

Concours d'entrée 2024

Voie générale

Concours interne

4^{ème} épreuve d'admissibilité

**Résolution d'un cas pratique, à partir d'un dossier portant sur des enjeux
managériaux et organisationnels**

Durée : 4 heures – coefficient 2

Sujet

Administrateur(trice) de l'État, vous avez été nommé(e), il y a trois mois, secrétaire général(e) adjoint(e) d'une préfecture, en charge notamment du suivi des activités de la DDETSPP (direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations).

Tous les services de la DDETSPP et de la DDT (Direction Départementale des Territoires) sont regroupés dans un même bâtiment, au chef-lieu, à proximité de la gare SNCF. La moitié de la population du département (moins de 400 000 habitants) réside dans le chef-lieu.

Sous l'autorité du préfet de département, la DDETSPP entretient, à l'échelon régional, des liens étroits avec la direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités (DREETS), la direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF), la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), le secrétariat général pour les affaires régionales et européennes (SGARE) et la délégation territoriale de l'Office français de l'immigration et de l'intégration (OFII). Le directeur a quitté son poste dans le cadre d'une mobilité il y a trois mois et une procédure de recrutement est en cours.

Au plan départemental, la DDETSPP travaille avec les services de la préfecture et les sous-préfets, la DDT, la délégation territoriale de l'agence régionale de santé (ARS), les collectivités territoriales et leurs groupements, les milieux socioprofessionnels, les chambres consulaires, les organismes à vocation sanitaire (santé animale) et le réseau associatif (sanitaire et social, emploi et formation professionnelle, droits des femmes, etc.). La DDETSPP joue un rôle important dans l'animation des services publics de l'emploi local (SPEL) par arrondissement et, d'une manière générale, dans le pilotage des politiques de l'emploi. La fiche de poste du directeur comprend en particulier l'animation des équipes aux compétences « métier » diversifiées provenant de plusieurs origines ministérielles ainsi que le développement de synergies et d'un accompagnement des agents dans l'évolution de leurs métiers.

Depuis 2021, date de la mise en place de la structure actuelle de la direction adaptée aux spécificités du département, le bilan est contrasté et inquiète le secrétariat général de la préfecture. L'ambiance générale est considérée comme assez dégradée, avec des retards fréquents des agents qui s'estiment isolés dans leurs espaces de travail, des arrêts maladies fréquents, de nombreuses demandes de mobilité interne vers les autres services de la Préfecture ou d'autres administrations (6 demandes en 2023 dont 4 ont abouti), des retours négatifs de la part d'usagers sur la disponibilité des services et un niveau d'engagement des collaborateurs jugé assez faible. Par ailleurs, un tiers des agents bénéficie d'une ou deux journées en télétravail. Progressivement, la direction a réduit les heures d'ouverture au public, ce qui n'est pas satisfaisant. Tous ces éléments invitent à s'interroger sur la nécessité de revoir l'organisation de la direction, en termes de structure et de management des équipes, dans le respect du dialogue social et des valeurs et de la qualité du service public, tout en poursuivant et intensifiant la démarche d'amélioration continue des services publics.

Vous préparerez une note à l'attention du secrétaire général de la préfecture, pour information au secrétariat général commun départemental (SGCD), qui présentera :

- la mise en place d'une démarche de recherche d'amélioration de la situation dans les six mois en indiquant un état des lieux ainsi qu'un plan d'action ;
- des éléments de langage pour l'ensemble des agents ;
- des suggestions de réorganisation possible et d'accompagnement de changements éventuels.

Dossier

N°	Documents joints	Pages
1	Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations, mars 2024, <i>site institutionnel d'une préfecture anonymisé</i> , (extraits)	5
2	Plaquette Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations, 2024, <i>site institutionnel d'une préfecture</i>	6 et 7
3	Organigramme du Secrétariat général commun département, 2024, <i>site institutionnel d'une préfecture anonymisé</i>	8
4	Micro-organigrammes de la DDETSPP, 2024, <i>site institutionnel d'une préfecture anonymisé</i>	9 à 12
5	Décret n° 2020-99 du 7 février 2020 relatif à l'organisation et aux missions des secrétariats généraux communs départementaux, www.legifrance.gouv.fr	13 à 15
6	Accord du 19 février 2024 concernant le télétravail au sein des directions départementales interministérielles, www.legifrance.gouv.fr , (extrait)	16 à 19
7	« Nouvelles organisations du travail dans la fonction publique : concilier service public de proximité et attentes sociales », Johann Theuret, 11 octobre 2023, www.miroirsocial.com	20 à 24
8	Point info, Aménagement des espaces de travail : quel bureau pour demain ?, CFTC, avril 2024, www.cftc-centrale-finances.fr	25 et 26
9	Transformation managériale : vers un modèle d'organisation plus ouvert, Recueil de bonnes pratiques, Direction interministérielle de la transformation publique, février 2019, www.modernisation.gouv.fr , (extraits)	27 à 30
10	L'entreprise libérée, entre communication et imposture, François Geuze, 20 mai 2015, www.parlonsrh.com	31 à 35
11	Les soft skills pour innover et transformer les organisations, France Stratégie, mai 2022, www.strategie.gouv.fr , (extrait)	36 à 39

Liste des sigles :

ARS :	Agence régionale de santé
CAF :	Caisse d'allocations familiales
CARSAT :	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
CASDEN :	Caisse d'aide sociale de l'Éducation nationale
CFA :	Centre de formation d'apprentis
CFDT :	Confédération française démocratique du travail
CFTC :	Confédération française des travailleurs chrétiens
CHRS :	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
CMCR :	Comité médical – commission de réforme
CPAM :	Caisse primaire d'assurance maladie
CODAF :	Comité opérationnel départemental anti-fraude
DDCSPP :	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDETSPP :	Direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations
DDFE :	Délégation départementale aux droits des femmes et à l'égalité
DDT :	Direction départementale des territoires
DMATES :	Direction du management de l'administration territoriale et de l'encadrement supérieur
DRAAF :	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL :	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DREETS :	Direction régionale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités
ESS :	Economie sociale et solidaire
ETP :	Equivalent temps plein
FNE :	Fonds national de l'emploi
FO :	Force ouvrière
GPEC :	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
INPT :	Infrastructure nationale partageable des transmissions
OFII :	Office français de l'immigration et de l'intégration
QVT :	Qualité de vie au travail
RH :	Ressources humaines
SCG :	Secrétariat général commun
SGAR(E) :	Secrétaire général(e) pour les affaires régionales (et européennes)
SGCD :	Secrétariat général commun départemental
SIAO :	Service intégré d'accueil et d'orientation
SNCF :	Société nationale des chemins de fer français
SPEL :	Service public de l'emploi local
UD DIRECCTE :	Unité départementale de la direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
UFSE-CGT :	Union fédérale des syndicats de l'État – Confédération générale du travail
UNSA :	Union nationale des syndicats autonomes

Document 1 : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités et de la Protection des Populations, mars 2024, site institutionnel d'une préfecture anonymisé, (extraits)

Rattachée au ministère de l'intérieur et sous l'autorité du préfet de département, la DDETSPP contribue à la mise en œuvre des politiques suivantes : alimentation, aménagement, logement et nature, cohésion sociale, collectivités locales, économie et finances, emploi et formation professionnelle, étrangers en France ; prévention de certains risques, prévention et lutte contre la pauvreté, travail (l'inspection du travail conserve son système actuel d'organisation et sa ligne hiérarchique propre).

Parmi ses missions, on peut citer la mise en œuvre des politiques relatives :

- à l'inspection et au contrôle des conditions d'accueil et de fonctionnement des établissements et services sociaux ;
- au travail et notamment à l'amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail, ainsi qu'aux missions d'inspection du travail ;
- à l'accès et au maintien dans l'emploi des personnes éloignées du marché du travail ;
- à l'anticipation et à l'accompagnement des mutations économiques ;
- au développement de l'emploi et des compétences ;
- au développement de l'accès à la formation professionnelle, à l'apprentissage et aux qualifications dans le respect des exigences de qualité ;
- à la politique de la ville ;
- aux droits des femmes et à l'égalité entre les femmes et les hommes.

À noter plus particulièrement la création d'un pôle « **Cohésion sociale, emploi et entreprises** » qui regroupe au niveau départemental, les compétences **en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion** d'une part et **l'insertion dans le travail et l'emploi** d'autre part, afin de faire converger les politiques de l'insertion sociale et professionnelle, au cœur de cette réforme.

De plus, la DDETSPP comporte un pôle « Travail » et un « Protection des populations » qui réunit les services vétérinaires de l'État (service de l'alimentation et service santé, protection animale et environnement) ainsi que le service « Concurrence, consommation et répression des fraudes ».

La DDETSPP anime des politiques transversales (service public de l'insertion et de l'emploi, par exemple) avec un riche écosystème de partenaires :

- **Acteurs du service public de l'emploi** : collectivités territoriales, Pôle emploi, missions locales, Cap emploi, caisse d'allocations familiales (CAF), centre communal ou intercommunal d'action sociale (CCAS ou CCIAS), associations ;
- **Acteurs du territoire impliqués dans l'hébergement et l'accès au logement** : collectivités, bailleurs, associations etc. ;
- **Acteurs socio-économiques** : partenaires sociaux, branches professionnelles, entreprises, chambres consulaires, acteurs dans le champ de la santé-sécurité, acteurs de l'accès au droit, opérateurs de compétences (OPCO) (missions locales...);
- **Partenaires sociaux** ;
- **Acteurs de la politique de la ville** : habitants, conseils citoyens, associations, entreprises, bailleurs sociaux, collectivités, autres acteurs institutionnels, etc.

Horaires

Accueil du public (sur rendez-vous) :

Les lundi, mardi et jeudi de 10 heures à 11 heures 30 et de 13 heures 45 à 16 heures 30.

Les mercredi et vendredi de 10 heures à 11 heures 30.

L'accueil téléphonique pour la prise de rendez-vous est assuré du lundi au vendredi ouvrés, sauf mercredi après-midi, de 9 heures à midi et de 14 heures à 16 heures 30.



MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR

*Liberté
Égalité
Fraternité*

La direction départementale de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP) : un nouvel interlocuteur pour un État plus proche, plus performant et à l'écoute de la société



A compter du 1^{er} avril 2021, une nouvelle direction départementale de l'État devient l'interlocuteur unique des usagers sur les thématiques de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations. Issue de la fusion de deux entités (DDCSPP et UD DIRECCTE), la nouvelle direction de l'emploi, du travail, des solidarités et de la protection des populations (DDETSPP) s'inscrit dans les principes de la transformation publique voulus par le Gouvernement : simplification, transversalité, performance, innovation.

Ce regroupement permet en particulier d'établir un service public qui couvrira : l'insertion sociale et professionnelle (service public de l'insertion et de l'emploi) ; l'hébergement et l'accès au logement (service public de la rue au logement). Avec la création des DDETSPP, l'action de l'État est renforcée auprès des usagers à travers :

- Une conduite facilitée des politiques transversales et prioritaires, notamment par la mobilisation coordonnée des acteurs et des ressources,
- Un continuum d'accompagnement adapté aux publics, dans une logique de parcours,
- Une meilleure connaissance des entreprises et des autres acteurs économiques du territoire, par le croisement des expertises et des informations, à des fins de contrôle ou de développement de projets,
- Une relation renouvelée avec les collectivités et acteurs publics et privés, pour une meilleure orientation, un meilleur appui en ingénierie de projet et un meilleur suivi, notamment de la mise en œuvre de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté,
- Une plus grande réactivité des services de l'État, notamment en cas de crise.

La DDETSPP ASSURE le déploiement des politiques publiques d'insertion sociale et professionnelle (ex : service public de l'insertion et de l'emploi), **d'intégration** (ex : accompagnement des réfugiés de leur hébergement à leur insertion dans l'emploi et la vie économique), **de développement de l'emploi, d'accès et d'effectivité des droits** (ex : aide alimentaire), **de l'accès et du maintien dans le logement** (ex : prévention des expulsions locatives), de l'accès et du maintien dans **l'emploi** (ex : participation à l'accompagnement des personnes bénéficiaires du RSA vers l'emploi), **du travail** ainsi que la territorialisation des stratégies transversales prioritaires.



La DDETSPP PROMEUT une vision globale de **parcours** et **d'accompagnement adapté**, facilite la **levée des freins** à l'accès et au maintien dans **l'emploi** ainsi qu'à l'accès et au maintien au **logement** (ex : accompagnement des personnes sans domicile).

NOS MODES D'ACTION

- Contrôle, inspection, évaluation ou enquête,
- Ingénierie et pilotage de projets, animation et mobilisation des acteurs, voire contractualisation,
- Information, conseil et accompagnement menés au plus près des publics concernés,
- Gestion de signalements, d'alertes et de crises.



La DDETSPP PROMEUT la qualité, accompagne et appuie le **dialogue social**.



La DDETSPP PARTICIPE à **faire converger offre et demande d'emploi**, en cohérence avec les besoins du territoire et des publics.

La DDETSPP PROTÈGE :

- **les personnes vulnérables** (ex : enfants et jeunes vulnérables, personnes en situation de handicap, étrangers primo-arrivants...) **et les personnes les plus éloignées de l'emploi** ;
- **le travailleur**, en assurant l'application des dispositions légales et conventionnelles relatives aux conditions de travail et d'emploi, ainsi qu'en portant à l'attention de l'autorité compétente les déficiences et les abus qui ne sont pas spécifiquement couverts par les dispositions légales existantes, en contribuant à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration des conditions de travail (inspection du travail) ;
- **le citoyen** des risques sanitaires liés à l'alimentation et aux animaux ;
- **le consommateur** des risques économiques et de sécurité, notamment liés aux produits (alimentaires ou non), biens et services (concurrences, consommation et répression des fraudes et services vétérinaires) ;
- **les acteurs économiques**, en assurant un fonctionnement loyal et sécurisé des marchés (concurrence, consommation et répression des fraudes), en garantissant la santé des élevages (services vétérinaires) et en luttant contre le travail illégal et les fraudes au détachement (inspection du travail) ;
- **l'environnement** des potentielles pollutions agricoles et agroalimentaires ainsi que **les animaux domestiques et sauvages en captivité**, en matière de bien-être et santé.

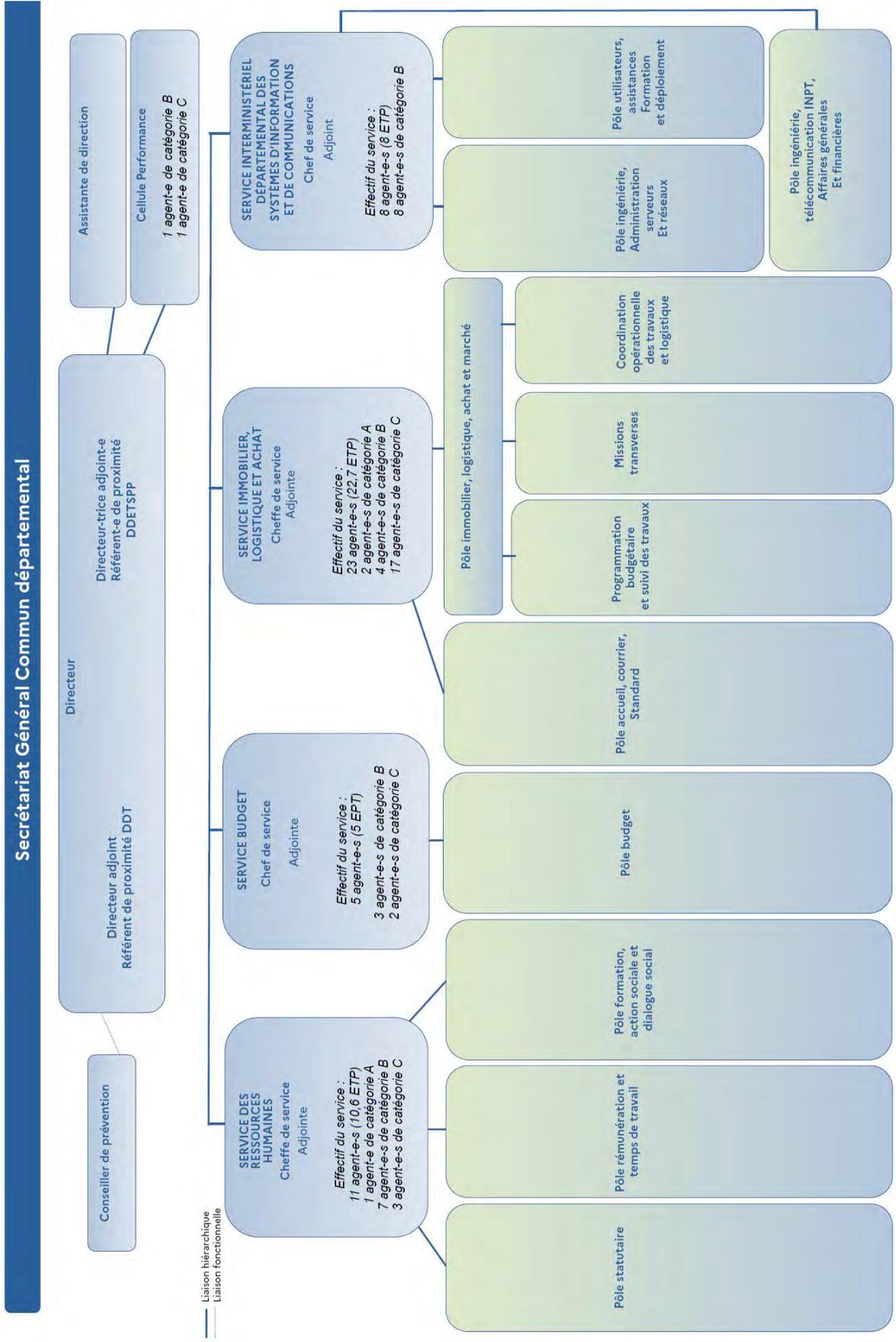


La DDETSPP PARTICIPE à développer l'emploi et les compétences (ex : actions de GPEC territoriales, négociations des conventions de FNE-formations, CFA d'entreprises, apprentissage etc.).



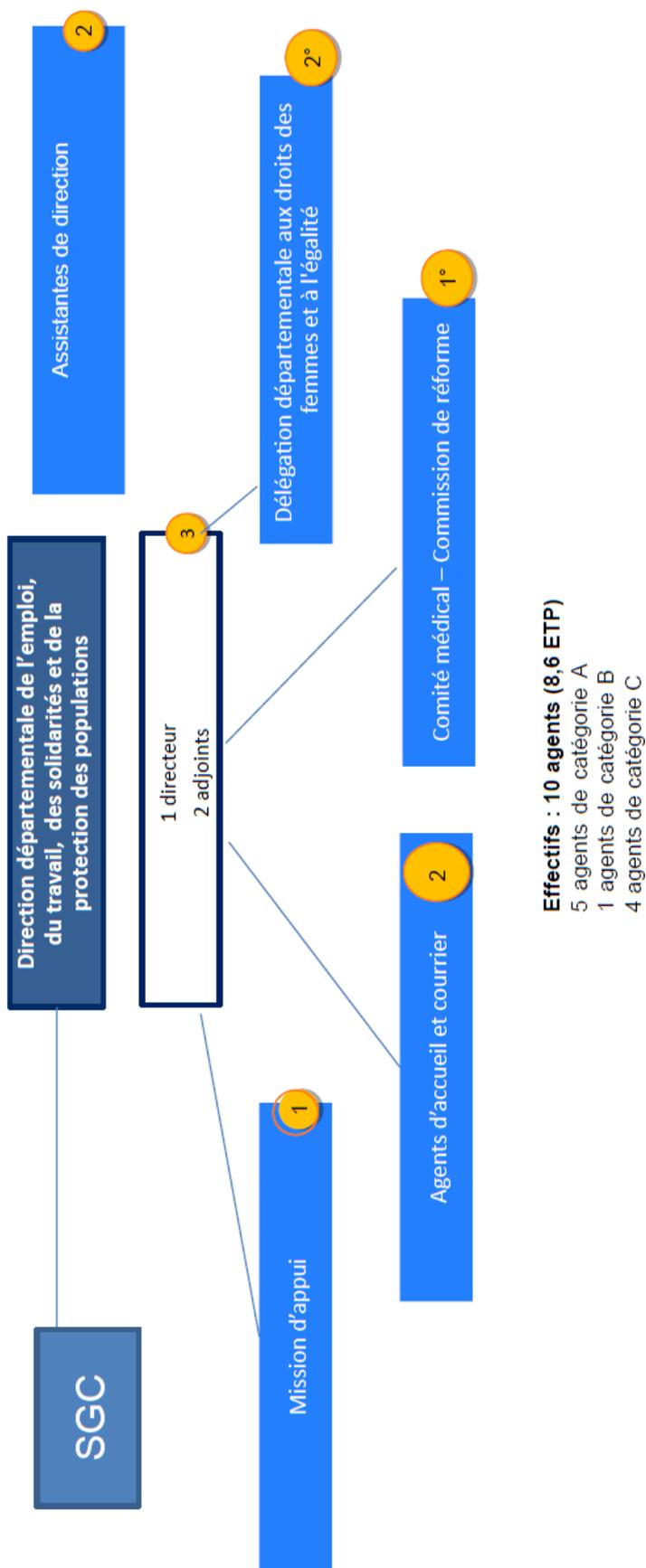
La DDETSPP SOUTIENT le développement et la **performance sociale, économique, sanitaire et environnementale** des acteurs économiques du territoire, en cohérence avec les orientations des filières stratégiques et les mutations économiques identifiées et en accompagnant l'adaptation de l'activité (ex : activité partielle, plans de sauvegarde de l'emploi...).

Document 3 : Organigramme du Secrétariat général commun département, 2024, site institutionnel d'une préfecture anonymisé par le jury



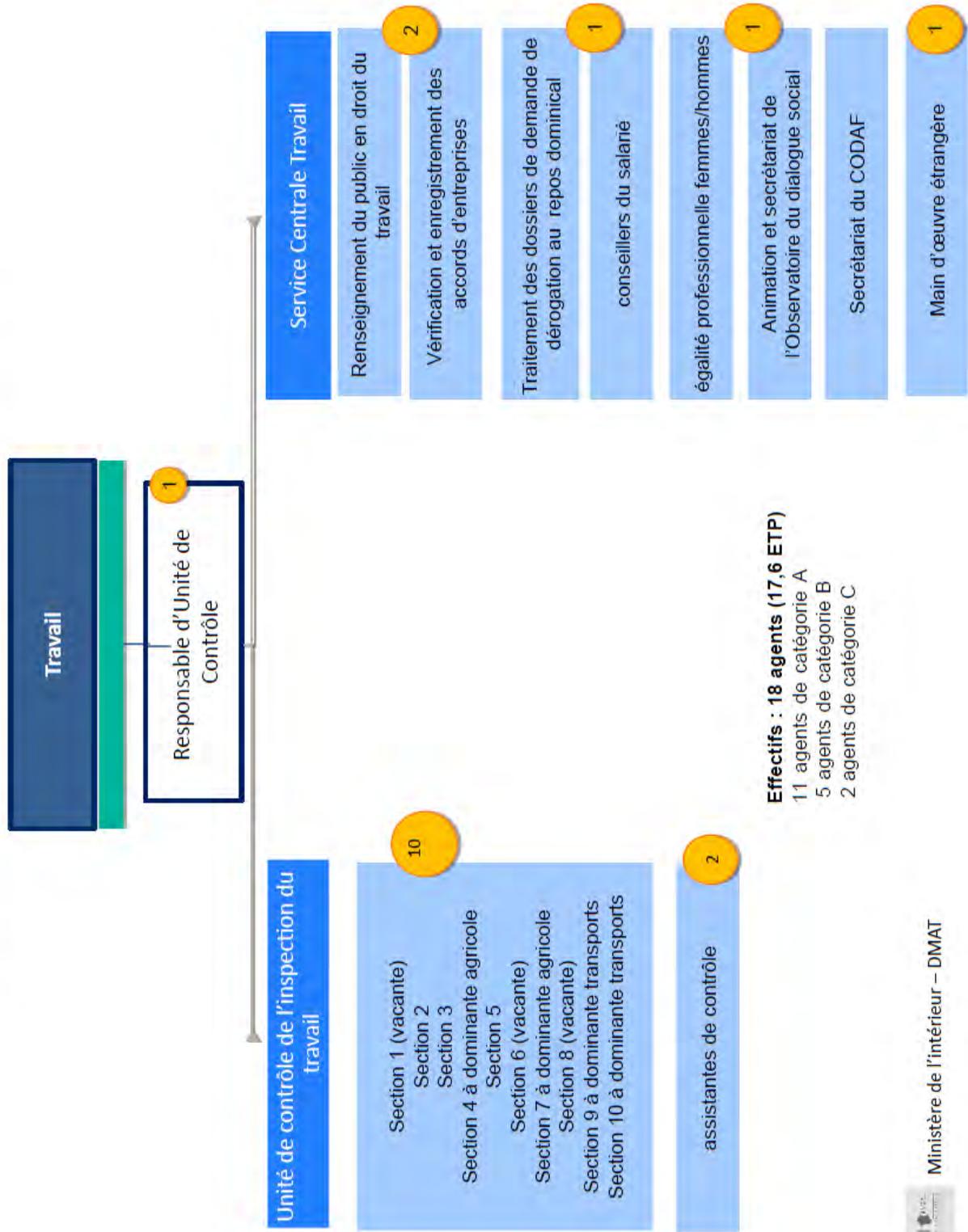
Mis à jour le 6 mars 2024

Micro-organigramme – Périmètre Direction



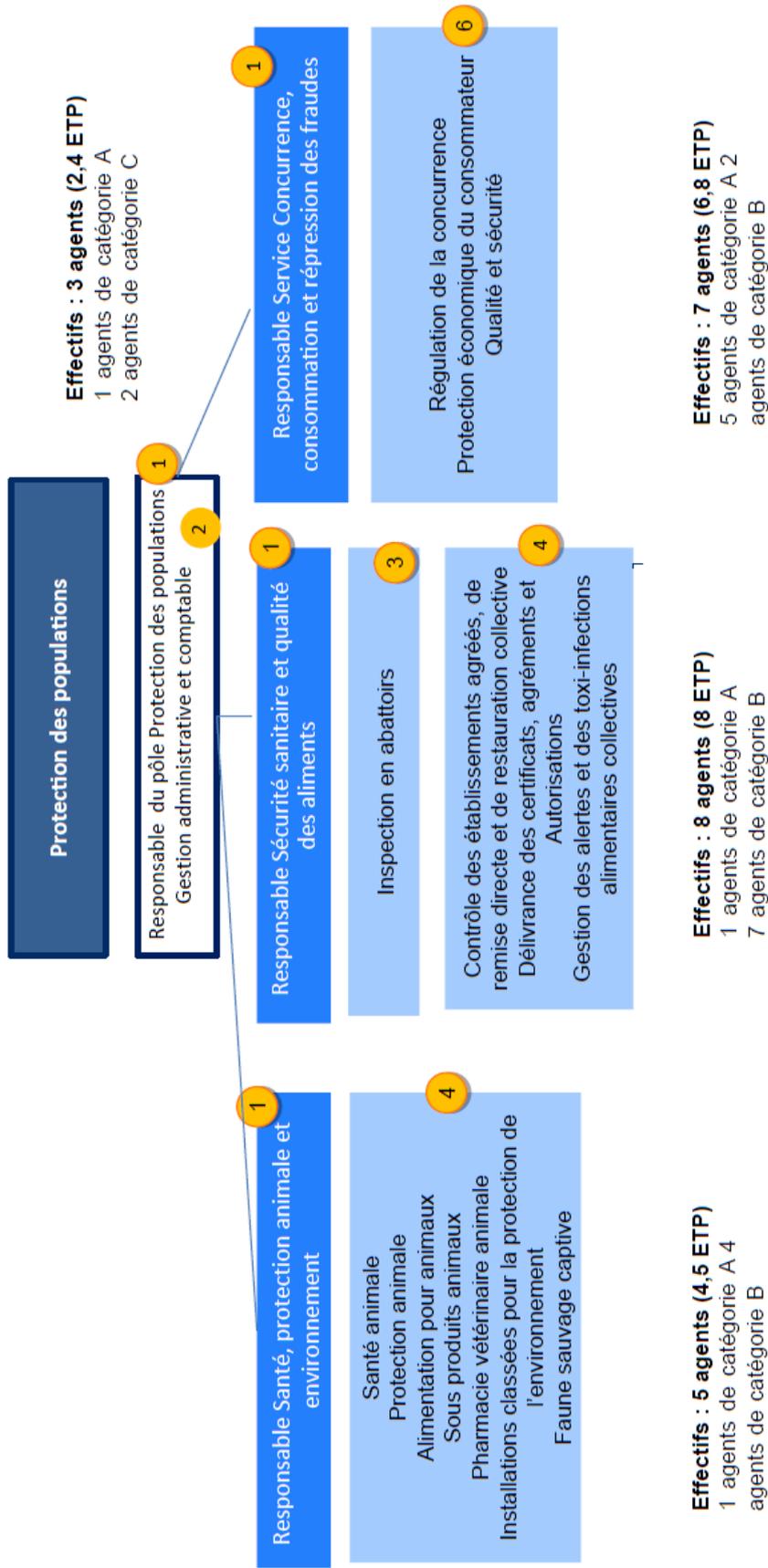
° L'agente chargée du secrétariat et de l'animation du CMCR est par ailleurs assistante auprès de la DDFE

micro-organigramme – Périmètre Travail

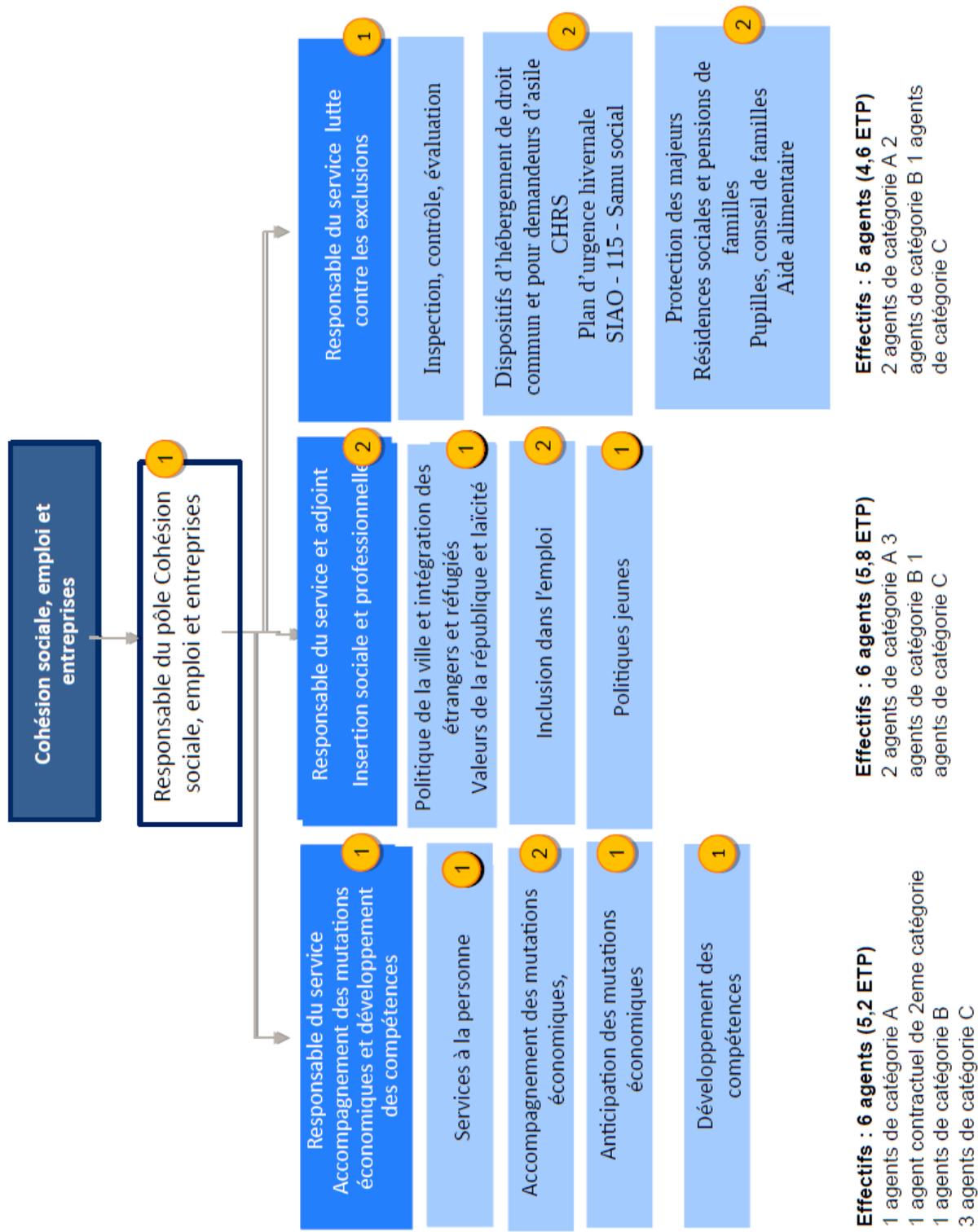


Ministère de l'intérieur – DMAT

Micro-organigramme – Périmètre Protection des populations



micro-organigramme - Périmètre Cohésion sociale, Emploi et Entreprises



Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

PREMIER MINISTRE

Décret n° 2020-99 du 7 février 2020
relatif à l'organisation et aux missions des secrétariats généraux communs départementaux

NOR : PRMX1932884D

Publics concernés : services déconcentrés de l'Etat.

Objet : création des secrétariats généraux communs départementaux.

Entrée en vigueur : le décret entre en vigueur le lendemain de sa publication.

Notice : le décret prévoit la création, dans chaque département, de services déconcentrés à vocation interministérielle placés sous l'autorité du préfet. Ces services, dénommés secrétariats généraux communs départementaux, sont chargés de l'ensemble des fonctions support à l'échelon départemental.

Références : le décret peut être consulté sur le site Légifrance (<https://www.legifrance.gouv.fr>).

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de l'intérieur et de la ministre des outre-mer,

Vu la loi d'orientation n° 92-125 du 6 février 1992 modifiée relative à l'administration territoriale de la République ;

Vu le décret n° 82-453 du 28 mai 1982 modifié relatif à l'hygiène, la sécurité et la prévention médicale dans la fonction publique ;

Vu le décret n° 2004-374 du 29 avril 2004 modifié relatif aux pouvoirs des préfets, à l'organisation et à l'action des services de l'Etat dans les régions et départements ;

Vu le décret n° 2009-1484 du 3 décembre 2009 modifié relatif aux directions départementales interministérielles ;

Vu le décret n° 2010-633 du 8 juin 2010 modifié relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales des affaires culturelles ;

Vu le décret n° 2010-1582 du 17 décembre 2010 modifié relatif à l'organisation et aux missions des services de l'Etat dans les départements et les régions d'outre-mer, à Mayotte et à Saint-Pierre-et-Miquelon ;

Vu le décret n° 2011-184 du 15 février 2011 modifié relatif aux comités techniques dans les administrations et les établissements publics de l'Etat ;

Vu le décret n° 2015-510 du 7 mai 2015 modifié portant charte de la déconcentration ;

Vu le décret n° 2015-1867 du 30 décembre 2015 modifié relatif à l'organisation et aux compétences des services déconcentrés régionaux de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale ;

Vu le décret n° 2019-1594 du 31 décembre 2019 relatif aux emplois de direction de l'Etat ;

Vu l'avis du comité technique spécial des directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi et des directions des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi en date du 2 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction des affaires culturelles de Martinique en date du 2 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de la mer de Martinique en date du 3 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Guadeloupe en date du 4 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement de Mayotte en date du 4 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction des affaires culturelles de La Réunion en date du 6 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Martinique en date du 9 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement de Guadeloupe en date du 10 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de Mayotte en date du 11 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de la mer de Guadeloupe en date du 11 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement de Martinique en date du 12 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction des affaires culturelles de Guadeloupe en date du 16 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique spécial des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, de la direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt d'Ile-de-France et des directions de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt en date du 16 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de la mer Sud Océan indien en date du 17 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale de La Réunion en date du 17 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique de service de la direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement de La Réunion en date du 23 décembre 2019 ;

Vu l'avis du comité technique spécial des préfetures en date du 13 janvier 2020 ;

Vu l'avis du comité technique des directions départementales interministérielles en date du 14 janvier 2020 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'administration) entendu,

Décète :

CHAPITRE I^{ER}

DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Art. 1^{er}. – Le secrétariat général commun départemental est un service déconcentré de l'Etat à vocation interministérielle relevant du ministre de l'intérieur.

Il exerce les missions définies à l'article 3 sous l'autorité du préfet de département et sous l'autorité fonctionnelle des chefs des services pour l'exécution à leur bénéfice de ces missions.

Art. 2. – Le secrétariat général commun départemental exerce ses missions au bénéfice, d'une part, des services de la préfecture de département et, d'autre part, des directions départementales interministérielles créées par le décret du 3 décembre 2009 susvisé, en métropole, et des services de l'Etat créés par le décret du 8 juin 2010, par le titre I du décret du 17 décembre 2010 et par le chapitre III du décret du 30 décembre 2015 susvisés, en Guadeloupe, à la Martinique, à La Réunion et dans le Département de Mayotte.

Le préfet de département peut, après accord du préfet de région, étendre au bénéfice de services régionaux de l'Etat des missions exercées par le secrétariat général commun départemental.

Art. 3. – Le secrétariat général commun départemental assure la gestion de fonctions et moyens mutualisés en matière budgétaire, d'achat public, d'affaires immobilières, de systèmes d'information et de communication, de logistique, de ressources humaines, de relation avec la médecine de prévention et de mise en œuvre des politiques d'action sociale au bénéfice des agents des directions et services mentionnés à l'article 2.

Sur décision du préfet de département concerné, le secrétariat général commun départemental peut assurer la gestion mutualisée d'autres fonctions ou moyens.

Art. 4. – Après décision conjointe du ministre chargé du budget ou du ministre chargé de l'éducation nationale, d'une part, du ministre de l'intérieur, d'autre part, le préfet de département étend le périmètre des services bénéficiant de tout ou partie des missions assurées par le secrétariat général commun aux services des finances publiques ou de l'éducation nationale implantés dans le département.

La décision conjointe fixe, pour chaque département, les modalités de l'extension du périmètre, en particulier les missions assurées par le secrétariat général commun, au vu du résultat des expérimentations en cours à la date de publication du présent décret.

Art. 5. – Le préfet du département arrête la liste des fonctions et moyens dont le secrétariat général commun départemental assure la gestion pour chaque service ou direction concernés.

Art. 6. – I. – Les fonctionnaires exerçant leurs fonctions dans un secrétariat général commun départemental sont régis par les dispositions statutaires applicables aux corps auxquels ils appartiennent.

II. – Les actes relatifs à la situation individuelle de ces fonctionnaires affectés dans ce service peuvent être délégués aux préfets de département par arrêté conjoint du ministre de l'intérieur et des ministres intéressés, à l'exception de ceux qui sont soumis à l'avis préalable de la commission administrative paritaire compétente à l'égard du corps ou du cadre d'emplois auquel ils appartiennent.

CHAPITRE II

DISPOSITIONS DIVERSES, TRANSITOIRES ET FINALES

Art. 7. – Le préfet de département arrête la date de création du secrétariat général commun, qui intervient au plus tard le 30 juin 2020. Il arrête la liste des agents affectés au secrétariat général commun à la date de création de celui-ci.

Art. 8. – Jusqu’à la création du secrétariat général commun départemental, le comité technique placé auprès de la préfecture et les comités techniques placés auprès des directions départementales interministérielles peuvent se réunir conjointement conformément aux dispositions du III de l’article 39 du décret du 15 février 2011 susvisé.

Art. 9. – I. – Le comité technique de la préfecture est compétent pour connaître de toutes les questions intéressant le secrétariat général commun départemental et relevant des dispositions du titre III du décret du 15 février 2011 susvisé.

II. – Le comité d’hygiène, de sécurité et des conditions de travail placé auprès de la préfecture et compétent pour les services de la préfecture l’est également pour connaître, de toutes les questions intéressant le secrétariat général commun départemental et relevant des dispositions du titre IV du décret du 28 mai 1982 susvisé.

Art. 10. – I. – Pour l’application du présent décret dans le Département de Mayotte, les références au préfet de région et au préfet de département sont remplacées par la référence au préfet de Mayotte.

II. – Le présent décret ne s’applique pas à Paris et en Guyane.

Art. 11. – Le décret du 31 décembre 2019 susvisé est ainsi modifié :

1° Aux cinquième et sixième alinéas du I de l’article 35 et à l’article 46, après les mots : « directeur de secrétariat général commun » est ajouté le mot : « départemental » ;

2° L’avant-dernier alinéa de l’annexe I est remplacé par l’alinéa suivant :

« Décret n° 2020-99 du 7 février 2020 relatif à l’organisation et aux missions des secrétariats généraux communs départementaux. »

Art. 12. – L’avant-dernier alinéa de l’annexe I au décret du 31 décembre 2019 susvisé, dans sa rédaction issue du 2° de l’article 11 du présent décret, peut être modifié par décret.

Art. 13. – Le ministre de l’éducation nationale et de la jeunesse, le ministre de l’action et des comptes publics, le ministre de l’intérieur et la ministre des outre-mer sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l’exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait le 7 février 2020.

EDOUARD PHILIPPE

Par le Premier ministre :

*Le ministre de l’éducation nationale
et de la jeunesse,*
JEAN-MICHEL BLANQUER

*Le ministre de l’action
et des comptes publics,*
GÉRALD DARMANIN

Le ministre de l’intérieur,
CHRISTOPHE CASTANER

La ministre des outre-mer,
ANNICK GIRARDIN

Décrets, arrêtés, circulaires

ACCORDS COLLECTIFS DANS LA FONCTION PUBLIQUE

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR ET DES OUTRE-MER

Accord du 19 février 2024 concernant le télétravail au sein des directions départementales interministérielles

NOR : IOMA24018510

Entre :

Le ministre de l'intérieur et des outre-mer,

Et :

Les organisations syndicales siégeant au comité social d'administration de réseau des directions départementales interministérielles :

FO ;

UFSE-CGT ;

UNSA Fonction publique ;

CFDT ;

SOLIDAIRES FONCTION PUBLIQUE.

Préambule

Un accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique a été signé par la ministre de la transformation et de la fonction publiques et par l'ensemble des organisations syndicales de la fonction publique le 13 juillet 2021. Le présent accord a vocation à le décliner et à s'appliquer à l'ensemble des directions départementales interministérielles.

Le télétravail est un mode d'organisation du travail à part entière dans lequel les services du ministère de l'intérieur et des outre-mer s'inscrivent pleinement. Il y reconnaît une organisation « gagnante-gagnante » tant pour les agents que pour l'administration.

En contribuant à une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie personnelle, il constitue un outil d'amélioration de la qualité de vie au travail. Il peut également être un facteur d'inclusion permettant de mieux prendre en compte des situations particulières. Plus autonome dans son travail, l'agent peut y trouver une source de motivation nouvelle. Ce mode d'organisation du travail est, par ailleurs, de nature à réduire l'empreinte écologique de l'administration tout en garantissant la qualité du service rendu notamment aux usagers. Il peut également être un facteur d'attractivité.

Le télétravail repose sur la confiance entre l'ensemble des parties concernées – agents en télétravail, encadrants et collectifs de travail : elle en constitue un préalable indispensable et le pilier d'une nouvelle organisation du travail.

Le télétravail repose également sur la recherche de plusieurs équilibres : un équilibre entre l'individu et le collectif, entre les télétravailleurs et les travailleurs sur site, entre la vie professionnelle et la vie privée. Trouver ce juste équilibre est le gage de l'épanouissement individuel de l'agent dans un collectif préservé et repensé dans un esprit d'autonomie et de réussite collective.

Repenser le collectif de travail suppose que l'organisation du travail soit interrogée et animée par la recherche d'un partage réfléchi et équitable de la charge de travail entre les agents. En télétravail, l'agent dispose des mêmes droits et obligations que l'agent exerçant ses missions sur site. Le télétravail ne peut en aucun cas être source d'iniquités ou de discriminations, notamment entre les femmes et les hommes. La pratique du télétravail ne doit être un frein ni au déroulement de carrière ni à la promotion professionnelle et ne peut, en aucun cas, constituer un critère dans l'attribution des primes et indemnités liées à la manière de servir.

Les responsabilités du ministère de l'intérieur et des outre-mer sont les mêmes vis-à-vis des agents en télétravail que vis à vis des agents sur site, notamment en cas d'accident du travail. Attaché à la protection de ses agents, le ministère de l'intérieur et des outre-mer inscrira le télétravail dans son document unique d'évaluation des risques professionnels. Veiller à la santé physique et psychologique des agents est autant une obligation légale qu'une condition indispensable à la bonne réalisation des missions du ministère. A ce titre, le droit à la déconnexion doit être préservé.

Le télétravail repose sur quatre grands principes : le volontariat, l'alternance entre le travail sur site et le télétravail, la réversibilité et l'usage d'outils numériques.

Le télétravail est la rencontre entre un choix professionnel et personnel de l'agent et la décision de son chef de service dans le cadre de l'accomplissement des missions de service public.

L'ensemble des activités exercées dans les services du ministère de l'intérieur et des outre-mer sont télétravaillables sauf certaines qui sont exclues du fait de leur nature et qui seront précisées à l'article 2 de l'accord. Le télétravail repose sur l'éligibilité des activités télétravaillables et non sur les postes.

Le télétravail suppose un environnement numérique permettant à chaque agent d'accomplir ses missions dans le respect des conditions de sécurité.

Cet accord ministériel s'applique dans l'ensemble des directions départementales interministérielles. Il ouvre la possibilité d'être décliné au niveau local avec les organisations syndicales représentatives du comité social d'administration compétent dans le respect du principe de faveur. L'accord local peut préciser l'accord ministériel ou en améliorer l'économie générale dans le respect de ses stipulations essentielles et ne peut être moins disant.

Cet accord ministériel est conclu pour une durée indéterminée et peut être révisé et dénoncé selon les dispositions en vigueur prévues par la loi à la date de révision ou de dénonciation.

SOMMAIRE

Article 1^{er} – Le périmètre de l'accord

Article 2 – Le sens, la place, la définition du télétravail et les activités pouvant être exercées en télétravail

Article 3 – Le télétravail et les discriminations

Article 4 – Le télétravail et l'égalité professionnelle

Article 5 – L'accès au télétravail

Article 6 – Le temps de travail et la charge de travail

Article 7 – Le droit à la déconnexion

Article 8 – La qualité de vie et les conditions de travail en télétravail, la santé, la sécurité et la prévention des risques psycho-sociaux et la gestion des accidents de travail en télétravail

Article 9 – L'encadrement et l'organisation du travail en télétravail

Article 10 – La formation en télétravail et la formation au bon exercice du télétravail pour les encadrants, les agents bénéficiaires et les collectifs de travail

Article 11 – Le dialogue social et l'exercice du droit syndical dans le cadre du télétravail

Article 12 – La sécurisation, la protection et la gestion des données personnelles et professionnelles

Article 13 – Les coûts/frais engagés par les agents en télétravail

Article 14 – Les outils et équipements du télétravail

Article 15 – Les lieux d'exercice du télétravail et les locaux administratifs

Article 16 – Le télétravail des agents en situations particulières

Article 17 – Le télétravail en cas de circonstances exceptionnelles

Article 18 – Le suivi de l'accord

Article 1^{er}

Le périmètre de l'accord

Le présent accord est applicable aux agents publics civils affectés dans les directions départementales interministérielles.

Article 2

Le sens, la place, la définition du télétravail et les activités pouvant être exercées en télétravail

Le télétravail est un nouveau mode d'organisation du travail parmi d'autres qui s'applique dans le cadre des missions de service public dans tous les services du ministère de l'intérieur et des outre-mer sous réserve de l'éligibilité des activités au télétravail.

L'ensemble des activités exercées par les agents mentionnés à l'article 1^{er} sont éligibles au télétravail à l'exclusion de certaines activités limitativement définies. Les parties à l'accord conviennent que ce nouveau mode d'organisation du travail trouve sa place pour chaque agent qui souhaite télétravailler dans un collectif de travail préservé et repensé.

Le présent accord s'inscrit dans le cadre juridique défini par l'article L. 430-1 du code général de la fonction publique, du décret n° 2016-151 du 11 février 2016, du décret n° 2021-904 du 7 juillet 2021 et de l'accord relatif à la mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique du 13 juillet 2021.

1^o Le sens et la place du télétravail

Un grand nombre d'agents aspirent à exercer une partie de leurs fonctions hors de leur lieu de travail habituel pour une meilleure articulation entre leur vie professionnelle et personnelle.

Modalité de travail parmi d'autres, le télétravail s'inscrit dans ce souhait d'équilibre selon des principes définis par le présent accord.

En diminuant la fréquence des trajets domicile-travail, le télétravail est un des éléments qui contribue à une meilleure maîtrise de la consommation d'énergie et des coûts de transport pour les agents et à la prise en compte de l'empreinte carbone.

2° La définition du télétravail

Le télétravail est une forme d'organisation du travail à distance qui repose sur des critères cumulatifs qui le distinguent des autres formes de travail à distance :

- l'agent a demandé et a obtenu l'autorisation d'exercer en télétravail sur une partie de son temps de travail qu'il aurait pu réaliser sur site ;
- l'agent peut exercer ses activités en télétravail :
 - sur un ou plusieurs lieux de télétravail ;
 - en alternant un temps minimal de présence sur site et un temps en télétravail ;
 - en utilisant les technologies de l'information de la communication.

Il existe d'autres modalités de travail à distance qui ne doivent pas être confondues avec le télétravail :

- c'est le cas du travail nomade qui est pratiqué pour les activités qui s'exercent par nature en dehors du lieu de travail habituel. Il peut s'agir par exemple des activités d'inspection, de contrôle, de visite sur site ;
- c'est aussi le cas des astreintes : le décret du 11 février 2016 précise que « *les périodes d'astreintes mentionnées à l'article 5 du décret du 25 août 2000 susvisé, à l'article 5 du décret du 12 juillet 2001 susvisé et à l'article 20 du décret du 4 janvier 2002 susvisé ne constituent pas du télétravail au sens du présent décret.* »

L'astreinte se définit comme une période pendant laquelle l'agent, sans être sur son lieu de travail, doit pouvoir intervenir et effectuer un travail au service de son administration employeur. L'agent en astreinte n'est pas à la disposition permanente et immédiate de son chef de service, mais doit être à proximité de son lieu de travail pour pouvoir intervenir rapidement.

Par exemples, les travaux d'identification sur les lieux de la commission d'un crime ou d'un délit au cours d'un week-end par les personnels techniques et scientifique, la participation aux réunions de gestions de crise ou les déplacements sur site des cadres de permanence en DDI, la continuité des liaisons gouvernementales en préfecture.

3° Les grands principes du télétravail

Les grands principes du télétravail sont les suivants : volontariat, alternance avec le travail sur site, réversibilité et utilisation des outils numériques.

Les agents exerçant leurs fonctions en télétravail bénéficient des mêmes droits et obligations que les agents exerçant sur leur lieu d'affectation.

Tous les agents publics peuvent exercer leurs fonctions en télétravail, quel que soit leur statut. Les apprentis et les stagiaires en convention de stage, les fonctionnaires stagiaires peuvent exercer leurs fonctions en télétravail. Sont exclus du champ d'application du décret du 11 février 2016 les agents sous contrat de droit privé (à l'exception des apprentis) et les militaires de la gendarmerie.

Les notions de volontariat et de réversibilité sont essentielles : seul l'agent peut opter pour ce mode d'organisation du travail qui ne peut lui être imposé sauf en cas de situation exceptionnelle (cf. article 16) ; l'administration et l'agent ont la possibilité d'y mettre un terme, dans le respect des procédures décrites aux articles 5 et 6 de l'accord.

Le télétravail s'exerce de manière permanente sur un poste puisque l'autorisation individuelle n'est plus limitée à un an mais s'étend sur la totalité de l'exercice du poste.

Les jours de télétravail peuvent être fixes dans la semaine ou le mois et ou flottants sur la semaine, le mois ou l'année.

4° Les activités pouvant être exercées en télétravail

Le principe est le suivant : l'ensemble des activités exercées par les agents au ministère de l'intérieur et des outre-mer sont éligibles au télétravail.

Sont toutefois exclues certaines activités de par leur nature sur le terrain comme les activités de contrôle et d'inspection, les activités opérationnelles qui rentrent dans le cadre d'opérations de police, de prévention et de secours, des activités de représentation de l'Etat notamment celles exercées par les préfets et les sous-préfets mais aussi ponctuellement par d'autres personnels à l'occasion de la représentation de l'Etat devant les juridictions administratives ainsi que les activités d'accueil physique du public et des agents.

Ces exclusions du télétravail visent des activités, et non des métiers. Un poste peut comprendre plusieurs missions, qui se déclinent elles-mêmes en plusieurs activités. Certaines peuvent être télétravaillées, d'autres ne peuvent l'être. Il convient de les préciser dans l'autorisation individuelle de télétravail de l'agent. Les activités télétravaillables sont précisées dans la fiche de poste.

Il ne s'agit donc pas d'exclure certains corps statutaires dans leur ensemble ou certaines filières (celles par exemple qui correspondent aux métiers de la police nationale ou encore aux métiers de l'inspection et du contrôle) mais d'identifier, pour certains d'entre eux, des activités qui ne sont pas télétravaillables.

A ce titre, les services se livrent à l'analyse des activités télétravaillables sur les différents postes existant en leur sein. Les fiches de poste spécifient la possibilité d'exercer en télétravail.

Peuvent également être exclues certaines activités, essentiellement pour des raisons de sécurité, si elles remplissent l'un des critères suivants :

- l'accomplissement de travaux portant sur des documents confidentiels ou comportant des données à caractère sensible si la confidentialité de ces données ne peut être assurée, l'activité qui requiert l'utilisation de ces données ne pourra pas être télétravaillée ;
- l'utilisation d'un logiciel informatique ne pouvant être utilisé à distance : une activité qui requiert l'utilisation d'un logiciel qui ne peut être utilisé à domicile ne peut donc être télétravaillée.

Concernant l'éligibilité des applications informatiques, les services des hauts fonctionnaires de défense procèdent à l'analyse de l'utilisation des applications informatiques utilisées par les agents exerçant dans les services définis à l'article 1^{er} du présent accord en télétravail. La liste des applications non autorisées est mise à jour au fil de l'eau à l'adresse suivante : <http://ssi.minint.fr/index.php/230-services/outils/nomadisme-span/1784-applications-eligibles-au-teletravail>. Cette liste est opposable au chef de service mais l'inéligibilité d'une application au télétravail ne conditionne pas le refus d'une demande de télétravail. L'agent peut être autorisé à exercer, au sein de ses fonctions, les activités qui ne requièrent pas l'utilisation d'une application non autorisée.

Certaines applications informatiques non éligibles au télétravail peuvent le devenir sous réserve de l'accord du service du haut fonctionnaire de défense lorsque le télétravail est accordé en raison d'une situation exceptionnelle perturbant l'accès au service ou le travail sur site.

Le ministère s'engage à étudier l'élargissement de la liste des applications informatiques éligibles au télétravail.

Le ministère présente annuellement aux comités sociaux d'administration les listes des applications éligibles au télétravail.

Article 3

Le télétravail et les discriminations

Le télétravail ne saurait être la source de discriminations. Les parties à l'accord s'engagent à veiller à la sensibilisation de chacun à la lutte contre les discriminations au travail et donc en télétravail. Aucun agent ne doit subir de différence de traitement dans l'accès au télétravail, les conditions, les modalités d'exercice du télétravail ou son arrêt.

Les agents en télétravail disposent des mêmes droits et obligations que les agents sur site.

Le télétravail ne saurait être imposé.

Le télétravail ne doit être un frein ni à la promotion professionnelle et à la mobilité et à la formation professionnelle ni un critère dans l'attribution du régime indemnitaire, ni un élément discriminant de l'entretien professionnel.

Les dispositifs d'action sociale sont ouverts aux agents en télétravail de la même manière qu'aux agents sur site. Les agents en télétravail peuvent modifier leur organisation du télétravail pour pouvoir participer aux manifestations collectives organisées dans le cadre de l'action sociale.

Les dispositifs de signalement pour les victimes et témoins d'actes de discrimination, de harcèlement et de violences sexistes et sexuelles sont accessibles aux agents en télétravail.

Les agents en télétravail, victimes de violences sexistes ou sexuelles à l'occasion de leurs fonctions, peuvent déposer une déclaration d'accident de service et bénéficier de la protection fonctionnelle.

Article 4

Le télétravail et l'égalité professionnelle

Les signataires de l'accord affirment leur engagement à ce que la mise en œuvre du télétravail ne soit en aucun cas une source d'inégalités de traitement entre les femmes et les hommes et que celle-ci s'inscrive pleinement dans les protocoles d'accord et les plans d'actions ministériels.

Le chef de service veille au respect de l'égalité entre les femmes et les hommes lorsqu'il accorde les autorisations individuelles de télétravail. Le télétravail ne doit pas introduire de disparité d'accès, d'inégalité de traitement entre les femmes et les hommes, à distance ou sur site.

Le télétravail dont peuvent bénéficier les femmes enceintes à leur demande se fait sur la base du volontariat et ne remet pas en cause les aménagements du temps de travail prévus par la réglementation.

Le rapport social unique présenté aux instances de dialogue social fournit des indicateurs genrés et par catégorie (C, B, A) en matière de télétravail. Le référent égalité est convié aux réunions de ces instances.

Article 5

L'accès au télétravail

Le télétravail est accessible à tous les agents des directions départementales interministérielles quel que soit leur grade, leurs fonctions et leur périmètre d'affectation pour les activités prévues au 4^e de l'article 2. Le télétravail ne peut être imposé sauf en cas de situation exceptionnelle dans les conditions de l'article 16 du présent accord.

[...]

Document 7 : « Nouvelles organisations du travail dans la fonction publique : concilier service public de proximité et attentes sociales », Johann Theuret, 11 octobre 2023, www.miroirsocial.com

Nouvelles organisations du travail dans la fonction publique : concilier service public de proximité et attentes sociales

Dans les administrations comme dans les entreprises, la crise sanitaire a donné lieu à un flot inédit de réflexions sur les modalités d'organisation du travail. Première de ces modalités, le télétravail a été pratiqué par de très nombreux salariés, mais aussi agents publics, lesquels ont su s'adapter à un fonctionnement à distance pendant les périodes de confinement.

Dans les mois qui ont suivi la crise sanitaire, les réflexions et les expérimentations se sont poursuivies pour adapter les modes de travail et permettre à de nouvelles activités, et de nouveaux professionnels, de travailler depuis chez eux dans la poursuite du télétravail entrepris lors des confinements. Les administrations se sont également engagées dans la recherche de nouveaux équilibres entre vie personnelle et vie professionnelle, dont la semaine de quatre jours est, sans nul doute, la modalité la plus discutée actuellement. ⁽¹⁾

Soutenir et amplifier le développement du télétravail

Un déploiement sans précédent

Au cours des deux dernières années, le déploiement du télétravail a ainsi connu un essor sans précédent dans les services publics. Ce sont désormais 4 agents publics sur 10 qui peuvent pratiquer le télétravail, et le plus souvent un à deux jours par semaine.

Facilité à la fois par un cadre juridique adapté et par un dialogue social nourri, cette "banalisation" a été possible grâce à l'enthousiasme de nombreux agents publics et la volonté d'exemplarité de très nombreux employeurs pour s'engager dans cette nouvelle modalité de travail, offrant ainsi aux bénéficiaires la possibilité de s'affranchir des trajets domicile-travail et d'articuler parfois mieux vie professionnelle et vie familiale.

De nombreuses voix incitent les entreprises à aller plus loin encore, à adapter leurs organisations de travail pour faire plus de place au télétravail, voire à créer "un droit effectif au télétravail opposable à l'employeur", comme le propose la dernière note de Terra nova ⁽¹⁾.

Pour la fonction publique, le rapport de la Cour des comptes publié en novembre 2022 presse également les administrations d'accélérer la dynamique au nom de la qualité de vie au travail, mais aussi de l'amélioration de l'efficacité du service public. Les préoccupations immobilières n'y sont parfois pas étrangères.

Au-delà de l'enthousiasme individuel bien légitime pour l'autonomie permise par l'exercice du travail à distance, le Sens du service public rappelait en décembre 2022 nécessité de ne pas se contenter du retour d'expérience des seuls cadres et consultants sur le sujet. Nous insistions alors sur le besoin de mieux écouter la parole des agents, mais aussi des organisations syndicales et des usagers du service public.

Dans ce contexte, le Sens du service public, en partenariat avec la CASDEN, la Mutuelle nationale territoriale (MNT) et la Fondation Jean-Jaurès, a sollicité l'institut Opinion Way afin de connaître de manière approfondie le ressenti des agents publics sur le télétravail, mais aussi de nous permettre d'analyser les conditions du déploiement du télétravail et l'impact qu'il peut avoir, non pas seulement sur les professionnels concernés ou les collectifs de travail, mais plus généralement sur la manière dont les missions de service public sont rendues les missions exercées.

Menée de manière large sur deux échantillons représentatifs, l'étude publiée en mars 2023 permet de disposer d'une vision inédite du rapport au télétravail des agents dans leur diversité.

Ce double échantillon nous livre un regard particulièrement éclairant parce que les fonctionnaires ne sont pas des travailleurs comme les autres, et parce que le déploiement du télétravail dans le service public n'impacte pas seulement les agents publics, mais plus largement les usagers, l'ensemble de la société et notre modèle social.

Engagés depuis plusieurs mois pour que le débat public porte sur les valeurs du service public, nous avons souhaité que les résultats de cette étude soient partagés et que ses enseignements soient pris en compte dans le débat public.

Le télétravail, largement plébiscité par les agents publics qui le pratiquent

Comme dans de nombreuses entreprises, la conversion des administrations au télétravail a produit d'indéniables avancées et une transformation des pratiques porteuses d'innovations. Parmi ces avancées figure notamment le fait que les agents publics qui pratiquent régulièrement du télétravail y voient un progrès dans leurs conditions de travail, permettant une réduction de leur temps de trajet et plus généralement une meilleure conciliation entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle. Ainsi, 73% des agents citent la réduction des temps de transport comme le principal avantage qu'offre le télétravail, 50% y voient un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle et 56% y trouvent un environnement plus calme.

Plus largement, le déploiement du télétravail s'inscrit dans la fonction publique dans de nouvelles modalités d'organisation du travail : le management par objectif s'est développé, et débute des réflexions indispensables sur la manière de s'organiser pour rendre le service. Parmi les télétravailleurs, 40% considèrent que cette modalité de travail apporte une meilleure efficacité, 39% une plus grande autonomie, et 15% citent des réunions plus courtes et plus efficaces, en particulier chez les cadres (23% chez les catégories A).

L'essor du télétravail peut être source d'inégalités entre agents publics

Rappelons une évidence : les télétravailleurs restent très minoritaires parmi les agents publics.

Aujourd'hui, 6 agents de la fonction publique sur 10 n'ont pas la possibilité de télétravailler, principalement parce que leur poste ne leur permet pas ⁽²⁾.

Comme l'ensemble des métiers ouvriers, les jardiniers, agents chargés de la voirie, du bâtiment, de la propreté, du nettoyage, sont exclus de cette modalité d'organisation du travail. Plus largement, ce sont l'ensemble des métiers dits de la relation, du soin, du contact qui restent nécessairement à l'écart, alors qu'ils sont au cœur du service public : policiers, soignants, enseignants, éducateurs sportifs, animateurs, agents des écoles...

Pour tous ces professionnels du service public, le télétravail est tout simplement impossible, ce que confirment 88% des agents interrogés par Opinion Way.

Cette évidence nous semble devoir être rappelée et assumée, car beaucoup d'agents publics se sentent "oubliés" ou "invisibles", leurs contraintes professionnelles les laissant en marge d'un grand mouvement de modernisation et de transformation qui touche, en réalité, essentiellement les "cols blancs", donc les agents travaillant dans des bureaux.

Tandis que 47% des agents de catégorie A (cadres) pratiquent le télétravail, seuls 32% des agents de catégorie C sont concernés, et seulement 17% des agents hospitaliers.

L'essor du télétravail doit garantir les fonctionnements de proximité des services publics

Le déploiement massif du télétravail dans de nombreuses administrations qui ne se réorganiseront pas conduit inévitablement à une transformation des modes de relation à l'utilisateur en induisant une digitalisation de la relation comme première porte d'entrée, et à une réduction des plages d'ouverture

des services, au mépris de l'accueil des publics les plus fragiles. Loin d'être le levier d'une relation renouvelée entre l'administration et les usagers, elle porte le risque d'une dégradation du service rendu.

L'enquête menée auprès des usagers nous rappelle que leur perception de la mise en œuvre travail à distance est réservée sur la qualité des services et prestations de service public, et plus particulièrement sur la qualité de la relation : 67% d'entre eux estiment que celle-ci s'est dégradée avec la mise en œuvre du télétravail, constat globalement partagé par les agents publics eux-mêmes à 58%. Si certains publics comme les 25-34 ans sont particulièrement satisfaits des nouvelles possibilités offertes par la digitalisation (flexibilité, facilitation de certaines démarches, etc.), agents publics et usagers s'accordent largement, à respectivement 63% et 64% sur le fait que la dématérialisation ajoute de la pression sur les personnels en contact avec le public, par exemple en accroissant et en concentrant les sollicitations sur un plus faible nombre de professionnels.

Pour 73% des usagers, leur perception de la dématérialisation est celle d'un risque de dégradation du service public rendu, pointant la perte de contact humain, ou le manque d'adaptation aux cas particuliers. Comme évoqué dans les 35 propositions d'accompagnement à la dématérialisation du Sens du service public, nous appelons à la plus grande vigilance sur ces transformations, afin de garantir l'égalité d'accès aux services publics.

Le numérique ne devrait jamais être la seule modalité d'interaction entre les citoyens et leur administration, comme le rappelle régulièrement le Défenseur des droits. Une diffusion du télétravail doit donc être conditionnée à la réorganisation du travail pour maintenir la présence humaine pour rendre le service de proximité. Force est de constater que cela n'a pas été le cas dans de nombreuses administrations. Si la dématérialisation a permis un accès facilité à certains services pour une partie de la population, elle s'est aussi souvent accompagnée d'une rupture avec d'autres parties de la population, notamment les plus vulnérables.

L'étude menée par Opinion Way nous rappelle que les usagers sont plus satisfaits par les services publics qui ont conservé des guichets d'accueil et des accueils physiques, comme les communes. A l'inverse, Pôle emploi et les CAF qui ont réduit la présence humaine, considérablement complexifié la possibilité de joindre des interlocuteurs, et restreint l'amplitude d'ouverture des services sont en bas du classement. Les préfectures sont également mal évaluées en raison d'une difficulté d'accès aux réservations pour les ressortissants étrangers.

Les Maisons France Services, censées répondre au besoin de proximité et d'accompagnement aux démarches numériques, sont quant à elles méconnues par 53% de la population. Enfin, les démarches téléphoniques restent utilisées par un tiers de la population, mais la majorité de ceux qui ont contacté un service public par ce biais sont mécontents.

Ces éléments rejoignent malheureusement largement les constats posés par le Défenseur des droits, qui a mené en janvier 2023 une étude sur l'évaluation de la disponibilité et de la qualité des réponses apportées aux usagers par les plateformes téléphoniques de plusieurs services publics⁽³⁾ : les plateformes téléphoniques restent difficilement joignables (40% des appels n'ont pas abouti), avec une durée moyenne d'attente pour obtenir un interlocuteur supérieure à 9 minutes.

Surtout, les écoutants des plateformes téléphoniques se limitent trop souvent à renvoyer les usagers vers le site Internet de l'organisme, et la qualité des renseignements obtenus reste insuffisante. Pour le Sens du service public comme pour le Défenseur des droits, le contact direct des agents publics avec les citoyens doit être une priorité absolue dans les services publics.

C'est une condition indispensable de son accessibilité, mais aussi de la qualité des services publics délivrés aux usagers.

Les légitimes aspirations individuelles doivent être conciliées avec la mission de service public

Dans les services publics, l'essor du télétravail doit ainsi être concilié avec l'indispensable cohésion sociale permise par l'accueil du public. Une des pistes est de faire évoluer les organisations publiques en revalorisant les front-offices, les fonctions d'accueil, d'orientation, de conseil, sur tous les canaux, donc également physiquement, et en renforçant les back-offices.

L'enquête fait ressortir les attentes et inquiétudes des citoyens dans leurs relations aux services publics : 73% des usagers pointent la dégradation Le service public est porteur de la valeur d'égalité de notre devise républicaine. L'heure est donc à retravailler l'expérience de l'utilisateur pour s'assurer que le service public propose bien la qualité d'expérience, l'égalité d'accès, le respect des valeurs que sont en droit d'attendre les habitants de notre pays.

Concilier aspiration sociétale et cohésion sociale

Au regard de ces enjeux, et dans le contexte de l'essor rapide du télétravail dans les administrations, une réflexion sur l'organisation du travail est indispensable pour assurer la qualité de l'expérience des usagers. Avec une part croissante des effectifs en télétravail, les services publics, les lieux d'accueil, mais également les "managers" du service public se sont faits, faute de réflexion suffisante sur l'organisation du travail, moins visibles, plus distants.

La présence d'agents "sur le terrain" constitue pourtant un aspect essentiel de notre modèle de service public : du directeur d'école présent sur le seuil de l'école chaque matin à l'agent des cantines qui veille à ce que tous les enfants se servent et mangent de façon équilibrée, au chef de service social qui garde une oreille sur l'ambiance de la salle d'attente, ces professionnels assurent un rôle d'incarnation du service public, et sont les maillons essentiels de notre modèle républicain.

Plus encore, nous plaçons pour que le déploiement des professionnels du service public se développe, en encourageant les dispositifs d'aller-vers comme les bus itinérants, les visites à domicile, ou en prenant appui sur des lieux et événements de la vie locale (festifs, sportifs, culturels) qui permettent de toucher de nouveaux publics.

En matière sanitaire, la crise du Covid nous a montré combien le déploiement massif d'agents dans l'espace public avait permis de convaincre et de dialoguer sur la nécessité de la vaccination. Ces réflexions sont indispensables, car le statu quo porte le risque d'une dévalorisation des missions "de terrain" ou de "première ligne" défavorable à l'attractivité des métiers de proximité. Pire encore, nous craignons l'émergence d'un profond sentiment d'injustice, à la fois au sein des services au public vis-à-vis du reste du monde du travail.

Une nouvelle ligne de fracture sociale entre la possibilité d'organiser son travail de façon autonome et l'obligation de se déplacer pour exercer des métiers en perte d'attractivité, se dessine qui recouvre des écarts croissants de rémunération.

Pour beaucoup, le télétravail présente aussi des avantages pécuniaires et matériels substantiels (économies en termes de déplacements, de garde d'enfants, d'organisation), ce qui risque d'aggraver la perte d'attractivité des métiers essentiels du service public.

A titre d'exemple, 56% de l'échantillon cite des économies sur les frais de transport comme l'un des avantages apportés par le télétravail, et deux tiers des agents publics reconnaît que l'économie réalisée sur les déplacements compense les frais liés aux dépenses énergétiques. Pour cette raison, la valorisation financière des métiers pour lesquels le télétravail est impossible nous semble indispensable, comme la réflexion sur les métiers eux-mêmes, pour en revaloriser l'exercice.

Imaginer de nouvelles modalités de travail pour répondre au défi de l'attractivité des métiers du service public

Même si la crise sanitaire a permis de documenter largement l'impact et les prérequis nécessaires à la construction d'une politique intégrée de télétravail dans les administrations, celui-ci n'est pas la seule modalité prise en compte dans la réflexion relative aux nouvelles organisations de travail. L'enquête menée par Opinion Way pour le Sens du service public fait ainsi apparaître un intérêt majeur pour imaginer de nouvelles modalités de compensation de la contrainte que constitue l'absence de

télétravail. 79% des agents publics seraient favorables à proposer la semaine de 4 jours (avec le même volume horaire) à ceux qui ne peuvent pas télétravailler, ouvrant ainsi la voie à une prise en compte plus équitable et modulable de l'organisation et des conditions de travail.

L'organisation du travail sur des amplitudes horaires allongées est déjà pratiquée de longue date dans certains versants de la fonction publique, notamment ceux travaillant en continu. Ainsi, nombreux sont les services d'hospitalisation publics à avoir mis en place des organisations basées sur des amplitudes de 9h, 10h ou 12h, soit 3 ou 4 jours travaillés en moyenne par semaine.

- L'adoption massive de ces modalités après la crise sanitaire, notamment sous l'influence des nouvelles générations plus promptes à adopter des modèles d'organisation réduisant le nombre de jours de présence en poste, a donné, dans les hôpitaux publics, une illustration des points de vigilance à surveiller :
Impact sur le fonctionnement de l'équipe, la réduction du nombre de jours travaillés et, dans le modèle en 12h, la réduction des temps de transmission impose une réflexion sur le contenu du travail préalable à ce type d'évolution ;
- Impact sur la fatigabilité et l'accidentologie au travail, sur lesquels il n'existe pas de consensus à ce jour ;
- Pérennité du modèle lorsque les professionnels qui sollicitent ce modèle, majoritairement jeunes professionnels, voient leurs familles s'agrandir et leur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle changer ;

Les aspirations sur de nouveaux équilibres de vie restent encore nombreuses à faire évoluer, notamment chez :

- Les cadres, pour lesquels le Ségur de la Santé est allé à rebours des attentes en généralisant un forfait cadre trop contraignant pour mener ce type d'expérimentations
- Les agents souhaitant associer télétravail et semaine de 4 jours : accompagner le travail et la réponse aux attentes légitimes des publics qui s'adressent aux administrations en procédant à des changements radicaux, associant télétravail et semaine de quatre jours, peuvent déboussoler légitimement des professionnels en attente de consignes claires et d'une organisation du travail flexible.

Par nature, mettre en place la semaine de quatre jours dans les services publics implique une réflexion de fond qui doit dépasser l'impression de difficulté naturelle pour se plonger au cœur de ce qui fait le service public : la qualité du service fourni et la disponibilité aux demandes des citoyens. Si la semaine de quatre jours a un effet sur la qualité du service public, celui-ci ne doit être que positif, en rendant les emplois plus attractifs par exemple. Mais en aucun cas, ça ne doit dégrader le service rendu. Ce serait difficilement concevable de passer les agents à quatre jours et de fermer le service le cinquième jour de la semaine.

¹⁾ *Comment les nouvelles organisations du travail transforment l'entreprise : pour un travail hybride socialement responsable, Rapport publié par Terra Nova le 7 octobre 2018*

²⁾ *Ce chiffre était déjà estimé par la Cour des comptes à 70% pour l'ensemble de la fonction publique dans son rapport Le télétravail après la crise sanitaire, paru en novembre 2022*

³⁾ *Étude menée par le Défenseur des droits et l'Institut national de la consommation auprès de la caisse d'allocations familiales (CAF), Pôle Emploi, l'Assurance maladie et l'assurance retraite (CARSAT).*



Aménagement des espaces de travail : Quel bureau pour demain ?

Les projets d'aménagement de nos futurs espaces de travail, abordés lors d'un groupe de travail qui s'est tenu le 6 décembre dernier, ont de quoi soulever une inquiétude légitime des agents, dont la CFTC se fait largement l'écho.

Avec des arguments tirés du développement du télétravail et des nouvelles technologies de communication, l'administration voudrait développer sur une large échelle une organisation du travail basée sur l'abandon des bureaux individuels ou partagés au profit des espaces de « coworking », ou « flex office ».

Quoique les modalités de ces derniers soient variables, il s'agit en général de vastes espaces équipés de postes de travail connectés à internet et comportant des salles de réunion, des endroits pour se détendre ou pour passer des coups de téléphone...

Selon ses promoteurs, l'avantage de ce type d'organisation est principalement de favoriser la mutualisation des savoirs et des compétences. Mais derrière ces termes, plus ou moins creux, se cachent des réalités autrement différentes.

S'est-on demandé d'abord si ces pratiques, qui nous viennent des start-up d'outre-Atlantique, sont réellement adaptées à la diversité des métiers de nos ministères ?

En vérité, il ne faut pas oublier que l'objectif recherché, évidemment non affiché comme tel, est la rentabilisation maximale du moindre mètre carré au nom des sacro-saintes économies budgétaires à réaliser.

Et tant pis si cette nouvelle mode génère des tensions, du stress et de la souffrance au travail qui s'ajouteront aux difficultés rencontrées quotidiennement par nos collègues et que, contrairement à une propagande tenace, les nouvelles technologies contribuent à renforcer.

Tant pis d'ailleurs également pour ceux qui ne sont pas à l'aise avec ces mêmes technologies, qui défendent avec opiniâtreté le droit à la déconnexion, et qui sont attachés au nécessaire équilibre entre vie au travail d'une part, et vie privée et personnelle d'autre part, autant de valeurs dont notre syndicat fait la promotion sans relâche et en permanence.

En effet, avec un tel système, on installe moins de postes de travail que de collaborateurs, puisque tous les agents ne sont jamais tous là en même temps et aux mêmes dates, ce qui relativise grandement les échanges entre équipes.

Les agents, qui sont avant tout, la CFTC ne cesse de le rappeler, des personnes humaines, n'ont plus de postes attirés. Chacun doit chercher une place le matin, et ne pas la perdre ensuite, ce qui peut engendrer un stress quotidien qui nuira à l'efficacité et au bon accomplissement de ses missions. Pour notre syndicat, chaque agent a droit à un espace de travail minimum personnel qui lui soit propre car c'est une condition nécessaire et indispensable à sa réflexion et à son épanouissement.

Au lieu de cela, on nous prépare une culture de travail hors sol à laquelle nous nous opposerons.

Car, il faut le dire, le « flex office » se traduit, dans les entreprises qui l'ont expérimenté, par une détérioration globale des conditions de travail. Ainsi que l'explique cet excellent article de février 2021, concernant la restructuration des espaces de travail à la Caisse des dépôts et consignations, le « flex office » implique une dépersonnalisation, une anonymisation totale du travail, (les salariés n'étant pas considérés comme des personnes mais comme de simples « résidents » interchangeables) et donc une absence de reconnaissance du travail de chacun.

Cet article souligne, à juste titre, que l'on essaie d'habiller tout ça en disant : « c'est super les espaces ouverts, les gens sont ensemble, ils communiquent. Mais dans la réalité cela débouche sur moins de communication et de plus mauvaise qualité, avec une inflation des mails (...) ». On voit courir les gens dans les couloirs avec leur téléphone pour trouver un endroit pour s'isoler, comme dans des escaliers, c'est un stress supplémentaire.

Mettre en place le flex office pour ne faire que des économies de coût est un très mauvais calcul. Il faut un questionnement sur l'organisation du travail car les besoins des métiers ne sont pas les mêmes.

Que ce type d'organisation puisse être adapté à certains métiers, nous sommes disposés à l'entendre. Mais la généralisation, sans discernement ni étude au cas par cas d'un tel système serait dangereuse car génératrice de tensions et de souffrances supplémentaires au travail.

Au sein des comités sociaux d'administration et des groupes de travail auxquels elle participe, la CFTC étudiera soigneusement tout projet de restructuration, direction par direction, avec un esprit d'ouverture. Mais elle fera connaître son opposition à ces projets si les lignes rouges abordées dans cet article sont franchies, avec, en ligne de mire et comme seule et unique boussole, la santé et le bien-être des agents dans leur environnement professionnel.

[...]



Le cadre d'analyse de la libération des organisations

L'entreprise libérée offre un cadre d'analyse pertinent pour penser les possibles de la transformation managériale de l'Etat

Par analogie avec l'entreprise libérée, la libération des organisations dans le secteur public (administrations et organismes publics) entend **donner au plus grand nombre des agents la liberté et l'entière responsabilité d'entreprendre toute action qu'eux-mêmes estiment comme étant la meilleure pour la vision commune de l'administration ou de l'organisme public**, en conservant un cadre adapté.

Cette réflexion doit cependant s'apprécier avec un certain recul, compte tenu à la fois des réserves qu'elle soulève sur sa faisabilité et du nombre limité d'initiatives amorcées à ce jour. Si, en effet, des démarches de libération des organisations publiques ont déjà été engagées en France et à l'étranger, elles restent à ce jour des initiatives pionnières dans le domaine, et le plus souvent encore en cours de déploiement. Elles concernent des organismes sociaux (CPAM des Yvelines, sécurité sociale belge...), des collectivités territoriales (Issy-les-Moulineaux, Région Île-de-France...), des ministères et services de l'Etat (SGAR Île-de-France, service public fédéral des transports belges...).

De plus, on observe que ces approches en termes de libération des organisations entretiennent des liens complexes avec d'autres mouvements de transformation de l'action publique en termes de principes (responsabilisation des agents, encapacitation, co-développement...), d'actions concrètes (développement des espaces de co-working, mobilité des agents...) ou de philosophie d'action plus générale (innovation publique, entrepreneuriat public, ESS...).

La libération de l'administration s'en distingue toutefois par sa dimension managériale, au cœur du projet. Plusieurs des organisations rencontrées préfèrent d'ailleurs le vocable de **transformation managériale** que de *libération*, plus fidèle à l'ambition stratégique d'un tel projet et au rôle des managers dans la conduite de ce changement.

Pour bien comprendre la portée de ces réflexions, il n'est donc pas inutile de rappeler le cadre théorique développé, en sciences de gestion notamment, autour du concept d'entreprise libérée.

2.1 La libération de l'administration partage le socle théorique de l'entreprise libérée

Telle qu'elle a été théorisée par les spécialistes des sciences du management, l'entreprise libérée s'appuie sur un postulat de départ⁹ qui peut se résumer ainsi : « *L'Homme a envie de s'investir et de s'engager dans son travail, il faut donc mettre en place un environnement idoine (autonomie et responsabilisation)* » :

- > Toutes les ressources humaines sont importantes et susceptibles de participer à la création de richesses dans l'entreprise ;
- > L'Homme est digne de confiance et aspire à la liberté, même dans son travail ; il faut donc le mettre au cœur de l'entreprise.

En se fondant sur le socle de l'entreprise libérée, la libération des organisations dans le secteur public impliquerait dès lors de **remettre l'agent public au cœur de l'activité, d'ouvrir le champ d'initiatives des agents** et de considérer **l'égalité intrinsèque** entre les collaborateurs, « *sans hiérarchie, ni titres, ni privilèges et qu'on les laisse se motiver eux-mêmes*¹⁰ ».

En termes opérationnels, par rapport aux extrêmes observés dans les secteurs privé et public, la libération de l'administration **ne consiste donc pas à supprimer toutes les règles**, hiérarchies et management intermédiaire **ni à se limiter à des actions ponctuelles**.

2.2 Les contours de la libération doivent cependant être approchés avec discernement s'agissant des administrations

Partant de cette définition, les contours du concept de libération des organisations s'apprécient avec une certaine flexibilité, au regard de son développement récent, du foisonnement de concepts adjacents et des enjeux de visibilité des entreprises comme des meneurs de pensée.

L'entreprise libérée coexiste avec **plusieurs autres modèles idéaux-typiques** (tels que l'entreprise agile, l'« holocratie », l'« empowerment », l'innovation ouverte, l'entreprise apprenante, etc.) qui invitent à l'envisager comme un processus à l'œuvre et non comme un modèle figé et normatif.

Récente, la libération de l'entreprise fait l'objet de **nombreux débats et controverses** :

- > « *Séduisante manière de réduire les coûts en se passant de la ligne managériale et de diminuer plus encore les fonctions support*¹¹ » ;
- > « *Derrière ces entreprises libérées se cache sournoisement un esclavagisme économique des temps modernes*¹² » ;

⁹ New Ways of Working – Questions délibérées sur l'entreprise libérée (Wavestone, 2016)

¹⁰ L'entreprise libérée (Anact, 2015), Liberté & Cie (Isaac Getz, Brian Carney, Flammarion, 2009)

¹¹ « L'entreprise libérée, entre communication et imposture » (François Gueuze, Parlons RH, 2015)

¹² « L'entreprise libérée, une forme moderne d'esclavagisme librement consenti » (Bernard Radon, Le temps, 2017)

> « Un monde de "bisounours" (...) une entreprise déconnectée des réalités économiques et du terrain¹³ ».

De plus, la libération de l'organisation revêt une **dimension marketing institutionnelle** et de nombreuses organisations se déclarent « libérées » après une action majeure isolée (déclaration performative), nécessitant un recul sur la portée des actions : par exemple l'instauration du télétravail pour tous leurs collaborateurs (Région Ile-de France) ou la mise en place un mode de décision collaboratif type « holocratie » dans plusieurs entreprises (Medium ou Zap-
pos).

Enfin, **l'activité autour des missions publiques diffère du secteur marchand**, notamment sur sa dimension réglementaire et sur ses finalités, en particulier pour l'exécution des missions régaliennes (sécurité, défense, justice...). **Les démarches de libération doivent donc s'adapter, avec des cadres de liberté d'action explicites et une attention particulière au maintien de l'égalité, de la continuité, de l'adaptabilité et de l'équité du service public.**

La libération de l'administration ne peut donc être envisagée comme un modèle unique, théorique, fini, qui serait imposé par le management.

2.3 Preuve de sa pertinence dans le secteur public, des administrations ont déjà engagé, avec succès, des démarches de libération

Plusieurs administrations se sont déjà saisies de cette opportunité, à l'image des ministères de la Sécurité Sociale et des Transports belges, de la CPAM des Yvelines ou de de la mairie d'Issy-les-Moulineaux.

Des **premiers résultats ont déjà été obtenus par les administrations** l'ayant mis en œuvre. Par exemple, la CPAM des Yvelines à travers son projet *COLIBRI* de transformation de son organisation et de son management mis en place depuis 2011 a constaté les résultats suivants :

- > une amélioration du baromètre social interne de la CPAM : +32 points entre 2015 et 2017
- > le recueil de 1300 idées en trois ans par plus de 50% des collaborateurs, avec un taux de transformation de 15%
- > une baisse progressive de l'absentéisme et la réduction des dépenses liées aux arrêts
- > le développement du télétravail : passage de 20 à 80 télétravailleurs et l'étude de 200 demandes en cours sur environ 1200 agents, etc.¹⁴

¹³ « L'entreprise "libérée" est morte... vive l'organisation agile » (Patrick Fornalik, Ekilium, 2017)

¹⁴ Entretien avec P. Negaret (CPAM-78)

2.4 La libération des organisations s'inscrit en complément des autres leviers de transformation en se concentrant sur la dimension managériale

La libération des organisations n'est pas une démarche isolée. Elle s'inscrit dans **un environnement général de transformation du cadre de l'action publique au sein duquel co-existent plusieurs initiatives** visant à libérer l'initiative et l'énergie des agents publics :

- La modernisation du cadre comptable et budgétaire¹⁵ : allègement des contrôles a priori, chaîne de la dépense plus efficace et plus intégrée, procédure et documents budgétaires recentrés sur l'essentiel, effort de "sincérisation" des budgets, d'abaissement des taux de mise en réserve des crédits budgétaires et d'absence de taxation transversale en gestion ;
- Le nouveau cadre de gestion¹⁶ : allègements significatifs des contrôles pour l'ensemble des gestionnaires (notamment nouvelles marges de manœuvre en matière RH, projection pluriannuelle des moyens, pilotage par la masse salariale), allègements spécifiques pour les opérateurs et les administrations de réseau (approche pluriannuelle et contractualisée, nouvelle autonomie pour les gestionnaires publics), etc ;
- Le développement de démarches d'innovation dans la sphère publique, dont les laboratoires, lieux d'échanges et de construction hors des contraintes structurelles : 110 bis (ministère de l'éducation nationale), Lab MI (ministère de l'Intérieur), Défense Lab (ministère des armées), le réseau des laboratoires d'innovation territoriaux (Lab Zéro à Marseille, La Base à Bordeaux, le Ti'Lab à Rennes, le Sillab à Li etc.
- La formation des agents publics et l'accompagnement des nouveaux métiers de la fonction publique à travers les initiatives de développement des compétences des agents (MOOC, formations spécifiques, Campus de la transformation publique...) et des recrutements adaptés : UX, *design thinking*, développement d'applications mobiles...

Loin d'être contradictoires avec les démarches de libération des organisations, **ces initiatives offrent un terrain propice à une évolution profonde des modes d'organisation et de management** au cœur des démarches de libération.

Elles rappellent aussi **le cadre juridique et réglementaire dans lequel s'inscrivent les initiatives de transformation managériale** propres au secteur public.

¹⁵ Dossier de presse du 2ème CITP (29/10/2018)

¹⁶ Idem

Document 10 : L'entreprise libérée, entre communication et imposture, François Geuze, 20 mai 2015, www.parlonsrh.com,

A l'heure où le modèle d'entreprise libérée est glorifié dans les médias, autant spécialisés que grand public, François Geuze expert en management des ressources humaines, prend la plume pour faire entendre une voix discordante. Pour ou contre l'entreprise libérée ? A vous de vous forger votre propre avis.

L'encadrement intermédiaire ne sert à rien sinon à contrôler en permanence, à la manière militaire, de pauvres collaborateurs asservis. Les fonctions support ne font qu'abriter des parasites vivant grassement sur le dos des « productifs ». Si vous pensez cela, alors le concept d'entreprise libérée est fait pour vous.

Bien entendu, mon propos de départ est largement exagéré. Quoique Jean-François Zobrist, dans « Le bonheur au travail » diffusé en février 2015 sur Arte nous assène bien pour sa part que « Les RH sont des parasites à l'état pur (...) cela fait partie de ces sorciers devins qui sont auto-générés ». En définitive mon propos est-il donc plus exagéré que les discours que l'on nous tient généralement sur l'entreprise libérée ? Une entreprise au sein de laquelle tout le monde s'aime, avance dans le même sens et se sent responsable du projet collectif auquel tous les collaborateurs adhèrent.

Si vous êtes un ardent défenseur de l'entreprise libérée, passez votre chemin car cet article risque particulièrement de vous ulcérer ou allez directement m'insulter dans la zone de commentaires. Il vous sera facile de dire que je n'y connais rien et je veux bien en convenir en partie car, ayant cherché à découvrir ce qu'est l'entreprise libérée, j'ai posé de nombreuses questions, restées à ce jour sans réponses satisfaisantes.

Mais les questions importent parfois davantage que les réponses. Elles m'ont fait progressivement passer d'une vision personnelle « pro-entreprise libérée » à celle d'opposant. Voilà pour quoi.

Un concept pour entreprises en manque de repères...

Nouvelle idéologie managériale, nouveau buzz médiatique ou plus simplement bouée de sauvetage pour dirigeant en mal d'inspiration... Vous l'aurez compris je ne suis pas un grand fan du concept d'entreprise libérée tel que le « storytelling » continu nous le présente. Le sommet de la communication tronquée étant, à ce jour, l'émission d'Arte sur le bonheur au travail et sa petite application web composée d'un questionnaire plus que caricatural tant dans la nature et la forme des questions que dans le vocabulaire utilisé.

Les raisons de ma méfiance sont nombreuses. Je citerai d'abord la profusion de modes managériales qui ont fait le buzz ces dernières années, tels le « *reengineering* »¹ ou la pyramide inversée pour n'en citer que deux. Ensuite, on nous parle toujours, ad nauseam, des mêmes entreprises : Poulit, Favi, Chrono Flex. Si cela marche si bien, pourquoi toujours les mêmes ? Enfin, la captation, ou confiscation de vocables, tels que qualité de vie au travail, respect des collaborateurs ou confiance, au service d'un nouveau mode d'organisation, me paraît plus que suspecte. En effet, nul besoin d'être une entreprise libérée pour respecter ses collaborateurs, avoir confiance en eux et chercher à développer la qualité de vie au travail à travers un management responsable.

L'entreprise libérée apparaît comme le « sirop typhon » de la chanson adaptée par Richard Anthony, c'est à dire l'universelle panacée aux maux de l'entreprise. Pêle-mêle, si l'on regarde les différents articles trouvés dans la presse ou sur les blogs, il est question de profitabilité renforcée, d'engagement, de motivation, d'agilité, de nouvelles formes de GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et de beaucoup d'autres sujets qui trouveraient leur solution dans cette approche. Tout ceci avec force conviction et approximations. Mais, comme dans la chanson, le remède ne risque-t-il pas d'être plus nocif que bénéfique pour le patient ?

¹ : Analyse de l'ensemble des processus explicites ou implicites à l'œuvre dans une entreprise (production, gestion, commercial, comptabilité, etc.) afin de gagner en productivité en supprimant les opérations inutiles ou non indispensables.

Qu'est-ce que l'entreprise libérée ?

La notion d'entreprise libérée a été développée dès 1988 par Tom Peters et complétée dans son ouvrage paru en 1993 « L'entreprise libérée : libération, management » (Ed. Dunod). Ce livre peut être lu comme une suite des ouvrages du même auteur que sont « Le prix de l'excellence » (1983) (Ed. Interéditions) et « Le chaos management » (1988) (Ed. Interéditions). Cette notion est, depuis quelques années, sous le feu des projecteurs via des conférenciers tels qu'Isaac Getz (auteur de « Liberté & Cie » (2012) (Ed. Fayard)) ou Jean François Zobrist, avec, il est vrai, beaucoup de talent.

L'entreprise libérée suscite depuis quelques temps un regain d'intérêt auprès de certains décideurs et consultants qui mélangent allègrement dans une soupe managériale les notions de digitalisation, d'entreprise étendue, de bien-être au travail, de bonheur et autres termes vendeurs.

Plutôt qu'un long discours, reprenons les fondements (tout en communication) du concept d'entreprise libérée en nous référant à la petite vidéo d'animation réalisée par l'agence Possum interactive dont le discours est ouvertement « pro-entreprise libérée ».

Bienvenue au pays des Bisounours ! Sur le fond, il est quasiment impossible de ne pas être d'accord et de n'avoir pas envie d'être une entreprise libérée, sauf à passer pour un dirigeant passéiste considérant le travail non comme un moyen de réalisation mais comme la conséquence de la faute originelle et de son juste châtement divin (« tu gagneras ton pain à la sueur de ton front »).

Première difficulté, l'entreprise libérée semble en rupture avec notre conception classique de l'entreprise et notre culture façonnée par des siècles d'organisation religieuse et militaire de la société. Ce choc de culture mériterait à lui seul un long développement auquel nous dérogerons ici.

Une nouvelle idéologie managériale

L'entreprise libérée repose (si l'on retient les éléments du buzz médiatique qui nous la présente) sur quelques principes simples et avec lesquels nous pouvons tous être d'accord. Il s'agit notamment de repenser nos modes de fonctionnement en :

- accordant plus d'autonomie, et donc de confiance, aux collaborateurs,
- supprimant les contrôles inutiles et le poids de la hiérarchie.

En quelques mots, l'idée est de regrouper et coordonner les approches déjà anciennes de la re-conception des processus, des équipes autonomes et de la pyramide inversée.

La démarche est censée permettre d'atteindre le but recherché, c'est à dire la modification en profondeur du « business model » reposant sur la réduction des coûts liés à l'existence de la ligne hiérarchique et des fonctions support et l'augmentation des ressources consacrées à l'innovation collaborative comme l'écrit Jean François Gagne, enseignant chercheur sur le site des Echos. Mais, en définitive, nombre d'entreprises voient dans cette libération une séduisante manière de réduire les coûts en se passant de la ligne managériale (ou en réduisant celle-ci) et de diminuer plus encore les fonctions support.

L'entreprise libérée, une nouvelle forme d'asservissement

On peut aisément, dans un premier temps, contester la vision « Bisounours » et ouvrir le débat sur les conditions de ralliement de l'ensemble des collaborateurs au projet de l'entreprise libérée. Plus qu'un projet enthousiasmant et fédérateur, il faudrait s'interroger quant à une vision de l'entreprise au sein de laquelle la notion de « soumission volontaire » bat son plein (on relira à cet effet le « Discours de la servitude volontaire » d'Etienne de la Boétie). De là à ce que nos partenaires sociaux nous parlent d'une nouvelle forme d'aliénation, pernicieuse et manipulatrice, il n'y a qu'un pas. La censure la plus efficace est, et reste, l'autocensure.

Puisque nous en sommes aux auteurs classiques, je ne puis m'empêcher de penser à cette petite phrase de Jean-Jacques Rousseau qui, de « L'Émile » au « Contrat social », nous dépeint l'Humanité telle qu'elle devrait être et non pas telle qu'elle est, dans une logique réactive à la société et à sa modernité : « L'Homme est bon, c'est la société qui le corrompt » ; et de la rapprocher de cet extrait de la « Comédie des ânes » de Plaute : « Quand on ne le connaît pas, l'homme est un loup pour l'homme ». En ce qui concerne l'entreprise et plus généralement les organisations, on aimerait avoir Rousseau dans le texte, mais nous avons droit à Plaute.

Entreprise libérée, entreprise accaparée

Dans un second temps, il convient de s'interroger sur l'avenir et la place de l'encadrement intermédiaire. D'autant que, comme le relève fort justement Bertrand Duperrin sur son bloc-note, une entreprise sans manager ne veut pas dire une entreprise sans management.

Faut-il avoir une vision étriquée du rôle et des compétences des managers de proximité pour penser qu'ils ne servent qu'à la prescription et au contrôle ? L'encadrement est au cœur de la régulation des conflits du travail, il est également le garant d'une véritable cohérence de l'équipe au quotidien car l'efficacité et l'efficience d'un système résident dans une bonne articulation des rôles et missions de prévision, innovation, décision, organisation, mobilisation, évaluation, et non pas dans la seule réalisation. Mais, au-delà du quotidien, se pose la question de la capacité des équipes à faire face à des situations complexes ou dégradées.

Refuser ces rôles à l'encadrement, les diluer ou plus simplement supprimer la ligne hiérarchique ou la réduire à sa plus simple expression, c'est chercher à conserver le pouvoir par tous les moyens. La libération de l'entreprise ne serait alors qu'une façade visant à maintenir une autocratie reposant sur l'image du dirigeant en bon « petit père des peuples ».

Par ailleurs, supprimer le contrôleur ne veut pas dire nécessairement supprimer le contrôle. La logique pernicieuse de l'entreprise libérée est qu'elle prône l'auto-contrôle (jusqu'à tout va bien). Mais celle-ci peut bien vite glisser vers le contrôle de tout le monde par tout le monde, chacun des membres d'une équipe étant en permanence sous le contrôle de l'ensemble de ses membres. Après le « petit père des peuples », voici venir la dictature du prolétariat. Avec « El Liberator », nous voilà donc prêts pour la révolution bolivarienne.

Entreprise libérée, le règne de la défiance

Enfin, nous pourrions dans un troisième temps revenir sur le grand débat qui agite certains cercles concernant la gestion des ressources humaines en entreprises, « est-ce une fonction ou une mission ? », et l'élargir à l'ensemble des fonctions support.

En effet, une grande partie de ces fonctions pourrait être prise en charge par les collaborateurs eux-mêmes. Mais n'est-ce pas nier leur technicité, leur spécificité et leur nécessaire mise en cohérence ? N'est-ce pas en définitive, comme pour l'encadrement intermédiaire, marquer à l'égard de ces professionnels une véritable défiance ? On pourrait objecter que seule une partie serait confiée aux opérationnels... Certes, mais laquelle, et comment assurer la cohérence de l'ensemble ?

Un système d'information consiste en un ensemble cohérent d'acteurs, de données et de procédures réunis en fonction d'objectifs définis par un ensemble de techniques et technologies. L'absence de cohérence conduit à la désorganisation de l'ensemble du système. L'entreprise libérée risque donc de passer directement d'un modèle monarchique à un système anarchique.

De même, qui aujourd'hui peut légitimement dire que ces fonctions support se réduisent à des missions nécessitant si peu de compétences que tout à chacun peut facilement les maîtriser ? Une simple contre-démonstration peut être faite avec la réglementation sociale, juridique et financière que l'environnement national ou international nous impose.

Au-delà de ces trois grands types d'interrogation, au sujet desquelles nombre de consultants vous diront détenir la solution miracle brevetée (la formule du fameux « sirop typhon » que je ne citerais pas car certaines méthodes et termes font l'objet d'un copyright), il convient de s'intéresser aux conséquences humaines, sociales, organisationnelles et pratiques de la mode de l'entreprise libérée.

La multiplication des jeux politiques internes

Croire en l'inutilité de l'encadrement de proximité et, parallèlement, en une intelligence collective spontanée, relève d'une méconnaissance majeure du fonctionnement des entreprises et des collectifs de travail. En l'absence d'un responsable clairement identifié, reconnu et disposant des moyens de réguler les dysfonctionnements, on assiste à la multiplication des jeux politiques internes au sein des équipes. Les outils déployés ne pourront alors plus qu'être des béquilles technologiques au service d'un collectif défaillant.

L'évolution de la notion de dialogue social

L'encadrement intermédiaire est un rouage clef dans la conduite du dialogue social. Sa disparition, l'affaiblissement de ses capacités d'action ou plus simplement le fait de remettre en cause sa légitimité conduisent rapidement les collaborateurs à se tourner vers les partenaires sociaux pour nombre de questions auxquelles ils n'ont pas de réponses, ou de possibilité d'obtenir facilement et rapidement les réponses. Il s'agit là de la seconde modalité de l'entreprise accaparée. Une entreprise accaparée par les plus remuants si l'on retient les propos d'Hubert Landier.

Ensuite, si vous préférez vous voiler la face, il est plus facile d'affirmer comme le font certains dans le documentaire d'Arte, en confondant allègrement les centrales syndicales nationales et les représentants du personnel de terrain, alors que les syndicats ne représentent plus que les fonctionnaires, autrement dit « plus rien » dans l'entreprise.

L'acquisition des compétences et le développement des expertises

La place et le rôle de l'encadrement intermédiaire dans le processus d'acquisition des compétences ne sont plus à démontrer. Il est vrai que les collaborateurs savent parfaitement ce qu'ils doivent faire et comment le faire, ils savent même comment améliorer à la marge leur activité, mais voudront-ils partager cette expertise avec vous, pour quelle motivation ? En l'absence d'un système structuré, qui captera cette expertise, la valorisera, la sauvegardera et la partagera lorsqu'un collaborateur clé s'en ira ?

Sur ce dernier point, les « pro-entreprise libérée » avanceront que chacun doit partager ses savoirs avec les autres membres de l'équipe. Pourquoi pas. Encore faut-il que tous sachent transmettre et recevoir de nouveaux savoirs et que tous soient en situation de transmettre quelque chose. À défaut, cette belle logique risque vite de tourner au bal des incompétences et à un alignement de l'équipe sur le niveau du collaborateur moyen, voire du plus médiocre.

La gestion des carrières dans les entreprises libérées

Les notions de gestion des carrières et d'évolution de carrière se trouvent, elles aussi, particulièrement remises en cause et bouleversées. Le raccourcissement de la ligne hiérarchique et la dilution des expertises posent problème quant aux évolutions possibles pour les collaborateurs d'une équipe, tant au niveau des possibilités d'évolution verticale (progression dans la ligne hiérarchique combinée à une progression dans la nature et le volume des responsabilités confiées) qu'à celui des mobilités fonctionnelles (évolutions vers d'autres fonctions).

Ces possibilités déjà restreintes le sont davantage encore lorsque l'on s'interroge sur les possibilités et capacités d'un collaborateur à quitter une entreprise libérée pour rejoindre une entreprise conventionnelle.

La capacité à réagir dans un environnement complexe et incertain

Enfin, l'ensemble de ces points, loin de rendre l'entreprise plus agile, pose la question de la capacité de l'entreprise à réagir vite dans un environnement complexe, incertain et difficile. En effet, les principaux rouages de l'entreprise ayant été réduits à leur plus simple expression, le rôle de l'encadrement ayant été confisqué et la logique de fonctionnement démocratique risquant de dériver en palabres, l'entreprise risque d'avoir quelques difficultés à se réinventer en situation de crise ou dans l'urgence.

Libérons-nous de l'entreprise libérée

On peut légitimement mettre à l'actif du bilan de l'entreprise libérée le respect, la confiance et autres éléments constitutifs du « bonheur au travail », bien qu'ils ne soient pas produits par l'entreprise libérée mais qu'elle s'en nourrisse.

Nouvelle forme de servitude, défiance à l'encontre de ses soutiens habituels, mauvaise gestion des risques habituellement gérés par les fonctions support, jeux politiques internes renforcés, médiocratie, désagrégation du dialogue social, perte d'expertise, incapacité à faire face aux crises et certainement bien d'autres éléments sont à mettre au passif...

En définitive, que reste-t-il de l'entreprise libérée ? Rien. Rien, si ce n'est la nécessaire évolution des modèles d'entreprise élaborés dans les années 80 et ayant par exemple conduit, en raison d'une mauvaise interprétation et utilisation des outils, à des dérives telles que la confusion entre qualité et procédure qualité, entre contrôle de gestion et contrôle budgétaire, ou encore entre contrôle et régulation.

Faut-il pour autant écouter les nouveaux gourous du management ou simplement s'interroger sur la manière de travailler la confiance et l'allègement de nombre de procédures de contrôle pour remplacer celui-ci par une régulation au plus proche du terrain et le développement d'un management responsable ?

En guise de conclusion, je citerais deux passages d'un article de Patrick Storhaye « La question "comment une organisation humaine réussit-elle à s'adapter sous la pression de son environnement concurrentiel pour maintenir et renouveler sa compétitivité ?" reste la même depuis toujours et les entreprises les plus innovantes ne sont alors peut-être pas celles qui prêchent les vertus d'un nième modèle, qu'il soit libéré, fluide ou digital ou qu'il mobilise de nouveaux concepts que l'on qualifie aussi vite de stratégiques que de révolutionnaires. Les entreprises les plus innovantes sont peut-être en vérité celles qui, loin du tapage médiatique et de ses engouements hâtifs, ont l'originalité de faire face en étant conscientes du travail et du temps que cela exige, sans qu'aucune potion magique les affranchisse des difficultés et du chemin à parcourir ».

Par **François GEUZE**

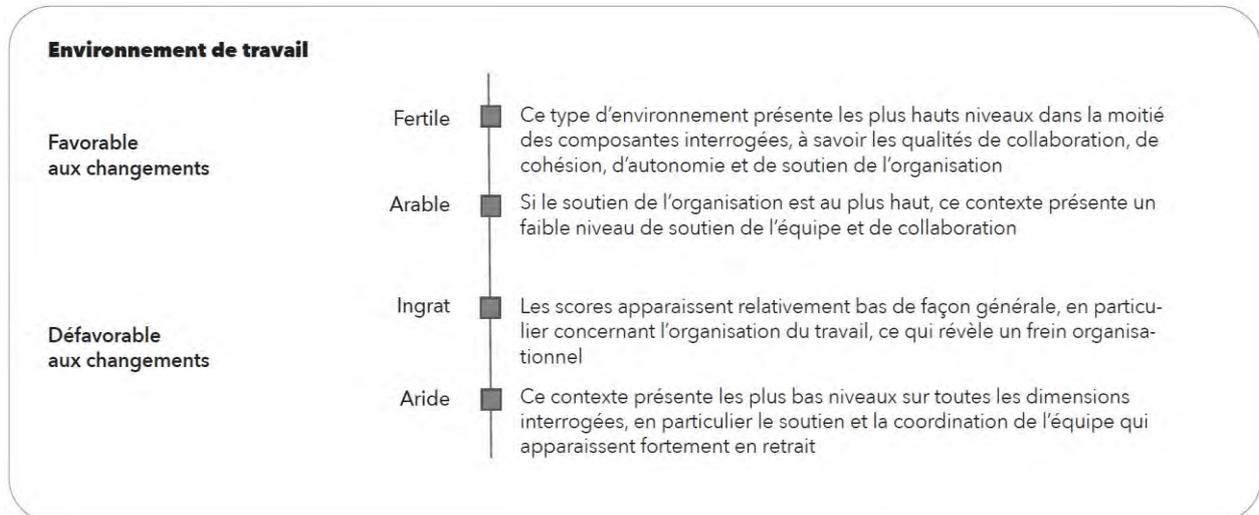
Master Management des Ressources Humaines de Lille

Consultant expert, François Geuze possède une expertise reconnue tant dans le domaine des stratégies RH et du contrôle de gestion RH que dans les nouvelles technologies appliquées au domaine de la gestion des hommes. Il anime le site e-rh.org.

[...]

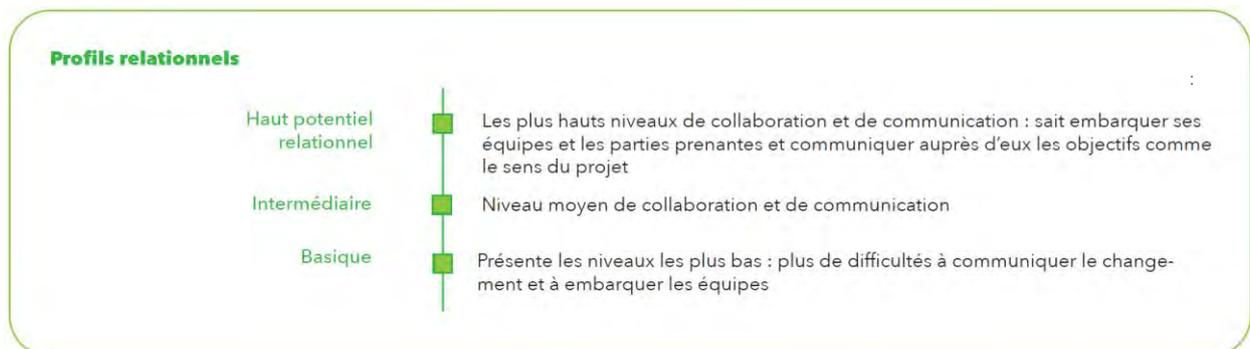
4.3.1. Quatre profils d'environnement de travail

Quatre types de contextes de travail ressortent de l'analyse, au regard de l'innovation et de la transformation :



4.3.2. Trois profils de styles relationnels

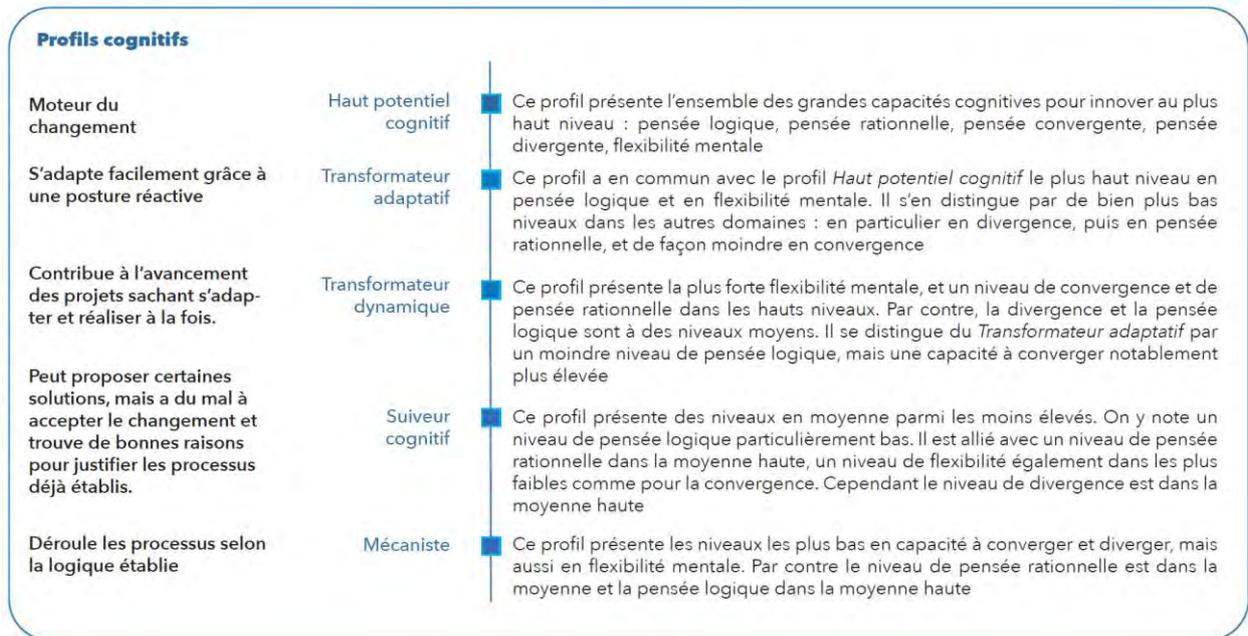
Trois grands profils de capacité relationnelle se distinguent, représentant autant de niveaux de compétences de collaboration et de communication.



4.3.3. Cinq profils de styles cognitifs

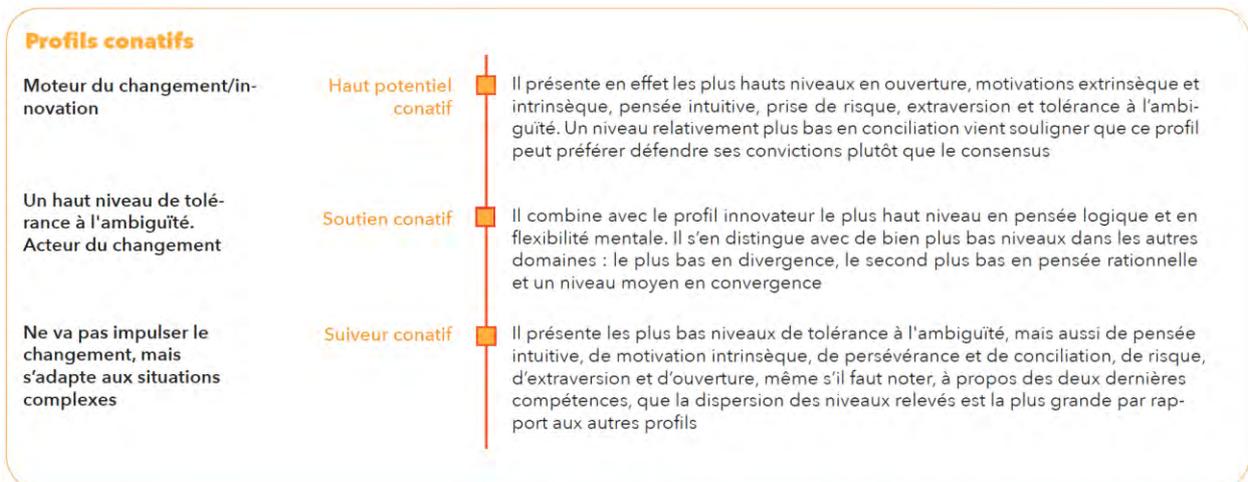
Les indicateurs liés aux capacités cognitives sont ceux dont les scores sont les plus entremêlés.

¹ Note du jury : les "soft skills" définissent les capacités d'ordre conceptuel, cognitif, émotionnel, relationnel, organisationnel



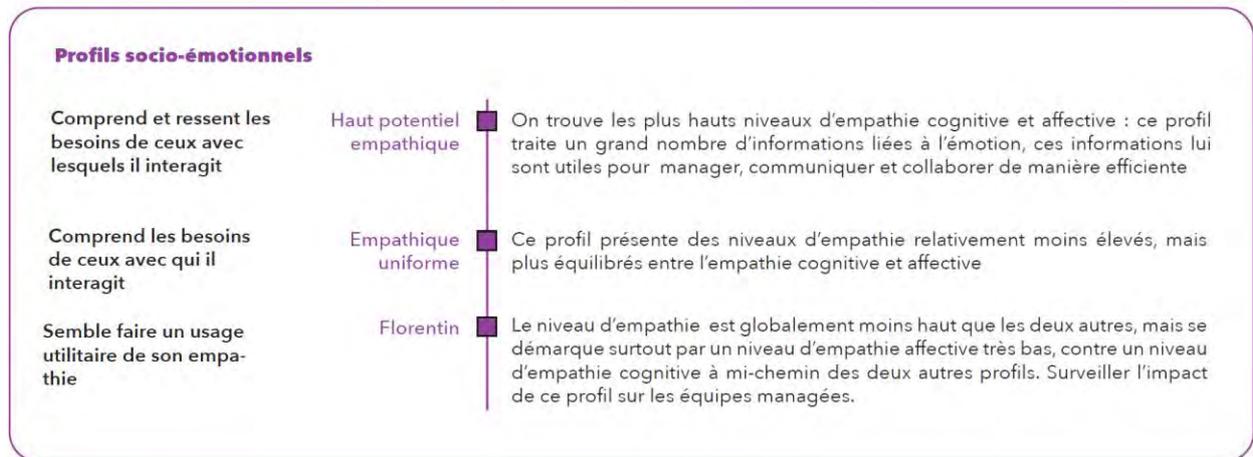
4.3.4. Trois profils de styles conatifs

Les neuf capacités conatives permettent d'identifier trois grands styles de passage à l'action face à l'innovation et la transformation.



4.3.5. Trois profils socio-émotionnels

Enfin, l'analyse quantitative identifie trois profils socio-émotionnels.



Cette étude montre toute la complexité des démarches d'objectivation d'une catégorie de compétences qui retient désormais l'attention d'une partie des ressources humaines, ainsi que des politiques publiques d'insertion. Le terrain de l'innovation et de la transformation, par la complexité des rapports entre créativité et mise en œuvre, par l'imbrication des niveaux individuel, collectif et organisationnel, constitue aussi l'occasion de rétablir l'importance non seulement de certains facteurs oubliés dans les discours publics et les représentations dominantes de l'innovateur, mais également de l'individualisation des parcours professionnels.

Les dimensions collectives (le groupe, l'organisation, l'environnement) se révèlent ainsi déterminantes. De plus, les innovateurs portent eux-mêmes ce constat. En somme, cette mise en lumière des *soft skills* et des profils catégoriels constitue une étape importante dans la compréhension globale des processus d'innovation et de transformation. Au-delà, elle invite à réfléchir sur les mécanismes d'implication des individus et des groupes dans leur activité.

5. Recommandations de politique publique

Si être un innovateur n'est pas un objectif en soi, les compétences transversales impliquées dans les actions d'innovation et de transformation se révèlent essentielles dans la performance des organisations. Ces *soft skills* permettent d'agir dans l'incertain et de développer la capacité de chacun à agir et à résoudre des problèmes de manière collective.

L'analyse sur laquelle s'appuient les recommandations présentées ici a montré combien les capacités d'un individu comme d'un collectif à réagir dans des contextes de transformation dépendent d'un nombre de facteurs variés qui s'influencent mutuellement. Ces facteurs jouent à trois niveaux :

1. un niveau organisationnel – les qualités de l'environnement de travail ;
2. un niveau collectif – la capacité de chacun à travailler avec les autres ;
3. un niveau individuel – les capacités cognitives, conatives et socio-émotionnelles.

Si le milieu social, les diplômes et les cultures d'organisation en sont des antécédents puissants, ces facteurs ne sont pas figés et peuvent évoluer. Ces évolutions peuvent être le fruit du management comme de l'individu, mais aussi de la société à travers le système d'éducation et de formation tout au long de la vie.

La dimension organisationnelle et managériale a été abordée dans une publication récente de France Stratégie sur les organisations apprenantes¹. L'analyse qui fonde les présentes recommandations rejoint les trois principaux axes de ce document. D'une part, il faut accompagner les entreprises dans leur projet de transformer l'organisation et le positionnement du manager au cœur de ce processus. D'autre part, il s'agit de développer et d'améliorer la formation, par la diversification des pratiques. Aussi, ces recommandations sont prolongées ici à travers le prisme de la reconnaissance et du développement des *soft skills* propres à favoriser une innovation et une transformation réussies, par et avec ceux qui y contribuent individuellement et collectivement.

Nos propositions se déclinent en trois grands enjeux :

1. Former et accompagner l'individu dans la prise de conscience, la mobilisation et la légitimation des *soft skills* acquises dans des contextes de formation et de projets antérieurs ou extra-professionnels.

Pédagogues, formateurs, coachs, accompagnants à l'emploi, etc., doivent à la fois prendre et faire prendre conscience des *soft skills* mobilisées lors de la formation. Comment mieux connaître ses compétences afin de les mettre en œuvre ?

2. Soutenir le management et les collectifs de travail dans les processus d'intégration d'une diversité de profils et de reconnaissance des *soft skills* associées.

Recruteurs, managers, membres des équipes, etc., doivent soutenir les aptitudes permettant de construire une compétence transversale, afin d'intégrer au sein d'un collectif une meilleure compréhension des uns et des autres. Comment mieux connaître ou reconnaître les compétences des autres afin de mieux travailler ensemble ?

3. Aider l'organisation à développer un contexte de travail et un environnement organisationnel permettant le développement des *soft skills*.

Directeurs, décideurs, managers, responsables des RH, etc., doivent organiser un cadre afin de développer les compétences de leurs collaborateurs. Comment co-construire un environnement de travail résilient et à l'écoute de ses collaborateurs afin d'accroître la performance et le bien-être au travail ?

Ces trois enjeux renvoient à trois grandes actions liées à l'activité humaine : **la formation, l'emploi et l'activité**, qui sont déclinées en différentes recommandations.

¹ Benhamou S. et Lorenz E. (2020), « [Les organisations du travail apprenantes. Enjeux et défis pour la France](#) », France Stratégie, *Document de travail*, n° 2020-03, avril.