

Turnover des DRH dans la fonction publique territoriale : comprendre les causes et agir pour stabiliser la fonction

Un constat partagé : un poste essentiel mais instable

Depuis une dizaine d'années, les collectivités constatent une accélération progressive du turnover sur les postes de DRH. Cette tendance s'explique à la fois par la transformation de la fonction RH et par l'évolution des attentes politiques et organisationnelles. Comprendre cet historique permet d'éclairer les dynamiques actuelles et les fragilités structurelles du métier.

La fonction de directeur des ressources humaines dans la fonction publique territoriale occupe une position stratégique au cœur des politiques publiques locales. Pourtant, malgré son importance, elle demeure marquée par une instabilité notable.

Les observations issues des centres de gestion et associations professionnelles indiquent que la durée moyenne de présence d'un DRH dans une collectivité de taille moyenne se situe entre trois et cinq ans, avec une rotation encore plus marquée dans les grandes collectivités. Près d'un tiers d'entre elles déclarent avoir changé de DRH au cours des trois dernières années. Ce phénomène, loin d'être anecdotique, reflète les tensions croissantes auxquelles la fonction est confrontée.

Un métier profondément transformé et soumis à une intensité croissante

Cette transformation se déploie désormais sur trois plans distincts : d'abord sur le plan juridique, où l'empilement des obligations nouvelles impose une sécurisation accrue des actes RH ; ensuite sur le plan organisationnel, marqué par l'évolution rapide des structures internes, la modernisation des outils et la conduite de réformes d'ampleur ; enfin sur le plan humain, avec une attendue capacité d'accompagnement renforcée auprès des agents, des managers et des élus. En distinguant ces trois dimensions, on comprend mieux pourquoi la charge mentale et opérationnelle du DRH s'est fortement intensifiée au fil des années.

L'évolution rapide du cadre réglementaire alourdit sensiblement les responsabilités des DRH. La mise en œuvre de la loi de transformation de la fonction publique de 2019 illustre cette intensification, en introduisant de nouvelles obligations liées à la mobilité, au dialogue social, à l'évaluation ou encore à la contractualisation.

Les directions RH doivent également gérer la sécurisation juridique des pratiques, les réformes successives, la transition numérique, la prévention des risques psychosociaux et l'attractivité des métiers territoriaux. Cette accumulation de missions crée une pression importante, renforcée par des moyens humains parfois insuffisants.

Une relation exigeante et parfois fragile avec l'exécutif local

Le positionnement du DRH exige un équilibre délicat entre expertise technique, loyauté institutionnelle et capacité à conseiller, voire à alerter, sur les limites juridiques ou organisationnelles des projets politiques. Les injonctions contradictoires sont fréquentes : par exemple, améliorer rapidement l'attractivité de la collectivité tout en maîtrisant strictement la masse salariale. Lorsque le soutien politique se fait insuffisant ou que les attentes manquent de clarté, le DRH peut ressentir un isolement professionnel qui favorise la mobilité.

L'effet déstabilisant des réorganisations internes

Les changements d'exécutifs politiques ou de directions générales s'accompagnent souvent de réorganisations structurelles. Celles-ci peuvent élargir ou réduire le périmètre d'action du DRH, fusionner des directions, redistribuer certaines missions stratégiques ou créer de nouveaux échelons hiérarchiques.

Ces recompositions, parfois rapides, fragilisent la continuité managériale et obligent les DRH à réajuster leur positionnement. Certains départs découlent directement de ces évolutions organisationnelles plutôt que d'un manque d'engagement

Un marché de l'emploi territorial concurrentiel

Le déficit national de compétences en ressources humaines et la rareté des profils expérimentés renforcent la mobilité des DRH. Les collectivités rivalisent désormais pour attirer les professionnels confirmés en proposant des responsabilités élargies, des régimes indemnitaires plus attractifs ou des perspectives d'évolution plus rapides. Ce marché tendu favorise naturellement le turnover.

Une exposition juridique et médiatique en hausse

Cette exposition accrue modifie concrètement le quotidien du DRH : chaque décision doit désormais être anticipée en tenant compte de son risque juridique, documentée avec rigueur et accompagnée d'une justification transparente.

Le DRH consacre ainsi davantage de temps à relire des actes, sécuriser des décisions, produire des notes d'analyse ou gérer des contentieux potentiels, au détriment parfois de son rôle stratégique.

La judiciarisation des relations de travail et la médiatisation croissante des décisions publiques renforcent l'exposition personnelle des DRH. La sécurisation des procédures (discipline, mobilité, recrutements, temps de travail), la multiplication des contentieux et les exigences de transparence ajoutent une pression accrue.

Dans certaines collectivités, le partage des responsabilités juridiques manque de clarté, alimentant un sentiment de vulnérabilité.

Un dialogue social plus dense et plus technique

Un exemple concret illustre bien cette complexité : lors de la renégociation d'un protocole sur l'aménagement du temps de travail, certaines collectivités doivent gérer simultanément les attentes divergentes des organisations syndicales, la pression des services pour préserver leur fonctionnement, et les impératifs juridiques de conformité.

Ce type de dossier mobilise intensément les DRH sur plusieurs mois, entre réunions préparatoires, analyses juridiques, simulations d'impact et arbitrages politiques.

Le renouveau du dialogue social territorial, notamment via les comités sociaux territoriaux, impose une présence renforcée des DRH. Les négociations, la préparation des instances, la gestion des tensions et la mise en œuvre des accords exigent un temps considérable et une forte technicité. Sans un service RH suffisamment dimensionné, cette charge devient vite source d'épuisement.

L'attractivité des métiers territoriaux : une pression constante sur les DRH

La pénurie de candidats dans certains métiers clés (police municipale, ingénierie, social, santé, informatique, ATSEM) crée un environnement tendu. Chaque recrutement devient stratégique, tandis que les équipes opérationnelles attendent des solutions rapides. Le sentiment de devoir « faire plus avec moins » contribue à l'usure professionnelle.

Les relations avec l'encadrement intermédiaire : un autre levier de tension

La mise en œuvre des politiques RH dépend en grande partie des managers. Pourtant, certains services manquent d'une maturité RH suffisante, ce qui conduit à des difficultés d'application des procédures, à des incompréhensions ou à des conflits.

Le DRH se retrouve souvent en médiateur permanent, ce qui alourdit considérablement sa charge mentale.

Stabiliser la fonction : un enjeu stratégique pour les collectivités

Pour réduire le turnover, les collectivités doivent agir simultanément sur plusieurs leviers : clarification du rôle du DRH, soutien politique réel, renforcement des équipes RH, professionnalisation des managers, marges de manœuvre effectives, stabilité organisationnelle et reconnaissance institutionnelle.

Les organisations qui parviennent à stabiliser la fonction RH sont celles qui reconnaissent pleinement son rôle stratégique et l'associent à la conduite du changement.

Vers une véritable culture RH territoriale

Pour renforcer l'impact opérationnel de cette conclusion, trois leviers prioritaires peuvent être mis en avant : d'abord l'engagement politique explicite en faveur d'un pilotage RH stratégique, ensuite le renforcement immédiat des moyens humains et techniques des services RH, et enfin la professionnalisation continue des managers afin d'assurer une diffusion homogène des pratiques au sein de l'organisation.

Au-delà des mesures opérationnelles, la pérennité de la fonction repose sur l'installation d'une culture RH territoriale forte, capable de soutenir les responsables dans la durée.

Cette culture doit promouvoir la confiance, la transversalité, la sécurisation des pratiques, ainsi qu'une vision partagée des ressources humaines comme levier essentiel de la performance publique.

En renforçant cette culture, les collectivités peuvent non seulement réduire le turnover, mais aussi consolider leur capacité à répondre aux défis humains, organisationnels et stratégiques des années à venir.

