
Acteur Public 31 mai 2021

Avec près de 9 directeurs d'administration sur 10 changés depuis 2017, l'exécutif réfute tout "spoils system"

"À chaque fois, on a veillé à ce que les personnes nommées soient d'accord avec la politique qu'on leur demandait d'appliquer, ce n'est pas une question d'appartenance politique, on ne leur demande pas comment ils votent", vient de faire valoir Amélie de Montchalin lors d'une audition au Parlement. Aucune *"reprise en main de la haute administration par le politique"*, selon la ministre, qui était interrogée sur la réforme de l'encadrement supérieur.

La réforme de l'encadrement supérieur de l'État, et notamment la fonctionnalisation des grands corps, aboutira-t-elle ou non à une politisation de la haute fonction publique ? Depuis plusieurs semaines, cette crainte ne cesse d'être soulevée par les détracteurs de la réforme initiée par l'exécutif, dont l'ordonnance sera présentée en Conseil des ministres ce mercredi 2 juin. Après des tribunes des préfets, diplomates et inspecteurs, ce fut au tour des parlementaires d'exprimer leurs inquiétudes, mercredi 26 mai, lors de l'audition de la ministre de la Transformation et de la Fonction publique, Amélie de Montchalin, par les commissions des lois de l'Assemblée nationale et du Sénat.

Le grief de la politisation a été invoqué par tous les bords politiques, de la gauche et de la droite comme de la majorité. Tout en saluant une réforme *"courageuse"*, le député LREM Pierre Person a estimé que cette dernière *"agace"* puisqu'elle *"traduit une reprise en main du politique sur l'administration"*. Des propos réfutés par la ministre de la Transformation et de la Fonction publiques, qui a rejeté toute idée de politisation de la haute fonction publique, comme elle l'a déjà fait dans nos colonnes il y a quelques jours.

"Pas notre tradition"

Aussi les parlementaires ont-ils profité de ces auditions pour interroger frontalement Amélie de Montchalin sur l'existence ou non d'un *spoils system* à la française, sur le modèle de la pratique américaine visant à confirmer ou renouveler les directeurs d'administration en début de mandat. *"On s'est moqué du spoils system, mais c'est un peu ce qu'a fait le président de la République"*, a ainsi tiqué le sénateur socialiste Jean-Yves Leconte.

"Quand je lis que nous serions sur le point d'organiser un grand spoils system à l'américaine, les bras m'en tombent !" lui a répondu la ministre en récusant le terme utilisé par ce sénateur représentant les Français établis hors de France. *"Il ne correspond pas à notre tradition, a développé la ministre. En France, on ne demande pas à un fonctionnaire sa couleur politique, c'est pour cela que notre fonction publique a un statut qui vise à garantir son impartialité et sa neutralité."*

"En revanche, a poursuivi Amélie de Montchalin, il est nécessaire, et c'est plutôt sain pour la République, que ceux qui sont chargés de mettre en œuvre une politique soient loyaux à l'égard du gouvernement démocratiquement élu qui définit cette politique."

87 % des directeurs renouvelés depuis 2017

Devant les parlementaires, elle a ainsi annoncé que l'exécutif avait *"renouvelé"* 87 % des directeurs d'administration centrale depuis le début quinquennat. Rien de surprenant, compte tenu de la rotation habituelle sur la plupart des postes. Les proportions étaient d'ailleurs peu ou prou les mêmes lors des précédents mandats. Pour rappel, pendant la campagne présidentielle, le candidat Macron avait déjà émis le souhait de changer ou de renouveler l'intégration de ces postes dès son élection.

Pas question pour autant de parler de *“politisation”* ni de *“reprise en main de la haute administration par le politique”*, selon Amélie de Montchalin : *“À chaque fois, on a veillé à ce que les personnes nommées soient d’accord avec la politique qu’on leur demandait d’appliquer. Ce n’est pas une question d’appartenance politique, on ne leur demande pas comment ils votent.”*

“C’est conforme à la répartition des rôles, a-t-elle ajouté. Le pouvoir politique est démocratiquement élu et la haute fonction publique a comme mission la mise en œuvre des politiques décidées, avec loyauté et efficacité, ce qui est un gage de confiance grâce à la capacité à traduire les mots en actes et en résultats visibles.” Ou comment confirmer l’existence d’un *spoils system* à la française, en jouant sur les mots et en pratiquant la nuance.

par **Bastien Scordia** - 31 mai 2021, 15:27, mis à jour le 1 juin 2021, 09:06

Comment la crise du Covid bouscule en profondeur l'organisation et la perception du travail

Télétravail, bureaux plus petits, fuite des villes, essor des tiers-lieux, évolution du management... Rien ne sera plus comme avant.

SOCIAL. Après plus de quinze mois de crise sanitaire et de confinements à répétition, la vie semble reprendre petit à petit son cours normal. On l'a vu, il y a dix jours, avec le desserrement du couvre-feu (repoussé à 21 heures), ainsi que la réouverture des lieux de culture et des terrasses des restaurants. On va le voir davantage, dans les semaines qui viennent, avec la levée des dernières restrictions et l'assouplissement des règles sur le télétravail à compter du 9 juin.

Cette crise, inédite par son effet systémique, va modifier profondément l'organisation du travail. Rien, ou presque, ne sera plus comme avant, avec, à la clé, des changements structurels dont on a encore du mal à mesurer l'ampleur. « La crise a accéléré les phénomènes à l'œuvre avant la pandémie: un travail plus collaboratif, une plus grande exigence de sens des salariés, le développement des espaces de coworking en dehors des entreprises, la réduction des bureaux individuels pour aller vers plus de flex-office... », confirme Isabelle Bastide, présidente du cabinet PageGroup en France. « On ne reviendra jamais en arrière, le changement de paradigme dans les faits va être profond », abonde Audrey Richard, présidente de l'ANDRH.

Le télétravail va ainsi se développer pour toute une frange de la population cadre qui y a pris goût, à l'issue du confinement au printemps 2020, avec tous les avantages qui en découlent: un meilleur équilibre entre les vies professionnelle et personnelle, moins de temps perdu dans les transports et donc moins de stress ou d'empreinte carbone, plus d'autonomie et de liberté dans la réalisation des tâches quotidiennes... « Le télétravail, qui permet des gains de productivité de l'ordre de 5 %, va élargir le spectre des emplois concernés par la sous-traitance et l'externalisation et entraîner un recours plus important à des personnes sous statut free-lance ou indépendant », assure Éric Mengus, professeur d'économie associé chez HEC Paris. Et ce essentiellement dans les fonctions support du secteur tertiaire qui peuvent être effectuées à distance...

Car tout le monde ne peut pas et ne pourra pas télétravailler. Soit parce que tous les métiers ne s'y prêtent pas, soit parce que les conditions (notamment logistiques et techniques) ne sont pas réunies, soit parce que certaines entreprises y sont encore réticentes. On estime ainsi au plus à 45 % en Ile-de-France, 40 % dans les métropoles et 25 % dans les villes de moins de 100 000 habitants, la part des emplois réellement télétravaillables. Avec, au plus fort du premier confinement, 5 millions de personnes qui ont basculé dans un travail à distance en mode dégradé. Un niveau jamais égalé depuis...

Campagne et village

Même limité sur une population restreinte, le développement du télétravail risque d'avoir un impact sur l'aménagement du territoire, avec une explosion de l'attractivité des communes petites ou moyennes et des zones en périphérie des grandes villes. Selon un sondage réalisé par l'organisation Forum vies mobiles, un tiers des salariés franciliens veulent aujourd'hui quitter la région parisienne, dont la moitié pour la campagne ou un village. « C'est la revanche des villes de province situées pas trop loin d'une métropole attractive », sourit Patrick Lévy-Waitz, président de la fondation Travailler autrement et de l'association France Tiers-Lieux, l'organisme qui fédère les tiers-lieux en France. Et l'intellectuel de prendre en exemple la ville de Vernon, située à 50 minutes en TER de la gare Paris Saint-Lazare, dont les prix de l'immobilier se sont envolés de 10 % à 20 % depuis un an.

Une autre conséquence va porter sur l'immobilier de bureau. « Toutes les entreprises envisagent de réduire la surface de leurs espaces, d'au moins 50 % », affirme Christophe Catoir, le président monde d'Adecco. « Il y a une réflexion en cours sur les espaces de travail: le baby-foot comme moyen de sociabilisation des salariés, c'est fini. Le bureau du futur sera moins grand et plus attractif pour donner envie aux collaborateurs de l'entreprise de se retrouver », confirme Isabelle Bastide. Une étude, réalisée par le cabinet Elabe en mars auprès de 24 dirigeants de groupes français, le démontre. Le bureau va devenir le lieu de la rencontre, de l'échange spontané et de l'informel, à la source de l'idée qui nourrit la relation à l'entreprise. Bref, avec plus d'espaces de convivialité, de lieux de vie, d'interactions, de travail en mode collaboratif, de sociabilisation...

Car c'est l'une des limites du changement en cours. Si la crise a développé les envies d'autonomie et de liberté des cadres, elle a aussi pesé sur l'émulation et le travail en collectif, distendu les liens entre les collaborateurs et renforcé leur individualisme. « Le sujet est de savoir comment on va recréer du lien social entre les cadres qui peuvent télétravailler et les salariés, dits de la deuxième ligne, qui manquent depuis toujours de reconnaissance et ont pour certains besoins de se reconverter vers des métiers d'avenir », plaide l'ex-ministre du Travail Myriam El Khomri, aujourd'hui directrice de S2H, la branche conseil du groupe Siaci Saint-Honoré. Un délitement de la culture d'entreprise, de l'affectio societatis et du lien social identifiés par près d'un DRH sur deux, selon une récente étude PageGroup.

Fracture élargie

Mais « attention au prisme déformant des cols blancs des grandes métropoles (Paris, Lyon...) qui guident le marché et aspirent à un meilleur équilibre de vie, avertit Christophe Catoir. Le quotidien des ouvriers et des non-qualifiés ne va pas changer, et la fracture entre les deux catégories risque encore de s'élargir ». D'ailleurs, ces populations non éligibles au télétravail ont déjà des aspirations inverses à celles des cadres, caractérisées par un

besoin accru de protection et de sécurité. Un changement que le patron d'Adecco note chez les intérimaires plus que jamais à la recherche d'un CDI. Chaque cadre, avec sa

casquette de citoyen-consommateur, est de surcroît devenu plus exigeant envers les métiers qui ne peuvent pas être télétravaillés : caissiers et vendeurs dans les petits commerces, chauffeurs livreurs de Uber, Deliveroo ou Amazon, petites mains dans les services à la personne... et ont donc des exigences plus fortes qui imposent une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail.

D'où l'importance du rôle des managers, qui vont devoir coller aux nouvelles exigences de leurs collaborateurs. « La crise a mis en lumière le management archaïque à la française, très hiérarchique et basé sur le reporting systématique. Les managers vont devoir développer une touche plus féminine, moins dans le contrôle et plus dans la psychologie », note Patrick Lévy-Waitz. « Ils vont devoir changer de logiciel, développer plus d'empathie et apprendre à capter les signaux faibles des salariés qui déraillent », abonde Myriam El Khomri. Idem pour les DRH, qui ont pris une place considérable dans les entreprises depuis un an et pénétré, par la force des choses, dans l'intimité de leurs collaborateurs. « Les DRH vont devoir aller plus sur le "care"; la relation individualisée, la dimension citoyenne des salariés, confirme Audrey Richard. La crise a rendu l'entreprise plus paternaliste qu'avant. » La révolution ne fait que commencer... ■

*Le Figaro
1 juin 2021*

Les Français plébiscitent des changements

Toutes les enquêtes le démontrent et ce n'est pas la 20^e vague du Baromètre des décideurs, réalisé fin avril par ViaVoice pour HEC Paris, *Le Figaro* et BFM Business, qui dit le contraire: il y aura bien un avant et un après-Covid en matière d'organisation du travail en France. Près de neuf décideurs sur dix en sont persuadés, soit un niveau légèrement supérieur à celui de l'ensemble de la population active. Travailleurs et dirigeants, même combat!

Plus de six actifs sur dix (et plus de sept décideurs sur dix) anticipent ainsi un fort développement à venir du travail à distance. « On va vers une norme de un à trois jours en télétravail par semaine en moyenne (et non cinq), contre deux au minimum en présentiel », confirme Éric Mengus, professeur d'économie associé chez HEC Paris, pour qui le travail à distance pourrait, à l'avenir, concerner au moins 15 % des emplois en France, contre 3 % avant la crise.

Un changement majeur de l'organisation du travail dans les entreprises - selon qu'il se fera en présentiel ou en distanciel - dont va découler tout un tas de conséquences: une gestion plus personnalisée du temps du travail (pour 42 % de l'opinion publique et 38 % des dirigeants), une meilleure pri-

se en compte de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle (38 % des actifs, versus 41 % des cadres) ou encore la réduction des superficies des immeubles de bureaux en ville (36 % des actifs, contre 41 % des décideurs).

La croissance du nombre de tiers-lieux, ces structures qui hébergent salariés, indépendants, entrepreneurs, artisans, chercheurs et autres actifs sans locaux cherchant à mutualiser leurs ressources et à profiter d'un cadre de travail efficient (FabLab, manufacture, atelier de production, espace de coworking...), est également citée par près d'un Français en emploi sur cinq et un décideur sur quatre. Un défi, sachant qu'il n'existe que 2500 tiers-lieux dans l'Hexagone (3500 dans un an) accueillant 2,2 millions de personnes, dont 150 000 chaque jour.

Qualité et quête de sens

Dernier axe, réel, mais un peu moins affirmé, de transformation: l'évolution de la qualité du travail, qui se fera avec davantage d'autonomie, en mode projet plus collaboratif et avec bien plus d'exigence de sens, pour un actif sur sept et environ autant de décideurs.

« Cela pose la question de savoir comment on fait revenir les salariés au travail et surtout cela recrée du collectif, traduit Myriam El Khomri, l'ex-ministre du Travail aujourd'hui directrice de S2H, la branche conseil du groupe Siaci Saint-Honoré. Il faut répondre à la question du bien-être au travail, primordiale dans les années à venir et liée à une multitude de facteurs: un meilleur environnement du travail, un sens plus affirmé, une reconnaissance plus nette, et plus d'autonomie dans les fonctions exercées. » Une révolution dans un pays où le management s'est historiquement bâti sur la verticalité et l'obligation de résultats...

M. L.

Le Figaro
1/06/2021