

Parcours

Les territoriaux peu enclins à la mobilité

Depuis les freins statutaires et juridiques jusqu'à l'insuffisance d'accompagnement managérial, en passant par les obstacles financiers, nombre de facteurs expliquent le manque d'appétence des territoriaux pour la mobilité professionnelle.

Selon la directrice du cabinet Duranton consultants, Yannick Piquet-Bonfils, la cause est entendue: «Les collectivités qui sortiront à l'avenir leur épingle du jeu seront celles qui auront une politique "RH" dynamique, sauront créer des passerelles entre les métiers et les fonctions, et favoriseront leur mobilité interne. Face aux contraintes financières croissantes, ce sera, là, le nerf de la guerre.»

Un diagnostic que partagent bon nombre de DRH. Pourtant, la mobilité des agents de la FPT reste très faible. Une étude publiée en juin par l'observatoire social territorial de la Mutuelle nationale territoriale, en partenariat avec l'Institut national des études territoriales et l'Association des administrateurs territoriaux de France, révèle que la mobilité géographique de ces agents atteint 0,5%, celle vers les fonctions publiques d'Etat et hospitalière n'est que de 0,2% et que les passages d'une filière de la territoriale à une autre sont pratiquement inexistantes.

Attachement au territoire

Statutaires, culturels, financiers ou psychologiques, nombreux sont, en effet, les obstacles qui freinent la mobilité. Les passerelles entre filières sont rendues d'autant plus difficiles que les régimes indemnitaires demeurent différents. Ce qui est aussi le cas pour ceux qui changent de collectivité. «Les agents de la catégorie C notamment sont, en outre, profondément attachés à leur territoire, parfois, à des portions très délimitées au

À LIRE

● **L'observatoire social territorial de la MNT a publié en juin une étude sur les mobilités, réalisée par six élèves administrateurs territoriaux de l'Inet. Elle s'attache à analyser le rôle de la mobilité comme levier de management.**

www.lagazette.fr/245428

● **Le CNFPT a mis en ligne en juillet la synthèse des bilans sociaux 2011 des collectivités locales. Un chapitre est consacré aux mouvements de personnel.**

www.cnfpt.fr > s'informer > les études > 8^e synthèse nationale sur l'état au 31 décembre 2011 des collectivités territoriales.

sein d'un même département», observe Yannick Piquet-Bonfils. Difficile ainsi d'être mobile, particulièrement dans les zones rurales car travailler pour une nouvelle collectivité peut impliquer de déménager à plusieurs dizaines de kilomètres. Sans compter que les agents méconnaissent parfois les autres échelons territoriaux et, plus encore, les services déconcentrés de l'Etat ou de la fonction publique hospitalière. Selon Jean-François Lemmet, consultant formateur en RH auprès des collectivités locales, l'insécurité organisationnelle de la FPT ne fait que renforcer ce sentiment: «L'instabilité des réformes donne l'impression de ne pas savoir de quoi demain sera fait, et ce, quel que soit le niveau de collectivité. Les agents préfèrent donc rester dans leur structure.»

Au sein d'une même collectivité, la mobilité peut aussi être difficile à concevoir. «Il est encore fréquent, surtout dans les collectivités qui n'ont pas eu les moyens de développer une politique de mobilité, qu'un changement de poste soit vécu comme une sanction», assure

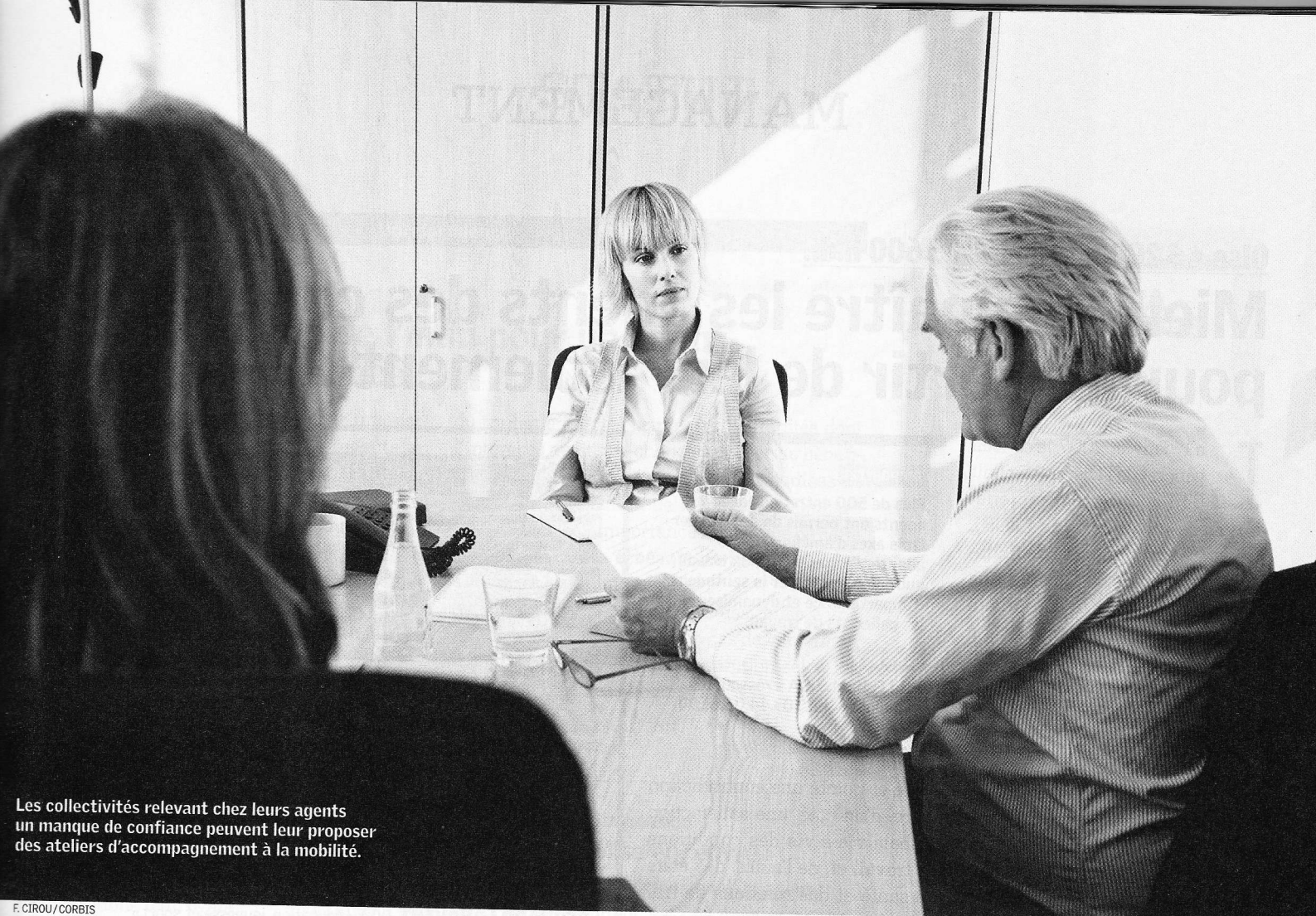
Yannick Piquet-Bonfils. Le responsable du pôle «emploi et compétences» à Rennes métropole (5000 agents, 43 communes, 414000 hab.), Samuel Dubois, constate le faible turnover des effectifs. «Nous avons en projet de proposer début 2015 une bourse de mobilité pour les cadres. Tous ceux qui seront en poste depuis plus de cinq ans pourront se déclarer partants et seront remplacés lorsqu'ils auront trouvé une nouvelle fonction. Cette liste de postes libérables permettra de créer un mouvement», confie-t-il.

Autocensure

Le manque de confiance et l'autocensure des agents étant pointés du doigt, le centre de gestion (CDG) de la Haute-Savoie propose un atelier d'accompagnement à la mobilité sur quatre mois, enrichi cette année de huit heures supplémentaires individuelles, pour atteindre un total de trente-cinq heures. «Les agents qui le suivent sont moins investis, ressentent de l'ennui ou voient ressurgir en milieu de carrière un fantasme d'accomplissement professionnel qu'ils n'ont pas mené à bien. Ils ont souvent besoin de renforcer leur confiance en eux. Alors que les fonctionnaires sont fréquemment mis dans des cadres, l'atelier les incite à être autonomes», souligne Isabelle Benedetti, adjointe au responsable de pôle «recrutement, emploi, mobilité» du CDG de la Haute-Savoie. Parfois, l'autocensure s'explique par un manque de compétences. Ce frein-là, Rennes métropole l'a diagnostiqué et propose des formations en

Une comparaison difficile

Selon l'étude de la MNT (lire ci-dessus), la faible mobilité dans la FPT – 0,5% de changement géographique et 0,2% de mobilité vers une autre fonction publique – est à mettre en regard des 5% d'agents de l'Etat changeant de poste chaque année. «La comparaison n'est pas simple. La FPT compte 77% de "C", pour qui le frein financier d'un déménagement est plus fort. Les "A" connaissant des mobilités parfois obligées sont, eux, majoritaires dans la FPE», estime Yannick Piquet-Bonfils, directrice du cabinet-conseil Duranton.



Les collectivités relevant chez leurs agents un manque de confiance peuvent leur proposer des ateliers d'accompagnement à la mobilité.

F. CIROU / CORBIS



L'EXPERT

ANNE GRILLON, spécialiste des questions de ressources humaines dans le secteur public

« Les DRH ne doivent pas être sur tous les fronts »

« Souvent, les directions des ressources humaines veulent être le grand chef d'orchestre de la politique de la mobilité interne, elles tiennent à être associées à tout le processus. Or il me semble qu'il existe déjà trop de règles, de contraintes normatives pour que les collectivités ne s'en infligent de supplémentaires. Pourquoi s'insurger contre le fait que certaines mobilités se fassent directement de service à service sans l'intervention de la DRH, si cela est favorable à la collectivité ? Dispositifs vécus comme opaques par les agents, communication floue, sentiments que les engagements ne sont pas tenus ou que les par-

cours sont insuffisamment sécurisés constituent autant de freins. Il me semble que les DRH devraient être davantage en capacité de rassurer, de sécuriser les parcours – par exemple, en autorisant des sortes de période d'essai – ou de résoudre un problème né d'une mobilité plutôt que de vouloir être présentes sur tous les fronts. Cela implique un engagement de la DRH à assumer des responsabilités difficiles, comme reprendre un agent qui ne s'adapte pas à son nouveau poste. Mais la mobilité est à ce prix, car les opportunités étant aujourd'hui plus faibles, elle devient un mode essentiel de gestion des ressources humaines. »

interne pour favoriser l'accès de tous les agents à la formation. « Le droit à la formation tout au long de la carrière, par le biais du droit individuel à la formation notamment, est encore peu utilisé », regrette Jean-François Lemmet.

Ajuster les dispositifs

Le rôle des DRH est déterminant en termes d'impulsion ou d'accompagnement. « À la suite de la mise en place d'une politique de résorption de la précarité qui autorisait les contractuels d'un service à candidater sur des postes d'adjoints administratifs, nous avons enregistré une chute des candidatures de titulaires. Depuis, nous avons ajusté notre dispositif et les contractuels n'ont plus le droit de postuler dans leur propre service », avance Samuel Dubois. Autre frein, la tendance des encadrants à recruter en externe pour trouver un regard neuf ou un collaborateur immédiatement opérationnel. « Le manque de retour sur les entretiens pouvait laisser à certains l'impression que leur profil n'était pas intéressant alors que la différence entre deux candidats est parfois minime », détaille Samuel Dubois.

Gaëlle Ginibrière

Rémunérations

Dans la filière technique, la rémunération mensuelle globale est, en moyenne, de 100 à 200 euros brut supplémentaires comparée à celle perçue dans la filière administrative, selon l'étude de l'observatoire social territorial de la MNT. Un obstacle financier non négligeable dans le choix de réaliser ou non une mobilité entre filières.