

RESTITUTION de la cellule « Accompagnement à la mise en place du Nouveau Réseau de Proximité sur la DDFIP de Charente- Maritime »

Mission Conditions de Vie au Travail

DDFIP de la Charente-Maritime

24, avenue de Fétilly

BP 40587

17021 La Rochelle Cedex 1

Pour ACTIONS ENTREPRISE : Nadine LAPLENIE, psychologue du travail – le 30 mai 2021

I Table des matières

I	Table des matières	2
I	PRÉSENTATION DE LA DDFIP DE LA CHARENTE MARITIME.....	3
II	LA DEMANDE INITIALE ET OBJECTIF DE LA CELLULE D'ACCOMPAGNEMENT	4
	2.1. CONTEXTE GENERAL DE LA REFORME NRP	4
	2.2. LA DEMANDE	4
	2.3. OBJECTIF ET MISE EN PLACE DE L'ACCOMPAGNEMENT	5
III	ANALYSE DES ENTRETIENS	6
	3.1 L'ACCUEIL.....	7
	3.2. MUTATIONS ET TRANFERTS	8
	3.2.1. Du point de vue des agents	8
	3.2.2. Du point de vue des administrés.....	10
	3.3. LE TRAVAIL.....	11
	3.3.1. L'intensification du travail	11
	3.3.2. L'organisation du travail.....	11
	3.3.3 L'évolution des métiers et des modes d'organisation	12
IV	CONCLUSION ET PRECONISATIONS.....	15

I PRÉSENTATION DE LA DDFIP DE LA CHARENTE MARITIME

Le pôle « métier » regroupe l'ensemble des missions afférentes au pilotage et à l'animation du réseau. Ces missions sont les suivantes : gestion fiscale, recouvrement des recettes publiques, service public local, contrôle fiscal et affaires juridiques, Etat et services financiers, domaine et conseil au décideurs locaux.

Le pôle « moyens et stratégie » gère les moyens humains, budgétaires, logistiques, informatiques et immobiliers mis à la disposition du pôle métier, afin de lui permettre d'exercer au mieux ses missions. Il pilote également les réformes de structures, veille à la qualité de service et est en charge du contrôle de gestion.

Les missions rattachées au Directeur départemental des Finances publiques regroupent : la mission maîtrise des risques et audit, la mission politique immobilière de l'Etat et la mission communication.

II LA DEMANDE INITIALE ET OBJECTIF DE LA CELLULE D'ACCOMPAGNEMENT

2.1. CONTEXTE GENERAL DE LA REFORME NRP

C'est dans le contexte du programme "Action Publique 2022", lancé le 13 octobre 2017 que les DRFIP et DDFIP ont dû mettre en place et gérer une nouvelle organisation appelée « nouveau réseau de proximité- NRP ».

« Les trois objectifs généraux souhaités sont :

- *Pour les usagers : améliorer la qualité des services publics, en passant d'une culture du contrôle à une culture de confiance ; en travaillant à la simplification et la numérisation des procédures administratives.*
- *Pour les agents publics : leur offrir un environnement de travail modernisé, en les impliquant pleinement dans la définition et le suivi des transformations.*
- *Pour les contribuables : accompagner la baisse des dépenses publiques, avec un objectif assumé de -3 points de PIB d'ici 2022 »*

Plus généralement, les objectifs consistant à « améliorer la qualité de service rendu à l'utilisateur, optimiser les conditions de travail pour les agents et réaliser des économies d'ici à 2022 » s'inscrivent dans la continuité de la politique de révision générale des politiques publiques (RGPP de 2007 à 2012). La mise en œuvre opérationnelle de la réforme Action Publique 2022 a été rapide et c'est dans ce contexte que la DDFIP de Charente-Maritime recherche un accompagnement.

2.2. LA DEMANDE

La demande porte sur l'accompagnement de la mise en place du NRP (Nouveau Réseau de Proximité) selon la carte qui a été proposée à la centrale, modifiée à l'automne 2019 pour tenir compte des propositions de la Direction Départementale avec notamment l'introduction de la notion d'antennes provisoires et pérennes. Cet accompagnement s'entend comme un soutien psychologique pour les agents, mais également comme la volonté de créer du lien, de repérer des difficultés et de présenter des suggestions.

Le service RH, appuyé par la mission conditions de vie au travail, a dès l'automne 2019 rencontré les agents de tous les sites impactés par le NRP, afin de leur annoncer les changements prévus, d'entendre et de répondre à leurs questionnements selon les informations alors disponibles.

Le NRP touche à la fois à la cartographie des lieux (Suppression/Ajout de lieux de mission) et à l'évolution des fonctions /structures. Le contenu et le contenant changent donc en même temps en quelque sorte. La transformation passe donc nécessairement en partie par un transfert d'emplois (quantitatif) et par une évolution des métiers (contenu des missions).

Selon un décompte du 22/11/2019 concernant les sites impactés (soit 17) : au niveau de la mobilité géographique sur les 93 agents théoriquement touchés 56 % d'agents pourraient rester sur place et 15 % devraient envisager des mobilités à plus de 20 km.

Il faut noter que tous les niveaux hiérarchiques sont touchés, les chefs de service comme les agents.

La confrontation entre la nécessité de transformation, sa rapidité et son inexorabilité ont engendré une certaine crise de confiance, des peurs, des craintes et **suscité une augmentation remarquable des fiches de signalement RPS (TBVS 2019 : 65 fiches de juin 2019 à juin 2020, suivies de 50 consultations auprès du Médecin du travail). Ces manifestations traduisent clairement des difficultés psychosociales.**

Il faut noter que la demande d'intervention (d'accompagnement) initiale a été exprimée en septembre 2019 puis en janvier 2020. Du fait de la COVID et de la mise en place du télétravail, c'est en août 2020 que l'accompagnement a pu être effectif. Celui-ci a commencé après une réunion générale avec les représentants des personnels le 27 août, et deux groupes de travail NR les 1^{er} et 3 septembre auxquels nous avons assisté et avons été présentés. **Ce sont les instances syndicales, via le CHHCT qui ont exprimé le besoin d'accompagnement des agents et financé celui-ci.**

Il semble que la situation exceptionnelle que nous traversons (Covid, télétravail) ait mis à distance la forme la plus aigüe de réactions émotionnelles (peur, colère, ..) face à la réforme NRP.

2.3. OBJECTIF ET MISE EN PLACE DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement proposé est envisagé tant au plan individuel que collectif. Il doit permettre le soutien psychologique, l'échange sur le vécu personnel et professionnel, l'expression libre concernant le vécu « ici et maintenant ». Il est convenu la possibilité de remettre la plaquette de prévention de la médecine du travail. Dans cette démarche, tous les agents, quelque soit leur catégorie, sont concernés.

Nous avons réalisé 25 entretiens individuels et 9 entretiens de groupe, réunions concernant 61 agents, soit au total 86 agents, quelques-uns étant concernés par les 2 modalités. Les journées se

sont déroulées les 5, 6, 8, 12, 13, 20 et 21 octobre 2020, les 3, 5, 6, et 10 novembre 2020 et les 3, 6 et 8 novembre 2020. Les entretiens avec les instances syndicales ont eu lieu les 6 et 8 janvier 2021.

Les 4 organisations syndicales ont été rencontrées soit en visioconférence, téléphone ou entretiens présentiels dans le respect des dispositions liées à la crise sanitaire.

C'est donc une approche centrée plus individus qu'organisation, même si bien sûr les problématiques travail sont abordées, mais nous n'avons pas été « in situ » pour observer le travail.

III ANALYSE DES ENTRETIENS

L'accompagnement a été centré sur la parole des agents lors des entretiens, il n'y a pas eu d'observation sur site, d'où l'importance de l'analyse du verbatim.

Nous avons eu également eu accès aux comptes rendus des groupes de travail des 10, 15, 21, 22, 25 septembre et 7 octobre. Ceux-ci réunissaient les chef/fes de service et adjoint/es et la Direction (RH, Pôle métier, Pôle Moyens et Stratégie, mission conditions de vie au travail).

L'expression des agents est très liée au moment et au lieu où se disent les choses. Un ancrage dans une actualité avant tout individuelle que ce soit sur le plan personnel ou professionnel : colère, acceptation de la réalité, évocation d'options possibles, tentative de projection, peur..

Dans le cas des entretiens de groupe, il y a eu assez peu d'interactions car la thématique était prédéterminée et dans certains cas, il s'agissait de pouvoir expliciter des positions ou des questionnements sur l'avenir professionnel.

Néanmoins dans les 37 situations différentes (entretiens individuel et de groupe) tous les éléments à caractère professionnel sont rapportés ci-dessous. Ils ont donc une valeur d'opinion et de position suffisamment partagée pour être remontée.

L'analyse des entretiens nous permet d'avoir accès à ce qui pose un problème aux agents. Une fois « sur la table », il sera intéressant de voir comment mettre en place les moyens permettant par une approche collaborative et de communication la transformation des problèmes en occasion de réfléchir ensemble et de s'adapter.

L'idée est aussi d'apprendre de ce premier mouvement pour les prochains transferts, d'envisager des actions à construire.

Dans ce compte rendu, nous allons isoler un certain nombre de facteurs, tels qu'exprimés par les agents pour en faire des « paradigmes » sur lesquels l'organisation peut agir.

3.1 L'ACCUEIL

Au niveau de nos entretiens ce sont plus des questions sur l'organisation de l'accueil et sa qualité qui nous ont été remontées. C'est un thème qui apparaît comme prégnant. Il a été abordé quasiment à chaque entretien tant en groupe qu'en individuel.

La focalisation sur ce thème prend une dimension plus forte pour les sites les plus petits, en effectif réduit pour faire face à cette mission :

« C'est un métier ou une mission ? »

« Combien de temps doit-on consacrer, et s'il n'y a pas de réponse ? »

« Est-ce que l'on peut parler de la technicité de ce poste ? Que faire si ce sont des agents SPL alors que ce sont des questions SIP ? » « Comment faire que les gens partent sans réponse ? Que peut-on faire sur des actions comme taux de prélèvement demandé, remises gracieuses .. » Et la sécurité « vigiles demandés » ?

« On nous a mis un site national d'information pour nous soulager mais finalement comme ils étaient débordés cela rebasculait sur le site !! »

« 4 personnes qui ne voulaient pas faire d'accueil sont parties »

Attribution de l'accueil : qui réalise la mission accueil ?

Bien qu'elle fasse partie par définition de la fonction de chaque agent, la réalité est différente selon les sites : le chef de service prend ceux qui sont volontaires et qui sont le plus technique ou au contraire sur certains sites « quasiment » chaque agent fait de l'accueil. Nous avons également pu constater que certains agents aiment l'accueil d'autres non et de fait cette « mission » se fait à la carte.

La prise en compte des mails : *« Est-ce que l'on ne pourrait pas mettre dans l'accueil les mails ? ça explose le e.contact: la personne écrit , on répond, l'utilisateur répond de nouveau..... Avant avec l'envoi d'un courrier c'était en général terminé. »*

« L'accueil : on nous a formé comme si c'était un métier, maintenant tout le monde en fait »

Et la prise en charge par téléphone ? *« Les agents doivent rappeler et annuler ensuite les RV quand les problèmes sont réglés et les réponses apportées. Quelques fois ils ne l'annulent pas pour garder du temps. »* C'est un phénomène de réappropriation in situ de la marge de manœuvre, de solutions trouvées pour réguler la charge.

Par ailleurs, Il est souligné la politique du tout RV. Qu'en est-il ? Les agents s'interrogent sur la volonté de faire prendre des RV peut-être pour régler le problème des accueils « libres ». Certains pensent que cela complique pour l'utilisateur l'accès du service public.

Un questionnement spécifique pour les accueils : Fonctionnement des maisons France services, place des EDR ? Place des services civiques ?

« Ce seront les EDR qui iront dans les maisons France Service, les professionnels n'iront pas »

« Les maisons France Services ouvrent là où les trésoreries ferment, est-ce un « pacte » d'apaisement pour les collectivités ? »

Conclusion concernant L'ACCUEIL :

La question de l'accueil est un vrai point d'achoppement renforcé par la multiplication des points de proximité et la mise en place des Maisons France Service. Un moyen d'échapper à la difficulté d'intégrer cette mission aux agents c'est le recours aux EDR qui apprécient en général ce contact avec le public mais dont il est dit : « Ils ne sont pas assez nombreux ».

Les problématiques transversales touchent aux points suivants : organisation, confidentialité (et donc aménagement « physique » des postes), technicité permettant la qualité des réponses (et la satisfaction de l'agent quant au service rendu), gestion des flux, procédure, accueil RV ou sans RV, sécurité, en particulier sur certains lieux (exemple : Quartier Le petit Marseille à Rochefort).

L'accueil reste une valeur importante en particulier pour les agents qui souhaitent soutenir le public face aux difficultés du digital.

Il n'y a visiblement pas de règles suffisamment explicites, y compris sur les marges de manœuvre.

Un des chefs de service relève « *que ça fait partie de leur boulot, il faut les motiver* » et que in fine « *moi je l'impose* » la question reste à qui « l'imposer ? A ceux qui aiment, ceux qui sont présents (donc pas en télétravail !) ceux qui sont plus techniques ? »

3.2. MUTATIONS ET TRANFERTS

3.2.1. Du point de vue des agents

Comment se passent les périodes de transition ?

Cette période met en avant les deux problématiques conjointes : les antennes pérennes/ provisoires et la question des mutations (« chaises » et emploi). L'exercice du transfert impose à chaque agent de :

- **Suivre la mission ou non** et donc de connaître les conditions d'exercice de l'emploi dans les nouvelles conditions ou si l'on ne suit pas la mission avoir une connaissance des postes disponibles
- **Faire une procédure officielle de mutation / détachement**

Les antennes pérennes et provisoires : **l'antenne pérenne** répond « aux exigences en garantissant aux élus une présence durable de la DGFIP sur leurs territoires. Elles permettent aux agents de rester sur leur résidence administrative actuelle. Elles ont pour vocation de perdurer au plus tard au 1^{er} septembre 2026. » (Extrait Fiche NRP : **l'antenne provisoire** « vise au maintien des agents sur leur résidence administrative. Doit disparaître au départ du dernier agent et au plus tard au 1^{er} septembre 2026 »).

Incertitude et visibilité :

Nous avons pu constater que dans la situation d'incertitude certains agents sont encore inquiets : « *en fait on nous a donné des dates mais on pense que la période transitoire va durer* », « *ça va être repoussé* »

« *De janvier à septembre qu'est-ce que je fais* »

« *On nous a dit une antenne provisoire jusqu'en 2023 ?* »

« *L'antenne pérenne ne tiendra pas !* »

« *S'il y a des aménagements comment peut-on avoir la garantie dans la durée ?* »

Lors de nos entretiens il nous est apparu qu'il était important pour l'agent de se projeter et d'avoir droit au changement de position.

Une autre position très forte : c'est « *on ne connaît pas nos missions* », ce sont de vraies angoisses qui ont été exprimées très fréquemment. Un chef de service pondère « *ils connaissent les missions mais ils ne savent pas comment ça va être organisé* »

« *Aujourd'hui c'est le SIP qui fait l'accueil, demain ce sera le SGC* »

« *C'est la solidarité qui nous fait tenir* »

Formation et accompagnement : « *on a peur de ne pas avoir de tuteur, pas le temps* »

La formation pourrait être un relai et un soutien pour aborder l'intégration aux nouvelles missions ou nouvelle organisation sous la forme de journée d'études.

La question des mouvements, des choix ou en tout cas de options se sont faites par rapport à la diffusion des cartes NRP. Au mois d'octobre les agents se sont positionnés, sans être encore vraiment confrontés dans leur choix. Certains estiment encore d'avoir besoin d'informations pour se positionner mais un constat : *dans l'incertitude les agents sont allés vers ce qu'ils connaissent ou qui paraît sûr.*

Les agents des catégories A et B ont exprimé que les opérations de mutation sont difficiles : pas suffisamment d'éclairage. Les OS déplorent ne plus avoir de possibilité d'accompagner et de conseiller les agents du fait de la non transmission d'informations . « Avant il y avait des commissions paritaires (CAP) on savait qui allait où et pourquoi, maintenant on ne sait pas. Les syndicats n'ont plus les classements.

Les agents A et B disent : **On ne sait pas si les règles ont été respectés** ». Plusieurs ont également rapporté le principe de choix des inspecteurs stagiaires qui prévaut. Ce système bouleverse la stratégie de carrière des titulaires.

Les agents pensent : « *On s'imagine plein de choses, qui a été favorisé ? pourquoi ?* »

Certains agents demandent un suivi plus soutenu des demandes RH (lettre de motivation, intégration au poste, ..) en même temps « *le service RH est déshabillé perte d'1 agent sur 2.* »

Nous avons rencontré des agents qui ont changé d'avis depuis leur entretien avec la RH, ils se demandent comment échanger et comment changer d'avis ?

Question sur les Primes ? « *Est-ce- que l'on sera sûr d'avoir les primes si le transfert se fait au 1^{er} sept 2022* » .*Quelles garanties on a de toucher les primes même au bout de 3 ans ?*

Les agents voire les chefs de service ne savent pas exactement comment se passent les mutations. On fait des fiches de vœux selon les situations : fermeture site, antenne pérenne et antennes provisoires. *« Quand faire la demande de mutations internes. Comment ça se passe ? il faudrait réexpliquer la procédure de détachement »*

A notre connaissance, ceux qui suivent leur emploi sont détachés et au 1^{er} septembre mutation pour les autres simples changements d'affectation.

Pour ceux qui ne sont pas encore touchés, il y a une crainte de l'avenir : *« En 2023 y aura-t-il encore de la place, on aura les miettes »*.

Anticipation et management :

« Est-ce que l'on ne pourrait pas avoir des journées de travail commun prévues ensemble quand on gagne un site existant ? Est-ce que s'il y a 2 sites il n'y a une ou deux équipes ? »

« On nous dit qu'il faut un cadre A et si je suis seule en 2023 ? »

« On a du mal à anticiper, la règle n'est pas connue, je ne connais pas les charges des autres trésoreries »

Les adjoints : *« nous n'étions pas invités aux audio mais on a été mis en copie lors du confinement »*, ils ont le sentiment d'être devenu un maillon opérationnel un peu mieux reconnu mais ils font souvent un travail d'agents. En même temps comment être le mieux intégré et connaître la réalité du travail et les adaptations à faire : *« en étant au milieu de ses équipes »*.

Changement pour les adjoints :

« La création du poste de CDL, ça va nous faire perdre le côté conseil »

3.2.2. Du point de vue des administrés

« Comment les fermetures seront annoncées aux élus (courrier officiel, ? etc..) : quelle sera la communication Quand exactement les agents bougent cad quand cessent-ils de travailler pour leurs anciens sites et donc dans le nouveau. ?

« Quand « aura-t-on des jours pour archiver ? Est-ce que c'est fermé au public avant pour qu'on ait le temps d'archiver ? »

Les agents souhaitent avoir une vision opérationnelle des procédures de fermeture du point de vue du public et des collectivités.

3.3. LE TRAVAIL

3.3.1. L'intensification du travail

La crainte de l'ensemble des agents et chefs de service est d'être débordé par les tâches. A quel moment l'équilibre entre la charge et les effectifs va se mettre en place ? C'est cette problématique qui se joue actuellement et pour les quelques années à venir.

« Le travail est transféré mais sans agents supplémentaires »

« Toujours plein, plus de « creux pour respirer » « la tête dans le guidon prêt à exploser » « le risque d'erreur augmente »

« Nous avons un problème de charges et pas les moyens en face »

« On voit les contraintes pas les solutions »

« Les effectifs tendus ne permettent pas le temps de former, logiquement l'agent devrait être tutoré par une personne du même grade »

Les chefs de service et adjoints font le constat *« Il y a une avalanche de notes, visio, audio.. »*

Par ailleurs, il faut faire ici le lien entre intensification du travail et mobilité des agents *« sur mon site depuis 2014 j'ai eu 10 départs, la moitié des agents accueillis ne connaissaient pas le travail ! Alors il y a bien toujours le même nombre mais on voit bien l'énergie pour mettre à niveau opérationnel les agents qui ne sont pas tout de suite efficaces. »*

« C'est clairement la pyramide des âges qui va venir régler en partie les problèmes », mais l'aide attendue grâce aux applicatifs révisée est encore attendue.

Pour ce qui est de l'accueil, des adjoints de trésorerie reconnaissent que depuis ces dernières années il y a moins de public, mouvement lié à l'utilisation d'internet et à la digitalisation des process.

3.3.2. L'organisation du travail

Les missions exercées par les agents après la fusion seront attribuées par le futur chef de service. Ce sont les chefs de service qui décident. (GT) C'est la position exposée par la Direction, elle permet de donner aux chefs de service une latitude au plus près des réalités de service. Mais le revers de la médaille, c'est la perte d'harmonisation des pratiques et le manque de lisibilité des pratiques managériales.

« Le gros nœud c'est le travail dans les unités qui reçoivent : Organisation ? On ne connaît pas les missions ! »

« Qui décide de quoi ? » « on dirait que l'essentiel c'est de mettre les personnes dans les locaux ! Ceux qui peuvent essayeront de se mettre en télétravail »

Entre spécialisation et polyvalence

L'objectif des Nouveaux Réseau de Proximité est de reconcentrer les services et de transformer l'organisation en spécialisant les opérations. Les agents parlent de taylorisation.

« Comment ça va se passer la sectorisation? par portefeuilles ? »

« On connaît nos communes de A à Z »

« Selon les ressources on peut faire telle ou telle organisation » Chef de service

« Plus de spécialisation dans gros effectifs »

Aujourd'hui les agents travaillent en considérant qu'ils connaissent leur portefeuille de A à Z et que c'est ça qui est gratifiant. Ils ont également peur de ne plus pouvoir communiquer entre eux : *« En SIE on travaille ensemble. Si on est 25 on ne pourra plus discuter. On va travailler au kilomètre »*

Un exemple de questionnement au niveau des SGC : *« Est-ce que l'on fait une organisation géographique, est-ce que l'on fait recettes/dépense ou spécialisation par domaine : paye/marché public/régie/emprunts/autres peur des absence (payes). » « La géographie ne fonctionne pas sur tout »*

« Et le problème face à l'organisation des équipes c'est : quand on a 2 arrêts maladies, 3 en vacances 1 personne en télétravail, comment on fait ? ». On le voit dans cette remarque la peur de ne pas avoir la ressource rend difficile la projection « organisation de travail ».

Organisation du travail et de l'espace de travail

Des agents posent la question de l'aménagement des espaces de travail à respecter en particulier pour les personnes RQTH ou poste adapté (chaises, éclairage, circulation) dans le cadre des transferts et nouveaux espaces de travail.

3.3.3 L'évolution des métiers et des modes d'organisation

La mise en place du télétravail : **comment le télétravail va modifier les schémas organisationnels ?**

Il y a en effet un véritable enjeu concernant le télétravail afin que celui-ci ne devienne pas une variable d'ajustement aux dysfonctionnements ou à la difficulté de mettre en place une organisation efficace. Il est déjà variable d'ajustement pour ceux qui suivent leur mission et qui habitent loin.

Le télétravail dans les conditions des entretiens en octobre /novembre 2020 a été peu évoqué car les agents étaient très accaparés par les mouvements et transferts NRP. Le sujet a été par contre évoqué par les organisations syndicales comme étant en 2021 un sujet qui devient plus d'actualité.

Le taux d'équipement a doublé entre mars et novembre (ordinateurs..)

En dehors de la question bien importante concernant les équipements et de l'aménagement de l'environnement de travail au domicile, il semble que le télétravail est investi pour « déplacer » les problématiques :

- La fuite par rapport à des peurs liées à de nouvelles tâches, organisation du travail
- La façon de régler une mésentente d'équipe
- Une fatigue du présentiel : le présentiel est fatigant car il faut assurer en particulier l'accueil, alors pour régler ce qui est vécu comme une injustice l'agent peut demander à passer en télétravail.

La question est : quelle est la règle ? Basé « sur une culture de la confiance », quel est le risque que le télétravail soit soupçonné d'être un refuge, une façon de se soustraire au travail (« *Le télétravail est très mal perçu par ceux qui sont en présentiel* »)

Et parallèlement quelle est la règle qui permet d'attribuer ou non des journées de télétravail, et enfin comment évaluer le travail de façon identique au travail en présentiel ?

Les agents évoquent :

- la sécurisation des actions réalisées à son domicile
- les améliorations à donner pour que les agents en télétravail puissent donner les réponses (consultation des dossiers, entrées de données sur les logiciels)
- régler la question de l'usage du téléphone.

On ne sait pas qui décide du télétravail ? « *Le chef de service ? , la direction (via des notes de service), la médecine du travail (qui le préconise ou au contraire le limite), l'agent ? .*

Actuellement, nous avons compris qu'il n'y a pas assez d'agents en télétravail et que de ce fait certains agents « sont proposés au télétravail », ils ont le sentiment qu'il faut « rentrer dans les quotas ».

Applicatifs et méthodes de travail

Les applicatifs ne sont pas jugés comme aidant mais au contraire comme freinant la fluidité du travail : « ils plantent », « mots de passe différents », « long de passer d'une application à une autre. »

« On a beaucoup de problème avec les applicatifs qui plantent » (Mise à jour ILIAD, ULYSSE 17 pas à jour).

« Tout le monde ne connaît pas les applicatifs de la même façon : ceux qui savent bien s'en servir, ceux qui ne savent pas »

« Je me sens très nulle en informatique »

« Certains ne maîtrisent pas les applications, n'osent pas aller demander, le chatt avec les services techniques ? ou le service technique téléphonique ? ce n'est pas la culture »

« Les applicatifs importants : c'est CHORUS, MEDIAT, GESPRO. « Problème de multiplicité des mots de passe »

Management

Les chefs de service disent qu'ils sentent le point de rupture se rapprocher, eux-mêmes disent avoir besoin de sécurité psychologique, de sérénité pour gérer les services dans ces temps de changement.

Il est alors indispensable pour eux d'avoir de la visibilité sur les restructurations.

Par ailleurs quand est abordé la question de l'anticipation de l'organisation, le retour est ; « il faudrait que l'on connaisse les ressources ». L'impression d'un cercle vicieux.

Les agents demandent : « Quel temps d'échange et de régulation ? « Gérer le planning »

« Autrefois on était associé aux réformes pas là »

« Plus de contrôleurs que d'agents »

« Gestion au takerfip mais malades / départs / retraite ? »

« Problème de la vacance des postes »

« On n'insiste pas assez sur les personnes en fragilité »

« Le chef de centre fait l'office ! il y a des personnes en surcharge mais ne veulent pas être aidé »

« L'organisation des tâches cela dépend des pratiques locales »

« On peut plus faire de spécialisation dans les gros effectifs »

« La centrale veut plus d'accueil plus de télétravail » « Les chefs de service il y a ceux qui délèguent, ceux qui veulent tout voir, ceux qui pensent qu'il faut gueuler »

« Dans d'autres directions il y a plus de communication. ».

Nous avons pu organiser deux réunions de chef.fes de service, elles ont permis à ceux-ci de mieux se connaître et d'échanger sur les modalités d'organisation et managériales.

IV CONCLUSION ET PRECONISATIONS

Habituellement lors de l'analyse du travail, on constate la prépondérance de l'aspect prescriptif du travail : cadre et consignes du haut vers le bas qui ne tiennent pas toujours compte de la réalité du travail sont donc très contraignants et empêchent l'adaptation du terrain sauf à « dévier » en toute discrétion de la demande.

Ici, paradoxalement c'est l'absence de prescription, de recommandations ou de voies suffisamment explicitées qui font émerger l'incertitude et déstabilisent les agents, quelque soit leur catégorie, et rend difficile la mise en œuvre coordonnée de NRP.

Nous avons pu avoir deux réunions intermédiaires avec la Direction et ces échanges ont permis des réflexions sur la conduite du projet de NRP.

De même, nous avons constaté qu'au niveau de la Direction, la rédaction des restitutions des Groupes de Travail donnaient lieu à des pistes très intéressantes sur des thématiques essentielles. **Mais cela ne redescend pas, cela ne paraît pas exploité.** (Cf : Rédaction des Groupes de Travail NRP de septembre à octobre 2020). Par exemple : sur le thème de l'accueil : lors du groupe de travail du 22 septembre un GT Accueil est proposé : comment le mettre en place, quelle est sa finalité, il débuterait quand, finirait quand ?).

Ces documents démontrent que les problématiques sont évoquées, des propositions quelques fois en émanent. Il y a de la matière. Et dans un environnement instable on peut en déduire une sincère volonté de conduire humainement ce projet.

Ce qui manque est certainement de la méthode de gestion de projet : il nous semblerait intéressant qu'un séminaire de Direction puisse se faire autour de ce thème.

Quant aux thèmes qui sont encore des sujets prégnants :

- L'accueil : organisation, compétences sollicitées : EDR/équipe /volontariat, Accueil physique/emails/téléphone.
- Le télétravail : règles de mise en place (volontariat ou autre modalité), gestion des contraintes et évaluation.
- L'intégration des agents dans les nouveaux sites et l'organisation du travail pour l'ensemble des agents.

Une façon de les aborder et de les traiter est de choisir un périmètre d'étude (un site, un site antenne provisoire et un site principal, un métier, voire un service) et de s'attacher à repérer ce qui fonctionne, et ce qui doit être « ré-ingénieré », puis d'étendre le schéma principal du modèle.

Par ailleurs, le discours doit être renforcé en réalisant un plan de communication comme une lettre ouverte à tous les agents.

Nous avons évoqué la mise en place d'un socle organisationnel commun pour que les chefs de service aient une convergence managériale. Est-ce que cela est une solution vers l'harmonisation ? Si oui, pourrait-elle être explicitée ?

L'ambiance sociale a résisté à cette transformation de l'organisation car les Organisations Syndicales restent dans une volonté d'échange et de contribution malgré les restrictions de leur action évoquées ci-dessus qui ne tiennent pas d'ailleurs à la politique sociale de la direction mais du ministère.

La direction est ouverte, nous avons été libre de nos actions et avons pu échanger pour faire connaître les sentiments, craintes et espoir émanant du terrain.