



Ressources humaines

Mises au placard: un vrai gâchis humain

Doré ou accablant, le placard semble même s'agrandir au fil des ans pour accueillir davantage de monde... Malgré son coût humain et budgétaire prohibitif, serait-il donc devenu une pièce maîtresse de la « maison territoriale » ?

Dossiers retirés, volée de remarques ou, au contraire, chape de silence... Les signaux sont multiples pour avertir que la porte du placard, meuble de rangement pour les agents dont on ne sait que faire, vient de s'ouvrir. La situation douloureuse, voire pathogène, n'arrive pas qu'aux autres. Les raisons du désaveu sont connues: substitut disciplinaire, sas de décompression avant la retraite, différend personnel. Après douze ans de

direction générale, François s'est ainsi vu retirer ses fonctions après un incident avec l'un des agents de l'intercos, parent d'un élu du territoire.

DÉGÂTS INCOMMENSURABLES

Le phénomène puise désormais à de nouvelles sources. « La politisation croissante des directions territoriales qui, gage de la responsabilisation de ces postes, conduit aussi à une multiplication de ces situations », évoque une directrice générale adjointe métropolitaine. Aude en sait quelque chose: « A peine son élection actée, le nouvel exécutif départemental a mis au ban l'ensemble du service com', le plongeant dans un désœuvrement collectif qui a perduré des mois, face à des syndicats impuissants », livre-t-elle.

S'invitent également des causes structurelles: «Alors que le système de la carrière continue d'automatiser les promotions, les postes à responsabilité, eux, diminuent, sous les nouvelles contraintes budgétaires et organisationnelles», décrit l'avocat spécialisé, André Icard. Enfin, viennent les «motifs managériaux, conjonctions entre des effectifs vieillissants et/ou usés et une gestion RH nouvelle qui impose à chacun le même niveau de productivité, quel que soit l'âge ou la situation», déplore la dirigeante métropolitaine. Au retour d'une longue maladie, Sophie s'est ainsi retrouvée dans un bureau excentré, doté d'un ordinateur mais sans chauffage!

Evidemment, «“placardiser” est plus simple qu'accompagner, plus facile aussi que licencier quand le statut exige des procédures lourdes», plaide un directeur des ressources humaines (DRH) francilien, évoquant donc une «solution d'attente avant la sortie». Mais les dégâts liés à ce «non-management» sont incommensurables. Certes, il est certains placards dits dorés, «situations instaurées d'un commun accord, en échange d'avantages financiers ou matériels», souligne ledit DRH. Ainsi, l'ancien directeur général devenu directeur juridique d'une direction d'un établissement satellite, où il est seul, sans tâches, mais rémunéré sur ses responsabilités antérieures.

TENSIONS SOCIALES ET BUDGÉTAIRES

«La période de relégation peut aussi être l'occasion d'un nouveau parcours de formation qui permettra de sortir la tête de l'eau», avance Sophie. Mais «aller au travail pour ne pas travailler finit toujours par être délétère», assure la psychologue du travail Dominique Lhuillier. «Il faut apprendre à passer de la compétence

«L'employeur doit assumer le coût du “placardisé” que vient généralement doubler celui de son remplaçant.»

Un directeur des ressources humaines d'Ile-de-France

Peu de procédures engagées

Le droit est formel*: «Chaque fonctionnaire en activité doit bénéficier d'un emploi correspondant à son grade», affirme maître André Icard. Face au placard, la procédure est donc souvent envisageable «non pour harcèlement moral, mais pour sanction déguisée, c'est-à-dire une mutation imposée sans saisine de la commission administrative paritaire et sans relever de l'intérêt du service», conseille-t-il. Peu s'y aventurent, rongés par la situation et atterrés autant à l'idée de perdre qu'à celle d'une victoire qui les conduirait à réintégrer leurs fonctions...

(*) CE, 2 octobre 2015 req. n°393766; CA de Douai, 30 août 2013 req n°12DA00080.



L'EXPERT

DOMINIQUE LHUILIER, psychologue du travail

«Un révélateur des carences RH des collectivités»

Avec la sociologue Anne-Marie Waser, Dominique Lhuillier planche depuis des années sur le vieillissement de la population active conjugué à l'intensification du travail, afin d'observer les conditions de vie des millions d'actifs concernés par une maladie chronique (*). Son constat est terrible: «De plus en plus d'agents sont aujourd'hui “placardisés”, dans l'attente d'un reclassement que la restriction des ressources rend de plus en plus illusoire.» Depuis la sortie de son ouvrage «Placardisés. Des exclus dans l'entreprise», paru en 2002, la psychologue du travail note une «tres forte

hausse du phénomène au sein des collectivités, lequel pourrait bien encore s'accroître, au vu de la pyramide des âges et de la pénibilité de nombreux métiers territoriaux, si des mesures d'accompagnement à la hauteur de ces constats ne sont pas vite mises en œuvre», alerte-t-elle. Et de juger: «Problème de flux plus que de stock, le placard révèle les carences majeures des collectivités en matière de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, et de management.»

(*) «Que font les 10 millions de malades?», de Dominique Lhuillier et Anne-Marie Waser, éditions Erès, février 2016.

à la transparence», résume Aude. La mésestime de soi, la dépression guettent. Aux ravages psychologiques s'ajoutent les dommages pour l'organisation... Avec des tensions sociales tout d'abord, «car à l'usure du “placardisé” répondent la colère et l'épuisement de ceux contraints d'assumer sa charge de travail, jusqu'au jour où eux-mêmes finiront sur le banc de touche», prévient Dominique Lhuillier. Tensions budgétaires aussi, une collectivité ne pouvant évidemment opposer à un fonctionnaire “placardisé” l'absence du service fait pour justifier l'interruption de son traitement (*). «Du coup, l'employeur doit assumer le coût du “placardisé” que vient généralement doubler celui de son remplaçant», convient le DRH francilien.

Un cas de figure qui peut se prolonger, car «comment être recruté quand on est dans cette situation? Je vois bien lors des entretiens que l'attitude change quand je l'évoque...», écrit sur le forum de «La Gazette» une cadre A écartée du poste qu'elle occupait depuis vingt-huit ans. Le placard, véritable gâchis humain, éloigne du travail un nombre important de personnes qu'il maintient paradoxalement dans l'emploi. Il est temps que les collectivités mettent définitivement le placard... au placard! ● Laurence Denès

NB: Les prénoms ont été modifiés.

(*) CE, 10 octobre 2011, req. n°341729.