

Contribution du SNASUB-FSU

Des réunions sont organisées courant novembre dans les services académiques, notamment sur la base du questionnaire en ligne. Une des questions invite à nous positionner sur les avantages ou inconvénients des services en multi-sites. Il faut être bien détaché de la réalité administrative pour penser une seconde que cette organisation peut fonctionner. Nous apportons une série d'éléments à la réflexion des collègues.

Par ailleurs, une question mériterait préalablement un examen des mutualisations déjà opérées. C'est à la lumière des exemples concrets que l'on peut réfléchir raisonnablement et le questionnaire ne demande jamais quel bilan on fait du passé: « *Quels services académiques gagneraient à être mutualisés ?* » La réponse du ministère est claire : « les fonctions de gestion ont vocation à être mutualisées » (lettre du ministre aux recteurs du 19 juillet 2018). Tout est dit. On s'interrogera toutefois sur le traitement des réponses apportées. Craignons que les réponses retenues seront compatibles avec la politique gouvernementale.

le danger des services multisites

Le fait de créer des services multisites est une décision politique prise au plan gouvernemental en Conseil des ministres le 31 juillet 2015. Il fait suite à la controverse entre le gouvernement de l'époque, les élus locaux et les personnels qui ne souhaitaient pas la fermeture de services et le transfert de 3000 fonctionnaires des services de l'Etat vers les nouveaux chefs-lieux de régions.

La nouvelle administration « high tec » est alors l'occasion d'expérimenter « *de nouvelles méthodes de travail visant à répondre aux enjeux du fonctionnement en multi sites et du travail à distance* ».

Il s'agit donc d'un tournant dans l'histoire de l'administration qui a toujours été de disposer de services unifiés.

Depuis la réforme territoriale de 2015, les services de l'Etat ont expérimenté ce fonctionnement en multi-site. Les rapports 2016 et 2017 du Sénat sont accablants. Une étude d'impact en Hauts de France pour la DREAL l'est tout autant. Des responsables politiques en viennent à se poser la question de la viabilité de ce type d'organisation. Alors, pourquoi étendre à l'éducation nationale ce qui ne semble pas fonctionner ailleurs ?

Si nous soutenons les services monosites, nous le faisons en liant cette question au maintien des académies. Le SNASUB-FSU continue à contester cette réforme territoriale.

Les limites de l'encadrement à distance

« Un certain nombre d'entités seront bi-site – soit de manière transitoire jusqu'en 2018, soit de manière pérenne. Pour toutes ces situations, le travail des encadrants devient plus complexe : il leur faudra suivre des équipes distantes et multiplier les déplacements pour assurer le suivi et la continuité de l'activité. Par ailleurs, dans ce type de situation, il devient souvent « difficile pour le manager de repérer si le salarié est débordé, désorganisé ou stressé » ; ainsi, à distance, il lui est difficile de procéder par ajustements au fil de l'eau. Une telle situation est de nature à entraver des modes de régulations profitables en termes de prévention des risques professionnels. »

CHSCT DREAL Picardie et Nord-Pas-de-Calais : les conséquences de la fusion des DREAL Nord-Pas-de-Calais et Picardie. RAPPORT D'EXPERTISE version modifiée au 6 septembre 2016.

Déstabilisation des équipes et sentiment d'abandon

Dans les DRAC, par exemple, la Cour a constaté un impact déstabilisant de la réorganisation régionale sur le fonctionnement et le management des équipes : échelons hiérarchiques plus nombreux, accélération des départs, sentiment d'abandon des équipes de sites anciennement sièges de directions régionales.

RAPPORT DE LA COUR DES COMPTES décembre 2017.

La fuite des compétences

« Un déficit de compétences aggravé par la fusion. La Direction avait déjà identifié un certain nombre de compétences critiques déficitaires en 2014. Ayant entraîné le transfert de services d'un site à l'autre, la fusion a amplifié ce déficit en raison du refus d'agents de déménager : plusieurs équipes entières se sont dissoutes et des responsables à l'expertise incontestée sont partis, ce qui a entraîné une perte de savoir-faire dommageable pour l'activité et la motivation des équipes restantes. »

CHSCT DREAL Picardie et Nord-Pas-de-Calais : les conséquences de la fusion des DREAL Nord-Pas-de-Calais et Picardie. RAPPORT D'EXPERTISE version modifiée au 6 septembre 2016.

La visio-conférence, solution à un travail efficace ?

Si la visio-conférence est présentée comme une alternative aux déplacements, notamment dans le cadre du management bi-site, pour limiter les kilomètres, la fatigue et le temps perdu dans les transports, les réunions organisées sur ce mode ne permettent pas les apartés et les échanges informels, qui s'effectuent au fil de l'eau et qui, par définition, ne sont pas programmés, et dont on sait qu'ils sont pourtant souvent un bon moyen de faire avancer le travail. La visio-conférence prive donc les agents d'un certain nombre de moyens d'action et appauvrit les échanges, ce que la littérature scientifique a déjà mis en avant : « [ce type d'usages] se substitue dans certains cas aux échanges directs entre salariés. Ceux-ci peuvent alors avoir le sentiment d'une érosion des collectifs de travail et des relations d'entraide, et plus globalement d'une formalisation des échanges. [Cette formalisation], l'affaiblissement de l'entraide et des échanges informels deviennent réalité lorsque les salariés sont « accaparés » par les TIC et n'ont plus le temps et les lieux pour se rencontrer, discuter et échanger¹ ».

1 Tristan Klein, Daniel Ratier, L'impact des TIC sur les conditions de travail, Centre d'analyse stratégique et Direction générale du travail, 2012, n° 49, p. 170.

CHSCT DREAL Picardie et Nord-Pas-de-Calais : les conséquences de la fusion des DREAL Nord-Pas-de-Calais et Picardie. RAPPORT D'EXPERTISE septembre 2016.

Des fiches de postes floues

« Plusieurs agents ont relevé un manque de clarté, au niveau de leur poste, de l'organisation du travail (notamment en bi-site) et également de leur charge de travail à venir. Cette situation est un facteur d'insécurité. »

CHSCT DREAL Picardie et Nord-Pas-de-Calais : les conséquences de la fusion des DREAL Nord-Pas-de-Calais et Picardie.

Des stratégies de carrière dépendant des sites

La tendance des agents à se tourner vers le nouveau chef-lieu, pour l'intérêt de leur carrière notamment, pourrait aussi contribuer à terme à la remise en cause de l'organisation multi-sites.

RAPPORT D'INFORMATION DU SENAT N° 485 (mars 2017).

La viabilité des services multi-sites est déjà posée.

« La viabilité du management bi-site est largement questionnée, au regard des obstacles rencontrés et/ou pressentis un mois après la mise en place de la fusion, notamment du fait des restrictions budgétaires concernant les billets de train. Certains prévoient déjà les difficultés liées à un exercice de l'encadrement de proximité délicat notamment lors de situations d'urgence, ou encore à une circulation de l'information qui risque d'être défaillante du fait de la distance. Ceux qui ont expérimenté un tel fonctionnement ou en ont eu des échos sont pessimistes sur l'avenir du management bi-site : « le bi-site, c'est une solution à courte vue. Ça ne tiendra pas à long terme. [...] Cette fusion entraîne trop de perte d'énergie, d'efficacité et d'argent... » (agent).

CHSCT DREAL Picardie et Nord-Pas-de-Calais : les conséquences de la fusion des DREAL Nord-Pas-de-Calais et Picardie. RAPPORT D'EXPERTISE version au 6 septembre 2016.

« De manière plus générale, la fragilité de l'équilibre entre certains sites des directions régionales pose la question du maintien de l'organisation multi-sites à long terme. »

RAPPORT D'INFORMATION DU SENAT N° 485 (mars 2017)