



actems CONSEIL
DIAGNOSTIQUER . ACCOMPAGNER . PROFESSIONNALISER

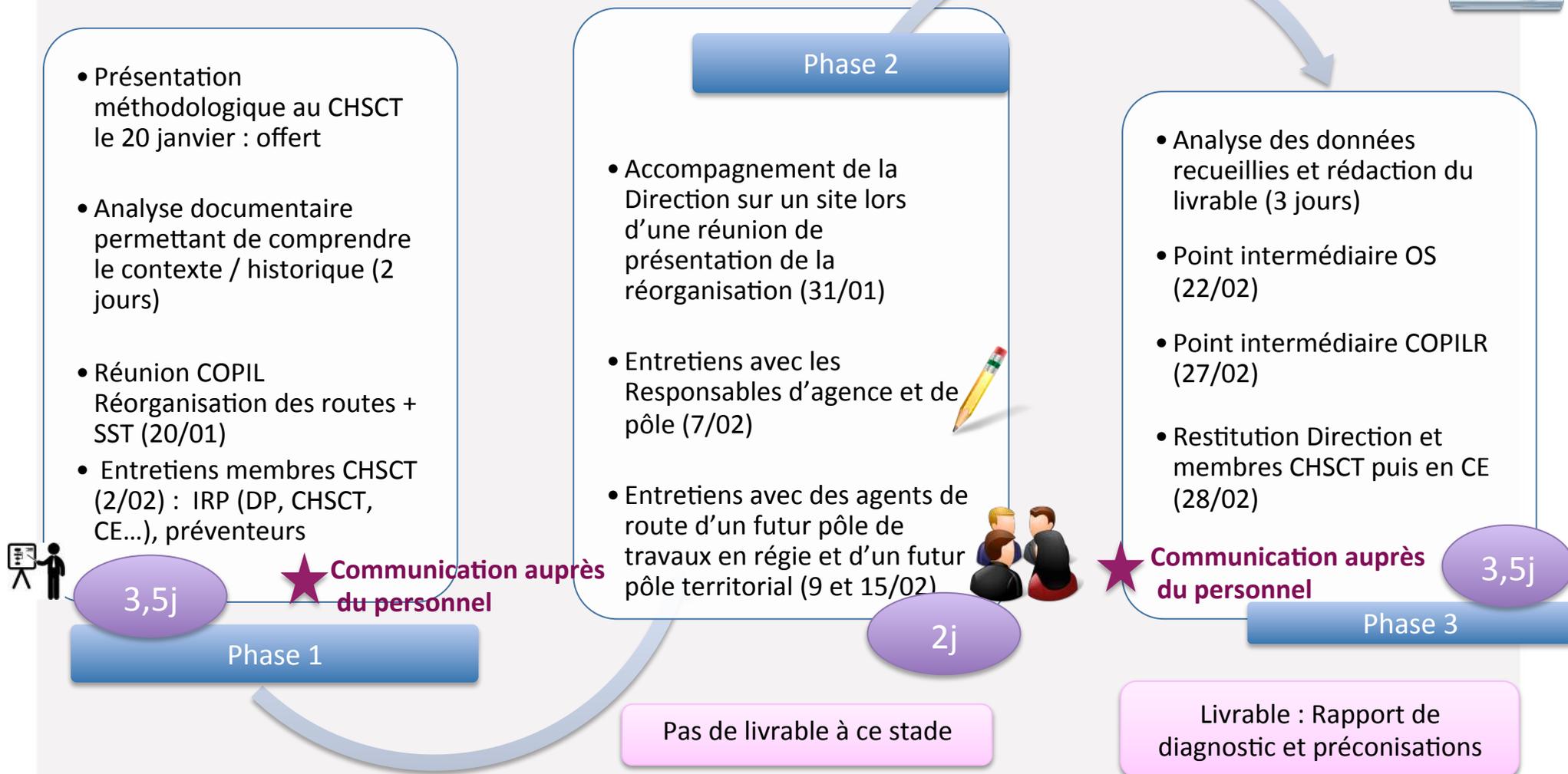
Département de l'Ain – Restitution du diagnostic dans le cadre d'une expertise CHSCT liée au projet de réorganisation des agences routières

Synthèse – Réunion préparatoire

Sophie PERRIER et Véronique FRAISSE

Schéma directeur d'intervention

Le rétroplanning sera réajusté avec la direction et les représentants du personnel membres du CHSCT notamment.
Fin de projet prévu le 28 février 2017.



Documents recueillis

Documents demandés	Documents reçus
- Lettre de commande (cahier des charges)	OUI
- Recours du CHSCT du Département de l'Ain à un expert agréé dans le cadre de l'article 42 du décret n°85-603 du 10 juin 1985 par délibération en date du 16 décembre 2016	OUI
- Conclusions de l'audit et point d'étapes (suite audit)	OUI
- Présentation audit encadrement	OUI
- Présentation aux OS	OUI
- Présentation de la bourse aux postes de la Direction des routes 6 janvier 2017	OUI
- Règlement du temps de travail	OUI
- Détermination de l'impact de la réorganisation de la direction des routes sur les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail	OUI
- Calendrier des visites des 6 agences et SRE	OUI
- Moyenne d'âge par agent Bourse aux poste	OUI

Population rencontrée



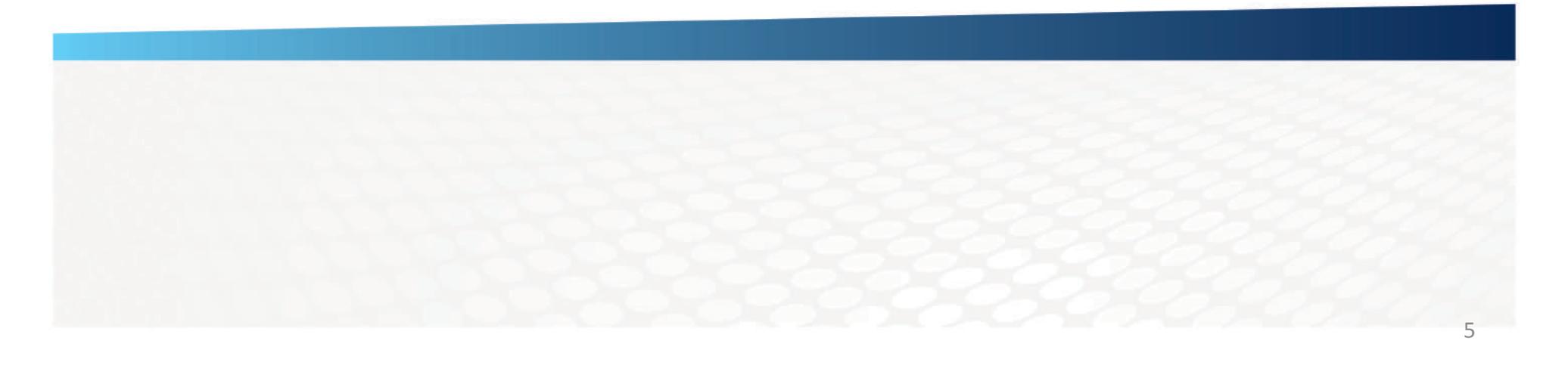
Environ 77 personnes interviewées en entretiens exploratoires et collectifs soit 22% (sur 350 agents)

- 2h par entretien collectif
- Bonne participation

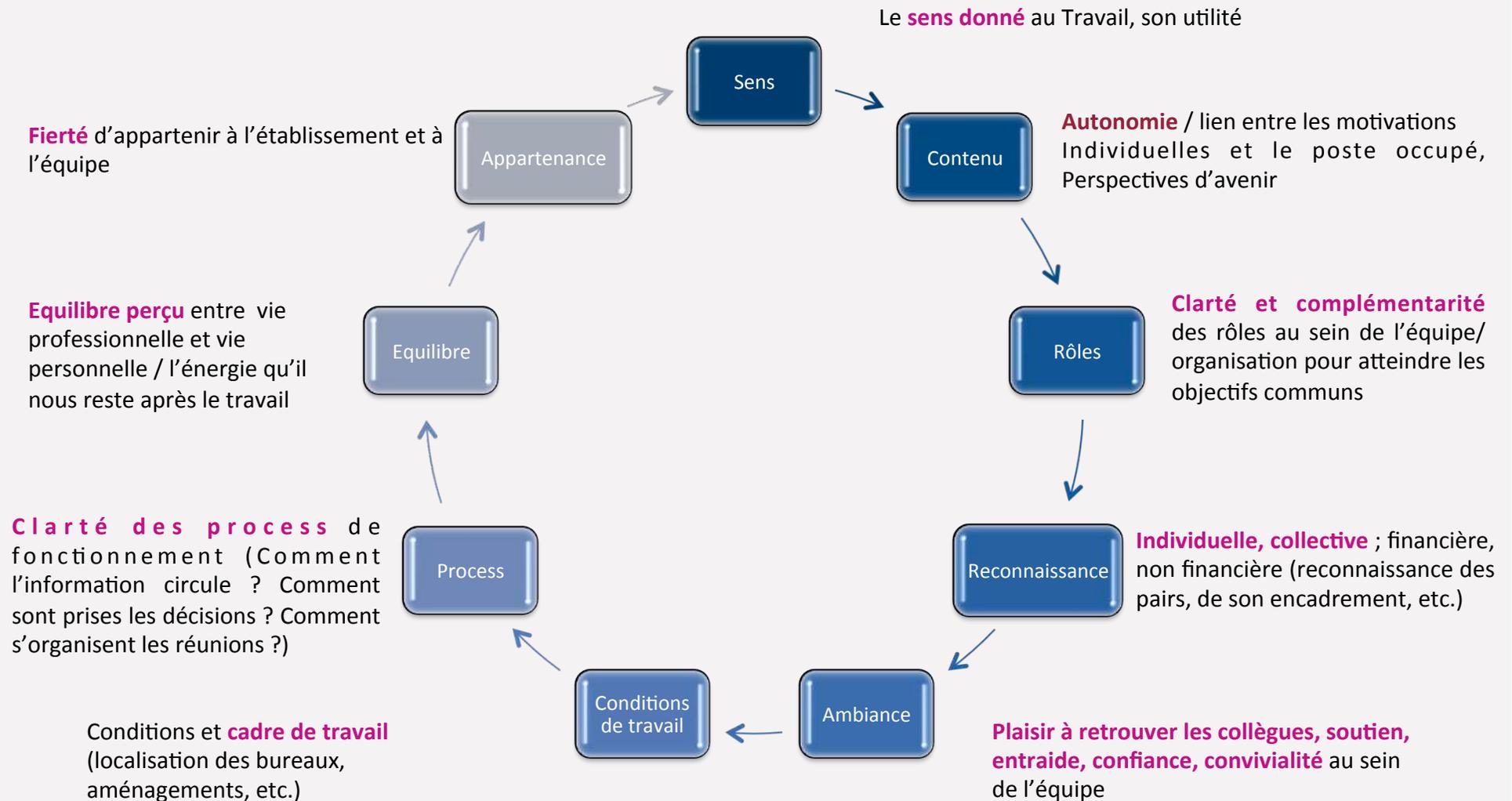
Départements de l'Ain	Direction / cadres	SST / Préventeurs	Organisations syndicales	Responsables Pôles	Chefs de chantiers	Agents
Nombre de personnes rencontrées	6	4	7	20	10	30



***IMPACT DU PROJET DE RÉORGANISATION
ET RISQUES ASSOCIÉS – SYNTHÈSE***



Facteurs de santé au travail



Un contexte et une démarche

- Le COPIL de réorganisation indique que la réflexion sur le changement en cours et la préparation de ce projet ont débuté depuis de nombreux mois avec des enjeux stratégiques (contraintes budgétaires, maintien et qualité des missions de service public) et opérationnels (mutualisation des ressources et moyens, optimisation/efficacité/efficience de l'activité/transmission des savoirs).
- Dans ce cadre, le COPILR met en avant le processus participatif mis en œuvre, à partir de mai 2016, impliquant majoritairement des agents encadrants.
- Les agents ont exprimé de leur côté que le service des routes avait déjà vécu un changement important avec la réforme de 2007 (décentralisation) , avec des impacts plus ou moins significatifs selon les agents.
- Un personnel (agent encadrants, non encadrants) qui comprend le principe/la nécessité du changement pour s'adapter à son environnement et aux nouvelles exigences.
- Les entretiens collectifs menés montrent une volonté partagée par tous de bien faire et d'améliorer les points de faiblesse de l'organisation actuelle et la qualité de service -Notion de service public.
- Les experts CHSCT notent une participation constructive des personnels rencontrés pour l'expertise, qui intervient tard, à savoir dans la dernière phase de préparation et juste avant la mise en œuvre opérationnelle, prévue début mai 2017.

Un contexte et une démarche

- Le COPIL de réorganisation indique que la réflexion sur le changement en cours et la préparation de ce projet ont débuté depuis de nombreux mois avec des enjeux stratégiques (contraintes budgétaires, maintien et qualité des missions de service public) et opérationnels (mutualisation des ressources et moyens, optimisation/efficacité/efficience de l'activité/transmission des savoirs).
- Dans ce cadre, le COPILR met en avant le processus participatif mis en œuvre, à partir de mai 2016, impliquant majoritairement des agents encadrants.
- Les agents ont exprimé de leur côté que le service des routes avait déjà vécu un changement important avec la réforme de 2007 (décentralisation) , avec des impacts plus ou moins significatifs selon les agents.
- Un personnel (agent encadrants, non encadrants) qui comprend le principe/la nécessité du changement pour s'adapter à son environnement et aux nouvelles exigences.
- Les entretiens collectifs menés montrent une volonté partagée par tous de bien faire et d'améliorer les points de faiblesse de l'organisation actuelle et la qualité de service -Notion de service public.
- Les experts CHSCT notent une participation constructive des personnels rencontrés pour l'expertise, qui intervient tard, à savoir dans la dernière phase de préparation et juste avant la mise en œuvre opérationnelle, prévue début mai 2017.

Des inquiétudes très fortes à l'échéance de mai

- **Les experts Actems conseil relèvent une vision commune de la situation actuelle lors des entretiens collectifs :**
 - **Un encadrement loyal, engagé, impliqué, constructif** mais très inquiet sur le calendrier de mise en œuvre très rapide avec un manque d'informations/directives : liens fonctionnels non définis, projets de service qui questionnent le lien avec les services centraux, insuffisance de concertation entre les agences pour co-construire et harmoniser les pratiques dans une logique transversale, des infrastructures non adaptées pour accueillir les agents, des modalités de communication et des circuits d'information à caler, des processus de décision à valider ...
 - **Des agents des routes inquiets** de leur devenir immédiat (poste de travail : lieu, contenu, équipe, responsable) et de leur charge et organisation de travail
 - Notons également que la charge de travail des agents administratifs augmente considérablement (ex : passage de la gestion de 40 à plus de 60 agents)
 - Un **projet perçu comme porté par quelques personnes** et peu fédérateur. Communication insuffisante /non adaptée (enjeux, objectifs, sens, modalités)?

Des inquiétudes très fortes à l'échéance de mai

- **Le COPILR réalise des « ajustements » permanents qui impactent la bourse aux postes**
 - ⇒ Ces fonctionnements ajoutent un sentiment d'insécurité voire de l'injustice dans le traitement de situations individuelles
 - ⇒ Les agents ont le sentiment d'un manque de préparation et d'anticipation du projet (quel pilotage de projet ?)
- **Un volet RH dont les enjeux humains et organisationnels semblent avoir été insuffisamment pris en compte** et cela requestionne le processus participatif (non prise en compte des alertes et des propositions/alternatives émises dans les groupes de travail par les agents encadrants et absence d'agents opérationnels)
- **Peu de perception de bénéfices réels dans le travail** (compétences ? déplacements ?)
 - **« on attend de voir »**
- **Une absence de sens** pour ce projet (pour quoi on change et pour faire quoi ?) et une incapacité partagée à se projeter dans la nouvelle organisation – **messages paradoxaux sur les enjeux et qui évoluent au fil du temps**
 - ⇒ **Des impacts sur la sphère familiale** (financiers, équilibre, qualité de vie)

Des inquiétudes très fortes à l'échéance de mai

- **Des incertitudes générées par une temporalité perçue comme « courte » et un manque de certitudes opérationnelles ?**
- **Les agents s'interrogent encore sur les fonctionnements à venir :**
 - La gestion des changements multiples en situation de travail réel (poste, lieu, équipe, chef, OT, méthodes de travail, compétences)
 - Les impacts financiers (pertes sur les nuits, charges supplémentaires)
 - Les conditions de travail futures (ex : repas dans le camion sur des chantiers ponctuels) ?
 - La mise en place de nouvelles organisations pour répondre aux contraintes personnelles émergentes (départ anticipé pour rejoindre un chantier, pause méridienne)
 - L'accueil des effectifs prévisionnels dans les infrastructures actuelles (faible surface, peu de bureaux, absences de vestiaire, etc.)
 - L'absence de clarification des modalités de collaboration dans une organisation matricielle : quid des liens fonctionnels et hiérarchiques et des règles de fonctionnement ? Qui évalue, arbitre, décide ? Comment ça marche ?
 - Quel risque de « mobilité forcée » ? Convocations/incitations ? Quelles marges de manœuvre ? Quel accompagnement ?

Des questions à clarifier pour la mise en œuvre

- Phase pilote ? Scénarios organisationnels ? Modalités d'évaluation ? Comment intégrer à posteriori de la réflexion « prescrite », les compétences techniques et celles acquises avec l'expérience ? Quid du référentiel de compétences ?
 - Articulation politique du Département, projets de service/agences/groupe ? Et services centraux ?
 - Réalité de travail des chefs de chantiers : embauche au centre, pilotage des chantiers, présence terrain, bureau agence ...
 - Nouveaux dispositifs de communication et concertation en mode projet au niveau des groupes et inter agences – Nouvelles pratiques de management, émergence d'une nouvelle culture managériale – Quel programme de montée en compétences sur ces nouveaux sujets ?
 - Que deviennent les process inscrits dans les normes 9001 et 14001 ?
- ⇒ **Projection au 2/05 ? Le reste à faire ? Accompagnement prévu ? Quelles étapes ? Objectifs ? Modalités ?**
- ⇒ **Sans réponse ?**

Déterminants impactés par la réorganisation (modèle tensions/régulations)

- Avant et après le(s) changement(s)

Tensions du côté des changements du travail

Activité de travail

Tensions du côté des contraintes du travail

Tensions du côté des valeurs et exigences du salarié

Tensions du côté des relations, des comportements

- Prescription, latitude
- Effort, récupération
 - Objectifs fixés, moyens alloués
- Exigences de la tâche, compétences détenues
- Recevoir la pression, transmettre la pression
- ...
ou autre tension...
ou autre formulation

- Exigences attendues, exigences personnelles
- Travail, hors travail
- Exigences du court terme, perspective de parcours
- Conformité, initiative
- Garder de la distance, s'investir personnellement
- Contribution, rétribution
- ...
ou autre tension...
ou autre formulation

- Relations interpersonnelles et collectives
- Comportement individuel, fonctionnement collectif
- ...
ou autre tension...
ou autre formulation

© ANACT

Déterminants impactés par la réorganisation (modèle tensions/régulations)

- **Changements au travail et à la stratégie (actions sur l'accompagnement des changements)**
 - Perte de repères (lieu, métier, équipe, chef, règles, cadres de travail)
 - Manque de clarté de liens (hiérarchiques et fonctionnels)
 - Méthodes de travail floues, pas de sens des changements
- **Relations et comportements (actions sur le management et le dialogue social)**
 - Changement culturel profond de la ligne managériale - comment apprendre à travailler ensemble ? (non négociable en mode projet)
 - Sentiment d'injustice (bourse aux postes)
 - Résignation/frustrations des agents (non choix – processus participatif)
 - Appartenance équipe/territoire
 - Craintes, peur, insécurité

Déterminants impactés par la réorganisation (modèle tensions/régulations)

- **Organisation du travail**

- Horaires et pause déjeuner
- Spécialisation des activités, pénibilité, compétences (non mobilisées ou non maîtrisées)
- Anticipation, urgence, charge de travail, réactivité
- Moyens, matériels, formation
- Pressions, objectifs

- **Valeurs et exigences des agents (actions sur la santé au travail, les RH et la qualité de vie au travail)**

- Impacts financiers
- Perte de reconnaissance du travail et des compétences
- Sentiment d'être « déplaçable » en fonction des besoins
- Risque de perte de vision globale des chantiers , conditions de travail dégradées
- Perte d'autonomie, démotivation , perte du sens du service public, pas de vision de l'utilisateur dans ce projet

Conséquences des sources de tension relevées sur le terrain

- **Pour l'individu à tous les niveaux de fonction :**
 - Perte de confiance en soi / démotivation
 - Perte d'autonomie dans le travail
 - Démultiplication des arrêts
 - Souffrance pour certains
 - Pénibilité liée à la spécialisation et/ou à la charge mentale
- **Pour le collectif de travail :**
 - Absentéisme
 - Affaiblissement de l'entraide / Tensions voire conflits
 - Modes collaboratifs fragilisés entre encadrants - Pilotage managérial en faiblesse
 - Perte des process de régulation
 - Risque d'augmentation des accidents de travail avec une dilution des responsabilités dans un fonctionnement matriciel peu clair
 - Perte de compétences avec la spécialisation et les départs en retraite
- **Sur le travail :**
 - Perte de la qualité du travail - Efficience dégradée
 - Charge de travail en augmentation (au démarrage voire plus)
 - Arrêts de l'activité ?

Vos options d'action ?

1

Mise en place du projet au 2 mai en l'état

- Risques et conséquences cités dans le présent rapport
- Quelle faisabilité du projet entre le 17 février et le 2 mai ?

2

Report de la mise en œuvre du projet

- Apparition de nouveaux risques « humains et organisationnels » liés aux incertitudes et aux actions déjà en cours
- Risque d'impacts forts sur la santé des agents à tous les niveaux de fonction

3

Déploiement en mode projet

- Définition et expérimentation de cas « concrets », opérationnels (modes normal et dégradé)
- Définition de jalons sur du court, moyen et long terme sur les objectifs, les moyens
- Projet évolutif et définition des modalités d'ajustement acceptable
- Qui décide ?

=> Ce temps d'attente entre l'annonce et la mise en œuvre concrète est difficile pour tous.
« vivement le 2 mai qu'on y soit, pour être fixé sur notre poste»

actems CONSEIL

DIAGNOSTIQUER · ACCOMPAGNER · PROFESSIONNALISER

1 BOULEVARD VIVIER MERLE
69443 LYON CEDEX 03

(Antennes sur Marseille et en Bourgogne)

—

SOPHIE PERRIER

Tél. : 06 84 49 74 10
s.perrier@actems-conseil.fr

DANIEL DEPOISIER

Tél. : 06 50 13 64 12
d.depoisier@actems-conseil.fr