

PROCHE,
ACTIF,
humain !**SNAP****CSEC**Comité Social et
Economique Central**RÉUNION DU 3 JUIN 2026****2^{ème} point à l'ordre du jour de la réunion**

- **Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de France Travail (Levier 3 de la démarche efficacité : Adaptation de l'organisation)**

Déclaration préalable du SNAP

Le projet qui nous est présenté ce jour est loin d'être une simple adaptation de l'organisation mais représente un véritable tsunami ayant des impacts structurels fonctionnel et managériaux dévastateurs.

Les représentants du **SNAP** souhaitent exprimer leur profonde inquiétude quant au projet de réorganisation présenté aujourd'hui au CSEC.

Sous couvert de modernisation, de simplification des processus et de recherche d'efficacité, ces projets engagent une transformation majeure de l'organisation de France Travail (FT) dont les conséquences pour les agents apparaissent largement sous-estimées.

Cette réorganisation repose notamment sur la mise en place d'un fonctionnement matriciel, accompagné de la suppression de plusieurs niveaux de management hiérarchique au profit d'un management fonctionnel. Cette évolution soulève de nombreuses interrogations sur la clarification des responsabilités, les circuits de décision, les conditions d'exercice de l'autorité managériale et l'accompagnement des équipes. Par ailleurs, nous constatons également la présence du projet de création de centres de services partagés conduisant à une centralisation d'activités. Derrière cette mutualisation et ce fonctionnement matriciel se profilent des impacts importants pour les agents :

- mobilités géographiques plus ou moins contraintes ;
- modifications substantielles du contenu des emplois et du contrat de travail ;
- changements de rattachement hiérarchique et fonctionnel ;
- éloignement des centres de décision ;
- perte de proximité avec les collectifs de travail et les territoires d'intervention.

À titre d'exemple, le rattachement de certains chargés de mission à la direction régionale en lieu et place de leur direction départementale actuelle constitue une modification significative des conditions d'exercice de leurs missions et de leur intégration dans les collectifs de travail.

Au-delà des aspects organisationnels, nous alertons avec force sur les conséquences humaines de ce projet.

L'accumulation de changements simultanés – évolution des métiers, redéfinition des périmètres d'activité, nouvelles lignes hiérarchiques, mobilité fonctionnelle et/ou géographique, perte de repères organisationnels – est susceptible de générer des risques psychosociaux importants :

- Augmentation de la charge mentale liée à l'incertitude ;

Vos élus CSEC

Laurent MERIQUE

laurent.merique@francetravail.fr

Isabelle DE OLIVEIRA

isabel.de-oliveira@francetravail.fr

Maryvonne HO SACK WA

m.ho-sack-wa@francetravail.fr

Laurence THIREAU

laurence.thireau@francetravail.fr

Frédéric PICHON DE BURY

fred.pichondebury@francetravail.fr

Myriam SURLEMONT

myriam.surlemont@francetravail.fr**Votre Représentant
syndical SNAP**

Jean-Luc MIRAGLIA

jl.miraglia@francetravail.frPROCHE,
ACTIF,
humain !

Syndicat National du Personnel de France Travail

syndicat.snap@francetravail.fr

Je scanne, j'adhère !



RÉUNION DU 3 JUIN 2026



-
- Dégradation du sentiment d'appartenance ;
- Tensions liées aux ambiguïtés de rôle et aux doubles rattachements inhérents à l'organisation matricielle ;
- Isolement professionnel ;
- Perte de sens du travail ;
- Dégradation des conditions de travail ;
- Risques accrus de stress, d'épuisement professionnel et de démotivation.

Nous rappelons que la Direction est tenue à une obligation de prévention des risques professionnels, y compris des risques psychosociaux, et qu'il lui appartient de démontrer que les mesures envisagées sont de nature à préserver la santé physique et mentale des agents.

À ce stade, les éléments présentés ne permettent pas de mesurer précisément l'ensemble des impacts humains, organisationnels et sociaux de cette réorganisation. Les mesures d'accompagnement apparaissent insuffisantes au regard de l'ampleur des transformations envisagées.

Pour le **SNAP**, la perte du lien hiérarchique est déstabilisant tant pour le manager que pour son équipe. La préservation de la proximité managériale est indispensable au bon fonctionnement des équipes.

Le dispositif d'accompagnement et de suivi des agents percutés par ces évolutions est très largement insuffisant pour permettre d'éviter les situations à risques pour les intéressés.

Parce qu'une organisation performante ne peut se construire au détriment des femmes et des hommes qui la font vivre au quotidien, nous demandons que toutes les conséquences de ce projet soient pleinement évaluées avant toute décision définitive.

Par ailleurs, nous ne pouvons que dénoncer les conditions dans lesquelles ce projet est soumis à l'information-consultation du CSEC.

Le dossier nous est présenté au mois de juin à la suite du report de son examen. Cette situation place les représentants du personnel comme les agents dans un calendrier particulièrement contraint, alors même que le projet présenté constitue une réorganisation structurante profonde.

Nous nous interrogeons sur les raisons d'un tel calendrier. Les conditions ne sont pas réunies pour mener une information-consultation de qualité, permettant un examen approfondi des conséquences organisationnelles, sociales et humaines du projet.

Une réorganisation aussi profonde, qui modifie les lignes hiérarchiques, les métiers, les rattachements fonctionnels, les localisations géographiques et les collectifs de travail, mérite que FT y consacre le temps nécessaire. Elle mérite de la réflexion, de la concertation et un véritable dialogue social. Elle ne peut être menée au pas de charge ni dans des conditions qui donnent le sentiment que les conclusions sont déjà arrêtées avant même que les instances représentatives du personnel aient pu exercer pleinement leurs prérogatives.

Nous demandons donc que le temps nécessaire soit accordé à l'analyse de ce projet, à l'évaluation de ses impacts et à la recherche de solutions permettant de préserver les conditions de travail, la santé des agents et la qualité du service rendu.

Réponses de la Direction :

Le projet a été reporté à plusieurs reprises parce qu'il y avait plusieurs points à finaliser. Beaucoup de choses existent déjà les communautés, par exemple. Il y a des changements substantiels et notre rôle est d'accompagner ces changements pour qu'ils soient partagés et compris.

Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de France Travail (Levier 3 de la démarche d'efficience : adaptation de l'organisation)

La Direction a présenté au CSEC son projet d'évolution de l'organisation de France Travail, inscrit dans le cadre du levier 3 portant sur l'adaptation de la démarche d'efficience.

Selon la Direction, cette évolution vise à adapter l'établissement aux enjeux issus de la Loi Plein Emploi et des orientations de la convention tripartite 2023-2027. Elle repose sur trois principes : la déconcentration des décisions au plus près du terrain, la concentration des expertises et le renforcement du pouvoir d'agir des agents.





RÉUNION DU 3 JUIN 2026

CSEC

Comité Social et
Economique Central

L'organisation proposée distingue les responsabilités opérationnelles des rôles d'appui à savoir :

- Les rôles opérationnels, qui regroupent les conseillers ainsi que les 4 niveaux de l'organisation du réseau pour l'emploi (Responsables d'équipe, Directeurs d'agence, Directeurs départementaux, Directeurs régionaux et Directeur général) ;
- Les rôles d'appui, concernent les autres fonctions dont la mission est d'être en soutien du réseau en subsidiarité et qui ont vocation à :
 - Répondre à l'ensemble des besoins des opérationnels
 - Les soutenir dans une mise en œuvre territorialisée de l'offre de services.

La Direction estime que cette évolution doit permettre de rapprocher la stratégie de l'action, de simplifier les circuits de décision et de mieux adapter les réponses aux besoins des territoires.

Intervention du DG

Après avoir rappelé la chronologie des changements qui ont précédé cette réorganisation à savoir la phase de préfiguration, puis la Loi Plein Emploi (LPE), puis la convention tripartite, il a souligné qu'il fallait avoir les fondamentaux de la LPE avant de faire évoluer l'organisation. Aujourd'hui, il faut préparer la future convention tripartite et adapter l'organisation à la nouvelle donne : les mutations de la société, l'évolution du monde du travail, des citoyens qui changent plus souvent d'entreprise et de métier, les impacts du digital et de l'IA.

Sur le champ RH, le temps du changement est plus long. Le projet présenté pose les principes de la réorganisation mais la mise en œuvre prendra le temps nécessaire notamment sur le volet humain.

Sur les valeurs, la mission et les enjeux qui sont les nôtres, ils tournent autour :

- Des parcours personnalisés avec 7,8 Millions de demandeurs d'emploi inscrits
- Le parcours à 360°, ce n'est pas que l'emploi, mais c'est aussi d'autres facteurs,
- Une plus grande adaptation territoriale pour arriver à des parcours de réussite
- Personne au bord de la route, un parcours adapté pour tous avec la contrainte budgétaire.

Cela pose les questions de subsidiarité et d'efficacité. C'est le levier 3 du plan d'efficacité sur le volet organisation. On ne peut pas simplifier les processus, on ne peut pas les automatiser ou introduire l'IA si on a une organisation aussi disparate. Il faut :

- Améliorer l'efficacité de l'établissement ;
- Développer le pouvoir d'agir des agents et managers ;
- Simplifier les processus grâce à l'automatisation et à l'IA.

Trois principes structurent le projet :

- 1- La déconcentration des décisions au plus près du terrain ;
- 2- La concentration des expertises ;
- 3- Le renforcement du pouvoir d'agir des agents.

Il s'agit de trouver un meilleur équilibre entre centralisation et autonomie locale afin de limiter les doublons, harmoniser certaines pratiques et préserver des marges d'initiative territoriales.

Pourquoi 5 niveaux hiérarchiques : parce qu'on veut une ligne décisionnelle sur l'axe stratégique, politique, partenaire socio-économique par rapport aux grands comptes pour qu'ils soient alignés par rapport à tout ce qu'on a pu mettre en place dans le cadre de la loi plein emploi à savoir la comitologie (comité national, régional, départemental, local).

Intervention du DGA en charge des opérations

Simplification de l'organisation

Il est prévu de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques en passant d'une organisation pouvant comporter jusqu'à neuf niveaux à une cible de cinq niveaux maximum : Directeur général, Directeurs régionaux, Directeurs départementaux/plateforme, Directeurs d'agence et Responsables d'équipe pour le réseau / Directeur Général, Directeurs régionaux, Directeurs régionaux adjoints, Directeur de fonction appui, Responsables de service pour les fonctions appui en région / Directeur Général, Directeurs généraux adjoints, Directeurs de fonction, Responsable de département, Responsables de département, Responsables de service pour le siège.





RÉUNION DU 3 JUIN 2026



Dans cette nouvelle organisation, les adjoints (DDA, DAA, DFA, RFA, RDA, RSA) verraient leur rôle évoluer sur une responsabilité fonctionnelle en appui pour soutenir la performance globale du réseau. Ils animent fonctionnellement l'ensemble des contributeurs et auront un rôle demain d'« Assembler ».

Par ailleurs, les fonctions d'appui (Chargés de mission RH, etc.) actuellement réparties dans les territoires seront rattachées aux Directions Régionales afin d'harmoniser les pratiques, mutualiser les expertises et développer des trajectoires professionnelles communes. La Direction affirme qu'aucune mobilité géographique n'est envisagée à ce stade.

Développement des communautés et des Centres de Services Partagés

Le projet prévoit également le développement des communautés professionnelles afin de favoriser le partage d'expériences, la diffusion des bonnes pratiques et l'innovation. « C'est un groupe qui fonctionne en réseau, qui anime et fonctionnellement pour partager et développer des pratiques professionnelles et d'innovation ». 3 types de communautés : des communautés de pratiques pour partager et diffuser les pratiques et les solutions, des communautés de fonctions d'appui pour décloisonner les expertises et gagner en compétences, des communautés par chaîne de valeur pour concevoir et améliorer les services tout au long de leur cycle de vie en s'appuyant sur les parties prenantes.

La Direction entend étendre le recours aux Centres de Services Partagés (CSP). Ces espaces ont vocation à mutualiser certaines activités pour le compte de plusieurs établissements et permettent d'harmoniser les processus et de s'appuyer davantage sur l'automatisation et l'intelligence artificielle.

Selon la Direction, l'objectif n'est pas de supprimer des postes mais bien de réallouer les ressources afin de dégager du temps pour les activités à plus forte valeur ajoutée.

Intervention de la DGA en charge du développement des compétences et des talents

L'accompagnement RH

La Direction indique vouloir anticiper les évolutions des métiers et des compétences, accompagner les mobilités éventuelles et proposer des dispositifs de formation adaptés. Il est évoqué le recours à la GEPP.

L'Académie France Travail sera mobilisée pour construire des parcours dédiés aux futurs changements organisationnels.

Un dispositif de « coaching flash » sera également proposé aux managers confrontés à des besoins nécessitant des réponses rapides.

Les interrogations du SNAP

Le SNAP a souligné que ce projet soulevait de nombreuses questions qui, à ce stade, demeurent sans réponses suffisamment précises.

Le SNAP a notamment demandé :

- Une évaluation détaillée des impacts sur les emplois, les compétences et les conditions de travail ;
- Une analyse spécifique des risques psychosociaux ;
- Une estimation du nombre d'agents concernés ;
- Une évaluation des mobilités fonctionnelles et géographiques induites ;
- Les indicateurs qui permettront de mesurer les conséquences humaines de la réorganisation ;
- Les modalités d'évaluation de la charge de travail ;
- Les garanties permettant de préserver les expertises métiers et l'autonomie professionnelle des agents.

Le SNAP a également interrogé la Direction sur les conséquences du rattachement régional des chargés de mission et sur les risques liés à la coexistence de liens hiérarchiques et fonctionnels.

Les autres points d'alerte ont été donnés dans la déclaration préalable du SNAP.

Enfin, le SNAP a rappelé qu'aucun accord GEPP n'est actuellement en vigueur et qu'il n'était donc pas approprié de faire référence à un tel accord dans la présentation du projet.





RÉUNION DU 3 JUIN 2026

CSEC

Comité Social et
Economique Central

Réponses de la Direction

La Direction a reconnu que plusieurs sujets restaient à construire et a indiqué que le projet présenté constituait avant tout une orientation générale.

Pour ce qui est du rattachement des chargé de missions sur des activités relevant des domaines de la DR, par exemple, le rattachement hiérarchique des chargés de mission RH aux DRAPS permettra de développer leurs compétences sur la totalité des champs et de s'assurer de l'homogénéité des pratiques.

Elle a confirmé qu'aucune mobilité géographique imposée n'était envisagée dans le cadre de cette réorganisation et que les impacts sur les emplois seraient analysés progressivement au fur et à mesure du déploiement des différents dispositifs, notamment des CSP.

Concernant les rattachements fonctionnels et hiérarchiques, la Direction considère qu'il s'agit d'un mode d'organisation déjà largement utilisé dans de nombreuses structures et qui nécessitera un accompagnement adapté des managers et des équipes.

Elle a également indiqué que l'évaluation des risques psychosociaux ferait partie intégrante de la démarche de transformation.

Pour le **SNAP**, l'exemple donné n'est absolument convaincant. Si l'on veut véritablement s'assurer des bonnes pratiques RH et leur homogénéité dans tous les territoires, il conviendrait plutôt de rattacher hiérarchiquement les DRAPS à la DGA RH !

Vote sur l'expertise

Compte tenu de l'ampleur des impacts potentiels de cette réorganisation sur l'organisation du travail, le management, les emplois et les conditions de travail, les représentants du personnel ont voté à l'unanimité le recours à une expertise.

La Direction générale a indiqué qu'elle ne s'opposerait pas au principe de cette expertise, tout en précisant qu'elle examinerait avec attention le montant de son coût.

