



**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

## Présentation Membres CHSCT

28 février 2017

Sophie PERRIER et Véronique FRAISSE

1. Rappel du contexte d'intervention et des objectifs
2. Point méthodologique
3. Etat des lieux et analyse des constats recueillis sur le terrain
4. Préconisations
5. Points communication



- Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confié les membres du CHSCT du département de l'Ain dans le cadre de l'article L4612-1 et L4614-12 du Code du travail;
- Cette mission s'est déroulée sur les périodes de janvier et février avec une restitution au CHSCT le 28 Février 2017. Des points de cadrage ont été réalisés avec les représentants du personnel au CHSCT et le comité de pilotage de la réorganisation les 22 et 27 février 2017;
- Pour réaliser notre mission, nous avons utilisé un certain nombre de documents dont on trouvera la liste exhaustive dans le rapport complet. Nous avons complété notre analyse documentaire par des entretiens avec la Direction, les représentants du personnel, les acteurs santé et prévention, l'encadrement et des agents non encadrants concernés par le périmètre de l'étude;
- Une note de synthèse fait ressortir les principales conclusions de notre diagnostic en annexe ; L'analyse détaillée est décrite dans le rapport complet;
- Nous vous remercions de votre confiance et également l'ensemble des interlocuteurs qui ont contribué au bon déroulement de cette mission.



# ***RAPPEL DU CONTEXTE D'INTERVENTION ET DES OBJECTIFS***



# Rappel du contexte et de la demande



- Afin de maintenir la qualité de service rendu à l'utilisateur par le Département de l'Ain et dans un contexte budgétaire contraint, un projet de réorganisation est en cours sur les agences routières.
- Les représentants du personnel, membres du CHSCT, ont souhaité mieux appréhender les impacts en termes de sécurité, de santé et de conditions de travail de ce projet de réorganisation dont le démarrage de la mise en œuvre est prévu pour **le 2 mai 2017**.

# Rappel du contexte et de la demande



- **Le cabinet Actems devra éclairer les représentants du personnel membres du CHSCT sur :**
  - L'actualisation du document unique au 1er février 2016 et plus spécifiquement sur les risques professionnels du secteur de la direction des routes.
  - L'appréciation des risques pouvant être engendrés par la réorganisation des agences routières, y compris les risques psycho-sociaux, et opérer un comparatif entre les risques professionnels engendrés par la réorganisation et ceux qui existeraient en l'absence de réorganisation.
  - La formulation de recommandations et/ou de préconisations permettant ainsi aux membres du CHSCT de compléter leur information avec un regard extérieur sur la réorganisation des agences routières.



# ***POINT MÉTHODOLOGIQUE***



# COPIL de la réorganisation

- Mme Castellano, VP en charge de la voirie ;
- M. Raphoz, VP en charge des ressources humaines ;
- Frank Steyaert, DGS ;
- Pierre Badey, DGA ;
- Patrice Rousière, Directeur des routes ;
- Adeline Bigot, DRH,
- d'autres responsables des routes,
- service de santé au travail (le médecin du travail est dans la collectivité depuis le 1er janvier 2017).

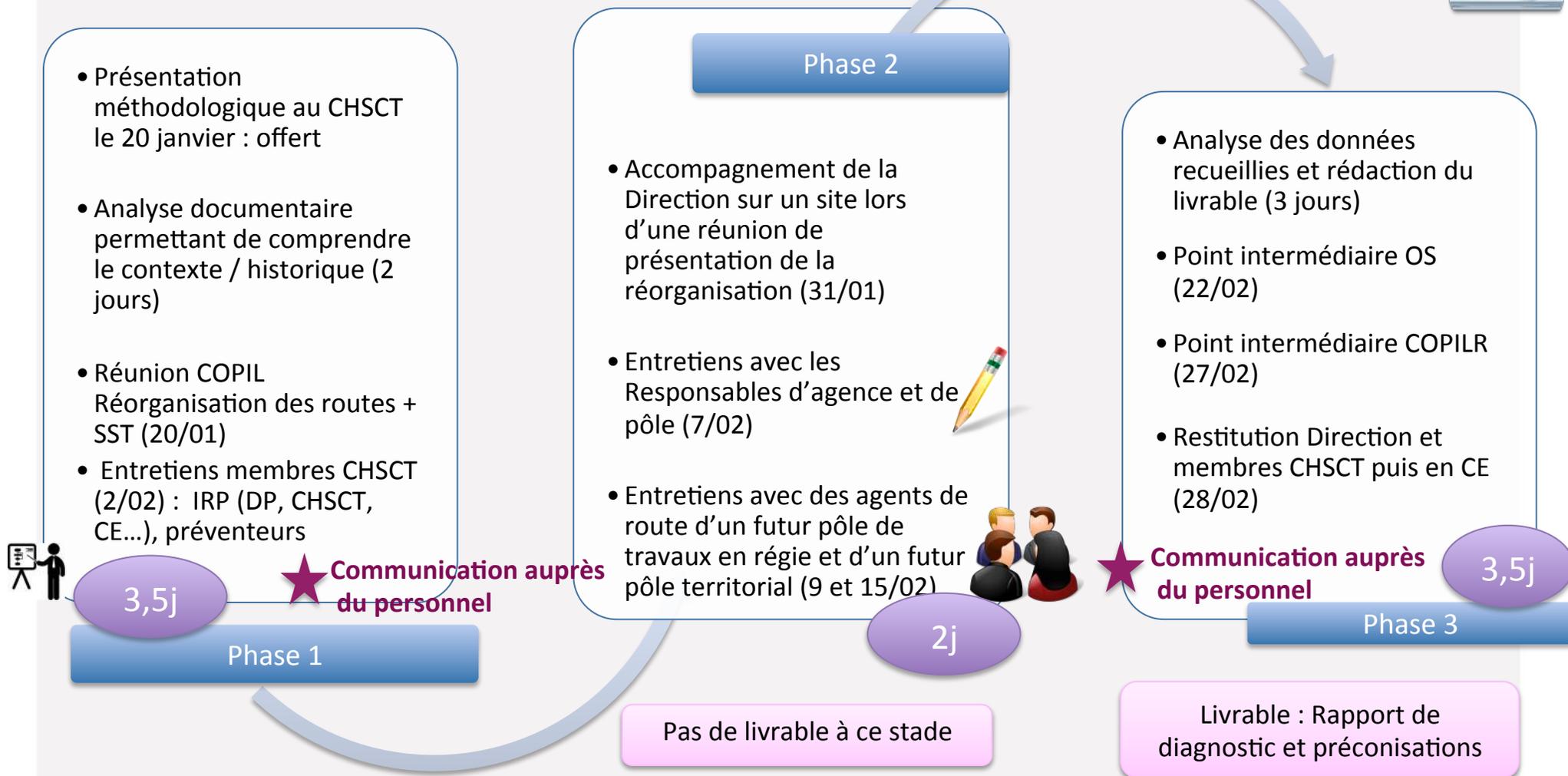
- **Monsieur RAPHOZ, Président CHSCT**
- **Représentants du personnel titulaires :**
  - M. REMY, CFDT
  - M. GRUARD, CFDT
  - M. GAILLARD, CGT
  - Mme MONOD, CGT
  - M. LERDA, FO
  - Mme OUEDERNI, FO
  - M. ROYER, FO
- **Représentants du personnel suppléants :**
  - M. BERTHET, CFDT
  - Mme CARRERE, CFDT
  - M. MALLEY, CGT
  - M. MERCHADOU, CGT
  - M. GELLON, FO
  - M. SUCHAY, FO
  - Mme BAILLY-PERDRIX, FO
  - M. POLLIN, FO

# CHSCT (suite)

- **Techniciens experts:**
- M. STEYAERT, Direction générale des services
- Mme BIGOT, Direction des ressources humaines
- Mme DUGUA, Responsable du service recrutement-mobilité
- M. DESVIGNES, Chargé de veille juridique et statutaire
- M. BLANCSUBE, Médecin du travail
- M. MONNET, Conseiller en prévention
- M. POULET, Conseiller en prévention
- Mme EISENBARTH, Infirmière du travail
- M. SONNERY, ACFI
- M. BADEY, Directeur général adjoint des infrastructures et déplacements

# 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



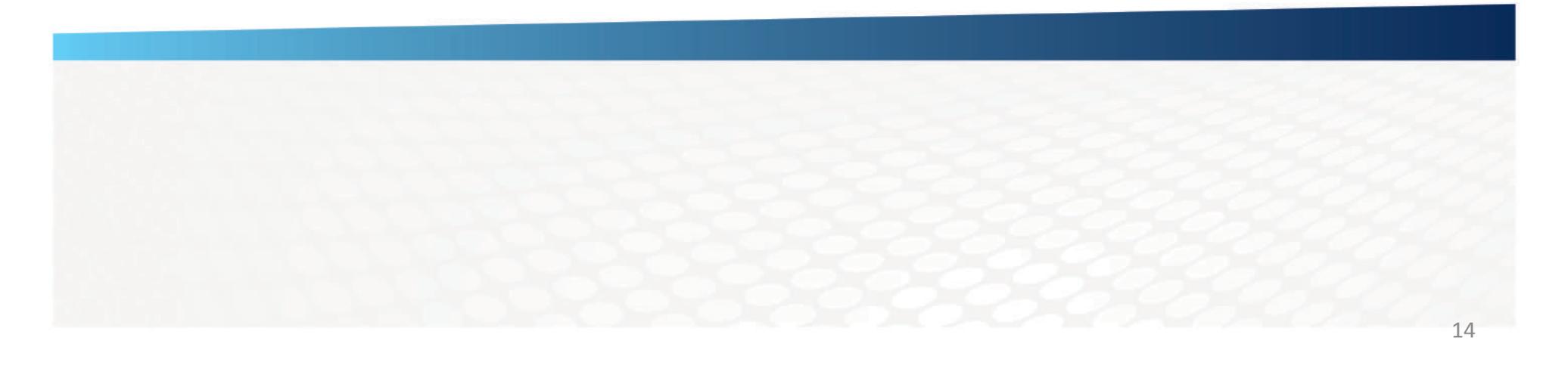
**Environ 77 personnes interviewées en entretiens exploratoires et collectifs soit 22% (sur 350 agents)**

- 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



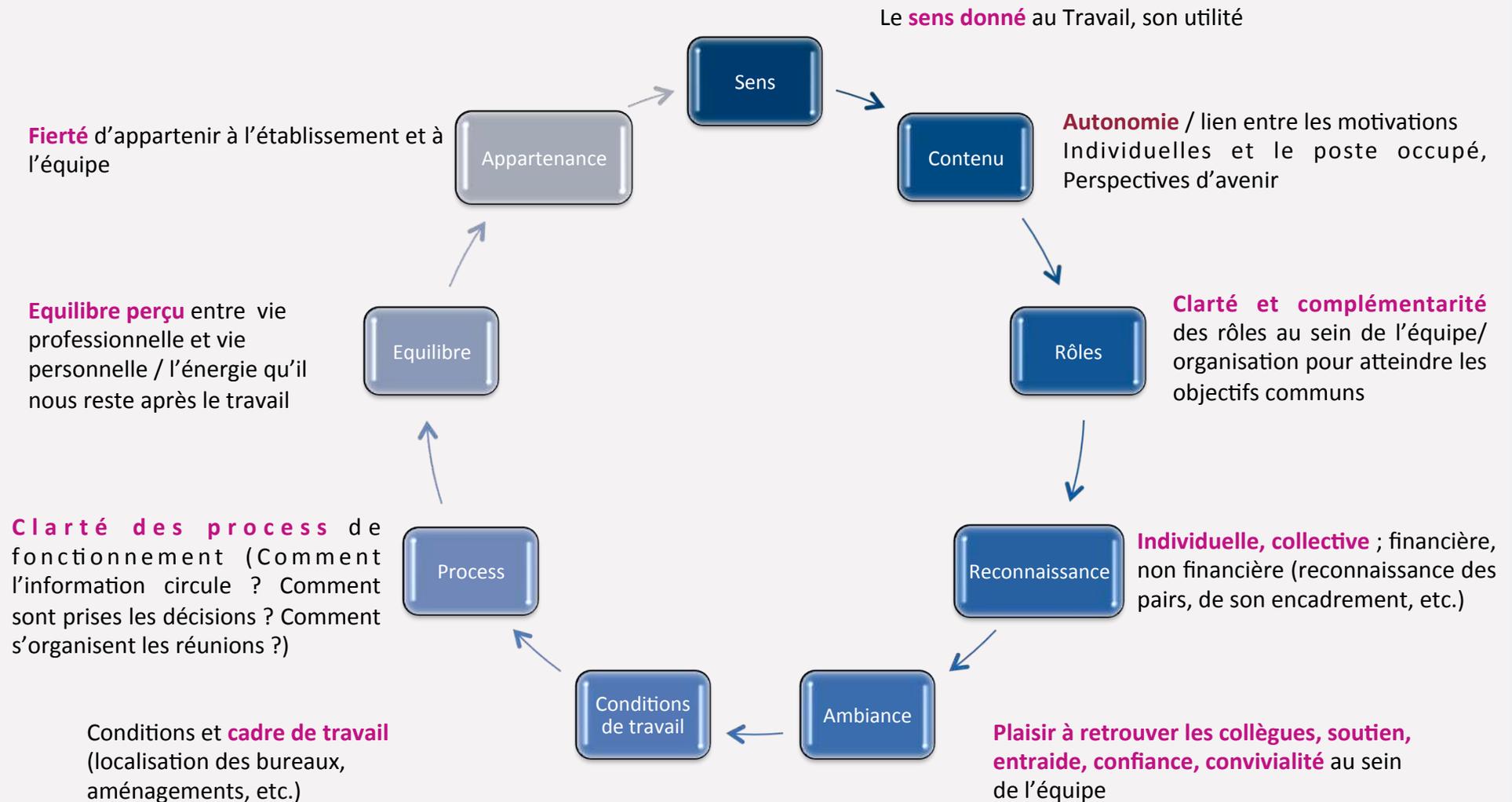
# ***IMPACT DU PROJET DE RÉORGANISATION ET RISQUES ASSOCIÉS***



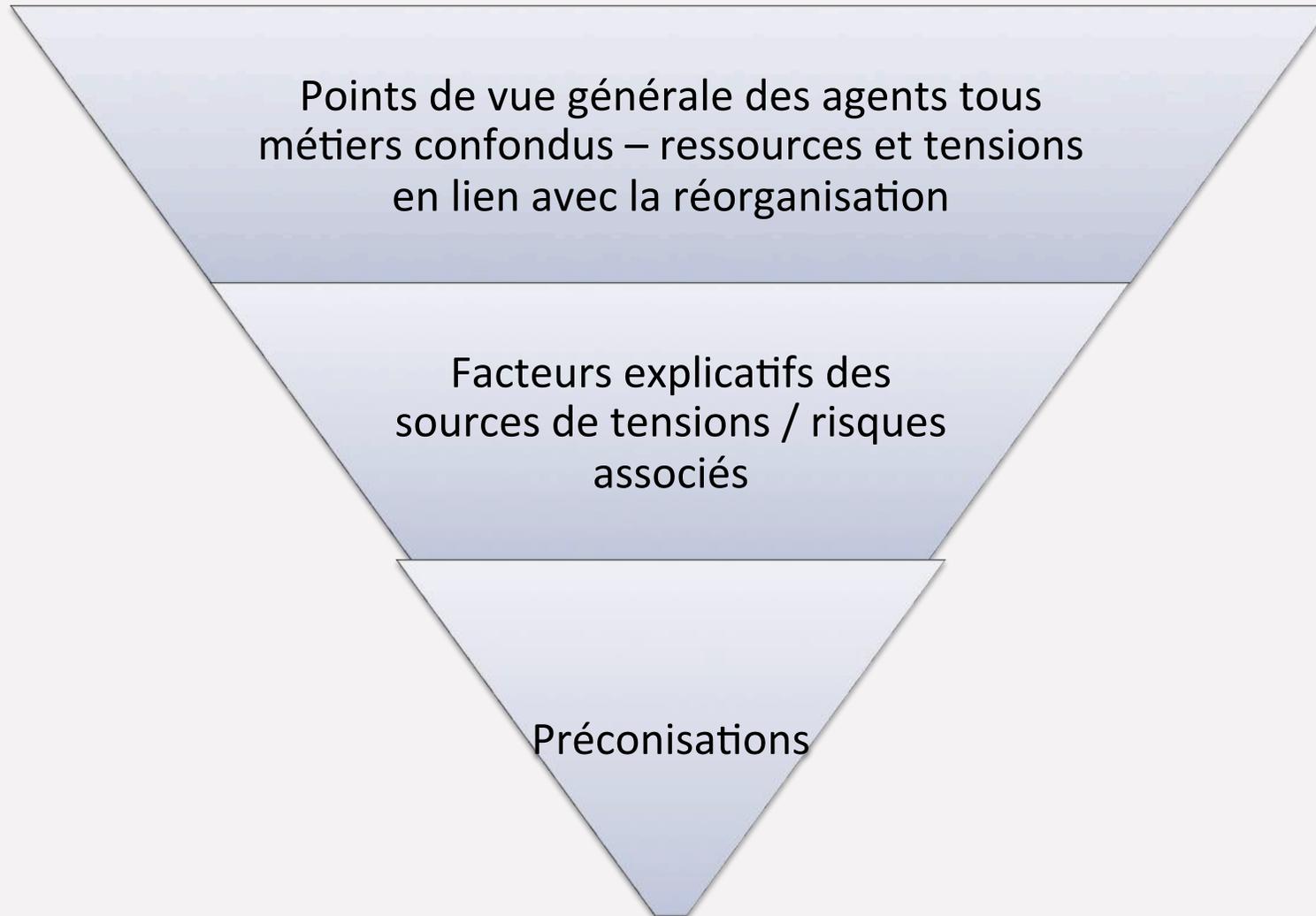
# Un contexte et une démarche

- 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.

# Facteurs de santé au travail



# Grille de lecture du rapport



# Points de vue générale COPILR

## Ressources

- Le COPILR annonce un projet en préparation depuis plusieurs mois avec des assurances données par la direction notamment sur la non suppression de poste, la non externalisation des missions etc. ...:
  - Les agents devraient conserver leur poste actuel et leurs conditions de travail en grande majorité (80/90 % ?) et pour certains c'est aussi l'opportunité d'une évolution ou d'un changement apprécié (se rapprocher d'un domicile, évolution de compétences, amélioration des relations de travail ...)
- Des règles de fonctionnement qui se clarifient, se formalisent et se généralisent pour poser un cadre de fonctionnement partagé (règlement intérieur, congés, horaires, astreintes).
- Des situations particulières prises en compte, avec des marges de négociation possibles : « cas par cas ».
- Des compétences qui devraient se renforcer voire se développer : enjeu transmission des savoirs
- Les gains du projet : des conditions de travail plus adaptés aux conditions climatiques et aux conditions physiques de travail (horaires de travail, moindres déplacements pour certains, etc.).

# Points de vue générale tous métiers et fonctions confondus

## Ressources

- **Les agents sont dans un mode de fonctionnement plutôt sécurisant actuellement** (activité et environnement maîtrisés) avec des points de repères bien ancrés et qui privilégient l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (la proximité au domicile étant jusqu'alors un pré-requis).
- Des ajustements semblent actuellement nécessaires afin d'améliorer l'efficacité du travail (gestion des temps de déplacements notamment pendant la pause méridienne, ajustement des horaires en cas de fortes chaleurs ...). Le projet de réorganisation devrait permettre d'améliorer ces aspects.
- **Des spécificités sociales à prendre en compte** : une population vieillissante (moyenne d'âge 46 ans) avec une forte expérience et qui a déjà vécu un changement culturel important en 2007 avec certains impacts (statut, rémunération) , une ancienneté importante, une forte appartenance à l'équipe, au centre routier ... Cette réalité nécessite un accompagnement soutenu dans les prochains changements à venir.

# Points de vue générale tous métiers et fonctions confondus

## Sources de tensions

- **Des questions RH qui interrogent et inquiètent**
  - Si le volet technique a été exploré dans la réflexion, **les volets humains et sociaux semblent avoir été négligés** (quid de l'implication de la DRH dans le processus de réflexion ?)
  - La formalisation des règles de fonctionnement (prise de congés annuels, le roulement des horaires, le principe des astreintes) fait craindre une perte de souplesse dans l'organisation et l'absence de marges de manœuvre permettant d'ajuster l'organisation à certaines contraintes.
  - Les agents sont dans le flou et l'incertitude quant à leur prochain poste de travail et lieu d'affectation
  - La bourse aux postes suscite de nombreuses questions avec le sentiment d'un non choix (sentiment d'une mobilité forcée ?) ou du moins l'arbitrage entre préserver son lieu actuel de travail avec des conditions de travail appréciés (proximité au domicile, périmètre géographique maîtrisé) ou maintenir un intérêt au travail dans les missions réalisées nécessitant parfois un autre lieu d'affectation.
  - Sentiment de résignation (« choix par défaut ») avec parfois une « incitation » de la hiérarchie auprès des agents pour se positionner sur certains postes.

# Points de vue générale tous métiers et fonctions confondus

## Sources de tensions

- **Des relations de travail qui se tendent et un climat de travail qui se dégrade au fil du temps**
  - Les agents semblent très préoccupés par la bourse aux postes et cela rend plus compliqué le management au quotidien : *« on a du mal à les faire démarrer le matin », « ils parlent beaucoup entre eux, s'inquiètent et sont moins à ce qu'ils font ».*
- **Des indicateurs RH et sociaux en vigilance**
  - Des alertes ponctuelles (auprès des acteurs santé/prévention notamment) sur des situations de mal-être de certains agents (encadrants et non encadrants) confrontés à des choix ou des perspectives qu'ils jugent difficiles
  - Des arrêts maladie (à la marge mais naissants)
- **Un sentiment d'une perte de l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle**
  - Les nouveaux rythmes de travail peuvent perturber l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. En l'absence de clarification sur ces aspects, les agents peuvent amplifier les difficultés éventuelles que cela peut poser (ex : partir plus tôt pour rejoindre un chantier plus éloigné, ne plus rentrer déjeuner à son domicile, les astreintes imposées...).
  - **La règle des astreintes du vendredi est à clarifier.**

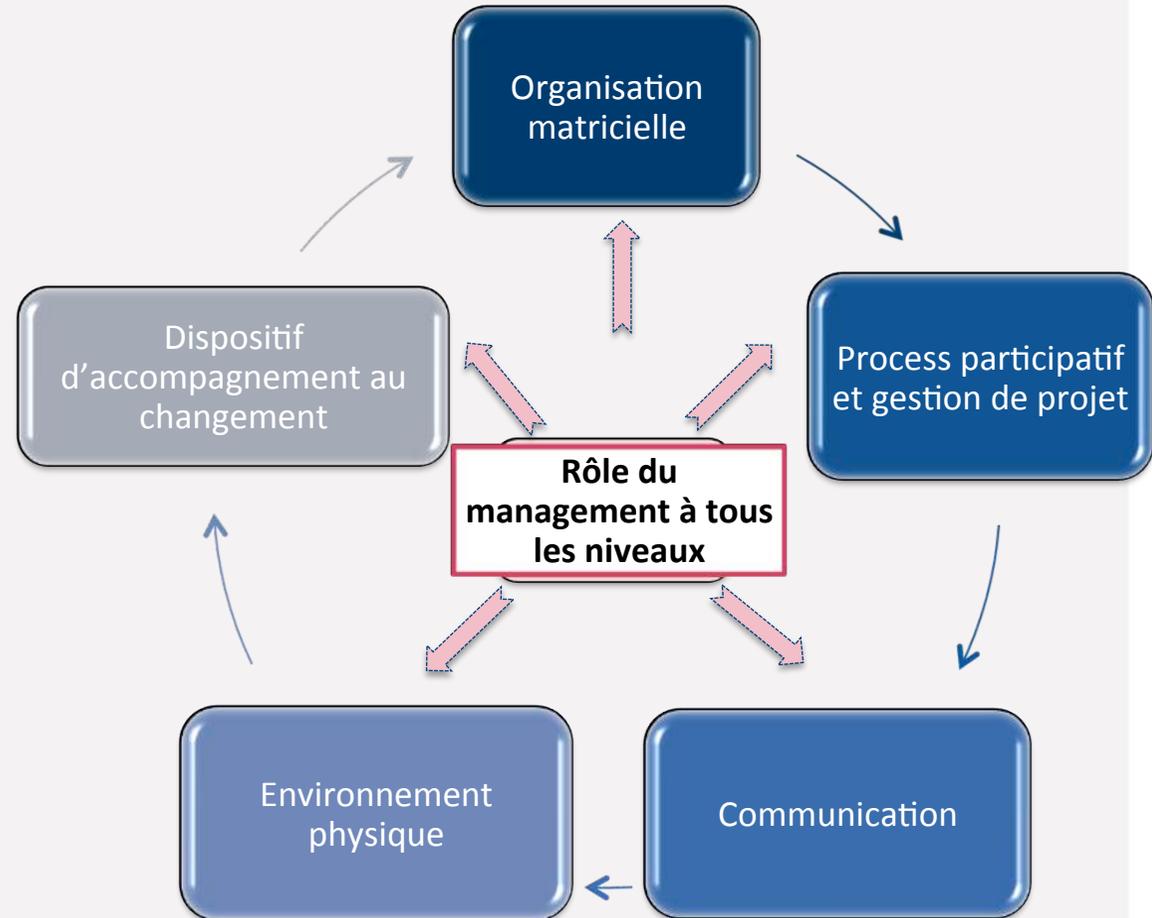
# Points de vue générale tous métiers et fonctions confondus

## Sources de tensions

- **Un volet social perçu comme défavorable dans le nouveau système autour de la valorisation du travail et de la reconnaissance**
  - Des impacts financiers non négligeables pour les agents : des pertes de rémunération (moins de déplacement et d'heures supplémentaires pour les agents du SRE, nouvelles modalités du travail de nuit générant une perte de 5 à 7 €/heure), des charges supplémentaires (impact sur la vie personnelle : frais de garde d'enfants, cantine, frais de déplacement sur un centre plus éloigné du domicile) et des avances de frais (repas, déplacement) qui peuvent représenter 25% du salaire.
  - ⇒ **Tout cela est sans aucun doute générateur de stress , même si à ce jour l'assistante sociale a été peu sollicitée sur ces aspects**
  - Des agents administratifs très inquiets de la charge de travail supplémentaire générée par la réorganisation

# Facteurs déterminants dans la construction de la santé au travail

- Donc l'ensemble des agents (encadrants et non encadrants) va vivre un changement profond (lieu, missions, équipe, manager direct, méthodes de travail, organisation) et cela y compris pour les agents qui resteront sur leur poste actuel.
- Les facteurs suivants sont à prendre en compte pour réduire les risques et favoriser la santé au travail.
- Chaque thème identifié est abordé sous deux angles :
  1. **Approche théorique - Les fondamentaux**
  2. **Constats et conséquences à l'échelle du collectif et du travail**





## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **La structure organisationnelle**

- La structure organisationnelle constitue un instrument de coordination d'activités différentes et interdépendantes, et permet de mieux représenter qui fait quoi, qui relève de qui et qui décide de quoi.
- L'organigramme reflète la structure organisationnelle et permet de présenter l'articulation des statuts, des liens d'autorité et des liens fonctionnels, des rôles, des responsabilités et des voies de communication.
- La structure/ le découpage matriciel est adopté surtout par les entreprises qui travaillent sur plusieurs projets, en employant les mêmes moyens ;
- Chacun des projets nécessite une certaine combinaison d'éléments techniques et humains. L'existence d'unités comprenant ces deux dimensions à la fois permet de satisfaire les exigences de chaque projet.



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **Qu'est ce que la structure matricielle**
  - Une structure matricielle comprend la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles
  - Les composantes sont indépendantes du point de vue hiérarchique, mais interdépendantes pour la réalisation des projets
  - Le découpage de l'activité se fait selon deux critères:
    - ♣ la fonction et le projet (ou le service)
  - Chaque employé a au moins deux supérieurs :
    - ♣ un responsable désigné selon les tâches à accomplir (autorité fonctionnelle)
    - ♣ un responsable permanent (autorité hiérarchique)



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## Avantages

- favorise la spécialisation
- répond à la complexité des activités de l'entreprise et permet de mieux satisfaire aux exigences des usagers
- renforce la coopération et le travail
- crée des économies d'échelle à travers la coordination efficace entre divers services
- permet une utilisation plus rationnelle et plus flexible des ressources de l'entreprise.

## Inconvénients

- augmente la division des pouvoirs décisionnels et l'ambiguïté des rôles et des priorités
- exige que s'établisse de vrais modes coopératifs et mécanismes de coordination entre les autorités hiérarchiques et fonctionnelles
- entraîne une lenteur au niveau de la prise de décision



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 1/ L'interaction entre services opérationnels et fonctionnels n'est pas clarifiée et déclinée clairement en scénario opérationnel (modes normal et dégradé)

- **L'absence de réflexion sur le « comment travailler ensemble » peut conduire à une grande variété de situations conflictuelles, en voici quelques exemples :**
- conflits de priorités,
- conflits de moyens,
- appartenance d'un même agent à plusieurs lignes hiérarchiques (opérationnelle et fonctionnelle) source d'une multiplication d'injonctions, parfois contradictoires,
- compétition entre services, projets, voire rivalités...

## 2/ Peu, voire pas, de visibilité sur les rattachements hiérarchiques et fonctionnels

- **Beaucoup d'incertitude sur les rattachements hiérarchiques et sur leur stabilité :**
- les agents des routes auront-ils toujours le même chef de chantier ou bien cela va dépendre des chantiers sur lesquels ils seront affectés ? Y aura-t-il une stabilité des équipes ? Qui évaluera le travail des agents ? Qui arbitrera sur l'organisation, la charge de travail ? Eloignement du responsable direct ?
- **Ce questionnement est partagé avec l'encadrement qui de fait peut être en difficulté pour rassurer les agents et accompagner les prochains changements.**



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 3/ Des périmètres élargis

- Des responsables de secteur qui craignent de ne plus être suffisamment en lien avec le territoire et les élus locaux.  
« on passe de 20 à 200 communes. Il nous faut 3 à 4 ans pour nous implanter localement alors là difficile de l'envisager ! ».
- Des effectifs plus important à manager questionnant le champ des compétences managériales et techniques ?

## 4/ Absence de clarification de certaines composantes dans les fiches métier

- A la lecture des missions déclinées dans les fiches métiers, certains déterminants ne sont pas explicités et suscitent des interrogations voire des zones d'inquiétude pour les agents :
- fiches métier communes pour les métiers d'exploitation et d'entretien
- absence de détail sur les aspects de rémunération, primes, etc.
- pas de visibilité sur les rattachements hiérarchiques et fonctionnels
- pas d'explicitation des modes de collaboration



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 5/ L'évolution des métiers et la gestion des compétences

- La spécialisation entraîne une « division » de l'activité entre « tâches nobles » et « tâches moins valorisantes » du point de vue des agents. Pour certains cela affecte leur vision de leur travail et leurs perspectives futures avec le sentiment d'une perte de compétences et de valeur de leur travail.
- Le pôle territorial semble proposer une activité un peu plus polyvalente, avec un panel plus large de missions et tâches et un plus grand intérêt au travail (compétences mieux maîtrisées ? ). Alors que les missions du pôle « travaux en régie » semblent plus spécifiques et moins larges, avec un risque de spécialisation ou multi-spécialisations restreinte sur 2 ou 3 activités.
- Les profils des nouveaux chefs de secteurs (non issus de la DDE) risquent de ne plus être suffisamment en adéquation avec les compétences techniques requises compte tenu de la réorganisation (mobilité possibles de personnes ressources) et les prochains départs en retraite.
- A priori, la réorganisation permettrait d'atténuer ce risque de part la réduction des activités et donc des compétences requises.

# Constats et conséquences à l'échelle du collectif et du travail

## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **Des groupes de travail ont été menés sur la période mai à novembre 2016**
  - Ces derniers ont permis de définir une réorganisation plutôt technique
  - Il en ressort néanmoins que le processus participatif a été peu/partiellement élargi aux agents non encadrants
  - Les groupes de travail n'ont pas suffisamment exploré les volets humains et sociaux qui aujourd'hui génèrent de nombreuses questions et inquiétudes
  - Le sentiment est partagé par l'encadrement (et exprimé par les non encadrants) que les propositions des groupes de travail n'ont pas été suffisamment prises en compte par les décideurs/pilotes ainsi que les points de vigilance ou alertes émises.
  - Ces groupes n'ont, semble-t-il, pas eu la possibilité d'explorer d'autres alternatives (scénarios contraints).

# Constats et conséquences à l'échelle du collectif et du travail

- **Un sentiment partagé que le process participatif n'a pas permis l'expression de tous**
  - **Les acteurs de la prévention et de la santé ont été impliqués tardivement** (fin 2016) et se trouvent aujourd'hui confrontés à devoir répondre à des demandes sans vision globale et sans avoir suivi le processus d'élaboration du projet.  
*« Aujourd'hui on se pose des questions et on ne sait pas si telles ou telles options ont été envisagées ou non et pourquoi »*
  - **Un processus participatif « fragilisé dans sa crédibilité » engendrant une faible adhésion au projet** : un fort sentiment que ce projet a été construit par quelques personnes sans prendre en compte toutes les réalités du terrain.
  - **Le processus participatif a principalement impliqué l'encadrement**, avec un cadre de réflexion perçu comme préconstruit et restreint.
  - **L'encadrement se retrouve peu dans le projet finalisé**
    - Ex : les propositions (ou alertes) émises lors des groupes de travail ont faiblement été prises en compte au final.
    - De fait, un projet global peu fédérateur et faiblement porté.

# Approche théorique : les fondamentaux



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **La communication, au cœur de la réussite d'une réorganisation**
- **En cas de réorganisation, les « bruits de couloirs » peuvent rapidement dégrader le climat au sein de l'entreprise, d'où l'importance de mettre en place une communication pensée, orchestrée et transparente :**
  - car elle reste le meilleur garde-fou contre les rumeurs et les fantasmes négatifs,
  - ensuite parce que l'entreprise doit avoir à cœur de ne pas fragiliser sa cohésion sociale
- **Ne pas négliger le rôle des managers comme relais d'information**
  - manager dans un tel contexte relève souvent du défi,
  - difficile de mobiliser « ses troupes » quand les salariés ne savent pas ce qu'on leur réserve,
  - de savoir comment réagir quand une personne craque dans votre bureau, ou ne vient même plus travailler, etc.
  - Plus le manager sera préparé, mieux il fera face à toutes ces situations.
- **La communication vers les salariés va permettre de leur expliquer ce qui se passe et de mettre des mots pour éviter rumeurs et peurs. Elle doit pouvoir :**
  - donner du sens,
  - expliquer les différentes phases du projet,
  - permettre une meilleure compréhension,
  - disposer de toutes les ressources utiles.

**Attention : là aussi, pas de solutions toutes faites et déclinables quelle que soit l'entreprise.**



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **La communication directe : les réunions d'information sont importantes mais rien ne remplace le dialogue, l'échange :**
  - pouvoir exprimer ses craintes et se voir apporter des réponses immédiates, en face à face, permet de désamorcer bien des conflits,
  - **« Nous prônons aussi la transparence et une communication raisonnablement échelonnée : inutile de noyer les salariés sous les messages, en revanche il faut s'adresser à eux régulièrement, en étant clair et concis, tout simplement »** précise pour conclure Serge Voiry.
- **Intégrer les enjeux et la dimension "humaine" du projet : gérer les réactions et inquiétudes de l'ensemble du personnel**
  - en effet, la Direction doit s'attacher à montrer qu'une telle opération traduit les contraintes économiques auxquelles est confronté l'établissement et la nécessité de s'adapter aux changements de son environnement,
  - Dans un deuxième temps, il convient d'exposer les conséquences sociales et locales de la décision sur le personnel de l'établissement. Car pour la majorité des salariés, l'opération est rarement perçue comme heureuse. Ils craignent a priori d'être les perdants dans l'affaire, d'abord sur le plan de l'emploi, chacun ayant peur pour l'avenir de son poste.



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 1/ Une communication peu claire ponctuée de messages flous et contradictoires

- Génère un sentiment de suspicion concernant le projet,
- Déstabilise les encadrants et rend difficile leur rôle de relais des décisions,
- Il semble y avoir une incompréhension concernant les fiches métier mise à disposition des agents pour la bourse aux postes avec un manque de précisions et de distinction des missions et tâches en fonction des postes
- Sans suffisamment d'informations ou de réponses à leurs questions, les agents se positionnent par défaut sur les postes avec une forme de résignation, voire de démobilisation
- « **Aujourd'hui j'étais fier de mon travail car je vis ici, mais demain ce sera loin de chez moi donc ça ne m'intéressera plus** »
- « **le site C. ne ferme pas nous dit-on mais il n'y aura plus d'agents des routes sur ce site donc que deviennent-ils eux ? Ou iront-ils ?** »

## 2/ Un manque de visibilité concrète qui ne permet pas aux agents de se projeter dans cette nouvelle organisation

- « Comment cela va fonctionner ? »,
- « Quel va être mon poste ? »,
- « Qu'est ce que je vais faire précisément et avec qui ? »,
- Cela crée beaucoup d'incertitude voire d'inquiétude sur leur devenir et la gestion de leur quotidien avec des impacts éventuels sur la sphère privée
- La communication autour du traitement « au cas par cas » pour la bourse aux postes n'a pas vraiment rassuré les agents, au contraire cela a fait craindre de l'injustice entre les agents et le risque de créer des tensions entre eux
- « **Si tu pleures tu auras des sous, c'est la magouille** »

# Constats et conséquences à l'échelle du collectif et du travail

- **Une communication existante mais floue**

- **Un projet mal/peu compris** : s'il n'y a pas la volonté de remettre en cause la nécessité de changer pour continuer de s'améliorer, cependant ce projet de réorganisation n'est pas compris par les agents. Pas de compréhension du sens et des enjeux globaux et des questionnements récurrents sur la pertinence de cette réorganisation en termes de qualité de service, de coûts et d'efficacité.

*« Pourquoi changer ce qui fonctionne bien même s'il y avait quelques points d'amélioration à faire mais pas plus »*

- **Une réorganisation « accélérée »** : perception d'un manque d'anticipation, de préparation, d'organisation (en mode projet) de cette réorganisation. La plupart des agents ont découvert le contenu du projet finalisé il y a quelques semaines seulement et doivent s'y projeter rapidement, ce qui génère de nombreuses inquiétudes
- Il semble y avoir un écart entre l'organisation prescrite et la réalité du travail au quotidien perçue et vécue par les agents. Les non réponses (ou la non qualité des réponses) accentuent la perception d'un « passage en force » de ce projet

*« Personne n'arrive à se représenter la réalité de cette nouvelle organisation »*



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **L'environnement physique est un déterminant important de la santé - A un certain niveau d'exposition, il peut générer des altérations de la santé,**
- **L'environnement de travail : « Ensemble des facteurs constitués par l'environnement physique ou humain qui influence un employé dans l'exécution de son travail. L'environnement de travail ne doit pas nuire aux employés et doit être adapté. A défaut, des mesures protectrices doivent être envisagées »,**
- **Nous avons traité dans ce document les déterminants de l'environnement physique de travail identifiés comme facteurs potentiels de risque pour la santé et la sécurité :**
  - Les espaces de travail
  - Les équipements
  - Les déplacements



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 1/ Des questionnements sur l'accueil de nouveaux agents sur les centres routiers : a-t-on prévu les équipements nécessaires si plus d'agents sont attendus sur un centre (vestiaire, matériel)

- Certains centres sont dans l'incapacité d'accueillir le nombre d'agents nouvellement rattaché – « dans certains cas, les effectifs peuvent doubler » :
- Superficie restreinte,
- Nombre de postes de travail insuffisant
- Absence de sanitaires complets (douche, etc.)
- Quid de l'anticipation ? Pourquoi certains encadrants ont été autorisés à lancer des travaux tandis que d'autres n'ont pas eu l'aval voire ont eu pour consigne de ne pas aborder ce point ?

## 2/ A ce jour, les agents se questionnent sur leurs conditions de vie sur les chantiers

- Comment déjeuner si pas de restaurant alentours, quand il fait très chaud (conservation des aliments au frais) et quand il fait très froid ?
- Comment se reposer pour récupérer sur des travaux pénibles, des problèmes d'hygiène (toilettes) notamment sur des chantiers courts où aucun équipement ne pourra être installé
- La répétition de ces chantiers courts fait craindre une dégradation générale des conditions physiques de travail



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 3/ La spécialisation

- Les agents craignent l'usure professionnelle avec la réalisation de certaines activités jugées pénibles pendant plusieurs semaines, voire mois successifs  
**« on postule sur un métier et on sera affecté sur un poste avec 1 ou 2 spécialités »**
- Difficultés de croiser des fiches métier plus génériques avec des restrictions médicales plus spécifiques pour les acteurs santé. Quels impacts dans l'affectation des postes et dans la gestion du quotidien demain?  
**« on passe de 20 missions à 4 missions »**
- Cela pourrait générer plus de pénibilité au travail, de répétitivité, de risque de TMS et de perte de motivation pour les agents  
**« avant tout le monde savait tout faire, ce ne sera plus le cas ».**

**Définition : Le travail répétitif est caractérisé par la réalisation de travaux impliquant l'exécution de mouvements répétés, sollicitant tout ou partie du membre supérieur, à une fréquence élevée et sous cadence contrainte**

**Pénible à partir d'une durée minimale de 900 heures par an**

**Référence réglementaire : CT art. D. 4161-2**

**Risques/conséquences : Maladies professionnelles Tableau n°98, Accident, Handicap, inaptitudes, restrictions,...**



**Travail répétitif (même geste à une cadence contrainte imposée)  
(1<sup>er</sup> janvier 2015)**



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 4/ Des périmètres élargis

- L'élargissement des périmètres de travail questionne sur la fréquence des déplacements, la pertinence de certaines interventions (cf. perte de temps), sur la perte de réactivité (pour intervenir sur des situations d'urgence. Ex sur Bourg), sur la non connaissance des spécificités locales et des risques sur la sécurité des agents (et des usagers)

*« on double on passe à 800 kms »*

*« Des agents auront un rayon d'intervention de 100 kms au lieu de 25 kms aujourd'hui »*

*« on postule sur un métier et on sera affecté sur un poste avec 1 ou 2 spécialités »*



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **Les dispositifs d'accompagnement et de soutien : construire la réassurance/confiance**
  - Les restructurations sont des situations souvent angoissantes pour l'ensemble du personnel. Au-delà des blocages strictement psychologiques et humains, les motifs d'inquiétude sont également d'ordre professionnel : crainte de ne plus être compétent, inquiétude face à l'évolution nécessaire des savoir-faire, sentiment d'impuissance face aux nouveaux enjeux, etc.
  - Ces différents aspects mettent en avant toute l'importance des dispositifs de soutien et d'accompagnement qu'il convient d'officialiser comme un des « piliers » de la phase d'intégration.
  - Les techniques d'accompagnement des hommes dans les situations de changement évoluent de manière profonde (Barabel et Meier, 2002), en vue de répondre aux nouveaux besoins psychologiques et motivationnels des salariés, mais également aux nouveaux impératifs de productivité des établissements.



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **Les dispositifs d'accompagnement et de soutien : construire la réassurance/confiance**
  - Comme le préconise l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), plusieurs incontournables doivent être respectés pour mener à bien une démarche de réorganisation tout en intégrant la dimension des conditions de travail :
    - Construire **la collaboration** entre les différents acteurs du projet.
    - **Piloter le projet étape par étape** : l'ensemble de ces étapes doit être piloté à l'aide d'outils permettant de garder des traces, de suivre l'avancement de la démarche et de réajuster au fur et à mesure le projet.
  - L'ANACT précise aussi quelques clés de réussite d'un projet telles que **simuler le travail futur** et visiter des **situations de référence (cas concrets)**. Ces étapes sont incontournables pour que la mise en service soit idéalement conduite.
  - Bien entendu, parallèlement, toute une stratégie de **communication** est requise auprès de tous les acteurs qui seront concernés, de près ou de loin, par le projet (salariés, clients et usagers, ...).



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **Donner des repères pour se projeter dans l'activité future probable**
  - Se projeter sur l'activité future nécessite de questionner les processus techniques, les outils et moyens d'information - communication, les relations dans le travail, les procédures existantes ou envisagées, le degré de dépendance organisationnelle etc.
  - Le travail de simulation est central dans la conduite du projet.
  - Il s'agit de construire des scénarios organisationnels réalisés à partir d'hypothèses de fonctionnement liées au projet en cours. Ces hypothèses résultent d'un croisement de données issues de l'analyse de l'organisation prescrite, du travail réel actuel puis d'une analyse de situations de travail de référence, celles qui seraient les plus "affectées" par les conséquences du changement .
  - L'objectif n'est pas d'envisager toutes les situations qui seront potentiellement rencontrées, mais plutôt de créer des conditions de réalisation du travail cohérentes avec l'existant, le prescrit et les projets.



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

- **La nécessité d'anticiper un fonctionnement en mode dégradé**
  - Dans tout projet de réorganisation, on peut présager, par expérience, que tout ne se passera pas exactement comme prévu, malgré tout ce qui peut être mis en place en amont pour préparer le terrain, car chacun rencontre ce que l'on peut appeler des variabilités qui peuvent être de deux registres :
    - variabilité des individus : âge, sexe, caractéristiques, rythmes ...
    - variabilité industrielle : incidents, panne/casse, complexité, variations saisonnières, volume nature des tâches, diversité des interventions ...
  - Quand dans une activité nouvelle, on rencontre de nombreux aléas, il est nécessaire d'avoir des possibilités de régulations (marges de manœuvre) importantes pour y faire face :
    - pouvoir décaler des échéances
    - compter sur des renforts,
    - travailler plus que le temps prévu ...
  - **Attention donc aux premiers mois d'exploitation !**



## Thèmes

Organisation  
matricielle

Process participatif  
et gestion de projet

Communication

Environnement  
physique

Dispositif  
d'accompagnement  
au changement

## 1/ Pyramide des âges vieillissante et ancienneté

- L'ancienneté est plutôt élevée et cette stabilité peut rendre plus difficile les changements d'autant plus avec un calendrier de mise en œuvre très serré. Ces changements doivent être accompagnés afin de permettre à chacun de s'investir sereinement dans son nouveau poste.

## 2/ Des questionnements sur les dispositifs d'accompagnement

- Quels dispositifs de formation, interne/externe, tutorat ? ...
- Quel programme d'accompagnement des managers (formation, coaching) dans les prises de fonction ?
- Quel dispositif d'alerte en cas de situation difficile ou non régulée : vers qui peut se tourner l'agent ?
- La mise en place de tableaux de bord RH (quels signaux d'alerte ? Quelles actions ?)
- Comment accompagner l'évolution des compétences et la transmission des savoirs ? Quels Process ?

# Rôle de la ligne managériale à tous les niveaux



- Le management/les managers sont des relais essentiels dans la mise en œuvre d'une nouvelle organisation mais ils doivent également être accompagnés dans leur prise de fonction sur des postes nouveaux dans la structure avec des exigences nouvelles en terme de posture et de compétences.
- De plus il sera nécessaire de créer les conditions de la coopération entre les différents responsables à un niveau transverse, entre les 2 groupes et au sein de chaque groupe : quels dispositifs ? Quelles règles de fonctionnement ?
- La formalisation des règles de fonctionnement (règlement intérieur), si elle peut paraître rigide à certains (perte de souplesse, de marges de manœuvre ?) en rassure d'autres car cela permettra d'avoir un cadre de référence et des pratiques plus homogènes entre les encadrants (chefs d'agence, chefs de pôle ou de chantiers) en matière de pilotage des chantiers et de management des équipes.



⇒ **Un encadrement impliqué dès le lancement de la réflexion du projet mais qui perd peu à peu confiance**

## 1/ Un encadrement en questionnement sur les enjeux du projet et le sens de cette réorganisation

- D'autant qu'il leur paraît très difficile de mettre en œuvre cette nouvelle organisation dans les 2 mois
- Encore beaucoup de questions en attente de réponses ou de validation tant sur les aspects matériels (validation de travaux dans les locaux) et organisationnels (processus de décision, modes de travail collaboratif en transverse notamment, dispositifs de régulation ? ; etc.)
- **EX : « on veut travailler par zone et on nous demande un projet de service par agence , c'est pas cohérent ! »**

## 2/ Des alertes régulières des encadrants pas systématiquement prises en compte

- L'encadrement alerte sur l'évolution des périmètres de travail et sur les spécificités géographiques de certains secteurs, avec une dangerosité parfois importante.
- Le fonctionnement par pôle va amener certains agents à sortir de leurs contextes de travail habituels et à se confronter à des situations nouvelles comportant des risques nouveaux. L'encadrement craint que ces agents ne soient pas suffisamment formés et préparés à ces situations en quelques semaines alors qu'il faut parfois plusieurs années pour confirmer un agent.
- **Facteurs aggravants : des pertes de compétences en lien avec des départs en retraite au niveau de l'encadrement ? Insécurité de fonctionnement ? Quels risques potentiels ? Quels relais mis en place ?**

**3/ Le métier de manager va fortement évoluer ces prochains mois et va nécessiter un travail d'accompagnement des encadrants au-delà d'une formation au management et à la conduite du changement**



***IMPACTS ET CONSEQUENCES SUR LA  
SANTÉ ET LA SÉCURITÉ DES AGENTS***



# 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 ?





# ***PRÉCONISATIONS***



# En synthèse, des points à prendre en compte dans la réorganisation

- Des spécificités de la population concernée (âge, ancienneté, appartenance) qui va nécessiter un volet RH et management ajusté pour accompagner les changements et maîtriser ses impacts
- Des impacts significatifs sur le nouveau rôle et la posture de l'encadrement : accompagnement et formation à définir
- Une organisation matricielle qui induit des pertes de repères : liens hiérarchiques/fonctionnels à clarifier
- Un système de gouvernance en mode collaboratif à construire à tous les niveaux (règles du jeu, circulation des infos, mode de communication, décision, arbitrage, régulation)
- Des difficultés à percevoir le sens de cette réorganisation (pourquoi et pour faire quoi) et ses enjeux
- Une communication parfois insuffisante ou contradictoire
- Des conditions physiques de travail sur les chantiers dégradées

# En synthèse, des points à prendre en compte dans la réorganisation

- Une capacité de l'organisation à gérer les imprévus/les urgences amoindrie (marges de manœuvre ?)
- Des périmètres géographiques élargis et des contextes spécifiques de travail moins maîtrisés générateurs d'insécurité et de risques
- Une évolution des contenus de travail et des compétences non lisibles pour les agents
- Des déplacements (territoires élargis, sauf SRE) et donc des impacts sur l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle
- Des impacts financiers pour les agents
- Des inquiétudes des agents sur le devenir des missions à moyens terme (externalisation, suppression)
- Des inquiétudes de l'encadrement sur la faisabilité et les modalités opérationnelles de mise en œuvre début mai (pas de projection)

# 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

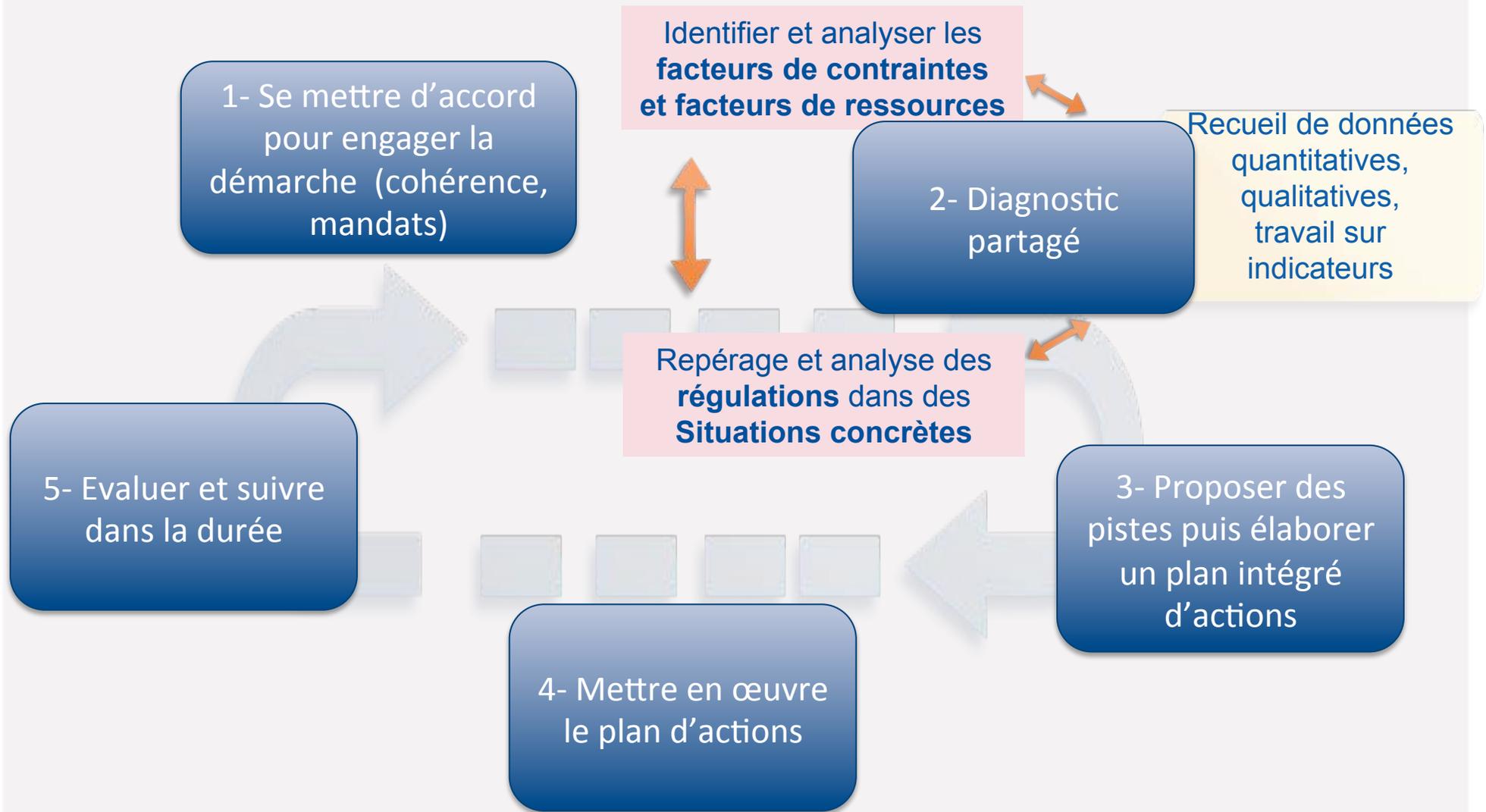
3

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»

# Quels jalons méthodologiques mettre en place ?



# DES PISTES DE REFLEXION

- Mettre en place une démarche progressive de **pilotage de la mise en œuvre opérationnelle de la nouvelle organisation** début mai (mode projet) : définir les modalités opérationnelles en terme de délais (prochaines étapes ?), d'objectifs, de moyens, de modalités de fonctionnement, de marges de manœuvre...
- Définir et communiquer sur **les critères de pilotage et d'évaluation** (intermédiaires, finaux) ainsi que sur le dispositif d'ajustement éventuel : que va-t-on mesurer ? Comment ? Quand ? Comment saura-t-on qu'on y est ? Et sinon quelles actions ?
- **Construire le nouveau système de gouvernance/concertation et pilotage du service des routes** : quels dispositifs de concertation entre les différents responsables ? Avec le siège ? Modalités de régulation ? Processus de décision et d'arbitrage ? Quelles règles de fonctionnement en mode collaboratif ?

# DES PISTES D' ACTIONS

- Former/co-agir avec les encadrants dans leur nouveau rôle de manager (posture, compétences) pour mieux accompagner les différents changements. Clarifier les attendus en terme d'exigences nouvelles (culture, management). Accompagner l'évolution de la culture managériale vers une dimension plus transverse et collaborative que hiérarchique (autonomie, responsabilisation)
- Mettre en place le dispositif d'évaluation des besoins en compétences des agents sur le plan technique (grilles de compétences) et définir les modalités de formation adéquates (interne ? Externe ? Formation au poste ? Tutorat) afin de répondre aux besoins de l'activité tout en sécurisant les personnes
- Identifier et traiter les signaux faibles d'alerte RPS (quel tableau de bord DRH ?, implication acteurs prévention, santé et service qualité ? Quels relais des managers ?)



# ***POINT COMMUNICATION***



# Les étapes

Quoi ?	Qui ?	Quand ?	Où et comment ?
Restitution CHSCT et COPIL	Actems Conseil	28 février matin (VFR et SPE)	Réunion de 3 heures : d i a g n o s t i c e t préconisations
Envoi du rapport d'intervention	Actems Conseil	28 Février après-midi	Mail COPIL + CHSCT
Communication personnel	CHSCT	A définir	A définir

**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