

DÉCENTRALISATION

Régions : un an de fusion... et d'improvisations

Voilà un an, maintenant, que les exécutifs régionaux ont été élus. Dans les nouvelles régions fusionnées, 2016 a été l'année de tous les changements... et de tous les tâtonnements. Des présidents voulaient être les premiers à tout réussir : les trains, les cent jours, la fusion, les réorganisations... Des avancées « à la hache » qui laissent bien des mécontents... Des équipements qui ne suivent pas... Des bourdes mémorables dues à la précipitation... Inventaire non exhaustif des difficultés rencontrées.

C'est ce qu'on appelle une année charnière : dans les sept régions fusionnées, une cadence infernale s'est abattue sur les lieux. Remettre à plat les organigrammes, traduire en politiques publiques les programmes électoraux, intégrer les nouvelles compétences régionales, négocier les conditions de travail des agents... la liste des tâches à accomplir pour être opérationnels est longue. Dans cette marche forcée, autant dire qu'aucune région n'est parvenue à satisfaire ou rassurer ses agents.

Le Grand Est quadrille son territoire

La région Grand Est a profité de la fusion pour envisager une organisation nouvelle, très territorialisée. Philippe Richert a choisi de rester sur le modèle qu'il avait instauré en Alsace : des agences territoriales quadrillant le territoire. Mêlant raisonnement métier d'un côté et raisonnement territorial de l'autre, la nouvelle organisation matricielle est composée de 15 directeurs centraux chargés de piloter les politiques, et de 12 directeurs d'agences, sur le terrain.



L'empressement vient tant de la direction, qui veut finaliser son organigramme, que des agents, qui veulent enfin trouver leur place.

Après un bon départ en termes d'information des agents, et grâce au choix d'avancer les élections des syndicats au mois de juin pour les légitimer dans les discussions, ces derniers regrettent aujourd'hui l'accélération du processus, au détriment de la concertation. Pour Pascal Koehler, de la CGT, « il n'y a pas de recrutement transparent sur les agences. Nous sommes dans une sorte de mercato, un recrutement de réseau ». L'empressement vient autant

de la direction que des agents : les premiers pour finaliser l'organigramme, les seconds pour enfin trouver leur place.

Aller vite, un choix politique

Cet empressement, tous les syndicats le ressentent, après une année de transition. En Normandie, Hervé Morin se targue d'être le premier à avoir achevé la réorganisation de sa région. Sauf que dans les faits, cette précipitation a fait monter le taux de stress de certains agents... pendant que d'autres se tournent les pouces. Un tiers des directions sont « en bi-site » à Rouen et à Caen (les RH, l'informatique, les bâtiments...). Pour le reste, une séparation a été effectuée : les lycées et les transports sont confiés à Rouen, l'économie et l'environnement à Caen. Comme toutes les régions, la Normandie a promis de

Auvergne Rhône-Alpes recrute dans le privé

En Auvergne Rhône-Alpes, Laurent Wauquiez s'est mis en tête d'imprégner son administration d'une culture d'entreprise en choisissant deux DGA issus du privé. « L'idée est de gommer les différences entre service public et privé », explique le DGS Guillaume Boudy. La DGA en charge de l'emploi, de la formation, du développement de l'économie, du tourisme et de l'innovation travaillait jusque-là au Royaume-Uni, pour Veolia. Quant à son collègue, c'est à la Fnac qu'il officiait. Son travail sera sensiblement le même à la région : il est en charge de la transformation, la performance et des achats. Le privé, ce milieu formidable où prendre tant d'idées... Une délégation de la région s'est rendue dans les locaux de Somfy, grande entreprise implantée en Haute-Savoie, pour s'inspirer de leurs méthodes révolutionnaires. Désormais, comme à Somfy, certains services organiseront une réunion matinale pour faire le point sur les actions menées la veille et celles qui seront développées le jour même. Ça valait bien un déplacement...

n'imposer à personne une mobilité géographique, ce qui implique pour les agents de changer de poste et d'endosser de nouvelles missions.

600 agents normands ont changé de poste sur les 1200 que comptent les sièges de Rouen et de Caen.

Selon le DGS Frédéric Ollivier, dès cet été, 600 agents changeaient de poste sur les 1200 que comptent les sièges. Le hic ? La direction leur a demandé de se positionner sur cinq postes, alors même que les chefs de service ou les fiches de poste n'étaient pas toujours connus. Selon la CGT, 200 postes seraient vacants à Caen et 30 sur Rouen, et certains jours, des agents de Rouen se déplaceraient jusqu'à Caen pour désengorger certains services. Frédéric Ollivier estime que six mois seront nécessaires pour retrouver une pleine puissance. En attendant, il en est conscient, sa région tourne au ralenti.

Imaginer une culture commune

Reste que les fusions mettent cruellement en lumière les difficultés managériales. La DGS de Bourgogne Franche-Comté, Valérie Chatel, met ainsi en avant sa volonté de « réfléchir

à une vision managériale commune aux deux sites, et pour s'accorder, lors de formations, sur les principes d'organisation, pour avoir une vision du service public à rendre, de la relation entretenue avec les habitants du territoire... Nous avons pris soin de construire une méthodologie ». Dominique Aubry-Frelin, de la CFDT, reconnaît le travail effectué pour informer les agents, mais souligne qu'entre Bourgogne et Franche-Comté « des agents se prennent le bec pour garder chacun sa méthode de travail, et comme tous les chefs de service ne sont pas encore en place, personne ne peut trancher ».

Comme en Normandie, où les agents doivent lister deux à trois postes pour se positionner dans les nouveaux services. « Mais ces fiches de poste sont incomplètes, ils craignent de se positionner sur le poste de leur collègue, imaginez l'ambiance... » commente Catherine Salvadori, de la CGT. « Et certains agents vont être en bi-site, ils se demandent comment va se passer leur travail s'ils se trouvent seuls ou à deux d'un côté. Est-ce que la direction ne va pas leur demander de déménager dans un an ? » Autre question en suspens : la direction n'a pas précisé comment elle ferait ses choix lorsqu'un service doit rendre plusieurs postes, et qu'aucun agent ne souhaite partir.

Difficile de rassurer, donc, des agents qui assistent à la refonte des services

et souvent de leur poste, mais qui attendent également de savoir comment se dérouleront les négociations pour l'harmonisation des conditions de travail. Signe qui ne trompe pas : six des sept régions fusionnées ont choisi de reporter ces négociations à 2017. Seule la Bourgogne Franche-Comté a entamé une réflexion sur le sujet.

Le casse-tête du travail en multisites

Enfin, cette réorganisation nécessite de penser l'articulation entre les différents sites, un véritable casse-tête. Entre les régions qui héritent d'un siège neuf et trop vaste, comme l'ancien conseil régional d'Auvergne, ou celles qui doivent jongler entre trois sites, tout est à repenser. À Clermont-Ferrand, le siège flambant neuf prévu pour accueillir 640 agents, en héberge en réalité 440. Dans la continuité d'un rapprochement des méthodes entre public et privé, le président étudie deux options : celle d'accueillir des entreprises numériques par le biais du campus numérique de Clermont, ou celle de rapatrier des organismes satellites. « Notre objectif est d'avoir une mixité d'usage pour que les agents côtoient des gens de l'entreprise » précise le DGS Guillaume Boudy. Dans les autres régions fusionnées, le nombre de déplacements des encadrants a explosé.

Pour l'instant, inutile de parler d'économies d'échelle. Les régions fusionnées n'en feront pas dans l'immédiat. Mais sur le long terme, Jean-Baptiste Fauroux, DGS de la région Nouvelle Aquitaine, est sûr qu'ils y parviendront : « À terme, on peut espérer des économies dans le domaine des achats ou de l'immobilier. Le simple fait de prendre les meilleures pratiques et les politiques les plus efficaces de chacun peut y conduire. » Un maître mot pour tenir bon jusqu'à ce stade de la fusion : la patience... ♦

Marjolaine Koch