de moins en moins humaines. Les contractuels se sentiront de moins en moins soutenus par les institutions. Ils peuvent perdre le sens du service public à cause de ce traitement différencié, issu du privé.

En effet, la gestion de cette population s'oriente davantage vers la rentabilité et la réduction des coûts que vers le bien-être professionnel. À long terme, cette gestion peut nuire à la cohésion d'équipe et à l'engagement collectif envers les objectifs du service public.

Ainsi, la GRH privilégie un contrôle des performances, pour les contractuels qui sont de plus en plus nombreux, cherchant à répondre rapidement aux besoins de la collectivité dans une idée de rationalité. Cependant ce type de gestion peut aussi entraîner un déséquilibre en termes d'implication et de motivation des agents, qui peuvent se sentir déconnectés des objectifs et de la vision de la collectivité.

2.2. Logique de soutien

D'un autre côté, au sein des collectivités, est présente une logique de soutien et d'accompagnement pour les agents fonctionnaires titulaires. À l'opposé de la précédente, celle-ci bénéficie à des agents qui profitent de la stabilité de l'emploi et d'une protection juridique sécurisante. Traditionnellement, la FP repose sur celle-ci, où l'accent est mis sur la pérennité de l'emploi, des carrières, du développement des compétences ainsi que de la gestion des parcours professionnels.

Les agents fonctionnaires vont être perçus comme des éléments stables et qui sont là pour faire leurs carrières dans l'organisation, soit pour une longue durée. Leur stabilité leur permet donc d'accéder à de nombreuses formations ainsi que des garanties de mobilités.

Dans cette logique, l'accent va être mis sur l'accompagnement individuel des agents, sur la gestion de leur carrière à long terme ainsi que sur l'amélioration perpétuelle de leurs compétences pour le poste et l'organisation (DGAFP, 2022).

Lors des entretiens annuels, l'identification des besoins de formation et les perspectives de mobilités seront privilégiés, plutôt qu'une simple évaluation. En effet, les licenciements étant très difficiles dans la FP pour les agents titulaires, les managers vont privilégier des évolutions, car même en cas de non-respects des objectifs, l'agent restera positionné sur son emploi et son poste. Au lieu d'être dans le contrôle et la performance, la manager va alors se positionner en tant qu'accompagnateur et facilitateur envers son agent, afin de l'aider à toujours développer plus de compétences et d'évoluer professionnellement sur d'autres missions. Ils vont ensemble, coconstruire le parcours de l'agent en fonction de ses demandes et aspirations.

Le volet d'accompagnement est très présent au Département du Rhône. En effet, les conseillers recrutement et formation ont également une casquette « accompagnement » pour les agents titulaires. Ils sont en situation d'aide et de soutien envers certains collaborateurs qui en nécessitent le besoin. Par exemple, pour un agent qui ne se sent pas à l'aise sur son poste, ou en cas d'inaptitude à son poste, les conseillers vont être là pour les accompagner sur des nouvelles missions. Ils vont échanger avec lui sur ses envies, et lui trouver un nouvel emploi au sein de la collectivité, en lien avec ses volontés. Après la prise de poste, ils seront en échanges réguliers pour vraiment mener la mission d'accompagnement jusqu'au bout. Aussi, ils peuvent être en position d'aide avec des agents en situation de maladie.

Il existe d'ailleurs un poste de référent accompagnement, aujourd'hui vacant, au sein du Département du Rhône. L'agent positionné sur celui-ci sera entièrement dédié à l'accompagnement des agents titulaires en difficultés.

Néanmoins, cette logique présente également des inconvénients. Elle présente une certaine rigidité et un manque de réactivité. Les droits statutaires et la protection des fonctionnaires peuvent créer des difficultés en cas de crise. Le processus d'adaptation et de changement prend plus de temps, ce qui représente un défi pour la GRH publique, notamment dans un contexte de pression budgétaire et de volonté de toujours plus de performances et d'efficacité.

Ainsi, cette logique favorise une gestion à long terme de la GRH, ou les agents titulaires sont valorisés et accompagnés dans leurs parcours professionnels, ce qui aide à la fidélisation des collaborateurs, mais au prix de la lenteur dans les adaptations organisationnelles.

| | Logique de contrôle | Logique de soutien |
|-----------------------------|--|---|
| Agents concernés | Contractuels en CDD | Fonctionnaires titulaires |
| Objectifs de gestion | Ajustement rapide des effectifs et des compétences selon les besoins immédiats | Pérennité de l'emploi, développement des carrières et des compétences |
| Mode de management | Pilotage par la performance et la rentabilité, objectifs fixés et évaluations | Accompagnement individuel, suivi de carrière, management facilitateur |
| Pression | Forte pression liée à la précarité du contrat | Faible pression car sécurité de l'emploi |
| Avantages | Adaptation rapide, coûts faibles et maîtrisés | Fidélisation des agents, investissement en compétences |
| Inconvénients | Précarisation, perte du sens de service public | Rigidité, lenteur d'adaptation, difficulté de réorganisation |

Tableau n°3 : Résumé et comparaison des deux logiques contrôle/accompagnement, réalisé par mes soins, 2025.

Pour conclure, l'analyse menée met en évidence que la GRH dans les collectivités connaît une forte transformation. Sous l'influence du NMP, elle tend à devenir plus stratégique grâce à l'introduction de nouveaux outils de pilotage. Toutefois, cette évolution ne se fait pas de manière homogène, et relève d'une GRH éclatée, marquée par la coexistence de deux logiques distinctes.

D'une part une logique de contrôle qui répond à la recherche de flexibilité et d'agilité, mais qui entraîne une précarisation et une pression forte sur les performances et d'autre part, une logique de soutien qui correspond au statut historiquement ancré dans la FP, qui valorise la stabilité et l'accompagnement, mais qui peut ralentir la capacité d'évolution et d'adaptation.

Ces constats soulignent les tensions auxquelles font face la FP. Le Département du Rhône n'est pas exempté, et doit lui aussi faire face à la nouvelle mise en œuvre des politiques de GRH. Pour comprendre comment sont vécues ces dynamiques par les agents, il est nécessaire de compléter cette analyse par une approche de terrain.

Nous verrons donc, dans la suite de ce mémoire, les résultats d'une enquête menée auprès des agents de la collectivité, afin de voir et comprendre leurs représentations, leurs attentes et leurs expériences vis-à-vis de cette gestion en constante évolution.

II. Enquête qualitative exploratoire auprès d'agents du Département du Rhône

Après avoir posé un cadre théorique autour des transformations de la gestion des RH dans la FPT ainsi qu'analyser les pratiques de gestion au Département, nous pouvons, dans cette partie confronter tous ces éléments aux ressentis des agents du terrain étudié. En effet, nous avons pu voir que la littérature met en avant une GRH plus stratégique et éclatée, double, mais il est important d'observer comment ces évolutions sont effectivement perçues par les agents eux-mêmes.

Pour cela, une enquête qualitative exploratoire a été menée au sein du Département du Rhône, pour interroger et mieux comprendre les représentations que se font les agents de la gestion des RH dans leur collectivité, mais aussi les logiques managériales auxquelles ils sont confrontés.

Nous verrons donc dans un premier temps le contexte institutionnel de l'enquête ainsi que la méthodologie adoptée, et dans un second temps, nous pourrons analyser les principaux résultats, en mettant en évidence les ressemblances et les écarts entre la littérature et les réalités exprimées par les agents.

1. Contexte et méthodologie de l'enquête

Cette enquête menée auprès des agents du Département du Rhône, qui est mon lieu d'alternance, a pour but de déterminer si la gestion est semblable ou différenciée selon le statut des agents. Le but est donc de comprendre la perception de chaque agent sur sa gestion, afin de voir s'il y a des inégalités ou non.

En d'autres termes, cette enquête vise à analyser les pratiques et les ressentis, pour voir ce qui est mis en place et si les agents appréhendent ce qui est décrit et explicité dans la littérature.

1.1. Méthodologie et choix des participants

Afin de percevoir le ressenti de manière individuelle des agents, la méthode qualitative semblait la plus adaptée. En effet, pour cette enquête, il était nécessaire de prendre en compte divers avis afin de recueillir une diversité de points de vue, avec des explications riches et détaillées. Les méthodes des questionnaires et d'observations ne semblaient pas correspondre au but rechercher, ne permettant pas de rentrer assez dans les détails des vécus et ressentis des agents. De plus, avec cette méthode, la maîtrise de l'échantillon aurait été plus compliquée.

Le choix a donc été de mener des entretiens dit « semi-directifs ». Ceux-ci permettant de cadrer les grandes lignes, sans trop intervenir afin de laisser l'enquêté développer son point de vue, pour ne pas biaiser ses réponses au vu de ce que l'on sait déjà grâce à la littérature. Avec cette méthode, les participants peuvent s'exprimer librement, les questions sont simplement des « tremplins » pour lancer des sujets (Combessie, 2011). Pour orienter les échanges, des grilles d'entretiens ont été réalisées : une pour les agents contractuels et une autre pour les agents fonctionnaires. Ces guides ont été des fils conducteurs lors de chacun des entretiens. Certains enquêtés pouvaient répondre à des questions avant même qu'elles aient été posées. Il n'a donc pas scrupuleusement été suivi lors de chaque entretien mais a servi d'appui pour les relances. Enfin, les questions posées n'étaient que des questions « ouvertes », pour limiter les réponses trop courtes qui n'apporteraient pas de matière à l'enquête (Sauvayre, 2016). La grille de question a été conçue de façon à aborder les notions centrales de ce mémoire ; c'est-à-dire l'arrivée du NMP, la contractualisation croissante ainsi que la gestion des emplois et des carrières de chacun.

Le but de cette enquête est d'interroger des agents contractuels (en CDD et en CDI), et des fonctionnaires afin de croiser les données. Pour concevoir l'échantillon, qui doit être représentatif, nous avons d'abord pu partir d'une requête interne qui présente tous les agents en position d'activité du Département du Rhône, par pôle, selon leur statut, leurs activités, leurs dates d'arrivées...

Dans le but d'avoir un échantillon représentatif, tout en respectant les contraintes temporelles, nous avons souhaité interroger une quinzaine d'agents avec des caractéristiques différentes : c'est-à-dire des dates d'arrivées différentes, des statut différents, des pôles différents ainsi que des métiers différents. L'échantillonnage ne représente pas une

représentativité statistique mais une diversité de points de vue, de situations et de profils (Savoie-Zajc, 2007).

Dans un premier temps, notre échantillon comprenait dix-sept agents, avec au moins deux participants de chaque pôle, deux agents en CDI, huit en CDD et sept fonctionnaires. Il était composé de dix femmes et sept hommes. Cette liste était soumise à la validation de la directrice déléguée ainsi que de tous les directeurs généraux adjoints (DGA) de chaque pôle. A l'approche de la date de rendu de ce travail, n'ayant toujours pas la validation et de nouvelles, malgré de nombreuses relances, le choix a été fait de modifier l'échantillon afin de n'interroger que des agents du PMRH et deux agents de la direction générale (validée par la directrice).

| Pôle | Direction | Agent | Cat. | Date d'entrée | Statut |
|--------------------|--|--------------|-------------|----------------------|----------------------|
| PMRH | Carrière et rémunération | Alice | A | 15/05/2022 | Contractuel |
| PMRH | Carrière et rémunération | Mellina | B | 16/06/2022 | Contractuel |
| PMRH | Carrière et rémunération | Sandrine | B | 03/10/2026 | Titulaire |
| PMRH | Carrière et rémunération | Maëlle | B | 02/11/2022 | Titulaire |
| PMRH | Recrutement, formation et accompagnement | Adrien | A | 21/02/2022 | Contractuel |
| PMRH | Recrutement, formation et accompagnement | Laurie | C | 22/07/2025 | Contractuel |
| PMRH | Recrutement, formation et accompagnement | Gabriel | C | 15/06/1998 | Titulaire |
| PMRH | SIRH | Léa | B | 01/12/2022 | Titulaire |
| PMRH | Finances et comptabilité | Alexandra | A | 18/06/2012 | Titulaire |
| PMRH | MRH collaborateurs | Philippe | C | 04/04/2022 | Titulaire |
| Direction générale | Optimisation | Coralie | A | 16/02/2015 | Contractuel (en CDI) |
| Direction générale | Optimisation | Bénédicte | A | 22/05/2023 | Contractuel |

Tableau n°4 : Tableau récapitulatif des participants à l'enquête réalisé par mes soins, 2025.

Nous pouvons donc voir que douze agents ont participé à l'enquête : cinq contractuels en CDD, un contractuel en CDI et six fonctionnaires titulaires (afin de respecter une certaine équité dans les statuts). Seulement trois hommes ont été interrogés et neuf femmes. Les catégories et dates d'arrivées sont quant à elles assez diverses. Tous ces agents travaillent à l'Hôtel du Département situé à Lyon, considéré comme le siège de l'administration.

Nous pouvons néanmoins admettre un certain biais pour la suite de cette analyse. En effet, les agents interrogés ont tous une vision RH car faisant partie du pôle ou en ayant fait partie précédemment. Leur vision n'est donc pas neutre à ce sujet, même s'il a été précisé, avant le début de l'entretien, que nous voulions recueillir leurs points de vue et ressentis en tant qu'agent et non en tant que professionnel RH, les questions ne portant pas sur leurs pratiques mais sur la gestion de leurs propres carrières. Par ailleurs, leur position a rendu les échanges plus fluides. En effet, les questions statutaires sont des sujets qu'ils maîtrisent, ce qui a permis un échange facile.

1.2. Collecte et traitement des données

Une fois la liste des participants souhaitée établie, j'ai pu directement aller les voir un par un dans les locaux. J'ai pu les solliciter directement pour obtenir leur accord afin d'échanger et contribuer à ce travail.

Une fois le sujet expliqué et les accords donnés, les entretiens ont été planifiés selon les disponibilités de chacun. Selon les préférences des participants, les entretiens ont été fait soit en présentiel dans un box isolé (pour dix participants), ou bien en visioconférence via la plateforme de communication Teams. Les rencontres ont été individuelles pour laisser plus de liberté à chacun d'exposer ses idées et ressentis. Les durées des entretiens varient entre quinze et quarante-cinq minutes.

Dans le cadre de ces douze entretiens, tous les agents ont accepté l'enregistrement de l'échange. En effet, celui-ci permet de retranscrire l'intégralité des discussions, ce qui facilite des analyses par la suite. Aussi, j'ai pu prendre des notes lors de chacun des entretiens pour mettre en confiance et montrer mon intérêt aux personnes face à moi qui donnent de leur temps. Le fait de retranscrire tout l'entretien facilite le fait de s'imprégner des informations pour en permettre une analyse par la suite.

Pour mener une analyse qualitative de manière rigoureuse, la transcription des entretiens constitue une étape préalable indispensable. Elle permet de restituer avec précision la parole des enquêtés et nous donne un matériau exploitable pour la phase d'analyse. Une fois celles-ci réalisées, le processus de codage peut commencer. Il consiste à attribuer des étiquettes thématiques à des parties de discours (voir Annexe n°5), afin d'identifier les points communs ou les différences des propos des agents (Sauze, 2024).

Cette démarche permet de structurer l'analyse en faisant émerger des catégories récurrentes, qui se rapprochent de notre thématique de recherche. Ces catégories se construisent au fur et à mesure à partir des matériaux récoltés. Le processus de codage est donc long, et nécessite plusieurs lectures attentives du corpus d'entretien, afin de saisir le point de vue de chaque agent.

Enfin, les étiquettes, les codes attribués aux extraits des entretiens, permettent de regrouper les données selon des thèmes d'analyse, afin de faciliter les rapprochements et comparaisons entre les différents discours.

Ce travail constitue donc une étape clé de l'analyse qualitative, car il permet de relier les données des agents aux données issues de la littérature et aux concepts clés, pour en tirer des conclusions au vu du terrain d'enquête.

2. Présentation des résultats

Pour tous les interrogés, la contextualisation et l'explication du but de la recherche a été nécessaire afin qu'ils puissent uniquement se concentrer sur leurs positions d'agents et non leurs positions de professionnels des carrières et des emplois au sein du service RH. Ils ont tous fait part de la difficulté, ou bien précisé que leurs positions pouvaient biaiser leurs réponses, car ils ont une vision générale des RH et donc de mon sujet.

Les échanges avec les contractuels étaient souvent convergents et assez communs, alors que les discours des fonctionnaires titulaires pouvaient parfois diverger entre eux quant à la vision du statut et des avantages/inconvénients que ce dernier apporte.

Avant de passer à l'analyse des entretiens au vu de la littérature, il semble important de rappeler que la question du statut est très actuelle. Chaque agent interrogé est donc au fait de ces sujets, notamment les fonctionnaires car ils sont assez documentés aujourd'hui dans la FP.

La plupart des participants sont donc éduqués et informés sur la question du statut et de son évolution durant ces dernières années.

2.1. Relations NMP et carrière – résultats d'enquête

Dans un premier temps, nous allons ici analyser la perception des agents sur leur carrière. Nous allons distinguer la vision des contractuels et des fonctionnaires.

Un premier élément marquant concerne les avantages perçus lorsque l'on travaille dans la fonction publique territoriale, notamment au sujet de l'évolution de la carrière. Les contractuels, qu'ils soient en CDD ou en CDI partagent une vision commune. Coralie l'explique ainsi : *« En tout cas, en termes d'évolution de carrière, on laisse la possibilité aux personnes de faire des propositions d'évolution de leur poste, de leur périmètre d'intervention. On a des capacités à pouvoir se positionner sur des projets différents et donc de ne jamais s'ennuyer et de ne pas tomber sur quelque chose de très routinier. On sent qu'il y a beaucoup de transformation. Donc ça, c'est, je pense, un avantage par rapport à des structures où, si vous êtes recruté pour une compétence, un sujet dédié, un périmètre dédié, il y a parfois plus de mal à en sortir. »*. De même Alice souligne : *« Ça, c'est la chance aussi, tu vois, de travailler dans le public. C'est vrai qu'on a quand même l'avantage... C'est vrai que je ne l'ai pas dit tout à l'heure, mais en fait, tu as tellement de domaines différents, tu as tellement de métiers différents que si tu le veux, tu peux facilement... Enfin, facilement, oui et non, mais tu peux changer. »*. La plupart des contractuels voient la fonction publique comme un employeur qui permet de la mobilité dans la collectivité, qui offre des opportunités d'évolutions sans contraintes excessives.

Cette vision est également partagée par les fonctionnaires. Gabriel m'a confié durant notre entretien avoir eu un parcours jalonné de changements de poste : il a été médiateur en maison du Rhône (MDR), puis secrétaire enfance avant d'être gestionnaire comptable. Par la suite il a exercé des postes de RH de territoire puis exerce aujourd'hui un poste de référent recrutement. De la même façon, Philippe a également pu effectuer des postes variés, d'abord dans l'assistanat et dans les frais de déplacement et maintenant chargé de relation agents et managers.

Tous les agents interrogés, ayant plus d'un an d'ancienneté ont pu évoluer dans leurs missions, emplois et catégorie. Cela confirme donc que la possibilité d'évolution constitue l'un des principaux atouts de la fonction publique.

Concernant l'accompagnement dans l'évolution personnelle et professionnelle des agents par leurs managers, une nouvelle fois, les réponses ne diffèrent pas selon le statut des agents, mais plutôt selon les différents managers. L'une des managers semble être très présente pour ces collaborateurs, quand d'autres semblent plus effacés. Néanmoins, aucune différence n'est faite dans le traitement et l'accompagnement entre les contractuels et les fonctionnaires titulaires, ce qui dépend donc du manager et de ses formations et antécédents professionnels.

En matière de formations, aucune différence ne semble être faite entre les agents. Nous pouvons citer Adrien, qui est un agent contractuel en CDD, à ce sujet : *« si tu regardes les personnes qui travaillent à la formation, ils n'ont pas pour consigne de privilégier les titulaires internes. Par rapport à la formation, c'est plutôt on forme tout le monde »*. Cependant, Laurie qui est contractuelle et Léa titulaire déclarent toutes deux ne pas suivre les formations qu'elles souhaitent. En effet comme le dit Léa : *« moi j'ai fait des formations... Mais je les aient pas forcément demandées, elles sont imposées plutôt. Très intéressantes, mais imposées... A cause de tous les problèmes de budget, bah je me forme seule, avec beaucoup de tutos YouTube, parce que les formations qui m'intéresse elles sont trop techniques et payantes, elle sont pas au CNFPT »*. Laurie déclare : *« J'ai participé à 2 formations à ce jour. Et on m'a inscrite. Et on m'a dit qu'on m'avait inscrite, et que ce serait pas mal. J'ai pas pu les choisir, celle que je veux sont individuelles et payantes donc c'est non »*. Un des problèmes majeurs que rencontrent les collectivités concerne les restrictions budgétaires. Aujourd'hui, les seules formations accordées sont les formations faites en interne, les formations via le CNFPT (qui est payé via les cotisations patronales), ou bien les formations règlementaires telles que la manipulation des extincteurs, la conduite d'engins ou le SST.

Le principal point de divergence entre contractuels et fonctionnaires réside dans l'évolution de carrière à plus long terme. En effet, les contractuels déclarent pour la plupart la volonté de retourner dans le secteur privé, ou au moins de changer d'employeur à la fin de leurs contrats. Par exemple, Mellina nous confie *« pour l'instant je veux rester dans le public et je veux rester ici, je vise le CDI. Par contre pour le futur je sais pas, je me ferme pas la porte du privé »*. On retrouve le même discours chez Adrien : *« moi, ce que j'aimerai à la fin de mon contrat c'est... ça serait pour retourner soit en cabinet de conseil, soit en... C'est pas de la chasse de tête, mais pour toujours rester dans le milieu du recrutement et faire soit du management de transition, soit accompagner des entreprises sur la recherche de candidats. Retourner plutôt dans le côté conseil »*. La plupart des contractuels n'ont pas une vision claire

de leur avenir professionnel. C'est souvent la notion de flexibilité et de non enfermement dans la FP qui sont évoquées. La plupart et notamment Alice évoluent en fonction des opportunités qui se présentent à eux et n'ont pas en tête un chemin tracé. Aucun des six contractuels interrogés n'envisage de passer les concours ou la mise en stage. Certains, comme Mellina et Alice l'ont même refusée. En effet, la mise en stage signifie une titularisation en catégorie C, ce qu'elles ne souhaitent pas étant respectivement sur des postes de catégorie B et A. Également, aucun ne souhaite s'investir dans les formations et le passage des concours. Tous veulent garder leur liberté.

A l'inverse, chez les fonctionnaires titulaires, tous veulent rester dans la fonction publique car ils sont attachés à leurs grades. Deux agents aimeraient changer de collectivité car elles ne voient pas de perspectives d'évolutions possible : « *Non, normalement, j'ai des choses où je voudrais que... À mon niveau, j'ai envie de devenir responsable, on va dire, chef de service, c'est l'évolution normale, on va dire. Voilà, sachant que ici, rien ne me retient, étant donné que rien n'évolue* ». Tous les autres semblent satisfaits de leur emploi ainsi que de la collectivité. Ils souhaitent rester ici, tant que leur emploi ainsi que l'ambiance générale restent les mêmes. Aucun des agents titulaires interrogés ne regrette son statut et sa décision de devenir fonctionnaire. L'un des agents, Philippe a déclaré se sentir à sa place et avoir reçu sa mise en stage comme une marque de confiance de la part de sa hiérarchie.

2.2. Relations NMP et emploi – résultats d'enquête

Concernant les notions liées à l'emploi, une nouvelle fois, peu de différences sont apparues entre les discours des agents titulaires et des agents contractuels.

La seule différence majeure et persistante entre contractuels et fonctionnaires est la sécurité de l'emploi, le recrutement et le renouvellement des contrats. L'un des inconvénients majeurs cités par les contractuels est comme le dit Adrien : « *la politique actuelle au recrutement au sein de la ressource humaine, c'est le côté où on privilégie à compétence égale, on va privilégier un titulaire interne à un contractuel. C'est le seul bémol que je trouve à ça, même si dans un autre sens, je trouve ça aussi normal de privilégier des titulaires internes qui ont passé des concours, qui se sont investis à fond dans la fonction publique. Demain, tu arrives à la fin de tes 3 ans de contrat par exemple, ton poste est republié et il y a un tit' interne qui se positionne dessus avec même compétence que toi, voire plus de compétence, ton contrat on peut y mettre fin du jour au lendemain sans forcément... Le seul motif qu'il y a derrière ça, c'est qu'il*

y a un autre candidat qui est titulaire interne ». Alors que les fonctionnaires comme Maëlle, qui a longtemps travaillé dans le secteur privé avec une sécurité de l'emploi moindre, revendiquent la stabilité et ses avantages. Les contractuels ne peuvent pas anticiper la suite et leur futur à cause de cette règle statutaire. Les fonctionnaires perçoivent cette règle comme un gage de stabilité, de confiance et de reconnaissance.

En matière d'attractivité, titulaires comme contractuels ont abordés les notions de qualité de vie au travail et d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Comme le dit Sandrine : *« T'as une facilité, plus que dans le privé, d'aménager, de faire correspondre. T'as le professionnel et le personnel. Entre télétravail, entre les choix de formules, donc du coup, des congés qui vont avec. On va dire que t'es moins... T'as moins de contraintes ».* Mellina déclare également que les avantages sont les congés, et toutes les prestations internes proposées par la collectivité. La question de la marque employeur, qui a été mise en place pour attirer des nouveaux profils est donc mise en avant et citée comme d'un des avantages et ce qui attire dans la fonction publique.

En ce qui concerne l'arrivée et l'intégration de chacun, les réponses ont différé selon la date d'arrivée dans la collectivité et non selon le statut. En effet, depuis peu est mis en place un programme d'intégration avec le don de matériel (comme vu précédemment avec les livret et kits nouveaux arrivants) et organigrammes, ainsi que l'organisation d'une demi-journée des nouveaux arrivants. Tous les agents contractuels (sur postes permanents) et fonctionnaires y participent suite à leur arrivée dans la collectivité. Néanmoins, la plupart des agents interrogés, arrivés avant 2023 n'y ont pas participé et le regrettent. Comme le dit Maëlle : *« rien n'était mis en place mais beaucoup d'aide, d'entraide en fait. Entre agents, avec les responsables ».* Les nouveaux arrivants récents, comme Laurie ont pu participer à cette demi-journée : *« c'était super vraiment. Quand on connaît pas forcément la fonction publique on apprend plein de truc, et puis on rencontre plein de gens. Non vraiment c'est génial comme intégration »*, ce qui est visiblement apprécié et permet une meilleure intégration dans la collectivité mais aussi dans la FP en général.

Enfin, l'une des questions principales concernant l'emploi était la gestion par objectif. Mais, de nouveau, les agents ont été unanimes à ce sujet. Tous sans exception ont déclaré avoir des objectifs fixés par leurs managers lors des EPA. Alice déclare : *« Oui, ça, c'est dans l'entretien d'évaluation. Il y a des objectifs qui sont donnés au niveau de la direction et qui*

redescendent sur moi et sur le service. Notamment, comme on s'est réorganisé en mars 2024, forcément, il y avait des enjeux derrière. Après, ils sont individuels ou ils sont collectifs. Mais tout le monde en a. Les objectifs, c'est pour tout le monde pendant un entretien d'évaluation, sauf les tout petits contrats. Dans cet entretien d'évaluation, on est censé te donner des objectifs. Justement, ça fait partie de la notion d'accompagnement ». Que les agents soient contractuels ou fonctionnaires, ils déclarent tous avoir des objectifs fixés lors de leur entretien annuel.

Or, l'une des différences que l'on peut remarquer, c'est que seulement deux agents contractuels, Adrien et Coralie ont déclarés avoir des objectifs qui pouvaient varier au cours du temps et de l'année : *« C'est-à-dire que ça s'est construit un peu au fur et à mesure, mais ça reste encore un peu flou en gros. Il y a des choses qui sont très claires dans les objectifs du poste, il y en a d'autres qui le sont beaucoup moins et qui se construisent avec le temps, mais là-dessus, ça manque de clarté », « Parce que... En tout cas, pour moi, je ne peux pas me satisfaire que de rester sur une mission générale. C'est-à-dire que pour moi, c'est un contrat, une évaluation et l'évaluation de l'attente des objectifs. C'est... Voilà. On se met d'accord sur un certain nombre de choses à faire. Parfois, c'est repriorisé. Ça veut pas dire que c'est gravé dans le marbre et qu'on peut pas y revenir ».* Nous ne pouvons néanmoins pas généraliser ce point de vue pour conclure au fait que les contractuels ont des objectifs qui varient au cours du temps, pour suivre les stratégies, car tous les agents déclarent en avoir et tous ne sont pas rentrer dans le même niveau de détail à ce sujet.

2.3. Tensions et points de convergence entre notre enquête et la littérature scientifique

Les résultats de cette enquête mettent en évidence à la fois des points de divergence et des confirmations de l'analyse déroulée précédemment au sujet du Nouveau Management Public et de la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales.

En effet, comme nous avons pu l'analyser précédemment, ce qui a pu ressortir des entretiens menés, c'est les avantages permis par la fonction publique territoriale, et notamment pour les fonctionnaires. Ils bénéficient de nombreux avantages et notamment de la protection de l'emploi et d'une possibilité accrue de mobilité. Le fait d'être titulaire de leur grade leur permet de changer de collectivité facilement, mais également, cela leur permet de changer d'emploi facilement. Également, comme nous pouvons l'illustrer par le cas de Gabriel, les fonctionnaires bénéficient de l'avancement de grade et de la promotion interne : *« l'année dernière, j'étais promouvable, et j'ai pu, après l'analyse de mon dossier et un oral, passer en*

catégorie B sans passer de concours. C'est quand même une chance on peut pas dire le contraire ». Les fonctionnaires titulaires sont donc, en général satisfait de leurs emplois.

Aussi, ceux-ci nous confirment l'écart entre les concours et les emplois occupés. Léa nous confie : *« moi pour les concours j'y suis allées au talent et j'ai eu de la chance. Dans la filière administrative c'est l'enfer, le jury peut te poser les questions qu'il veut à l'oral. Moi on m'a demandé des trucs par rapport aux élus, jamais de la vie ça me servira dans mon emploi... »*.

La pénurie de fonctionnaire, le taux d'absence et d'échecs extrêmement élevé peut donc être dû à un écart entre les réalités des postes occupés par les agents et le contenu et les attendus des épreuves des concours. De surcroît, les concours ont lieu tous les deux ans et les conditions d'inscriptions sont strictes avec un calendrier contraint. Également très peu de places sont disponibles, ce qui le rend rigide et peu attractif.

Également, on remarque que l'émergence des nouvelles normes du secteur privé, des nouvelles formes de management et l'arrivée de la marque employeur peuvent attirer de nouveaux profils dans la fonction publique. Ces profils seront principalement des contractuels, ne voulant pas effectuer l'entièreté de leurs carrières dans le service public, mais prêts à l'intégrer un temps afin de mettre à profits leurs idées et compétence, ce qui participe à la modernisation des collectivités et de leurs fonctionnements. De surcroît, on remarque ici que de plus en plus de contractuels visent le CDI comme Alice, Aïcha ou encore Laurie, plutôt que la titularisation. En effet, les agents trouvent que la meilleure offre est celle du CDI, qui permet une certaine stabilité tout en permettant de la flexibilité qui empêche le sentiment d'enfermement et qui écarte la notion de carrière autrefois privilégiée.

Malgré ces points de convergence, il existe également des tensions entre ce qui est observé sur le terrain et les analyses scientifiques déjà menées. En effet, il est possible de remarquer, au cours des observations et des entretiens que de nombreux traitements sont généralisés et sont les mêmes entre les contractuels et les titulaires. La plupart, si ce n'est tous les participants, affirment ne pas ressentir de différence de traitement entre eux et leurs homologues qui ont un statut différent. Tous peuvent suivre les mêmes formations, les motivations vont primer sur le statut. Les fonctionnaires ne sont pas vus comme des éléments forts et permanents sur lesquels on va plus investir. Au contraire, les contractuels vont être formés de la même manière afin d'être performants et pour leur donner la volonté de rester. Également, concernant le management par objectif, il n'est pas réservé aux contractuels. Tous les agents vont être engagés et motivés par des objectifs.

Au niveau de l'évolution professionnelle, malgré le fait que les campagnes d'AGPI soient réservées aux fonctionnaires, tous peuvent prétendre à des mobilités en interne afin de changer d'emploi et monter en compétence. De plus tous seront accompagnés et soutenus de la même manière, il n'y aura pas de contrôle plus important envers les contractuels.

On remarque alors qu'il n'y a que peu de différence de traitement, même au niveau des rémunérations et de leurs évolutions, ce qui peut parfois frustrer des agents contractuels. Néanmoins, nous pouvons tout de même remettre cela en perspective au vu de la taille de la collectivité que nous étudions. La littérature prend en compte l'ensemble de la FP qui a des structures extrêmement variées en termes de taille, de responsabilités, d'agents etc.

Contrairement aux préconisations statutaires qui n'imposent pas de rémunérations sur les grilles des cadres d'emploi pour les contractuels, le Département du Rhône a choisi d'aligner tous les agents à ce sujet. Bénédicte nous a dit : *« Et par contre, on nous traite en interne comme si on était sur les mêmes règles que ceux qui sont fonctionnaires. Alors qu'on n'est pas fonctionnaire, on n'a pas les statuts de fonctionnaire, on n'a pas de CDI, on n'a pas la sécurité de l'emploi, et on ne devrait pas être sur les mêmes grilles que les fonctionnaires. Moi, j'estime que je ne suis pas fonctionnaire, et quand on me répond qu'on me compare à des fonctionnaires, je trouve ça complètement aberrant »*. Ce traitement, qui se veut égalitaire peut alors engendrer des tensions et de la rivalité entre fonctionnaires et contractuels, contrairement à la volonté de cette gestion qui souhaite aligner les agents afin de permettre une certaine équité.

En conclusion, l'enquête menée au Département du Rhône met en évidence une situation paradoxale. D'un côté, les constats rejoignent les analyses de la littérature : sur la mobilité interne, la QVT ou encore l'intégration des logiques de performance issues du NMP. Mais d'un autre côté persistent des tensions liées au statut, à la sécurité de l'emploi et aux perspectives de carrières.

Ces observations soulignent que la gestion des RH dans les collectivités ne se limite plus à un simple arbitrage entre les règles statutaires et la volonté de performance mais elle devient un espace de négociation permanente. Ce contexte questionne alors les modes de pilotage et d'accompagnement capable de concilier flexibilité et stabilité ou encore équité et individualité.

Nous allons donc mener une dernière réflexion qui permet d'envisager l'émergence d'une nouvelle gouvernance RH qui intègre toutes les nouveautés induites par le NMP tout en préservant les fondements de la FP.

III. Vers une nouvelle gouvernance des Ressources Humaines en collectivité ?

À l'issue de l'enquête exploratoire menée au sein du Département du Rhône, il apparaît que la GRH dans la FPT est en pleine mutation. Entre la montée en puissance de la contractualisation, l'introduction d'outils issus du privé, et l'adoption de nouvelles pratiques managériales, les services RH deviennent des acteurs à part entière dans la transformation des collectivités.

Toutes ces évolutions veulent dépasser la dualité entre logique administrative et logique managériale. Il s'agit maintenant de trouver un équilibre entre performance et qualité de vie au travail, entre flexibilité et sécurisation des parcours, entre individualisation et gestion cohérente collective.

Nous allons donc, ici, analyser les impacts managériaux du NMP et interroger les conditions de mise en place d'une nouvelle forme de gouvernance RH, capable de répondre aux enjeux contemporains de la FPT.

1. Les impacts managériaux du Nouveau Management Public

L'introduction du NMP dans les collectivités territoriales a modifiés les modes de gestions et donc, par conséquent, les pratiques de gestion managériales. Celui-ci vise à améliorer l'efficacité, la réactivité ainsi que la qualité du service public, mais il a également transformé la position et le rôle des encadrants. Ils ne se limitent plus à faire respecter le cadre réglementaire mais ils doivent composer avec les idéaux de performance.

Le management, dans le service public doit alors évoluer. Il reconfigure les relations entre managers et agents et redessine les contours du rôle managérial dans les organisations, en s'inspirant directement des pratiques des entreprises privées.

Comme nous avons pu l'évoquer précédemment, la culture managériale traditionnelle de la fonction publique est mise à l'épreuve. La manager doit composer avec des statuts différents, qui ont des droits et devoirs qui ne sont pas les mêmes, avec des envies et des aspirations divergentes... Il est donc placé au centre d'un triple arbitrage, le manager doit négocier entre règles statutaires, exigences de performances et relations humaines. Cette position est délicate car située à la croisée des logiques administratives et managériale. Elle

accroît la pression sur les encadrants, ce qui les oblige à ajuster en permanence leurs méthodes et pratiques de travail. Or, cette adaptation se fait régulièrement dans un contexte où les dispositifs de formations et d'accompagnement aux changements sont limités, pour des raisons budgétaires, ce qui rend la transition complexe pour les managers.

Cette tension explique en grande partie l'arrivée croissante de managers issus du secteur privé ou des jeunes diplômés formés à cette nouvelle culture de la performance. Ces profils sont habitués à un mode de gestion orienté vers les résultats et peuvent s'adapter plus facilement, et plus rapidement, aux nouvelles exigences imposées par le NMP et l'arrivée massive de contractuels.

En revanche, pour les managers déjà en poste depuis longtemps dans les collectivités, l'adaptation est plus lente et plus complexe car les méthodes peuvent souvent être éloignées des pratiques historiques de la FPT.

Par ailleurs, cette évolution s'inscrit dans un contexte où existe et persiste une « obligation d'obéissance hiérarchique » dans le statut de la FP. Dans la réglementation, celle-ci indique que chaque agent de la fonction publique, quel que soit son rang dans la hiérarchie, doit « se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique » (Service Public). Les employés de la FP doivent donc se soumettre aux contrôles de son N+1 et faire preuve de loyauté dans l'exercice de leurs fonctions. Cette obligation, mêlée à l'arrivée des nouvelles exigences de performances place les managers dans un rôle encore plus délicat : à la fois le contrôle hiérarchique, mais aussi la réponse aux objectifs institutionnels et la préservation de la motivation et de l'engagement des agents.

Ainsi, l'impact du NMP sur le management dans les collectivités ne se limite pas à une modernisation des outils, il transforme profondément la posture managériale, en faisant des managers du service public des ressources stratégiques de la performance et des médiateurs entre des logiques qui peuvent se montrer contradictoires.

Ces mutations impulsées par le NMP et amplifiées par la contractualisation interrogent la manière dont les RH sont gouvernées dans les organisations. La question qui émerge est donc celle de la mise en place d'une nouvelle forme de gouvernance qui préserve un équilibre entre toutes les dualités et différences que nous avons pu évoquer tout au long de ce travail.

2. Une nouvelle forme de gouvernance pour un réel équilibre

Face à toutes ces mutations, que nous venons d'aborder, la question d'un nouveau modèle de gouvernance des RH devient inévitable. L'objectif de cette nouvelle forme n'est pas de rejeter les fondements historiques de la gestion de la FP, mais plutôt de réussir à les articuler avec les nouvelles exigences émergentes telles que la performance ou la rapidité imposées par le nouveau contexte.

2.1. Une nouvelle gouvernance agile

Le rapport Silicani de 2008 recommandait déjà de développer une formation spécifique au management dans la fonction publique, en prenant en compte les différentes dimensions spécifiques : juridiques, relationnelles et stratégiques. Effectivement, pour permettre aux managers de répondre à leurs nouvelles missions, pour leur permettre de s'adapter, il est nécessaire de leur fournir des outils afin de comprendre les nouveaux enjeux et les nouvelles pratiques.

Ces nouvelles formes de gouvernance reposent donc sur un management « agile ». Le management agile est issu du Lean-Management apparu au Japon dans le système productif automobile Toyota. Celui-ci repose sur une approche systémique de l'organisation, orienté vers la simplification des processus et la mobilisation d'employés autour d'un même objectif. Cette forme de management s'est ensuite développée dans les entreprises du domaine informatique. Le management agile propose une vision dynamique et collaborative du travail. Il repose notamment sur « des cycles courts de planification, une responsabilisation accrue des équipes, et une réactivité forte aux besoins des usagers et des parties prenantes » (Naud, 2022).

Ce mode managérial s'est progressivement intégré dans la FPT dans un contexte de restrictions budgétaires et de recherches de performances. Par exemple, on peut voir émerger, dans les collectivités, des équipes projets transversales, plus d'échanges entre les agents, des phases pilotes avant la généralisation d'une démarche... Ces méthodes supposent un changement de posture des agents comme des managers.

Le management agile est donc un levier de transformation pour la gestion dans les collectivités en quête de modernisation. Il améliore la réactivité, stimule l'implication des agents et favorise une meilleure efficacité en redonnant du sens au travail. Il ne s'agit plus de suivre des

procédures uniformes, mais de construire des réponses collectivement, dans un contexte donné. La GRH devient alors une activité stratégique qui doit gérer, mais aussi anticiper, orienter et accompagner.

Néanmoins, cette nouvelle gouvernance, plus moderne ne doit pas conduire à la fragmentation de la FPT. Avec la multiplication de statuts, d'outils et de gestion, des clivages internes risquent d'émerger, cela pourrait-être la source d'inégalité de traitement, de démotivation pour les agents ou encore de conflits.

L'enjeu principal de ce nouveau mode de gouvernance est donc de trouver un équilibre entre la culture bureaucratique et la culture managériale, entre stabilité et flexibilité mais aussi entre équité collective et situations individualisées.

Après avoir vu cela, nous pouvons illustrer de quelle façon ce modèle et ces principes de gouvernance agile s'incarne dans des actions et des dispositifs au sein de notre terrain d'étude qu'est le Département du Rhône.

2.2. Ce qui est mis en place au Département

Depuis 2022, le Rhône s'est doté d'une nouvelle mission stratégique ; la mission « Optimisation et appui aux chantiers transversaux ». Cette entité est pensée comme un cabinet de conseil interne à l'organisation, comme un levier d'accompagnement et de transformation organisationnelle pour l'ensemble des pôles et directions de la collectivité.

Concrètement, cette équipe a pour rôle de répondre aux besoins exprimés par les managers qu'il s'agisse aussi bien de résoudre des problématiques opérationnelles, d'accompagner des réorganisations ou encore d'optimiser les processus de travail.

Cette mission originale, moderne et hybride possède alors une compréhension fine du contexte territorial et institutionnelle car elle est interne à l'organisation, mais elle peut également agir de manière transversale puisqu'elle n'est pas rattachée à un pôle en particulier. Elle favorise donc la diffusion d'outils stratégiques issus du privé tout en veillant à s'adapter aux spécificités du contexte.

Enfin, elle contribue à renforcer la culture de la performance au sein du Département et a comme objectif plus large de moderniser la gestion en s'inscrivant dans les logiques du NMP.

Si nous voulons prendre un exemple plus concret, depuis 2024, Le Département a engagé un vaste chantier visant à concevoir un nouveau référentiel managérial et un parcours de développement managérial. Ce travail est conduit en mode projet avec une équipe transversale composée de membres des RH (agent de la formation, de la direction ou encore du service juridique), de trente-deux managers issus de chaque pôle, et des membres de l'équipe « optimisation » rattaché à la direction générale.

Au-delà de la production d'un outil, cette méthode de travail illustre une application concrète des principes de management agile, favorisant l'implication des managers qui sont les futurs utilisateurs et bénéficiaires de ce référentiel, mais également la co-construction des contenus et l'adaptation des solutions aux contexte spécifique et actuel de la collectivité.

Ce référentiel, actuellement en cours d'élaboration, aura pour objectif d'être un guide pour tous les managers, afin de « mener et tenir leur cap conformément aux priorités stratégiques » définies préalablement par les élus et la direction du Département. Les grands chapitres de ce référentiel seront :

- Le management de l'activité et des projets,
- Le management d'équipe,
- Le management des enjeux stratégiques et institutionnels.

Cette démarche traduit donc une volonté claire de moderniser les pratiques managériales sans rompre avec les spécificités de la FPT. Le référentiel commun est aujourd'hui finalisé, tandis que le volet plus spécifique, dédié à la gestion des sites, reste en cours de développement et de réflexion.

En plus de vouloir appréhender le rôle des managers par rapport à la stratégie, ce référentiel a pour but de mieux appréhender la formation pour les managers au sein de la collectivité. En effet, comme le préconisait Silicani, le Département a décidé de mettre en place un nouveau programme de développement des compétences pour tous les managers de l'administration, afin de les adapter au nouveau contexte économique et stratégique.

Le parcours de développement des compétences aura pour but d'élever le niveau des managers au vu des attendus posés par la collectivité. Ce parcours sera fait via des e-learning, des formations internes ou encore des formations dispensées par le CNFPT. Les modules et contenus seront différenciés selon le niveau hiérarchique du manager, son expérience managériale, mais également son ancienneté au sein du Département du Rhône.

Afin de garantir l'impact de ces modules, tous les participants seront acteurs de leurs apprentissages et seront impliqués activement via des animations, des échanges, des suivis de progression ou encore des suivis de la réalisation.

L'échéance fixée pour la mise en œuvre concrète de ce référentiel et du plan de développement des compétences est le milieu de l'année 2026. Cette initiative constitue un angle stratégique pour le Département combinant une adaptation au NMP ainsi qu'une préservation de la gouvernance RH.

Ainsi, ce troisième point a montré que la gouvernance RH de la FPT et particulièrement au sein du Département du Rhône, est engagé dans un processus de transformation. Les pratiques traduisent une volonté de combiner NMP et valeur du service public, tout en développant des outils et méthodes qui favorisent la performance et l'agilité.

Cette modernisation nécessite tout de même d'articuler des logiques parfois opposées afin de préserver l'engagement de tous les agents. Les dispositifs tels que la mission optimisation ou la mise en place d'un référentiel managérial illustrent cette recherche d'un modèle adapté aux réalités locales du terrain, pour répondre aux défis actuels sans perdre l'identité de la FPT.

Conclusion

L'étude menée tout au long de ce mémoire visait à analyser l'impact du Nouveau Management Public sur la gestion des ressources humaines au sein des collectivités territoriales, en prenant comme terrain d'observation le lieu d'alternance : le Département du Rhône. Ce travail s'est articulé autour d'un questionnement qui était le suivant : Comment le NMP met-il en tension la GRH dans une collectivité territoriale ?

Nous avons vu que la fonction publique a été marquée par une transformation importante et une évolution de ses pratiques inspirées du secteur privé depuis ces dernières années. L'émergence et la diffusion du NMP, depuis les années 1990 en France, ont modifié les logiques de gestion publique. Ce modèle, basé sur des principes d'efficacité, d'efficience et d'économie, privilégie la performance, la flexibilité ainsi que la responsabilisation individuelle des agents. L'adoption de ces principes, qui s'est traduite notamment grâce à la loi de transformation de la fonction publique en 2019, a accéléré la contractualisation au sein de la FPT.

Notre analyse du cadre statutaire a pu montrer que la contractualisation croissante remet en question l'équilibre historique entre deux réglementations : celle du statut de fonctionnaire, qui garantit stabilité et égalité de traitement, et celle du statut de contractuel, qui est plus flexible et moins protectrice. Au sein du Département du Rhône, cette réalité et cette dualité est particulièrement visible. En effet, plus de 30% des effectifs sont des contractuels, ce qui est supérieur à la moyenne nationale qui est de 25%. Cette évolution, entraînée par le NMP conduit à un remaniement des pratiques RH autour de ces deux logiques.

Nous avons pu mettre en avant une GRH duale. En effet, les services RH doivent composer avec deux ensembles de règles, des processus et des rythmes différents, ce qui a pu nous conduire à parler de GRH à double vitesse. Malgré le fait que le Département du Rhône cherche à harmoniser les pratiques (notamment la rémunération, la formation, l'affectation à un grade et un échelon), des divergences persistent, particulièrement au sujet des évolutions de carrières et lors des recrutements. Cette dualité accroît la complexité administrative et impose une polyvalence accrue aux gestionnaires RH. De surcroît, elle peut nourrir un sentiment d'injustice chez les agents.

Par ailleurs, nous avons mis en avant le fait que le NMP favorise une individualisation des parcours des agents dans leur carrière. Les trajectoires professionnelles ne sont plus encadrées par des règles uniformes. Désormais, elles se personnalisent en fonction des compétences, des ambitions et des opportunités. Cette approche peut renforcer la motivation et l'adéquation entre les emplois et les profils, mais elle peut aussi contribuer à affaiblir le principe d'égalité de traitement, qui est l'un des principaux fondements de la fonction publique. Finalement, dans certains cas, elle peut conduire à un désengagement, voir une forme de cynisme chez les fonctionnaires qui perçoivent un affaiblissement de leurs avantages statutaires.

Les pratiques de recrutement sont aussi influencées par les logiques managériales inspirées du secteur privé. Ce sont par exemple la recherche des profils, la négociation salariale ou encore la mise en avant de la marque employeur qui témoignent de cette évolution. Ces outils ont pour objectif de répondre à la pénurie de candidats et à la concurrence qui s'accroît entre employeurs publics et privés. Les collectivités ne sont plus seulement des institutions publiques, elles deviennent des employeurs au sens concurrentiel du terme.

En conclusion pouvons donc affirmer que le NMP agit comme un accélérateur majeur de la contractualisation, en modifiant les effectifs et en introduisant davantage de flexibilité dans la GRH. La coexistence des statuts génère alors une GRH duale, qui complexifie les processus et fragilise la cohésion en interne. Aussi, l'individualisation des parcours redéfinit les carrières dans le FPT, entraînant plus d'adaptation et de souplesse et donc plus de disparités et de tensions. Enfin, les pratiques RH se rapprochent de plus en plus du modèle privé, tant dans le recrutement que dans la gestion quotidienne. La stratégie devient un élément central de la GRH, ce qui modifie en profondeur les pratiques managériales.

Les collectivités doivent donc trouver un équilibre entre la nécessité d'adaptation aux nouvelles exigences, telles que l'attractivité et la performance, et la préservation des valeurs historiques de la FP, telles que l'égalité et le sens du service public. Cela implique donc de repenser la place du statut, non pas comme un frein à l'efficacité, mais comme un cadre de cohésion et d'égalité. Également, la mise en place de politiques RH capables de dépasser la logique binaire fonctionnaires/contractuels devient un enjeu stratégique. Enfin, dans un contexte de pénurie de compétence et de concurrence, les collectivités doivent investir dans leur marque employeur et dans des conditions de travail attractives, tout en faisant attention à ne pas sacrifier l'équité au profit de la seule performance.

L'analyse conduite tout au long de ce mémoire montre bien que le NMP est loin de se limiter à une simple réforme technique des modes de gestion. Il introduit une transformation culturelle profonde au sein de la FPT en modifiant les rapports entre agents et institution et en redéfinissant les trajectoires professionnelles. Cette évolution offre donc des leviers d'adaptation face aux défis actuels, mais elle comporte également des risques de fragmentation et d'éclatement dans la GRH. Le défi des prochaines années sera donc de conjuguer performance et équité, flexibilité et stabilité, dans une logique de gouvernance publique capable de répondre aux attentes de tous, tout en préservant la singularité et la légitimité du service public.

Dès lors, une interrogation demeure : la fonction publique de demain parviendra-t-elle à dépasser la logique duale fonctionnaire/contractuel pour inventer un modèle de gestion des ressources humaines hybride, à la fois flexible, équitable et attractive ?

Bibliographie

Ba, A., Baradji, E. et Duval, J. (2017). Les contractuels dans la fonction publique : une grande diversité de parcours. *Rapport annuel de la fonction publique*, 34p. [En ligne]. Disponible sur : [dossier-1.pdf](#) (consulté le 22/05/2025).

Bacale-Beauvallet, M. (2019). Management public et logique de gestion dans l'administration publique : quel bilan ? *Regards croisés sur l'économie n°18*, pp. 62-72. [En ligne]. Disponible sur : [4. Management public et logique de gestion dans l'administration : quel bilan ? | Cairn.info](#) (consulté le 06/08/2025).

Bezes, P & Al. (2011). New Public Management et professions dans l'Etat : au-delà des oppositions, quelles recompositions ? *Sociologie du travail*, vol 53, pp. 293-348. [En ligne]. Disponible sur [New Public Management et professions dans l'État : au-delà des oppositions, quelles recompositions ?](#) (consulté le 01/08/2025).

BIP-CIG. [En ligne]. Disponible sur : [Accès par thèmes - Fiches - Banque d'informations pour la gestion du personnel territorial - BIP - CIG petite couronne](#) (consulté le 30/07/2025).

Bui-Xuan, O. (2020). Le principe d'égalité dans le droit de la fonction publique et de la haute fonction publique. *Conseil Constitutionnel, Titre VII*. Disponible sur : [Le principe d'égalité dans le droit de la fonction publique et de la haute fonction publique | Conseil constitutionnel](#) (consulté le 01/08/2025).

Code Général de la Fonction Publique. *Légifrance*. Disponible sur : [Code général de la fonction publique - Légifrance](#) (consulté le 15/07/2025).

Combessie, J-C. (2011). II. L'entretien semi-directif. *La méthode en sociologie*, pp. 24-32. [En ligne]. Disponible sur : [II. L'entretien semi-directif | Cairn.info](#) (consulté le 02/07/2025).

CNFPT. [En ligne]. Disponible sur : [Médiathèque | CNFPT - Auvergne Rhône-Alpes](#) (consulté le 30/07/2025).

CNFPT. (2019). *Synthèse : loi de transformation de la fonction publique*. [En ligne]. Disponible sur : [synthese_loitransformation_fonction_publicque.pdf](#) (consulté le 12/05/2025).

Cristofini, O. et Noël, F. (2024). Le rôle de la loi dans l'institutionnalisation des pratiques managériales : une analyse lexicométrique du discours sur la GPEC dans la presse française. *@GRH*, pp. 137-161. [En ligne]. Disponible sur : <https://doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.3917/grh.050.0137> (consulté le 23/05/2025).

Crozier, M. (1985). Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement. *Politique et management public*, pp. 9-23. [En ligne]. Disponible sur : [Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement - Persée](#) (consulté le 23/05/2025).

Crozier, M. (1991). Le changement dans les organisations. *Revue français d'administration publique*, pp. 349-354. [En ligne]. Disponible sur : [Le changement dans les organisations - Persée](#) (consulté le 23/05/2025).

Desmarais, C., Dubouloz, S., Bichon, A. (2021). L'hybridation des pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la fonction publique territoriale française. *Revue internationale des sciences administratives*, pp. 175-193. [En ligne]. Disponible sur : [L'hybridation des pratiques de gestion des ressources humaines. Le cas de la fonction publique territoriale française | Cairn.info](#) (consulté le 01/07/2025).

Direction générale de l'administration et de la fonction publique. (2025). La boussole du manager : Nouvelles formes d'organisation du travail et management : éclairages et leviers opérationnels. *Le portail de la fonction publique*, 24p. [En ligne]. Disponible sur : [La boussole du manager / Nouvelles formes d'organisation du travail et management : éclairages et leviers opérationnels](#) (consulté le 01/08/2025).

DGAFF. (2022). Stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024 (SIAMEP) – édition 2022, 80p. [En ligne]. Disponible sur : [Stratégie interministérielle pour l'accompagnement de la mobilité et de l'évolution professionnelle 2022-2024](#) (consulté le 06/08/2025).

Donas, C. (2009). Directeur Général des Services – Fiche métier. *Dossier Administration générale*. [En ligne]. Disponible sur : [Directeur général des services - Fiche métier | Emploipublic](#) (consulté le 18/08/2025).

Dupuis, J. (2015). Le cadre dirigeant public, entre logique de gestion et logique managériale. *Revue Française de gestion*, pp. 146-164. [En ligne]. Disponible sur : [Le cadre dirigeant public, entre logique de gestion et logique managériale | Cairn.info](#) (consulté le 05/08/2025).

Gervoise, A. (2022). Comment définir sa stratégie RH ? Enjeux, étapes, mise en œuvre... Tout savoir. *Culture RH*. [En ligne]. Disponible sur : [Comment définir sa stratégie RH en 2025 ?](#) (consulté le 06/08/2025).

Godefroy, P. et Touzé, S. (2025). Les contractuels dans la fonction publique depuis 2011, effectifs et parcours. *Le portail de la fonction publique*, 11p. [En ligne]. Disponible sur : [Les contractuels dans la fonction publique depuis 2011, effectifs et parcours](#) (consulté le 30/07/2025).

Handweiler, V. (2025). Ces territoriaux qui ne veulent plus passer le concours. *La lettre du cadre*. [En ligne]. Disponible sur : [Ces territoriaux qui ne veulent pas passer le concours](#) (consulté le 31/07/2025).

Handweiler, V. (2025). Une gestion des RH à deux vitesses ? *La lettre du cadre*. [En ligne]. Disponible sur : [Une gestion des RH à deux vitesses ?](#) (consulté le 01/08/2025).

Insee. (2025). Emploi, chômage, revenus du travail. Edition 2025. *Institut National de la Statistique et des Études Économiques*. Disponible sur : [Salaires dans la fonction publique : caractéristiques des individus – Emploi, chômage, revenus du travail | Insee](#) (consulté le 01/08/2025).

Ientile-Yalenios, J. Thivant, E. Toger, A. (2016). Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? Une analyse à partir des procédures d'évaluation du personnel. *Gestion et management public*, pp. 121-137. [En ligne]. Disponible sur : [Le Nouveau Management Public conduit-il à un rapprochement public-privé ? Une analyse à partir des procédures d'évaluation du personnel | Cairn.info](#) (consulté le 12/05/2025).

La Gazette des Communes. [En ligne]. Disponible sur : [Fonction publique territoriale : actualité, concours, recrutement, La Gazette](#). (consulté le 30/07/2025).

Lança, M. (2024). Stratégie RH : définition et exemples de stratégie. *Folks RH*. Disponible sur : [Stratégie RH: Définition et exemples de stratégies | Folks](#) (consulté le 06/08/2025).

Laurent, P. (2025). Attractivité de la fonction publique territoriale : une urgence, un enjeu majeur. *Servir*, pp. 14-16. [En ligne]. Disponible sur : <https://doi-org.bibelec.univ-lyon2.fr/10.3917/servir.535.0014> (consulté le 13/06/2025).

Le club des Juristes. (2019). Quel avenir pour la fonction publique ? *Le club des juristes*. [En ligne]. Disponible sur : [Quel avenir pour la Fonction publique ? - Le Club des Juristes](#) (consulté le 06/08/2025).

Le Gall, J-M. (2023). Chapitre premier. Gestion des ressources humaines et développement de l'entreprise. *La gestion des Ressources Humaines*, pp. 7-17. [En ligne]. Disponible sur : [Chapitre premier. Gestion des ressources humaines et développement de l'entreprise | Cairn.info](#) (consulté le 19/07/2025).

Lebret, S., Sandeau-Gruber. (2024). La GRH dans la fonction publique. *Formation Administration Concours*. [En ligne]. Disponible sur : [La GRH dans la fonction publique](#) (consulté le 05/08/2025).

Métais, T. (2025). Budget 2026 : les syndicats vent debout contre les suppressions de postes dans la fonction publique. *Le monde*. [En ligne]. Disponible sur : [Budget 2026 : les syndicats vent debout contre les suppressions de postes dans la fonction publique](#) (consulté le 30/07/2025).

Ministère du travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles. (2014). La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. [En ligne]. Disponible sur : [La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences \(GPEC\) | Travail-emploi.gouv.fr | Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles](#) (consulté le 06/08/2025).

Naud, P. (2022). Le « Lean-Management » et le « Management Agile » vont-ils moderniser les pratiques managériales dans le Fonction Publique Territoriale ? *RH Veille FPT*. [En ligne]. Disponible sur : [Le "Lean Management" et le "Management Agile" vont ils moderniser les pratiques managériales dans la Fonction Publique Territoriale ? - www.naudrh.com](http://www.naudrh.com) (consulté le 08/08/2025).

Nguyen, J. (2020). Quelles sont les principaux types d'indicateurs de performance ? Exemple des KPI. *Strategy*. [En ligne]. Disponible sur : [Les 12 principaux types d'indicateurs de performance | Tout sur les KPIs](#) (consulté le 06/08/2025).

Nioche, J-P. (1982). Science administrative, management public et analyse des politiques publiques. *Revue française d'administration publique*, pp.9-23. [En ligne]. Disponible sur : [Science administrative, management public et analyse des politiques publiques - Persée](#) (consulté le 23/05/2025).

Pailliar, I. (2020). Contractualisation. *Dictionnaire des politiques territoriales*, pp. 97-102. Presses de Sciences Po. [En ligne]. Disponible sur : [Contractualisation | Cairn.info](#) (consulté le 12/05/2025).

Pesqueux, Y. (non daté). *Le « nouveau management public » (ou New Public Management)*. [En ligne]. Disponible sur : [Lenouveaumanagementpublic.pdf](#) (consulté le 21/07/2025).

Peyrin, A. (2019). Les recompositions des normes d'emploi public. *Revue française de socio-économie*, pp. 67-84. [En ligne]. Disponible sur : [Les recompositions des normes d'emploi public | Cairn.info](#) (consulté le 30/07/2025).

Ready Jessica, (2025). La marque employeur, c'est quoi ? Définition et exemples ! *Culture RH*. [En ligne]. Disponible sur : [La marque employeur, c'est quoi en 2025 ? Définition et exemples !](#) (consulté le 05/08/2025).

Référentiel managérial, parcours de développement managérial : remise en perspective et état des travaux du Département du Rhône. *Document interne*.

Santé Travail FP. [En ligne]. Disponible sur : [La QVCT dans la Fonction Publique | Santé Travail FP](#) (consulté le 01/08/2025).

Sauvayre, R. (2016). La réalisation de l'entretien : le "terrain". Les méthodes de l'entretien en sciences sociales, pp. 49-101. [En ligne]. Disponible sur : [Chapitre 2. La réalisation de l'entretien : le « terrain » | Cairn.info](#) (consulté le 13/06/2025).

Savoie Zajc, L. (2007). Comment construire un échantillonnage scientifiquement valide ?. *Recherches qualitatives*, pp. 99-111. [En ligne]. Disponible sur : [Microsoft Word - Texte 9 Savoie-Zajc Déc07-cr.doc](#) (consulté le 02/07/2025).

Schéma Directeur des Ressources Humaines 2024 du Département du Rhône. (2025). *Document interne*.

Service Public. (2024). Obligation d'obéissance hiérarchique dans la fonction publique. *Le site officiel de l'administration française*. [En ligne]. Disponible sur : [Obligation d'obéissance hiérarchique dans la fonction publique | Service-Public.fr](#) (consulté le 08/08/2025).

Silicani, J-L. (2008). Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services publics et de la fonction publique des atouts pour la France. *Vie publique*. [En ligne]. Disponible sur : [Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique : faire des services pu | vie-publique.fr](#) (consulté le 03/07/2025).

Site du Rhône. [En ligne]. Disponible sur : [rhone.fr - Accueil](#) (consulté le 30/07/2025).

Souak, Y., Aït-Saïd, K., El Fardi, W. (2025). Quand le cynisme mine l'engagement dans la fonction publique... *The conversation*. [En ligne]. Disponible sur : [Quand le cynisme mine l'engagement dans la fonction publique...](#) (consulté le 31/07/2025).

Touzel-Delvina, M. (2020). À propos de la/des contractualisation(s) croissante(s) dans la/les fonction(s) publique(s) française(s). *Fonction(s) publique(s) : le défi du changement*, pp. 133-141. Presses de l'EHESP. [En ligne]. Disponible sur : [À propos de la/des contractualisation\(s\) croissante\(s\) dans la/les fonction\(s\) publique\(s\) française\(s\) | Cairn.info](#) (consulté le 12/05/2025).

Van Haepere, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, pp. 83-99. Disponible sur : [Que sont les principes du New Public Management devenus ? | Cairn.info](#) (consulté le 25/07/2025).

Vie Publique, Au cœur du débat. [En ligne]. Disponible sur : [Les fonctionnaires | vie-publique.fr](#) (consulté le 30/07/2025).

Annexes

Annexe n°1 : Offre d'emploi sur le site du Département du Rhône, 2025

CHARGE DE MISSION MOBILITÉ H/F

[Je postule à cette offre](#)

Intitulé de l'emploi

CHARGE DE MISSION MOBILITÉ H/F

Votre future équipe

Vous êtes à la recherche d'une opportunité pour mettre à profit vos compétences au sein d'une Collectivité Territoriale dynamique et innovante ? Rejoignez le Département du Rhône, nous avons l'offre d'emploi idéale pour vous !

Qui sommes-nous ?

Le Département du Rhône est une collectivité locale composée de 1800 collaborateurs, répartis sur tout le territoire. Nous accompagnons près de 500 000 d'habitants au quotidien et œuvrons en faveur de la santé, l'éducation, la culture, la mobilité et l'aménagement du territoire.

Votre future équipe :

Vous rejoignez la Direction Infrastructures et Mobilité, composée de 300 agents répartis en services centraux et territorialisés sur l'ensemble du Département, au contact du réseau, des collectivités et des usagers. Vous travaillez en grande transversalité avec les autres services de la direction, les directions du Département et les partenaires extérieurs.

La Direction Infrastructures et Mobilité, dont le budget est de plus de 30M€, contribue à la qualité de vie des rhodaniens en gérant et développant le réseau de 2.900 km de voiries et 1.700 ouvrages d'arts départementaux, infrastructures indispensables aux déplacements tous modes et supports de nombreux réseaux.

Vos missions

Tout en mobilisant votre expertise, vous serez chargé de porter et de diffuser les enjeux de mobilité et de piloter l'élaboration du Schéma des Routes et des Déplacements du Département.

Missions :

1/ Expertise technique et animation partenariale

- Animer un réseau de partenaires (EPCI, État, Métropole de Lyon, SYTRAL Mobilités, Région...) sur les questions de déplacement/mobilité et sur l'impact des grands projets territoriaux sur le territoire (Plan de mobilité et déclinaisons locales, SERM, schémas vélo, grandes infrastructures, ...).
- Assurer la représentation du Département dans les instances partenariales (COTECH, ateliers de travail...), rendre compte et aider à la prise de décision.
- Travailler en transversalité avec les services et les différentes directions du Département sur des thématiques communes en lien avec la mobilité : solidarités, tourisme, éducation...
- Assister la direction des infrastructures et de la mobilité (DIM) dans ses projets d'infrastructures.
- Assurer la diffusion en interne des informations liées aux déplacements et leur impact sur le territoire.
- Assurer une veille sur l'ensemble des projets locaux et nationaux, pouvant avoir un impact sur les déplacements rhodaniens.

2./Pilotage de projet : élaboration du schéma des routes et des déplacements

- Contribuer à la mise à jour de la stratégie départementale en matière de voirie/mobilité afin de répondre aux enjeux des transformations en cours : refonte des documents d'orientation des pratiques d'entretien et exploitation (hiérarchie du réseau, fauchage, chaussées)
- Piloter le bureau d'études mandaté, produire les synthèses et reportings nécessaires
- Préparer et animer les instances du projet (COTEC, COPIL, ...)
- Coordonner l'élaboration du schéma en lien avec les services/directions concernés, et les partenaires

Votre profil

Vos compétences à partager :

Pour réussir sur ce poste, vous apporterez votre esprit de synthèse et d'analyse et votre sens de la négociation. Vos qualités relationnelles vous permettront de vous adapter à votre public.

Issu(e) d'une formation bac + 5 (domaine mobilité, aménagement), vous disposez d'une expérience sur un poste similaire. Vous possédez une expertise en matière de mobilité (enjeux techniques et acteurs) et une bonne connaissance de l'environnement politique et administratif des collectivités. Vous êtes à l'aise en rédaction d'écrits.

Votre boîte à outils

- Recrutement pour poste permanent, par voie de mutation, de détachement, contractuelle (CDD 3 ans renouvelable)
- Déplacements réguliers à prévoir sur le territoire du Département du Rhône.
- Prise en charge à 75% d'abonnement transport en commun
- Carte restaurant, prestations sociales et culturelles, avantages vacances et sportifs, etc.
- 34 jours de Congés Payés + 12 jours de RTT
- Télétravail possible selon règles internes et nécessités de service

Informations générales

Pôle de rattachement



POLE ROUTE, LOGISTIQUE ET NOUVELLES MOBILITES

Le pôle Routes, Logistique et Nouvelles Mobilités a pour objectif de créer les conditions visant à rendre le meilleur service aux usagers. Il intervient sur les routes départementales et facilite la mobilité des Rhodaniens. Les missions logistiques du pôle se réalisent dans les services territorialisés, au contact des usagers mais aussi dans les services centraux par le biais d'outils globaux mis à disposition comme l'accueil téléphonique et la gestion du courrier.

Emploi à pourvoir le

01/09/2025

Déplacement possible

Oui

Télétravail possible

Oui

Prêt à relever le défi ?

Si vous êtes enthousiaste à l'idée de rejoindre une équipe investie et que vous souhaitez apporter une contribution significative à nos missions, n'hésitez plus ! Postulez dès maintenant et découvrez un collectif dynamique et attaché au sens du service public.

Tous nos postes sont ouverts au recrutement de personnes en situation de handicap. En conventionnant avec le FIPH, le Département du Rhône a fait le choix d'une démarche pro-active et inclusive.

Pour aller plus loin, retrouvez-nous en images :

Découvrez vos futurs collègues ici : <<https://jobpublic.fr/company/emploi-departement-du-rhone/portals/team>>

Voici le message d'accueil du Directeur Général des Services et de la Direction des Ressources Humaines : <<https://jobpublic.fr/company/emploi-departement-du-rhone/portals/presentation>>

Enfin découvrez le Département : <<https://jobpublic.fr/company/emploi-departement-du-rhone/portals/workplace>>

Contrat

Titulaire/Contractuel

Durée

CDD 3 ans (si contractuel)

Temps de travail

Temps complet

Localisation de l'emploi

Localisation de l'emploi

Département du Rhône, 69003 - LYON 3EME ARRONDISSEMENT

Critères candidat

Niveau d'études min. requis

4- Master ou MBA

Niveau d'expérience min. requis

2 à 5 ans

Et sinon quelques informations complémentaires

Catégorie

A

Filière

Technique

Cadre d'emploi

Ingénieur territorial

Annexe n°2 : Grille d'entretien pour les agents contractuels réalisée par mes soins, 2025.

Grille d'entretien

-Contractuels-

Questions générales :

- Quelle fonction occupez-vous au département du Rhône ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
- Quels types de contrats avez-vous eu ? Lequel avez-vous actuellement ? (Enchaînement de contrats non permanents, contrats permanents, CDI ? => historique) ...

Les impacts du NMP sur les contractuels :

- Avez-vous déjà travaillé dans le secteur privé ? (Si oui quel était votre poste ?) Imaginez-vous y retourner ? => (voir si similitudes, passage d'un à l'autre)
- Quels sont selon vous les avantages à travailler dans le secteur public ? (Qu'est-ce qui attire, marque employeur)
- Comment avez-vous vécu votre arrivée et votre intégration au Département ?
- Comment pourriez-vous décrire la gestion de votre carrière au Département ? (Dans la formation, l'évolution de carrière...)
- De quelles façons êtes-vous accompagnés dans le développement de vos compétences ? (Logique de contrôle vs accompagnement)
- Avez-vous des objectifs définis dans votre poste ? Le reste de l'équipe (dont les titulaires) aussi ?
- Quelle évolution de carrière envisagez-vous ? (Voir s'il veut rester ou si vraiment flexibilité à court et long terme etc...)

Statut de contractuel :

- Que pensez-vous du statut de contractuel au Département ? (Avantages/inconvénients)
- Envisagez-vous de devenir fonctionnaire ? Oui/non pourquoi ? (Concours ?)
- Quels sont pour vous les avantages à être contractuel ?
- Visez-vous le CDI ? Pourquoi le CDI plutôt que la titularisation ?

Annexe n°3 : Grille d'entretien pour les agents fonctionnaires réalisée par mes soins, 2025.

Grille d'entretien

-Fonctionnaires-

Questions générales :

- Quelle fonction occupez-vous au département du Rhône ?
- Depuis combien de temps travaillez-vous ici ?
- Quels types de contrats avez-vous eu ? Lequel avez-vous actuellement ? (Enchaînement de contrats non permanents, contrats permanents, CDI ? => historique) ...

La vision des fonctionnaires :

- Avez-vous déjà travaillé dans le secteur privé ? (Si oui quel était votre poste ?)
- Quels sont selon vous les avantages à travailler dans le secteur public ? (Qu'est-ce qui attire, marque employeur)
- Comment avez-vous vécu votre arrivée et votre intégration au Département ?
- Comment pourriez-vous décrire la gestion de votre carrière au Département ? (Dans la formation, l'évolution de carrière...)
- De quelles façons êtes-vous accompagnés dans le développement de vos compétences ? (Logique de contrôle vs accompagnement)
- Avez-vous des objectifs définis dans votre poste ? Le reste de l'équipe (dont les titulaires) aussi ?
- Quelle évolution de carrière envisagez-vous ?
- Pouvez-vous me parler de votre titularisation en détail ? (Concours/mise en stage/titularisation/affectation...)

Statut de fonctionnaire :

- Que pensez-vous du statut de fonctionnaire au Département ? (Avantages/inconvénients)
- Pourquoi avoir choisi d'être fonctionnaire plutôt qu'en CDI ?
- Êtes-vous satisfait de votre statut actuel ?

Annexe n°4 : Exemple d'étiquetage, à partir d'un extrait retranscrit, de l'entretien avec Adrien (contractuel)

Romane Et comment tu pourrais décrire la gestion de ta carrière, l'évolution, les formations ? Est-ce que tu as accompagné ou pas trop ?

Adrien Alors, l'évolution... **L'évolution, comme je le disais, vu que j'ai changé de poste en cours de contrat, je dirais que l'évolution, elle est là.** En tout cas, dans les missions, elle est là. Après, l'évolution salariale en elle-même, elle est un peu moins présente, étant donné qu'on suit des grilles, etc. Enfin, voilà, c'est des choses très cadrées, sur lesquelles tu as moins de marge de manœuvre, si je compare encore par rapport au privé, tu as moins de marge de manœuvre pour évoluer d'un point de vue salarial. **Mais par contre, d'un point de vue évolution des missions, construction de ton poste, etc., c'est des choses qui évoluent quand même bien.**

Romane Et au niveau des formations, est-ce que tu as pu suivre des formations que tu voulais, qu'on t'a imposées ?

Adrien Ouais, alors, **j'ai pas suivi les formations que je voulais, mais par contre, j'ai suivi quand même des formations intéressantes.** Il y en a une auxquelles, je pense, c'est Project Monitor, qui était assez intéressante, c'était dans le cadre de ma prise de poste sur le poste de référent, justement, qui était une formation en gestion de projets assez basique. Enfin, c'était sur toutes les bases de la gestion de projets en général.

Donc, c'était assez intéressant. Après, effectivement, **d'un point de vue formation, d'autant plus avec les histoires budgétaires maintenant, on accorde, on va dire que si tu as une formation, une demande de formation qui sort du cadre de ton poste, c'est très rare qu'elle soit accordée concrètement. Il faut vraiment y mettre du lien avec tes missions et ton poste pour qu'elles puissent passer.**

Après, en termes d'accompagnement, **l'accompagnement, je pense que si on résume, c'est que tout dépend aussi de ton manager, de comment sont traités les entretiens annuels, de comment ton manager va pousser aussi tes demandes perso.**

Romane Tu ne sens pas forcément de différence entre toi qui es contractuel et quelqu'un qui serait titulaire dans l'accompagnement ?

Adrien Non, je n'ai pas l'impression. Ce n'est pas le ressenti qu'on a. Peut-être que c'est le cas, mais en tout cas, **si tu regardes les personnes qui travaillent à la formation, ils n'ont pas pour consigne de privilégier les titulaires internes. Par rapport à la formation, c'est plutôt on forme tout le monde.**

Romane Oui, c'est ce que tout le monde m'a dit. De toute façon, personne ne ressent ça. Est-ce que tu as des objectifs définis dans ton poste ?

Adrien J'en ai eu au démarrage du poste, mais qui n'étaient pas forcément... Il y avait des choses définies, mais avec beaucoup de choses à construire. C'était comme ça que c'était vendu. Et effectivement, avec l'évolution de l'organisation du poste en lui-même, c'était pas... C'est-à-dire que ça s'est construit un peu au fur et à mesure, mais ça reste encore un peu flou en gros. Il y a des choses qui sont très claires dans les objectifs du poste, il y en a d'autres qui le sont beaucoup moins et qui se construisent avec le temps, mais là-dessus, ça manque de clarté.

Romane C'est pas ton manager qui te dit qu'il faut que tu fasses ça, c'est plutôt toi qui dois un peu...

Adrien C'est en faisant les choses finalement et en répondant un peu aux commandes qu'on s'aperçoit qu'on est plutôt objectifés sur... Comme je le disais, sur mon poste, c'est beaucoup moins de l'opérationnel, c'est plutôt du pilotage et de la gestion de process. Mais en tout cas, ça se construit avec le temps et rien n'est figé dans le marbre, ce qui peut être un plus aussi. C'est bien d'avoir des objectifs qui se construisent dans le temps, c'est intéressant aussi.

Romane Et quelle évolution de carrière t'envisages, toi ?

Adrien Après le département ? Ou au département ?

Romane Les deux. Si tu veux rester, par exemple, après ton contrat ou pas ? Qu'est-ce que tu envisages ?

Adrien Après, si je restais au département, ça serait passer... J'aimerais rester sur un volet RH, mais peut-être prendre un peu plus de missions sur la partie accompagnement de changements, gestion de projets, etc. Donc là-dessus, je pense surtout à l'équipe de Coralie, qui fait pas mal de boulot là-dessus, qui connaît du changement, de la transition, etc., qui accompagne un peu les directions sur tout un tas de projets. Si je vois vraiment à l'avenir, ça serait ce type de poste qui pourrait me correspondre. Et après, si je sors du département, ça serait pour retourner soit en cabinet de conseil, soit en... C'est pas de la chasse de tête, mais pour toujours rester dans le milieu du recrutement et faire soit du management de transition, soit accompagner des entreprises sur la recherche de candidats. Retourner plutôt dans le côté conseil.

Romane Et c'est ce qui t'intéresse le plus ? Ou s'il y a une opportunité ici, tu restes ?

Adrien Ouais, alors...

Romane Ou tu sais pas.

Adrien Ouais, c'est dur à dire. S'il y a une opportunité vraiment très intéressante qui coche un peu toutes les cases ici, je pense que je serais capable de rester. Après, là... Demain, ce qui va me faire partir, je reviens dessus, c'est le côté manque de perspective d'un point de vue évolution salariale. En gros, pour... Je pense que pour quelqu'un de jeune, c'est un peu compliqué.

Quand tu cherches à faire des gaps de salaire en restant dans une même collectivité, même en allant ailleurs, d'ailleurs, c'est très compliqué. A contrario du privé, où tu peux faire des gaps de salaire un peu plus importants. Tu peux plus négocier. Voilà, c'est ça. C'est vraiment le point qui me ferait partir d'ici. Je pense que quand t'arrives en fin de carrière dans une collectivité, c'est... C'est moins vrai parce que t'as peut-être moins de gaps importants à faire et ton gap de salaire, tu l'as déjà fait dans ta carrière précédemment. Donc, potentiellement, voilà, tu... Je pense que tu peux te dire que tu dois être focalisé sur l'émission et sur un poste, mais... Quand t'es en début de carrière et jeune, je pense que c'est un peu moins vrai. C'est dur de te projeter sur 20 ans au département en te disant que tu vas faire une évolution. Je pousse le trait, mais tu prends un échelon tous les deux ans.

Un échelon tous les deux ans, c'est 30 euros nets mensuels, quoi. Donc, tous les deux ans, prendre 30 euros nets mensuels quand tu vois l'inflation, ça marche pas, quoi. Ça marche pas.

Romane OK. Et qu'est-ce que tu penses du statut de contrat actuel ici, au département ? Est-ce que selon toi, il y a des avantages, des inconvénients ?

Adrien Bah, je dirais même pas que au département, mais en général, dans les collectivités, en tout cas, c'est ma vision, le côté contrat actuel, déjà, moi, j'aime bien ce qu'il te donne, on va dire, il te donne une échéance. C'est-à-dire que tu pars pas, on n'est pas comme un titulaire ou un titulaire n'est jamais engagé non plus à l'état maternel, mais c'est plus compliqué, je pense, de refaire un mouvement de mobilité externe ou interne. CDD, l'avantage, c'est le côté échéance du contrat, le côté où tu te sens pas forcément enfermé sur plusieurs années.

T'as le côté, comment je pourrais dire, un peu, le côté flexible de te dire, du jour au lendemain, je fais mon contrat, mais du jour au lendemain, j'ai la possibilité de refaire une mobilité externe ou d'aller ailleurs, etc. Et après, t'as quand même, là, c'est pas forcément pendant ta carrière de contractuel, mais à l'embauche en tant que contractuel, t'as quand même un pouvoir de négociation qui est un peu plus important. Pouvoir de négociation, encore une fois, je rapproche ça au salaire, t'as une possibilité, on va dire, de négociation à l'entrée dans une collectivité en tant que contractuel que tu n'as pas en tant que titulaire, tant que t'es vraiment calibré sur les grilles de la fonction publique.

Romane Est-ce que tu vois tes inconvénients ?

Adrien Inconvénients... Le seul que je verrais, et c'est la politique actuelle au recrutement au sein de la ressource humaine, c'est le côté où on privilégie à compétence égale, on va privilégier un titulaire interne à un contractuel. C'est le seul bémol que je trouve à ça, même si dans un autre sens, je trouve ça aussi normal de privilégier des titulaires internes qui ont passé des concours, qui se sont investis à fond dans la fonction publique.

Je trouve qu'il y a un côté normal et qu'il faut valoriser là-dedans. Mais quand tu es contractuel, ça peut être un point de blocage. Demain, tu arrives à la fin de tes 3 ans de contrat par exemple, ton poste est republié et il y a un titre interne qui se positionne dessus avec même compétence que toi, voire plus de compétence, ton contrat peut y mettre fin du jour au lendemain sans forcément... Le seul motif qu'il y a derrière ça, c'est qu'il y a un autre candidat qui est titulaire interne et qu'il n'y en a qu'un candidaté sur le poste concrètement.

Romane Mais toi, du coup, ce n'est pas du tout dans tes projets de devenir fonctionnaire et tu ne veux pas ?

Adrien Non, pas le souhait. Je vois les avantages qu'il peut y avoir derrière, mais il y a un côté justement trop enfermante pour moi. En tout cas, en début de carrière, en tant que jeune, pourquoi pas, toute fin de carrière, passer des concours, etc. Si tu as une vraie projection de carrière, fin de carrière pour la fonction publique, mais en tout cas, en début de carrière, je trouve que c'est trop enfermante. Une fois que tu as passé le concours, par défaut, tu vas te dire, je continue la fonction publique. En gros, je n'ai pas fait tout ça pour rien, donc je ne vais pas casser mon concours sur lequel je me suis investi pour retourner dans le privé. C'est ça, vu l'investissement que ça demande.

Romane Et du coup, si tu restes, après, tu viserais le CDI ?

Adrien Oui, par contre, le CDI, c'est quelque chose qui est intéressant. Ça pérennise un peu ton contrat sans devenir titulaire. Tu gardes les avantages du CDD, mais en devenant un peu plus proche du titulaire aussi. Tu es un peu dans le statut entre les deux.

Légende du codage

Évolution en interne depuis l'arrivée au Département

Formation

Accompagnement du manager et de l'institution

Gestion par objectif

Évolution future

Perception du statut

Liste des figures et tableaux

Figures :

| | |
|---|----|
| Figure n°1 : Le Nouveau Département du Rhône et ses territoires – INSEE 2015..... | 3 |
| Figure n°2 : Répartition des agents par statut au Département du Rhône à partir du Schéma Directeur des Ressources Humaines (SDRH) réalisé par mes soins, (2025)..... | 11 |
| Figure n°3 : Fiche carrière du grade des « Attachés » – CDG59..... | 12 |
| Figure n°4 : Illustration du cercle vicieux de la contractualisation croissante selon mon analyse hypothétique confectionnée par mes soins sur Canva (2025)..... | 21 |
| Figure n°5 : Organigramme des directions « Gestion des Carrières et Rémunérations » et « Accompagnement et développement » du Département du Rhône confectionné par mes soins sur Canva (2025)..... | 25 |
| Figure n°6 : Illustration des hybridations possible des nouveaux modèles organisationnels – DGAFP, 2025..... | 36 |
| Figure n°7 : Les différentes formules de temps de travail au Département du Rhône – Intranet, 2025..... | 37 |
| Figure n°8 : Rubrique « Vie Interne » et avantages sur l’intranet du Département (IntraRhône, 2025)..... | 42 |

Tableaux :

| | |
|---|----|
| Tableau n°1 : Résumé et comparaison contractuels/fonctionnaires confectionné par mes soins (2025)..... | 14 |
| Tableau n°2 : Caractéristiques des systèmes de contrôle et de redevabilité traditionnel et de type NMP (« Que sont les principes de New Public Management ? – Van Haerperen, 2012)..... | 16 |
| Tableau n°3 : Résumé et comparaison des deux logiques contrôle/accompagnement, réalisé par mes soins, 2025..... | 53 |
| Tableau n°4 : Tableau récapitulatif des participants à l’enquête réalisé par mes soins, 2025.... | 56 |

Glossaire

| | |
|--------------|--|
| AG | Avancement de Grade |
| ASA | Accroissement Saisonnier d'Activité |
| AT | Accident du Travail |
| ATA | Accroissement Temporaire d'Activité |
| CDD | Contrat à Durée Déterminée |
| CDG | Centre De Gestion |
| CDI | Contrat à Durée Indéterminée |
| CGFP | Code Général de la Fonction Publique |
| CIA | Complément Indemnitaires Annuel |
| CITIS | Congé pour Invalidité Temporaire Imputable au Service |
| CLD | Congé Longue Durée |
| CLM | Congé Longue Maladie |
| CMO | Congé Maladie Ordinaire |
| CNFPT | Centre National de la Fonction Publique Territoriale |
| CPF | Compte Personnel de Formation |
| DA | Décision d'Affectation |
| DGA | Directeur Général Adjoint |
| DGAFP | Direction Générale de l'Administration de la Fonction Publique |
| DGS | Directeur Général des Services |
| DMTO | Droits de Mutation à Titre Onéreux |
| EPA | Entretien Professionnel Annuel |
| FIPH | Fond d'Insertion pour les Personnes Handicapées |
| FP | Fonction Publique |
| FPT | Fonction Publique Territoriale |
| GPEC | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences |
| GPEEC | Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences |
| GRH | Gestion des Ressources Humaines |
| KPI | Indicateur clés de performance (Key Performance Indicator) |
| LA | Lettre d'Affectation |
| MDR | Maison du Rhône |
| MP | Maladie Professionnelle |

| | |
|-------------|--|
| NMP | Nouveau Management Public |
| PI | Promotion Interne |
| PMRH | Pôle Management et Ressources Humaines |
| RH | Ressources Humaines |
| RQTH | Reconnaissance en Qualité de Travailleur Handicapé |
| RTT | Repos de Temps de Travail |
| SDRH | Schéma Directeur des Ressources Humaines |
| SI | Système d'Information |
| SIRH | Système d'Information Ressources Humaines |
| SST | Sauveteur Secouriste au Travail |
| QVT | Qualité de Vie au Travail |

Table des matières

| | |
|--|----|
| <u>Introduction</u> | 1 |
| <u>Partie 1 : La transformation de la Fonction Publique sous l'impulsion du Nouveau Management</u> | 8 |
| I. La question stricte du statut dans la Fonction Publique Territoriale | 8 |
| 1. <i>Le statut de contractuel</i> | 8 |
| 2. <i>Le statut de fonctionnaire</i> | 11 |
| II. L'influence du Nouveau Management Public que la contractualisation croissante au sein des collectivités | 15 |
| 1. <i>Qu'est-ce que le Nouveau management Public ?</i> | 15 |
| 1.1. <i>Définition</i> | 15 |
| 1.2. <i>Les caractéristiques du NMP</i> | 16 |
| 1.3. <i>L'arrivée du NMP en France</i> | 17 |
| 2. <i>Le Nouveau Management Public et la contractualisation</i> | 18 |
| 2.1. <i>La contractualisation comme solution</i> | 19 |
| 2.2. <i>Le cercle vicieux de la contractualisation</i> | 20 |
| III. Une double gestion des Ressources Humaines : focus sur le cas de Département du Rhône | 22 |
| 1. <i>Dualité dans les pratiques de gestion des RH</i> | 22 |
| 1.1. <i>Le prisme du contrat</i> | 22 |
| 1.2. <i>Traitements différenciés des ressources humaines</i> | 23 |
| 2. <i>La fonction RH au Département du Rhône</i> | 24 |
| 2.1. <i>Organisation des RH</i> | 24 |
| 2.2. <i>Rapprochement de la gestion entre contractuels et fonctionnaires</i> | 25 |
| 2.3. <i>Différences de gestion persistantes</i> | 27 |
| <u>Partie 2 : Les conséquences opérationnelles du Nouveau Management Public sur la double gestion des Ressources Humaines</u> | 29 |
| I. Conséquences sur les carrières : une individualisation des parcours | 29 |
| 1. <i>Des carrières différenciées pour les agents territoriaux</i> | 29 |
| 1.1. <i>Différences de traitement selon la catégorie</i> | 29 |
| 1.2. <i>Une individualisation des parcours</i> | 33 |
| 2. <i>Une gestion des Ressources Humaines à « deux vitesses »</i> | 33 |

| | |
|---|----|
| 2.1. <i>Le concept de GRH à « deux vitesses »</i> | 33 |
| 2.2. <i>Deux GRH distinctes ou GHR à deux vitesses ?</i> | 34 |
| II. Conséquences sur l'emploi selon la logique managériale | 35 |
| 1. <i>Les nouvelles logiques managériales pour les RH</i> | 36 |
| 1.1. <i>Logiques managériales et organisation du travail</i> | 36 |
| 1.2. <i>Logiques managériales et gestion des compétences</i> | 39 |
| 2. <i>L'émergence de la marque employeur</i> | 39 |
| 2.1. <i>Définition</i> | 40 |
| 2.2. <i>Fidélisation des agents au Département</i> | 41 |
| 2.3. <i>Attractivité du Département dans le recrutement</i> | 42 |
| | |
| <u>Partie 3 : Le Nouveau Management Public et la contractualisation : Enquête sur le cas du Département du Rhône</u> | 45 |
| I. Une évolution de la Gestion des Ressources Humaines | 45 |
| 1. <i>L'émergence d'une gestions « stratégique »</i> | 45 |
| 1.1. <i>Définition</i> | 46 |
| 1.2. <i>Les outils stratégiques mis en place</i> | 47 |
| 2. <i>Vers une gestion des RH « éclatée »</i> | 49 |
| 2.1. <i>Logique de contrôle</i> | 50 |
| 2.2. <i>Logique de soutien</i> | 51 |
| II. Enquête qualitative exploratoire auprès d'agents du Département du Rhône | 54 |
| 1. <i>Qu'est-ce que le Nouveau management Public ?</i> | 54 |
| 1.1. <i>Méthodologie et choix des participants</i> | 55 |
| 1.2. <i>Collecte et traitement des données</i> | 57 |
| 2. <i>Présentation des résultats</i> | 58 |
| 2.1. <i>Relations NMP et carrière – résultats d'enquête</i> | 59 |
| 2.2. <i>Relations NMP et emploi – résultats d'enquête</i> | 61 |
| 2.3. <i>Tensions et points de convergences entre notre enquête et la littérature scientifique</i> | 63 |
| III. Vers une nouvelle gouvernance des Ressources Humaines en collectivité ? | 66 |
| 1. <i>Les impacts managériaux du Nouveau Management Public</i> | 66 |
| 2. <i>Une nouvelle forme de gouvernance pour un réel équilibre</i> | 68 |
| 2.1. <i>Une nouvelle gouvernance agile</i> | 68 |
| 2.2. <i>Ce qui est mis en place au Département</i> | 69 |

| | |
|--|----|
| <u>Conclusion</u> | 72 |
| <u>Bibliographie</u> | 75 |
| <u>Annexes</u> | 82 |
| Annexe n°1 : Offre d’emploi sur le site du Département du Rhône, 2025 | 82 |
| Annexe n°2 : Grille d’entretien pour les agents contractuels réalisée par mes soins, 2025. | 84 |
| Annexe n°3 : Grille d’entretien pour les agents fonctionnaires réalisée par mes soins, 2025. | 85 |
| Annexe n°4 : Exemple d’étiquetage, à partir d’un extrait retranscrit, de l’entretien avec Adrien (contractuel). | 86 |
| <u>Liste des figures et tableaux</u> | 90 |
| <u>Glossaire</u> | 91 |

**Les impacts du Nouveau Management Public sur la gestion des
ressources humaines en collectivité territoriale.
-Le cas du Département du Rhône-**

MASTER PROFESSIONNEL

« Expertise et Intervention sur le Travail, l'Emploi et les Ressources Humaines »

Résumé : Ce mémoire analyse l'impact du nouveau management public sur la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales, à travers l'étude du cas du Département du Rhône. Face aux réformes récentes de la fonction publique et l'apparition des pratiques inspirées du privé, la FPT connaît une contractualisation croissante de ses effectifs.

L'enquête menée révèle l'émergence d'une GRH duale, à double vitesse ou coexiste deux logiques différentes : le modèle statutaire pour les fonctionnaires et le modèle contractuel plus flexible. Cette hybridation permet d'attirer de nouveaux profils et de répondre aux besoins opérationnels, mais elle complexifie la gestion et accentue l'individualisation des parcours.

À travers cette analyse mêlant données réglementaires, lectures scientifiques et observations de terrain, ce travail cherche à mettre en lumière les tensions mais aussi les opportunités permises par le NMP pour repenser la GRH territoriale.

Mots-Clés : nouveau management public, gestion des ressources humaines, fonction publique, contractualisation, collectivités, agents, contractuels, fonctionnaires, carrière, emploi.

Mémoire soutenu le 04 septembre 2025 par Romane Boujot

Année Universitaire 2024-2025