

Le 13/06/2016 a eu lieu un comité de centre durant lequel a été abordé la question de la mutualisation des services (projet OptIn). Tous les agents du centre étaient conviés à assister à ce point de l'ordre du jour et un grand nombre de remarques, de questions, d'inquiétudes et de demandes ont été formulées à cette occasion. Après la réunion, plusieurs agents (souvent directement concernés par ce chantier) sont revenus vers les élus "en off" pour exprimer leurs craintes et/ou leur fatalisme sur ce qui se passe.

Le présent document propose une synthèse des nombreux messages reçus via un pad mis en place après le comité de centre et qui a permis une expression libre des agents.

## 1. Les requêtes

Avant de lancer un chantier de mutualisation aussi important, il faudrait au minimum disposer d'un diagnostic partagé entre la direction et les salariés.

Les élus et les agents du centre de Nancy demandent :

1. **la diffusion du rapport de l'audit effectué par P-Val.**
2. **une estimation des départs (prévus, prévisibles) dans les différents services sur les 5 prochaines années.**
3. **une communication complète à tous les agents des informations et échanges diffusés en CTI.**
4. **une communication interne qui abandonne la langue de bois (cf [1],[2])**

[1] <https://intranet.inria.fr/Inria/Directions/Direction-generale/Optin/Projet-OptIn>

[2] <https://intranet.inria.fr/Inria/Directions/Direction-generale/Optin/FAQ>

## 2. Questions sur...

Dans ce qui suit, nous détaillons les nombreuses questions et inquiétudes qui ont été remontées par les agents. Ces questions concernent :

- le diagnostic qui sous-tend cette réduction des effectifs,
- la manière dont la mutualisation est pilotée et certaines réflexions qui ne semblent pas abordées,
- la mise en oeuvre ultérieure de cette mutualisation et les impacts sur les agents/chercheurs,
- les mutualisations futures, l'avenir des agents et de leur métier.

### ...le diagnostic, la mutualisation et la réduction des effectifs

- **Le diagnostic** selon lequel Inria a un taux de fonctions support "trop élevé" est issu d'un rapport de l'IGAENR datant de mai 2014 (voir Tableau 2 en page 13 du [rapport](#)).
- **Ce diagnostic a-t-il fait l'objet d'un débat contradictoire avec Inria?** On remarque que plus les organismes sont petits (ird, irstea) plus le taux est élevé ... y a-t-il un effet de seuil ? A-t-on étudié les organisations d'autres EPST comparables

(et « mieux proportionnés ») tels que CNRS, INRA, INSERM... ? Quelles observations/idées en tire-t-on ?

- On nous dit qu'il existe des **indicateurs sur la performance des services**. Ces données ne nous sont pas accessibles, nous souhaiterions qu'elles le soient. Que recouvre exactement la notion de performance d'un service? Les critères -s'ils existent- sont-ils homogènes d'un centre à l'autre? Comment en fonction des critères cette performance est-elle évaluée et par qui? Comment des indicateurs de performance de service peuvent-ils exister alors même que les chefs de service concernés ne les connaissent pas?
- **Qu'advient-il des « 10% d'effectifs en trop » ?**
- On parle toujours en termes d'effectifs alors que **si on s'intéresse à la masse salariale, certains (catégorie A) pèsent plus que d'autres (catégorie C)...**
- La volonté de réduire les effectifs support ITA dans le but de faire des économies s'accompagne-t-elle également d'une **volonté de réduire les possibilités de promotion** des ITA par les différents biais existant actuellement ?
- Le "baromètre social" souligne le fossé entre chercheurs et agents. Cette mutualisation va encore détériorer cette situation.

## ...le pilotage

- **Qui défend les intérêts des salariés d'Inria dans ce chantier de mutualisation ?**  
La parole peut difficilement être libre.
- Sur l'intranet, OptIn est décrit comme un «travail en mode projet, dans un esprit collaboratif». **Comment peut-on attendre des agents qu'ils collaborent à un projet de réduction des effectifs? Un responsable de service qui participe à un groupe de travail n'est-il pas décrédibilisé et/ou fragilisé auprès des agents de son service?**
- **L'organisation du projet semble compliquée? Qui valide et qui décide quoi ?**
- **Les agents s'inquiètent que même les chefs de service manquent cruellement d'informations.**
- **Intègre-t-on dans la conduite du projet global le fait que la fonction RH elle-même est concernée par les évolutions en cours ?** Comment va-t-elle être au rdv de ce que le projet indique comme son job en terme d'accompagnement alors même que les équipes RH sont principalement mobilisées aujourd'hui sur les activités de gestion, que la GPEC de cette ligne métier n'a pas eu les moyens de préparer les évolutions d'organisation, de métiers vers les activités dites d'accompagnement, que le projet OptIn est focalisé sur les activités de gestion sans l'articuler aux activités de développement? Le risque est de ne pas pouvoir assurer les SAV RH d'accompagnement auprès des agents des autres lignes métier, de mettre les équipes RH face à des situations de surcharge de travail et/ou d'être désarmées pour les traiter faute d'avoir pu opérer sa propre évolution en termes de compétences pour faire face aux nouveaux besoins à traiter.
- **Peu de considération RH dans le débat**, alors que les répercussions possibles de cette mutualisation sont inquiétantes : faire plus avec moins de ressources, travail moins intéressant, réduction des possibilités de promotions...

- **Attention aux risques psycho-sociaux !** Quels indicateurs (nombre et durée des arrêts de travail, par exemple) sont-ils prévus pour alerter la direction sur les difficultés de mise en oeuvre ? Y-a-t-il eu (et si oui pourquoi les résultats ne sont-ils pas connus) une cartographie des risques associés à OptIn comme le requiert ce type de projet avec une incidence emploi/sociale très importante? Il a fallu attendre des années et que plusieurs doctorants se retrouvent en très grande difficulté dans différents centres pour que la DG mette enfin en place le suivi des doctorants par le SRH. Faut-il en arriver au même constat avec les IT pour réagir ?
- **Les scientifiques garderont-ils toujours la même qualité de service, la même réactivité qu'actuellement ? Si oui, comment va-t-on s'en assurer ?**
- **Quels impacts sur les lignes métiers autres que AF et RH, AER par exemple?** Pour mémoire, des AER ou RAER font partie des groupes de travail, des activités AF et RH sont aussi pour une part des activités des AERs (« chaîne » de travail).

## ...la mise en œuvre

- **Inria a-t-il prévu dans son plan d'accompagnement RH une prime à la mobilité, c'est à dire un élément de motivation pour les agents qui souhaiteraient quitter Inria avant d'y être contraint ?** Imaginons un agent ITA susceptible d'être impacté par la mutualisation qui choisit d'anticiper sa mobilité et non de la subir en cherchant du travail ailleurs pour quitter Inria par le haut. Inria trouverait un intérêt à motiver cet agent au départ en lui offrant une prime, par exemple (à l'instar de ce qui se fait ailleurs), afin d'aider et motiver cet agent sur sa mobilité. Chacun serait gagnant sur une sortie digne et durable. Pas d'investissement lourd pour Inria en accompagnement et agent non contraint, mais moteur de sa mobilité.
- Comment être reconnu à l'extérieur de l'institut si on veut de la **mobilité** ?
- **Un budget national est-il prévu pour mettre en place des actions d'accompagnement à la reconversion** (formation, mobilité interne ou externe,...) pour les agents concernés ? Quelles sont ces actions ?
- **Dématérialiser certains processus est digne d'un institut d'informatique mais nécessite des outils adéquats.** Comment vont-ils être conçus et mis en œuvre? N'y a-t-il pas une contradiction entre la « dématérialisation des processus et des documents » et la volonté de regrouper physiquement un service mutualisé sur un seul centre ?
- **A-t-on appris des réorganisations précédentes pour ne plus faire les mêmes erreurs?** Exemple : transformation des services IST en pôles d'activité IES
  - création de nouveaux pôles d'activités intéressants en théorie « ouverts à tous » mais dont la réalité des postes n'ont jamais vraiment été présentées aux agents : in fine, les agents qui occupent ces nouvelles fonctions sont ceux qui étaient déjà impliqués dans / ou proches de ces nouvelles fonctions.
  - on a demandé aux agents d'émettre des vœux sur les fonctions souhaitées dans les pôles mais interdiction d'indiquer les vœux choisis à ses collègues
  - les vœux étaient soit disant « négociables » si les postes affectés ne convenaient pas

- après que l'on ait émis des vœux, passé des entretiens, réception de affectations par courrier signé du PDG indiquant la décision prise. Phase de rediscussion?
- aucune explication claire n'indiquait que postuler sur certaines activités impliquait un rattachement au siège
- aucun accompagnement notamment pour les collègues faisant désormais partie du siège
- accentuation de l'éloignement direction/pôles d'activités
- métiers qui ont perdu en variété et dans certains cas en intérêt
- on nous a imposé un fonctionnement par tickets qui nous éloigne des chercheurs et de nos collègues
- l'esprit de réseau a disparu
- ...et quand on lit les bilans vus de la Direction : c'est magnifique, tout le monde est content. On a perdu des ETP (avec il est vrai des départs en retraite et non renouvellements de CDD), les nouveaux pôles sont sous-dotés = c'est super !

**En résumé : ne pas mentir aux agents, les informer au fur et à mesure des opportunités offertes, les accompagner.**

- **Comment les chercheurs sont-ils impliqués dans les réflexions ?**
- **Multiplier les interlocuteurs pour pouvoir répondre à une demande, est ce là l'efficacité ?**
- **Quand va-t-on connaître les « règles du jeu » de l'appel à candidatures ? Quel sera le calendrier ?**
- **Comment vont se dérouler les EAA pour les agents de ces lignes métiers concernées ?**
- **Quelles conséquences sur le climat relationnel entre les services, dont certains subissent la mutualisation, alors que d'autres non (pour l'instant)?**
- **Inquiétudes** fondées sur des perspectives professionnelles et personnelles plus que ternes : comment se projeter, comment travailler, comment mobiliser les gens, comment les intéresser à leur travail, avec quels moyens, à quels prix financier et humain ? **Où seront-ils affectés, qui sera leur référent lors des entretiens de carrière, devront-ils postuler sur leur propre poste?**

## ....l'avenir

- Antoine Petit a promis "Pas de mobilité forcée". Jusqu'à quand ?
- La réflexion actuelle porte sur un champ limité, mais d'autres thématiques sont prévues, **quid des orientations prises aujourd'hui pour les mutualisations futures** ? Quels seront les autres process RH concernés et quand le seront-ils ? Cela va-t-il changer la composition des GT ? Si d'autres services sont amenés à évoluer (par exemple le Service Informatique), il serait bon d'en tenir compte dans les réflexions actuelles pour que les choix imminents ne réduisent pas le champs des possibles choix futurs (exemple. Si Rennes est choisi pour héberger la Facturation, Rennes pourra-t-il encore postuler pour héberger le Service Informatique ?)
- Tout ne va-t-il pas finir par être concentré en région parisienne?

- **Comment les agents peuvent-ils se projeter et envisager de postuler dans une cellule** s'ils n'ont pas de visibilité sur les autres processus qui seront traités par la suite dans OptIn et sur l'impact que cela aura sur leur métier (notamment sur 1 même ligne métier, par exemple les RH) ?
- Certains postes vont être vidés de contenus. **Qu'est il prévu pour les agents qui ne feront pas parties des cellules mutualisées ?** Un joli placard !....
- **Il faut une approche globale afin de ne pas remettre en cause demain les choix d'aujourd'hui.** Sous la poussée de l'objectif de réduction des effectifs sur lequel Inria est attendu pour rendre des comptes au Ministère, la conduite du chantier en cours fait preuve pour un organisme de recherche de bien peu de créativité dans sa façon de réfléchir ses évolutions : mutualisation, oui pourquoi pas sur certaines activités? Mais quid des autres modèles envisageables pour réorganiser au mieux pour Inria et pour ses personnels afin d'atteindre l'objectif pourtant affiché de performance, d'efficience, de maintien de la qualité? Où est la GPEC dans tout cela, au-delà d'un vocabulaire rh galvaudé à force d'être mis à toutes les sauces dans l'illusion de piloter? Qui sait quoi et l'intègre en projection réaliste dans le projet des compétences des gens, des emplois sensibles, des emplois dont Inria aura besoin demain?