

## Montée en compétences et évolutions professionnelles : deux outils de motivation majeurs

Publié le 08/11/2017 • Par Solange Fréminville • dans : [A la Une RH](#), [compte rendu des dernières rencontres du club RH](#), [France](#), [Toute l'actu RH](#)

C'est l'un des principaux enseignements du Club RH organisé par La Gazette des Communes, le 19 octobre, à l'Hôtel de Ville de Montpellier, « Motivation des agents : et si le Rifseep ne suffisait pas ? » : les collectivités comptent avant tout sur la formation, les mobilités internes et l'accompagnement des managers pour motiver leur personnel.

La priorité est de remobiliser les agents, dans un contexte morose pour les employeurs territoriaux, amenés à restreindre la plupart des budgets et parfois leurs activités, et absorbés par de lourdes réorganisations, liées à ces restrictions, mais aussi aux fusions et aux processus de mutualisation. Principaux outils mis en avant par les quatre DRH ou DGS participant au Club RH du 19 octobre : la formation et l'évolution professionnelle, dans l'objectif d'accompagner les carrières et de favoriser les mobilités internes, mais aussi de réduire au minimum les recrutements externes.

### Plan de formation

Une commune rurale telle que Tavel, dans le Gard, est emblématique de cette démarche. Malgré sa très petite taille (27 agents, 2 000 habitants), elle déploie chaque année un plan de formation. Une dynamique lancée depuis qu'elle a surmonté un obstacle : l'éloignement des bureaux gardois du CNFPT qui décourageait les initiatives. « Nous avons pu organiser chaque année des sessions sur notre territoire en répondant à des besoins transversaux : habilitation électrique, secourisme, etc. », relate Olivier Petronio, DGS de la commune de Tavel. Il s'efforce également de favoriser les évolutions professionnelles. « Les agents ont souvent été recrutés par voie directe, au premier grade, indique le DGS. Je les incite à passer un examen professionnel pour obtenir le second grade. Ils sont accompagnés dans la préparation. Le résultat est que les quelques agents qui ont passé leur examen, se sentent plus confiants et plus légitimes dans leurs fonctions et que, de mon côté, cela m'incite à leur confier de nouvelles missions. »

## Offrir une deuxième carrière

---

Autre voie envisagée : « offrir aux agents une deuxième carrière », plaide Nicolas Salvagno, pour maintenir dans l'emploi des agents touchés par des restrictions médicales, mais aussi plus largement pour favoriser la mobilité interne et éviter les coûts élevés des embauches externes. Le DRH anticipe les besoins grâce à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

« C'est une reconnaissance de leur mérite, un gain en terme de régime indemnitaire, et plus de responsabilités. »

Et il signe un contrat avec l'agent et l'organisme de formation afin de baliser le parcours. « Un cadre s'est engagé dans un parcours diplômant pour devenir logisticien, un élagueur est devenu menuisier, et des agents de surveillance de la voie publique passent un concours pour devenir policiers municipaux », détaille le DRH de la Ville de Nîmes, qui n'y voit que des avantages : « c'est une reconnaissance de leur mérite, un gain en terme de régime indemnitaire, et plus de responsabilités. »

## Priorité donnée aux managers

---

Dans un contexte de rapides transformations, la priorité est donnée aux managers. Ils se retrouvent en effet en première ligne, chargés d'impulser les changements et d'aider leur équipe à les mettre en œuvre. Toute une palette d'outils est déployée pour les mobiliser : plan de formation, accompagnement individuel ou collectif par un coach, mise en place d'un référentiel du management, etc. « Il faut de la formation-action, c'est-à-dire permettre d'expérimenter ce qu'on a appris entre deux séances et développer les échanges de pratiques, avance Domitien Detrie, directeur du Pôle ressources humaines et relations sociales de la Ville et de la Métropole de Montpellier (6000 agents, 427 000 habitants). Un coach de haut niveau anime un séminaire de directeurs : ils se forment, se questionnent, échangent... Ils sont sortis passionnés de la première session. On a aussi mis en place une séance de théâtre forum pour les managers. Un agent sera dédié à l'animation de l'ensemble des outils créés pour le personnel d'encadrement, dans le cadre d'un accompagnement global qui implique également les cadres chargés du dialogue social, les deux psychologues du travail, un coach interne à temps plein et des agents formés au coaching. »

« On va recréer des moments conviviaux, permettre aux agents de proposer et mettre en place des activités lors des pauses méridiennes, favoriser les échanges de postes »

Une démarche de prévention des risques psychosociaux est également un moyen de prendre soin des agents. La communauté de communes du Piémont Cévenol, issue de la fusion de trois intercommunalités, a mis au point un véritable plan de re-motivation de l'ensemble du personnel à l'issue d'un diagnostic approfondi : « On va recréer des moments conviviaux, permettre aux agents de proposer et mettre en place des activités lors des pauses méridiennes, favoriser les échanges de postes, etc. », précise le DGS, qui a également engagé une démarche destinée à redonner du sens au travail, en déclinant à tous les niveaux le projet de la collectivité. Lui aussi est bien conscient qu'il y a fort à faire pour relancer une dynamique.