

MATHILDE ICARD*La recherche comme étendard*

Mathilde Icard n'a pas le nez rivé sur les indicateurs de performance. Elle a à cœur de favoriser les passerelles avec la recherche. Une démarche prospective dans laquelle elle engage l'ADRHGCT.

Il faut tendre l'oreille pour entendre sa voix fluette. Mais le ton de Mathilde Icard est posé et le vocabulaire précis pour celle qui occupe la présidence de l'Association des DRH des grandes collectivités (ADRHGCT) depuis septembre 2020 et qui a pris en main, plus d'un an auparavant, la direction générale du centre de gestion (CDG) du Nord.

Cette posture sans effet de manche contraste avec une action étonnamment assurée dont tous ceux qui l'ont croisée attestent. «Ce n'est pas de la timidité mais plutôt un positionnement, un effacement éthique. Mathilde, c'est quelqu'un qui peut théoriser les choses et agir en même temps, elle se documente beaucoup», observe Michel Vayssié, qui a été son directeur général des services à la ville de Lille.

En tant que responsable RH, Mathilde Icard y a d'ailleurs laissé sa trace. Notamment sur l'amélioration du plan de lutte engagé contre l'absentéisme qui perdurait au sein du service «propreté». Sous sa houlette, un dispositif d'«expres-

Le lien entre les ressources humaines et la recherche n'est pas pour elle une nouveauté.

sion sur la qualité du travail», associant les agents, les organisations syndicales et la direction, a été organisé. Pour le mettre en place, la DRH a travaillé en partenariat avec une équipe de chercheurs. «Il ne s'agissait pas d'attendre que

l'on me remonte les problèmes mais, tout au contraire, d'aller au contact des difficultés rencontrées par les agents.»

Yves Clos, professeur en psychologie du travail au Cnam, participe activement au projet. «Il n'est guère facile d'engager une réorganisation par le bas. C'est une démarche qui peut soulever, dans un premier temps, davantage de problèmes que de solutions. Il fallait être capable de laisser la place au dialogue, à la parole des agents sur l'analyse de leur travail réel pour établir une vraie coopération avec la direction du service et avec les syndicats. Ce que Mathilde Icard a vraiment permis», explique le chercheur. Aujourd'hui encore, la cité des Flandres poursuit ce dispositif et l'a même étendu aux agents de la petite enfance.

SOUCI DU DÉTAIL

Ce lien entre les ressources humaines et la recherche n'est pas une nouveauté pour la cadre. Déjà, lors de sa première expérience en tant que chargée des RH en Poitou-Charente, elle avait fait appel à l'anthropologue et psychanalyste Gérard Mendel. L'objectif était, là aussi, de développer un dispositif d'expression sur le travail avec les agents des lycées. «Sans donner aux agents le pouvoir d'agir, on peut produire de la dégradation des conditions de travail. Ces petites choses du quotidien peuvent être brimées par des décisions

prises en direction, et ce, même sans mauvaise intention», précise-t-elle. Une ouverture au dialogue et un souci du détail auxquels sa trajectoire d'étude, non formatée, n'est sans doute pas étrangère.

NON FORMATÉE

Née à Marseille de parents tous deux professeurs d'histoire-géographie, Mathilde Icard en a perdu bien vite l'accent après quelques années passées en Espagne. De retour dans la cité phocéenne pour son entrée au collège, elle y poursuit ses études avant d'obtenir une bourse pour intégrer une classe préparatoire littéraire (hypokhâgne) au prestigieux lycée Condorcet à Paris. «J'étais bonne élève mais on me faisait sentir que je ne venais pas d'un grand lycée parisien.»

En milieu d'année, elle quittera le cursus. Direction l'université de Nanterre pour un programme en droit français et espagnol, suivi d'une année d'étude à Madrid et d'un DEA en droit public. Puis, c'est à l'Institut national des études territoriales (Inet) qu'elle se présente avec succès comme candidate externe avant d'assurer ses premières armes à la communauté urbaine de Bordeaux en tant que cheffe de projet.

Elle n'y restera pas longtemps, séduite par l'opportunité d'intégrer la région Poitou-Charente, menée par Ségolène Royal. Une collectivité dynamique marquée par le rayonnement national de sa présidente.

E. LE BRUN / LIGHT MOTIV



2020

Présidente de l'Association des DRH des grandes collectivités.

2019

Directrice générale du centre de gestion du Nord (950 collectivités, 25 000 agents).

2014

Directrice générale des ressources humaines (DRH) à la ville de Lille.

2011

Directrice des finances, du contrôle de gestion et de l'appui à l'organisation au siège du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

2008

Conseillère technique auprès du directeur général des services puis DRH de la région Poitou-Charente.

2005

Diplômée de l'Inet. Cheffe de projet auprès du directeur général adjoint sur le système d'information des ressources humaines de la communauté urbaine de Bordeaux.

«Dès que celle-ci avait une idée, il fallait la structurer en quarante-huit heures. C'était une pression positive», assure-t-elle. Au moment de sa prise de poste comme DRH et sur les conseils de la présidente, Mathilde Icard choisit un cycle de certification RH, qu'elle suivra à HEC Paris. «J'y ai côtoyé des enseignants ainsi que des DRH du secteur privé et bénéficié de leurs expériences en matière de GPEEC [gestion des carrières, ndlr]. Cela m'a appris à explorer aussi la RH sous son aspect performance. Je suis décomplexée par rapport à ça.»

CHAMP DE LA PROSPECTIVE

De fait, la cadre n'est pas une ennemie des indicateurs de performance. Par la suite, au poste de directrice des finances et du contrôle de gestion au siège du CNFPT, il lui faudra apprivoiser la structuration de feuilles de route RH en rapport avec la politique de formation. «En trois ans, elle a mené les choses de manière

intelligente. Les différentes directions de délégation n'ont pas eu le sentiment de rejet que l'on a quelquefois lorsque des indicateurs sont mis en place», confie Vincent Potier, l'ancien directeur du CNFPT. Aujourd'hui, directrice générale du CDG du Nord, Mathilde Icard s'attaque aux 40% d'arrêts de maladie en lien avec la santé mentale. Avec l'idée que «l'on ne peut se satisfaire de ce constat».

Là encore, elle engage le dialogue dans un projet qui associe les agents malades, les employeurs, les médecins généralistes et les psychiatres ainsi que les établissements publics de santé mentale de la métropole. Ces passerelles vers le monde de la recherche et de l'expérimentation, elle les prévoit également dans sa gestion de l'ADRHGCT. «Maintenant que la structuration de l'association est faite, nous pouvons dépasser les contributions au domaine du statut et développer le champ de la prospective.» **Julie Krassovsky**