

# “L’individualisation du rapport au travail, une bombe sociale pour les collectivités”

*François Journy*

Que ce soit pour l’organisation de son temps, son lieu de travail ou sa rémunération, le maintien d’une règle unique est aujourd’hui largement questionné. L’individualisation est en marche ! Mais comment les collectivités répondent-elles à ces évolutions ? Il convient d’abord de préciser que ces dispositifs existent déjà au sein des collectivités : le télétravail est une possibilité largement répandue ; les cycles de travail sur 4 ou 4,5 jours existent déjà dans le cadre des 1 607 heures annuelles et le dispositif du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l’expertise et de l’engagement professionnel (Rifseep), qui s’impose à toutes les collectivités, prévoit, à travers le complément indemnitaire annuel (CIA), une part variable de rémunération.

Le véritable enjeu n’est donc pas la création de ces possibilités – et on peut d’ailleurs s’étonner des effets d’annonce pour des dispositifs déjà en place –, mais bien l’impact que leur développement implique. Prenons l’exemple d’un agent public territorial de catégorie C, agent d’accueil, aide à domicile ou Atsem. La glorification de son rôle “en première ligne” face au Covid semble loin derrière. À la frustration de son manque de reconnaissance, notamment financière, vient s’ajouter aujourd’hui l’absence de possibilité de télétravail. Et puisqu’il faudra bien finir par reconnaître le télétravail comme une avancée et un avantage substantiel pour celui qui bénéficie de cette possibilité, c’est un sentiment d’iniquité qui risque d’animer notre agent.

Au-delà de l’impact du télétravail sur la fragilisation du collectif, c’est la différenciation de traitement qui questionne l’équité de l’individualisation.

Au-delà de l’impact du télétravail sur la fragilisation du collectif, c’est la différenciation de traitement qui questionne l’équité de l’individualisation. À défaut d’une compensation financière liée au caractère non télétravaillable du poste qu’il occupe, notre agent peut regarder avec intérêt les discussions sur la semaine en 4 jours. Il conviendra d’abord de bien lui préciser qu’il ne s’agit en aucun cas d’une réduction de son temps de travail, mais bien d’une condensation sur une période plus courte. Cette déception risque de laisser place à une frustration profonde quand on lui expliquera, certainement, que l’expérimentation de la semaine en 4 jours ciblera d’abord les postes administratifs.

## **Compétences managériales solides**

Il faut en effet des outils de pilotage précis et de solides compétences managériales pour réorganiser le temps de travail d'un service en prise directe avec l'usager de 5 à 4 jours sur la semaine en maintenant la qualité et l'amplitude horaire sans création de poste ! Rien d'impossible, certaines collectivités le font, mais la tentation est grande de commencer l'expérimentation par des postes administratifs, de chargé de mission ou d'encadrement. Reste alors la prime au mérite ! Notre agent pourrait l'entrevoir comme un juste retour des choses, lui dont le mérite a été applaudi avec ferveur durant la crise sanitaire. Là aussi, il conviendra de dépasser une nouvelle déception : il ne s'agira certainement pas d'une prime en plus mais plus sûrement d'une variabilisation plus importante de son régime indemnitaire actuel. Restera alors le risque d'une rancœur tenace vis-à-vis de son manager qui ne lui aurait pas octroyé 100 % d'une prime pour un mérite individuel qu'il est bien difficile d'objectiver et donc d'expliquer.

Sentiment d'iniquité, de frustration voire de rancœur, la dynamique est difficile à accepter pour notre agent de catégorie C en collectivité qui, statiquement, a de très grandes chances d'être une femme de plus 50 ans avec une rémunération inférieure à 2 000 euros par mois.

La poursuite de l'individualisation du rapport au travail ressemble donc pour les collectivités à une bombe sociale à retardement et à une transformation difficile à mener au regard de la culture, des outils et des pratiques managériales actuels. C'est sans doute l'une des raisons qui pourraient pousser les décideurs territoriaux à un repli (tactique ou stratégique ?) vers les valeurs d'égalité du service public, vers l'affirmation de la prépondérance du cadre collectif dans une collectivité (*sic*) et vers l'appel à une revalorisation salariale nationale comme prérequis.

## **Rupture avec l'évolution du monde du travail**

Sur le fond, le débat mérite d'être posé, au risque de considérer que le seul avenir du secteur public consiste à courir derrière les pratiques développées par le secteur privé sans possibilité d'interroger leur vertu pour l'agent et l'usager et leur compatibilité avec une mission d'intérêt général. Puisque ce débat est essentiel, la réponse ne sera jamais univoque et il ne sert alors à rien d'attendre une hypothétique solution.

Les collectivités courent un risque certain de boire la tasse face à la vague que représente l'individualisation du rapport au travail... mais elles peuvent pagayer pour décider de leur propre trajectoire. En décidant de nager à contre-courant, elles se retrouveraient en rupture avec l'évolution du monde du travail et les attentes des agents, qu'elles ont déjà tant de mal à attirer.

Aux collectivités de s'emparer pleinement de leur responsabilité d'employeurs pour penser une politique RH différenciée et développer des pratiques managériales à même d'accompagner le mouvement d'individualisation sans casser le cadre collectif de leur action ! Des pistes à la main des collectivités peuvent alors se dessiner :

– l'orientation de la semaine en 4 jours en priorité vers les postes non télétravaillables pour plus

d'équité ;

- le rééquilibrage des régimes indemnitaires décidés par les collectivités vers les agents d'exécution pour valoriser leur mission ;
- la reconnaissance de la pénibilité des métiers du social et du médico-social pour réduire le temps de travail et lutter ainsi contre l'épuisement professionnel et la perte d'attractivité de ces postes ;
- la refonte des entretiens professionnels pour en faire de véritables espaces de dialogue managérial au-delà du process administratif ;
- des dispositifs de mobilité active pour offrir des parcours professionnels différenciés et une approche de la vie professionnelle qui ne se résume pas au déroulé statutaire de carrière ;
- la dématérialisation des outils de suivi du temps de travail pour être en capacité de piloter des organisations différenciées et des plannings complexes.

Ces initiatives ne relèvent pas d'un débat national ou d'une orientation gouvernementale... et si c'était là une chance ? Car elles sont au bon niveau de responsabilité des collectivités, celui qui permet de répondre aux attentes de leurs agents et de leurs usagers !