



actems CONSEIL
DIAGNOSTIQUER . ACCOMPAGNER . PROFESSIONNALISER

Expertise CHSCT : analyse des impacts de la réorganisation sur les conditions de travail des agents

Conseil Régional Auvergne Rhône Alpes

Restitué le 4 avril 2018

Sophie PERRIER – Anne GALIEGUE - Véronique FRAISSE - Daniel DEPOISIER

SOMMAIRE

- Retour sur la méthodologie utilisée et le déroulement de la démarche
- Présentation de l'étude menée et préconisations afférentes

RAPPEL DU CADRE DE L'EXPERTISE CHSCT

CADRE GENERAL DE L'EXPERTISE CHSCT

- Le recours à l'expertise CHSCT s'exerce dans le cadre d'un référentiel législatif et réglementaire : « Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut faire appel à un expert agréé :
 - 1. Lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement ;
 - 2. En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'Article L4612-8.
- Les conditions dans lesquelles l'expert est agréé par l'autorité administrative et rend son expertise sont déterminées par voie réglementaire » (Art. L. 4614-12 du code du travail)

SPECIFICITES DU CADRE DE CETTE MISSION

- Un cahier des charges constitué de manière paritaire
- Pas de demande formulée autour :
 - d'une problématique de potentiel risque grave
 - d'une analyse de projet impactant les conditions de travail et nécessitant un avis du CHSCT mentionnée Risque Grave ou projet important...
- Mais plutôt une volonté de partager une analyse des impacts de la réorganisation sur les conditions de travail (au sens large)
- Un délai d'intervention au delà des 45 jours prévus par les textes de loi compte tenu de reports de dates et d'une volonté partagée de favoriser une dynamique constructive et partagée autour du projet

CADRE DE CETTE MISSION

- Un double objectif à travers cette mission :
 - 1. Partager une analyse de l'existant, des ressources identifiées au plus près du terrain mais aussi des sources de dysfonctionnements, tensions etc...
 - 2. Formuler des préconisations dont le CHSCT pourra se saisir dans le cadre de ses débats/réflexions internes
- Notre rôle : éclairer le CHSCT sur la situation et vous mettre en capacité de travailler ensemble sur un plan d'actions constructif en vue de préserver la santé au travail de l'ensemble des agents



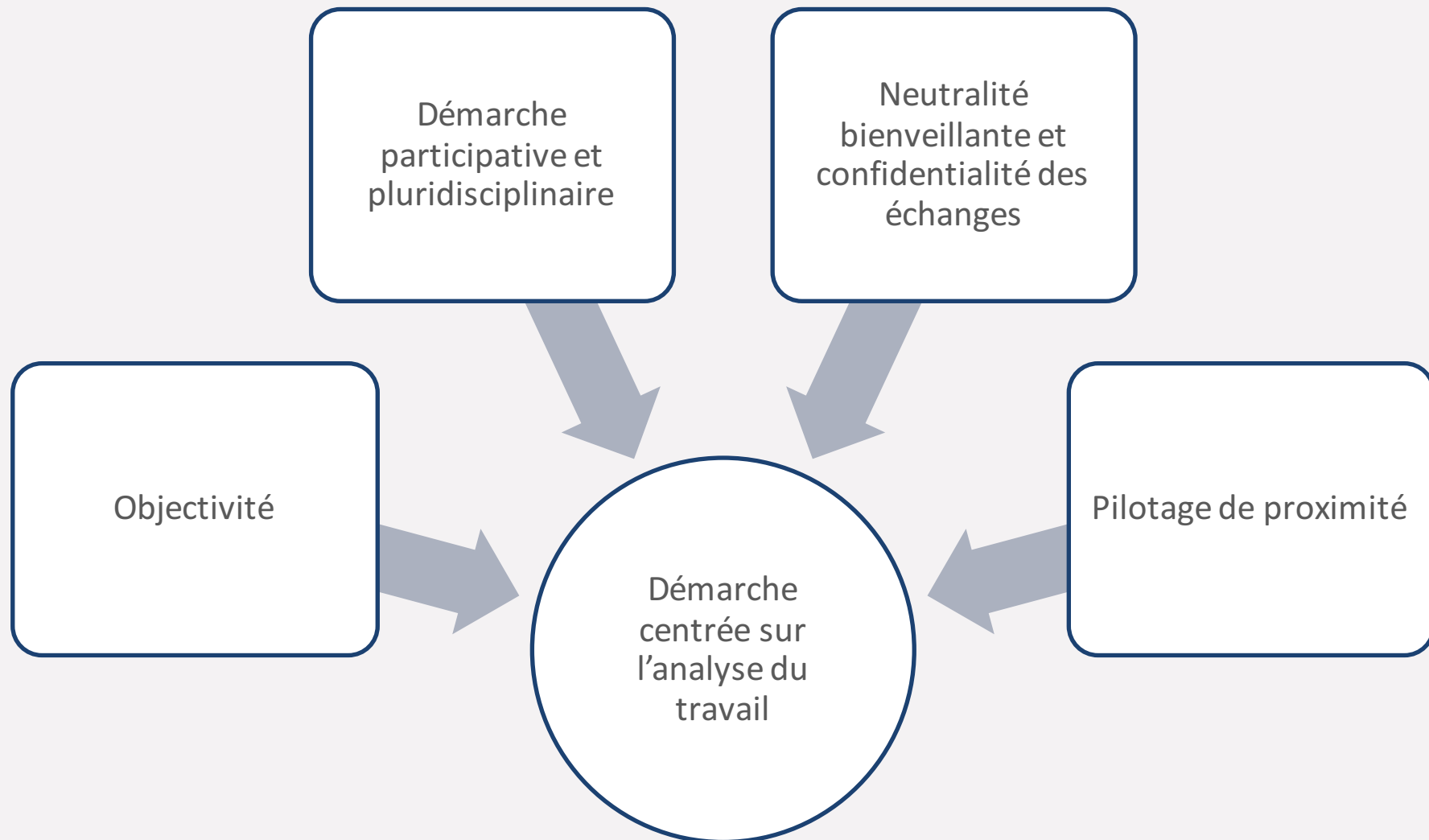
RETOUR SUR LA DÉMARCHE MENÉE

Rappel des objectifs et enjeux de la démarche

- Mieux identifier les impacts de la réorganisation sur la santé, la sécurité et les conditions de travail des agents.
 - Identifier d'éventuels risques engendrés par la réorganisation (en lien avec la fusion notamment).
 - Aider plus globalement le CHSCT à analyser la situation et à proposer des améliorations concrètes des conditions de travail de l'ensemble des agents, encadrants ou non.
- ⇒ Périmètre : siège(s) de Lyon, Clermont + antennes – hors agents des lycées, soit 1800 agents concernés par la démarche

Rappels de notre déontologie

- Posture / déontologie des intervenants



Quelques points de vigilance quant à la mission

- Une analyse des impacts et non de la réorganisation

Notre rôle a été...	Notre rôle n'était pas de...
D'identifier ce qui fonctionne bien et ce qui peut être source de tensions	Mener une enquête sur des situations trop spécifiques voire individuelles
D'apporter une analyse et des préconisations à portée collective	Rechercher des coupables
D'associer l'ensemble des populations à la démarche	Poser un diagnostic médical sur l'état de santé
De se centrer sur le travail et les conditions dans lesquelles il se réalise (ou pas)	

Schéma directeur validé en phase de cadrage

Actions de communication tout au long du projet

- Point de cadrage
- Analyse documentaire permettant de comprendre le contexte / historique
- Entretiens exploratoires
- Réunion de lancement

3j

Phase 1

Livrables: support présenté au Groupe de suivi

Phase 2

- Entretiens collectifs : potentiellement 5 groupes Directeurs, 3 groupes CDS et 26 groupes non encadrants
- Entretiens individuels spécifiques
- Observation du travail réel (4 jours) environ 40 personnes observées
- 300 personnes potentiellement interviewées

15j

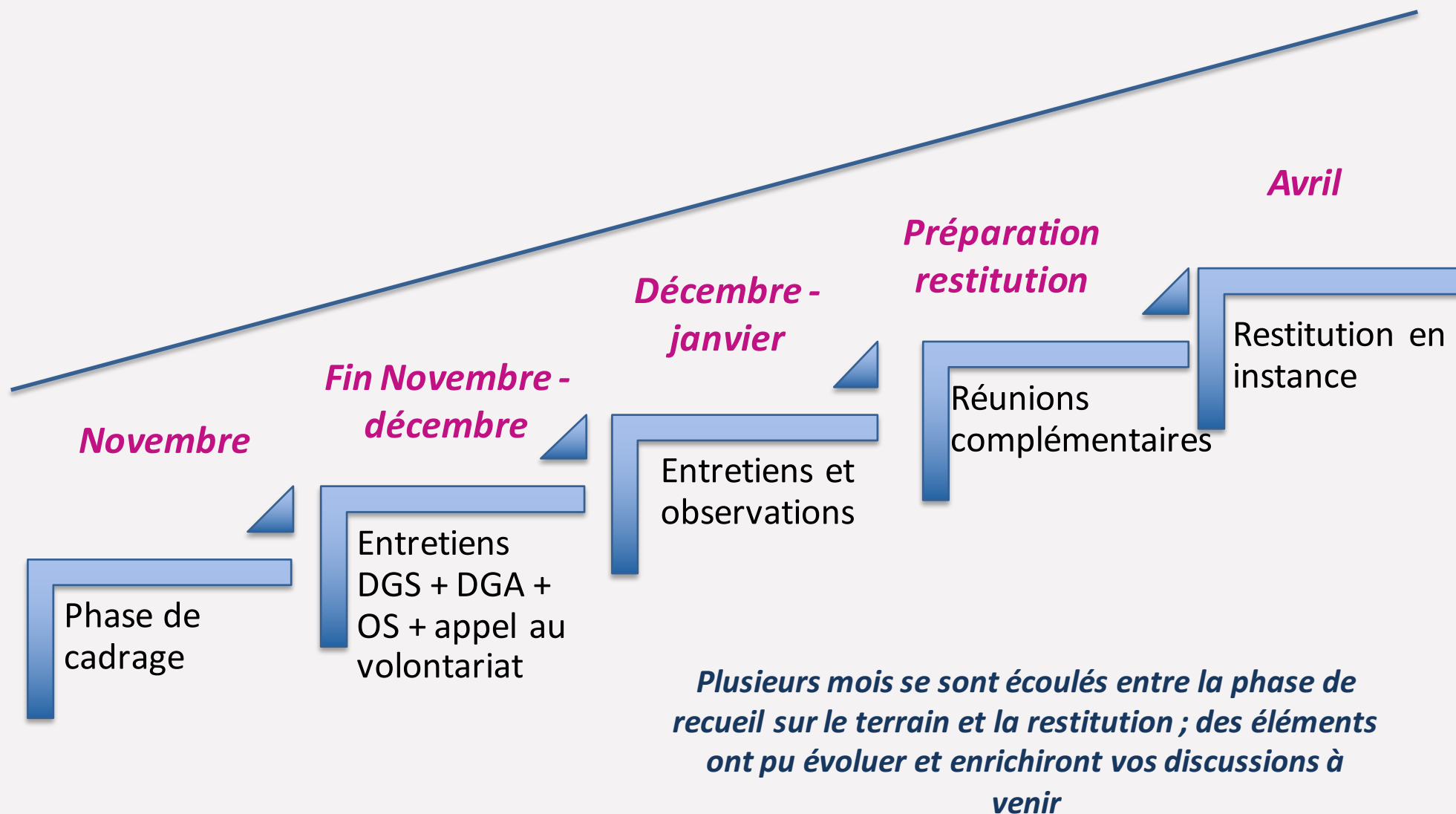
- Analyse des données recueillies et rédaction du livrable
- Restitution Direction et membres CHSCT

9j

Phase 3

Livrable : Rapport de diagnostic et préconisations dans un outil spécifique

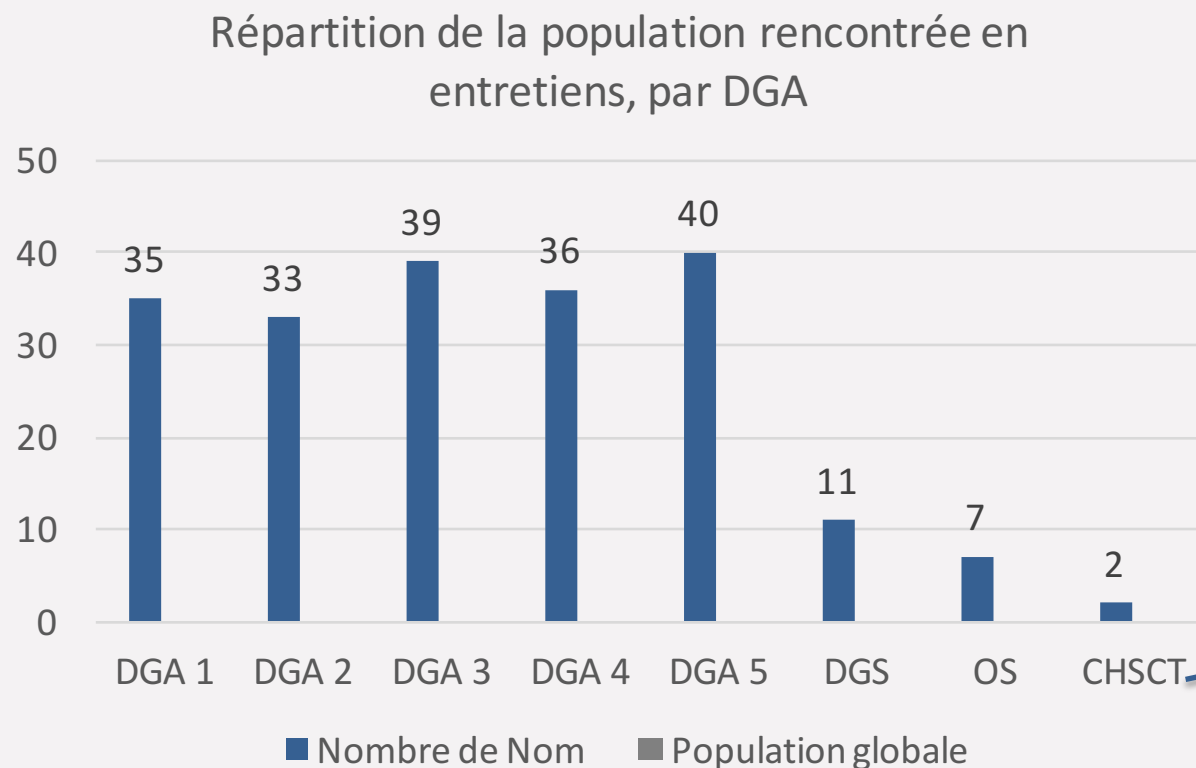
Retour global sur la mission



Retour global sur la mission

- **Près de 210 volontaires en entretiens – à ceux-ci se greffent les agents rencontrés lors des observations soit entre 280 et 300 acteurs en tout :**
 - Richesse et complémentarité des profils rencontrés ; panel relativement étoffé et intégrant une grande diversité de profils (métiers, tranches d'âge et d'ancienneté).
 - Une dynamique d'inscriptions progressive « payante sur la volumétrie » (plusieurs vagues de communication...).
- Une logistique souple mais solide qui a permis de répondre à tous les souhaits de rencontre (sauf quelques exceptions, liées à des absences imprévues) :
 - Un calage de projet initial complexe pour rencontrer le DGS et les DGA avant de lancer la communication aux directeurs, CDS et agents.
 - Quelques inscrits absents malgré les confirmations.
 - Des salles mises à disposition systématiquement.

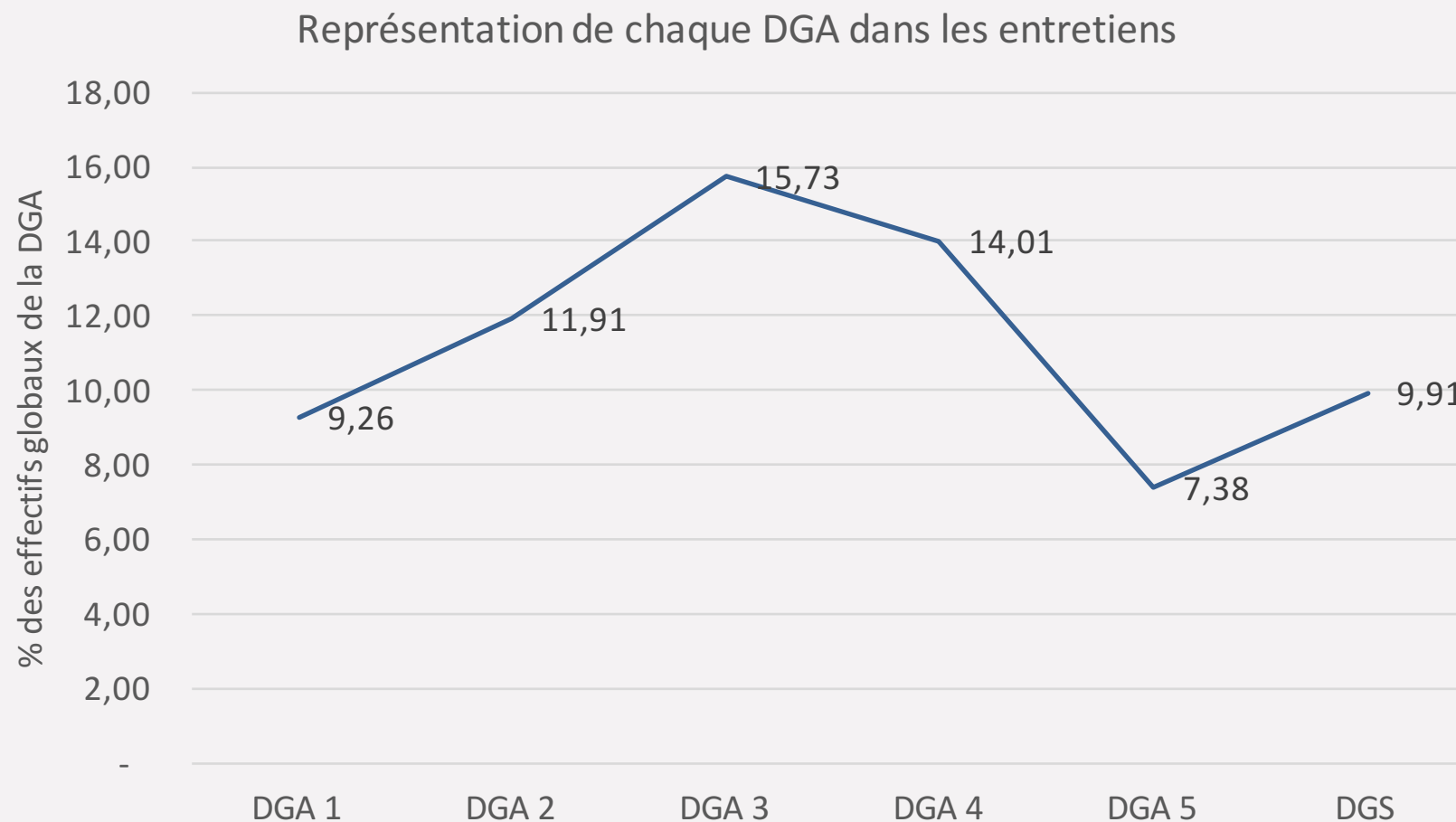
Retour global sur la mission



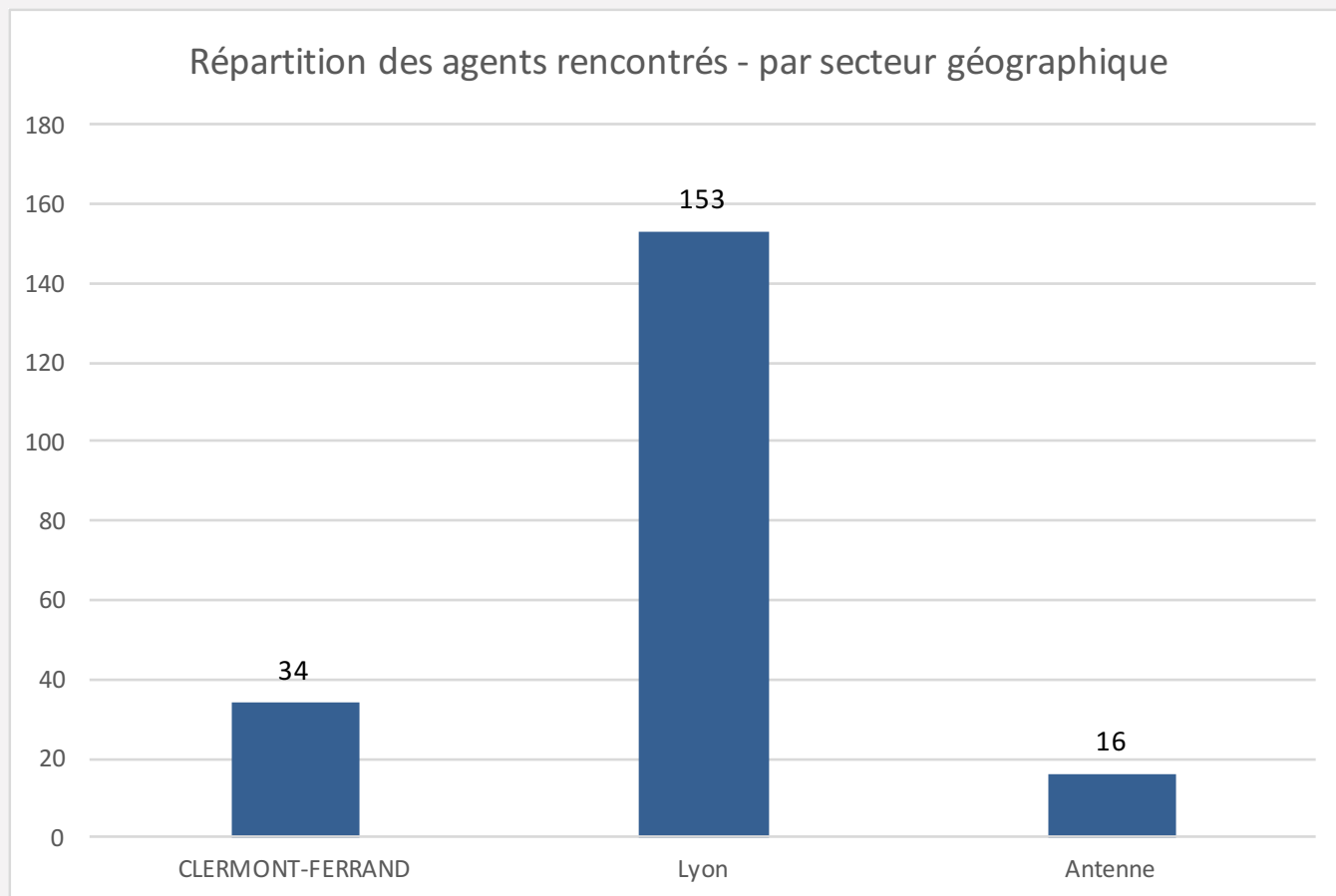
Toutes les directions sont représentées dans la population rencontrée, même si cela représente parfois de petits effectifs

Inclut le président + des membres du groupe de suivi

Retour global sur la mission

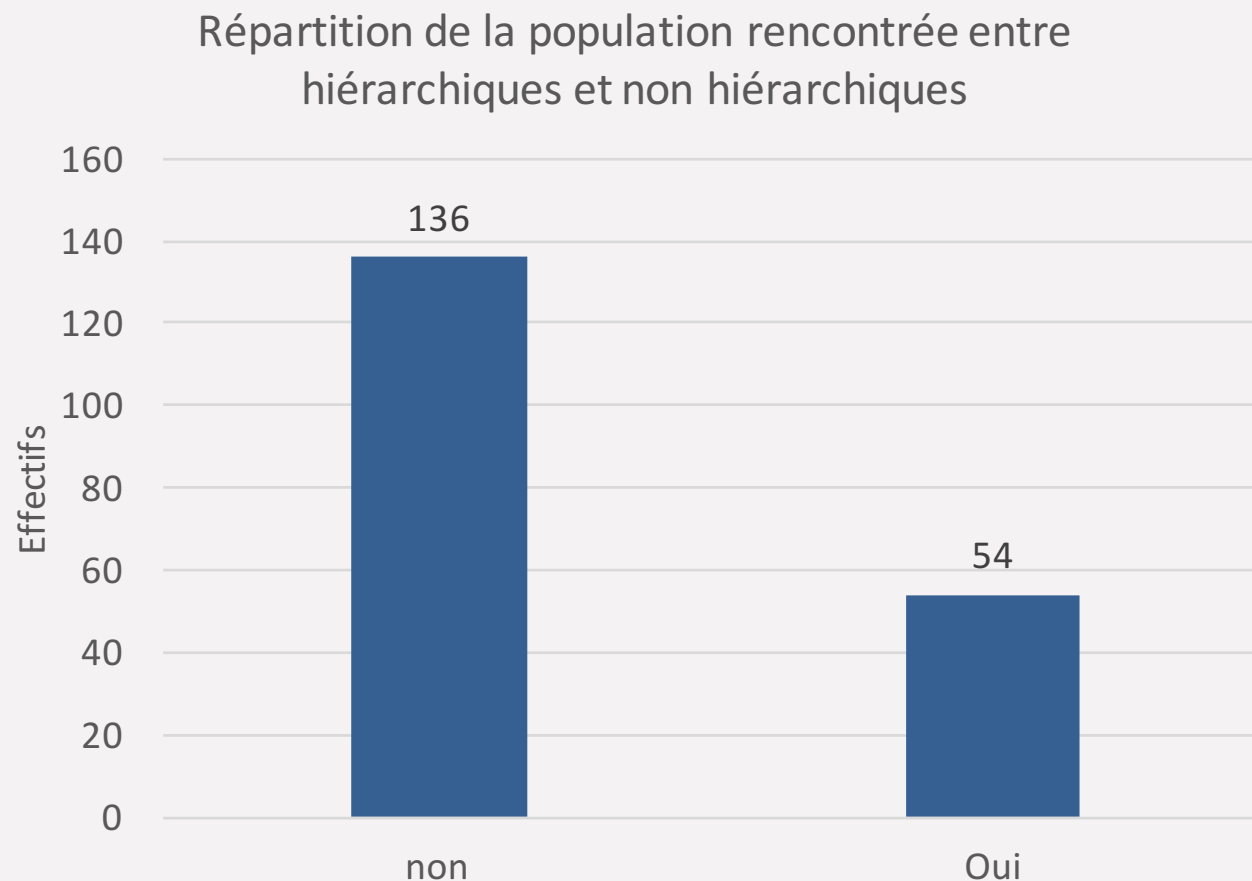


Retour global sur la mission



Lyon, Clermont Ferrand et les antennes ont bien été représentés dans le cadre des échanges.

Retour global sur la mission



14 Directeurs et adjoints
4 DGA + DGS
29 RS
7 RU

Retour global sur la mission

- La démarche a été considérée comme constructive mais des attentes fortes ont été exprimées quant à la restitution du diagnostic et aux actions qui seront engagées
- Un questionnement récurrent sur le périmètre qui n'intègre pas les agents des lycées ; notre hypothèse est que les agents pensent à leurs collègues au sens large, dans et hors contexte de réorganisation
- Des entretiens collectifs d'une durée d'1h30 – souvent considérés « trop court » par rapport au contenu à aborder (mais permet aussi d'aller à l'essentiel)
- Des temps a priori « très appréciés », permettant souvent de décaler certaines représentations sur le travail des collègues, de démystifier les activités d'autres sites, de découvrir aussi des contraintes ou ressources transverses et jusque là non mises en débat



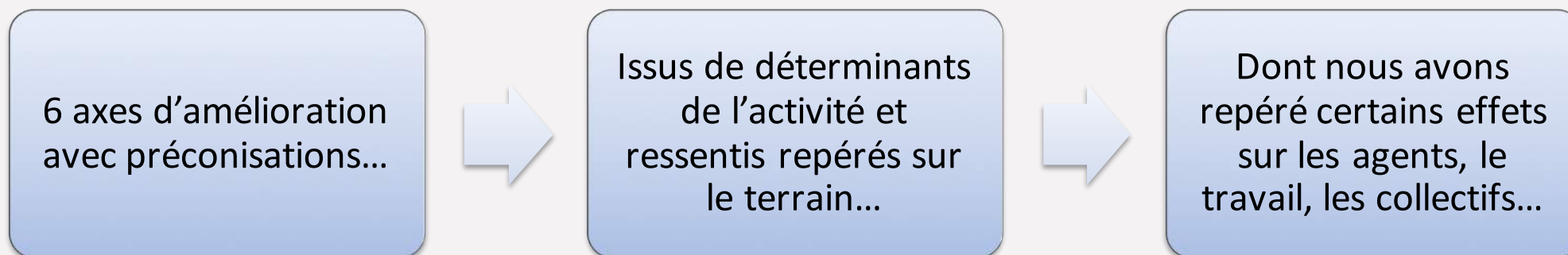
DIAGNOSTIC ET PRÉCONISATIONS

Grille de lecture

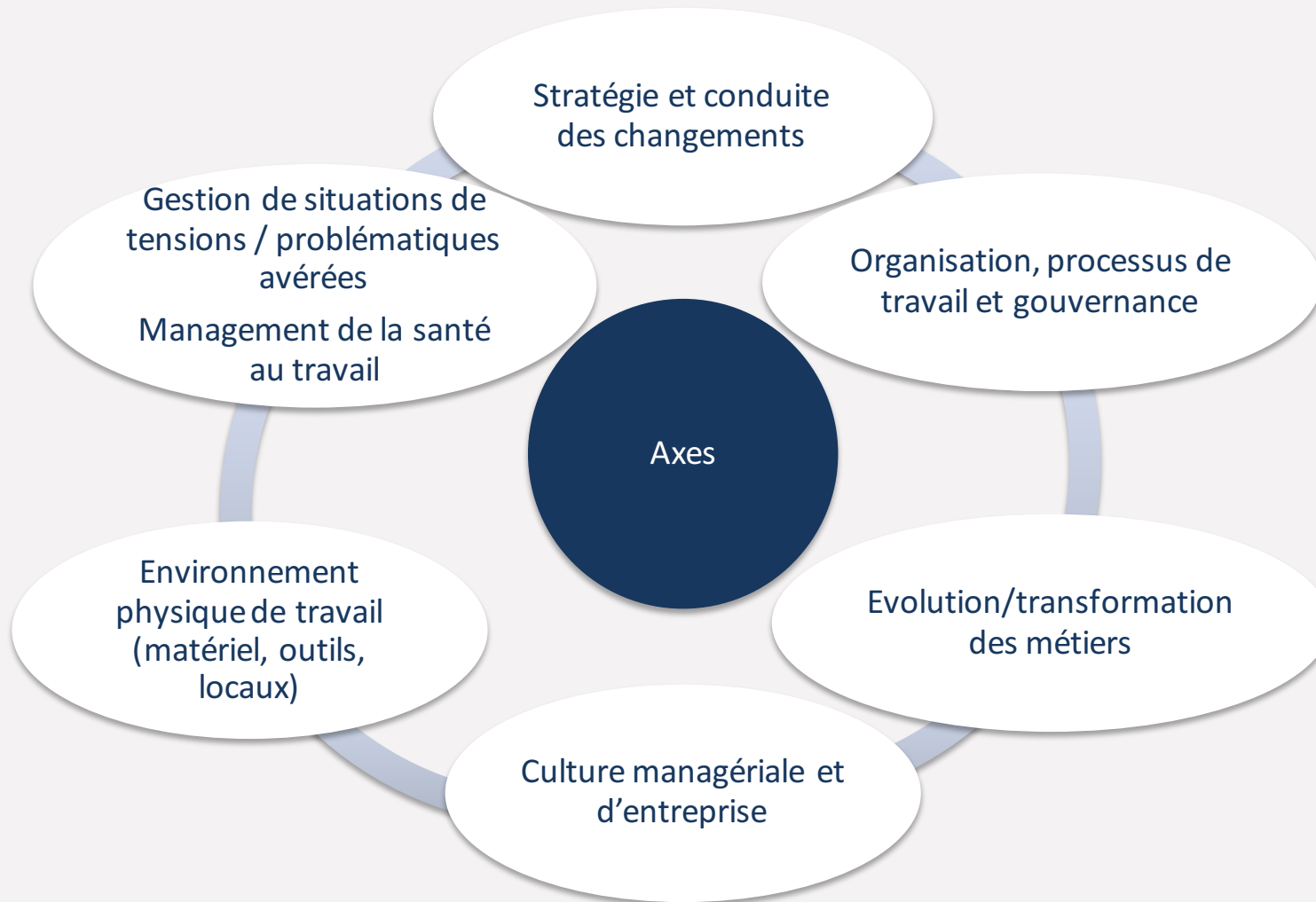
- **Lexique :**

- Agents : terme générique pour désigner tous les acteurs confondus, qu'ils soient en situation de management hiérarchique, fonctionnel ou non encadrant
- Encadrants : à envisager au sens large, tous niveaux confondus, sauf précisions spécifiques apportées

- **Fil rouge :**



Axes de travail / thématiques



***Importance de
conserver une
approche globale et
systémique***

Point de vigilance majeur

- Nous avons favorisé le point de vue du travail réel, à la fois verbalisé par les agents, et à la fois analysé pour comprendre les situations professionnelles

Axe d'investigation le plus neutre et le plus objectif permettant de dépasser les points de vue et commentaires subjectifs

- Représentativité de la population rencontrée :
 - ***Ne pas chercher à savoir qui à dit quoi*** ; tout le monde n'a pas le même ressenti, les mêmes impacts dans son quotidien mais nous avons recherché des axes d'amélioration qui soient communs et transverses
 - Il s'agit de ***ne pas amplifier / dramatiser*** les problématiques identifiées car non résolutoire et nous ne connaissons pas le point de vue des agents non rencontrés Mais il s'agit aussi, parallèlement, de ***ne pas banaliser*** les éléments recueillis

Si nous les évoquons, c'est que nous estimons qu'il est important de travailler sur ces sujets, soit car des effets avérés sont déjà relevés, soit car nous faisons l'hypothèse qu'ils pourraient se développer dans un futur proche (logique prévention)

Point de vigilance majeur quant à la lecture des thèmes

Pour chaque axe développé : tout n'est pas négatif bien entendu sur le terrain ; l'enjeu est d'abord l'élaboration d'un plan d'actions constructif pour améliorer ce qui peut l'être au niveau global.

Ainsi *nous avons mis en avant des facteurs ressources / points d'appui* ; il est primordial de les maintenir, voire de les renforcer.

Les *analyses se basent sur un recueil des représentations des personnes à un instant T, spontanément* ; nous mentionnerons des éléments factuels, mais aussi des « vécus, éléments subjectifs » variables selon les individus (les perceptions sont hétérogènes) auxquels nous attachons une grande valeur dans l'analyse.

Pour rappel, nous ne visions pas l'exhaustivité et avons cherché à intégrer les points majeurs sur lesquels travailler.



THÈME 1 : STRATÉGIE ET CONDUITE DES CHANGEMENTS

- **Notion de réorganisation ; spécificités du contexte d'intervention :**
 - La fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes
 - Le changement des politiques publiques dans le cadre d'une nouvelle mandature
 - Une réorganisation du fonctionnement global de la collectivité suite aux divers transferts de compétences notamment (cf. loi NOTRe - 2015) et à la volonté politique de créer une nouvelle collectivité

Clarifier la vision, le projet et le sens de la transformation

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Besoin de **transparence sur les choix** ; des orientations floues et instables

La stratégie existe mais ne descend pas suffisamment, n'est pas déclinée opérationnellement – si la ligne de conduite était claire au départ, les agents constatent un manque de déclinaison opérationnelle lié à l'acculturation de nouveaux encadrants qui ne pouvaient pas arbitrer faute de connaissances de ce nouveau milieu, des processus de décisions très long et, par conséquent, la création de processus/ procédures transitoires (donc qui changent) = perte de sens

Incompréhensions sur des **choix d'investissements** parfois perçus comme non prioritaires

Déconnexion perçue comme forte entre les objectifs généraux, le discours et les réalités du terrain – agilité, efficacité,...VS processus plus longs, complexification des procédures, communication pas toujours ajustée (cf. impacts auprès des agents) => un déséquilibre entre le fond et la forme => perte de sens pour les agents

Mode de fonctionnement non sécurisant en termes d'emploi et de contenu du travail car activités et environnement de moins en moins maîtrisés

+ regroupement des services et parallèlement, **nombreux mouvements (sorties ou mobilités) avec pertes de compétences** – interrogent sur les missions essentielles à préserver, prioritaires ou non etc...

Postes non pourvus ; vécu difficilement, manque d'informations, de perspectives claires

Mieux accompagner les changements

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Un processus de changement enclenché en 2016, ayant mobilisé des ressources qui tendent à s'épuiser alors même que la mise en œuvre opérationnelle débute : la réorganisation a été présentée comme un projet qui devait se faire en 3 mois alors que pour les agents cela fait deux ans que cela dure.

Une organisation prescrite qui avance, mais **il reste à accompagner le volet humain, à faire vivre**, à créer les liens, articulations etc... ; « les murs sont montés mais on doit intégrer le ciment »....

Il perdure un manque de compréhension des agents quant au **pilotage et au rôle des fonctions supports** dans la transformation (et actuel).

Les services RH eux-mêmes réorganisés ; leurs **possibilités d'accompagnement** dans le cadre des mobilités ont parfois été très réduites/complexifiées. Plusieurs constats :

- Peu (voire pas) de parcours d'intégration dans de nombreuses situations
- Postes proposés au fil de l'eau ; stratégies de prudence qui ont amené des agents à se positionner par précaution (perte de la logique compétences dans les choix)
- Des mobilités choisies parfois par anticipation et non par conviction (ex: information non précise sur la réduction de postes dans certaines directions)
- Des postes fortement impactés (>50%) sans accompagnement adapté - suffisant
- Peu d'accompagnement des nouveaux managers

Processus participatif

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Le **processus participatif** en place est :

- Fragilisé dans sa crédibilité, d'où une faible adhésion au projet
- Remis en question : sentiment que les réflexions n'ont pas été prises en compte, que tout « ce qui était fait avant est nul », que le cadre de travail est déjà préconstruit et trop restreint,

Sentiment qu'on n'a pas pris en compte l'analyse de l'existant, de « réinventer l'eau chaude » ou encore de mettre en place des procédures (parfois plus complexes) non adaptées à la réalité (voire même non adaptée aux règles de la fonction publique)

Besoin de clarifier l'articulation entre des compétences externes qui peuvent être sollicitées (coût) alors même que ces compétences existent parfois en interne et sont sous-employées.

Constats issus du terrain

Dont certains effets ont été repérés

Des **dissonances** qui peuvent générer un sentiment de mal-être, voire de la colère

Perte de confiance envers l'institution :

- Etre « éloignés » du projet tel qu'il avait été présenté ; « on a tout cassé, déstructuré sans prendre le temps de reconstruire »
- « On n'a pas tenu compte des compétences, modes opératoires de la structure »

Incompréhensions, perte de sens ; « l'organisation devrait être le miroir du projet politique » le discours est vécu comme très éloigné de la réalité

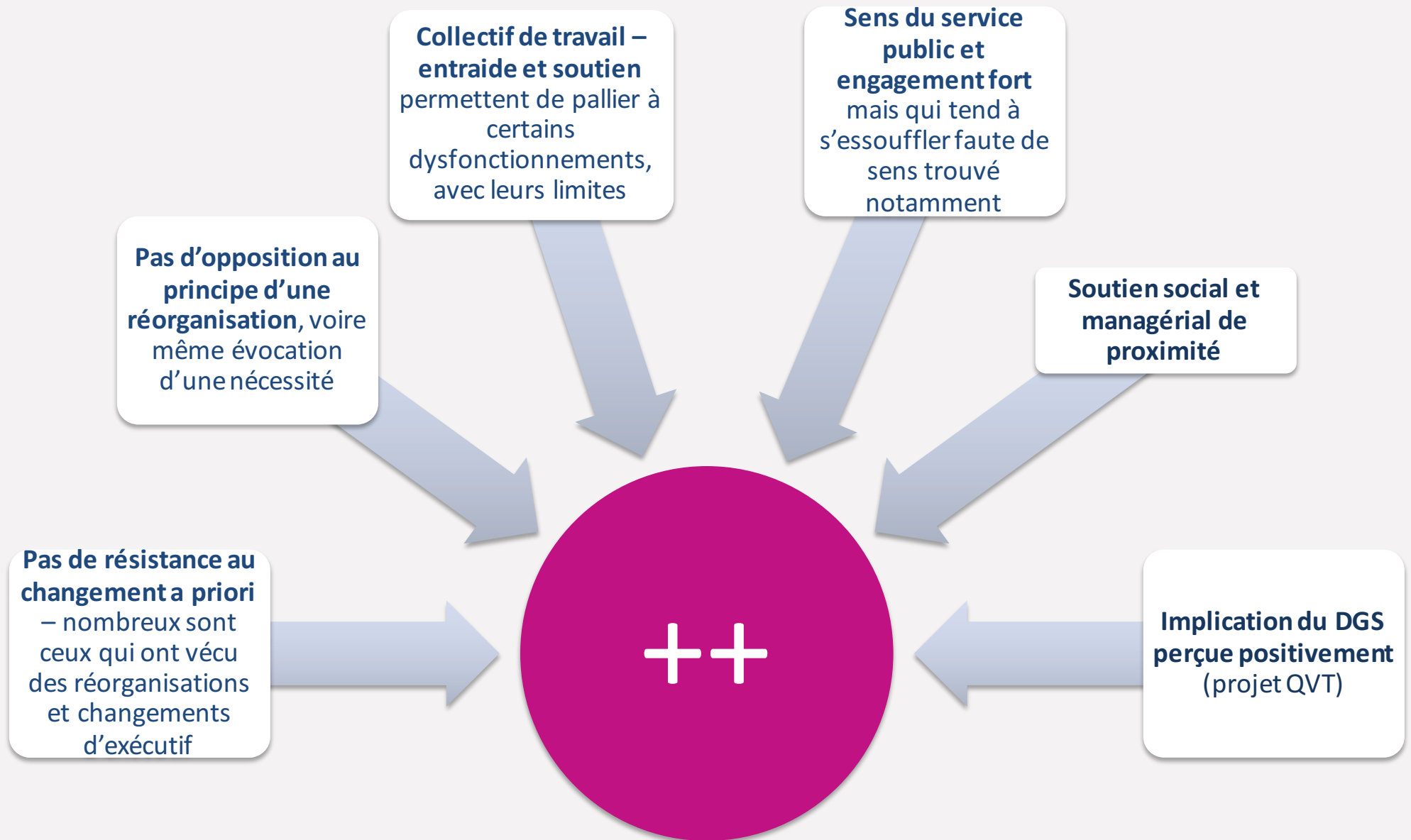
Sentiment que les recrutements/mobilités n'ont pas toujours été réalisés selon des critères objectifs et notamment la compétence

Résilience, voire résignation pour certains ; notion de découragement, pas de perspectives d'améliorations car pas de levier d'action à portée de main

Conflits de valeurs, sentiment de ne plus faire un travail de qualité

Rappel : effets ressentis / vécus de manière variable ; toute la population impliquée dans la démarche n'est pas dans ces situations

Points d'appui



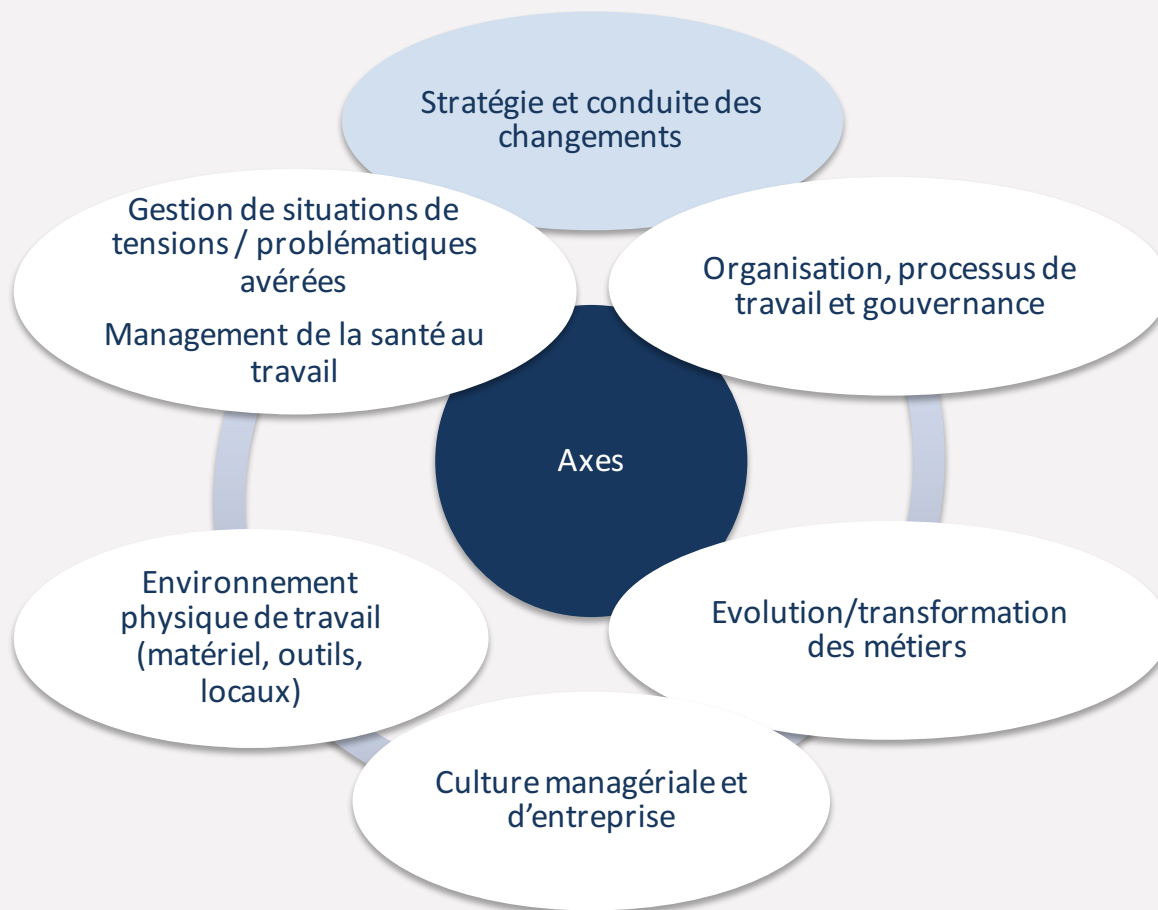
Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Clarifier la vision et le sens général de la transformation pour rassurer ; favoriser l'appropriation sur le terrain dans le quotidien (en liant les évolutions concrètes et les discours) pour permettre une projection constructive vers l'avenir	Elaboration de feuilles de route avec des points d'étape / jalons associés Organisation de séminaires de direction Clarification des objectifs visés / cibles (missions, portée, ressources...)
Clarifier le dispositif de pilotage du changement (qui fait quoi, qui pilote quoi, quels acteurs ressources) et notamment le positionnement des fonctions supports	Apport de précisions et notamment avec l'élaboration de logigrammes + définition de ses modalités de diffusion Interventions de « référénts » dans des réunions de services – directions pour expliquer leur rôle etc.... Fonctionnement en mode projet (pilotes/contributeurs)
Renforcer l'approche participative – réaliser un état des lieux opérationnel des atouts actuels, ce qui fonctionne(ait) bien, capitaliser sur les bonnes pratiques et s'autoriser l'expérimentation via des démarches itératives	A l'échelle des unités / services / directions, ateliers de capitalisation (une fois le projet de service bien orienté, donc une fois le cap bien appréhendé)

Synthèse thématique 1

*Vision et sens – projection
Pilotage du changement et rôles
Approche participative – capitalisation,
expérimentation*

*S'appuyer sur le soutien du collectif,
l'engagement, le sens du service
public et l'envie de construire, sans
opposition de principe*





THÈME 2 : ORGANISATION DU TRAVAIL – RÔLES, PROCESS ET RÉGULATIONS - GOUVERNANCE

Constats issus du terrain

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Problématique **d'équipes non complètes (ou non ajustées)** ; attentes de recrues, certains services sont en sous-effectifs, sans encadrement parfois, d'où « une attente forte d'un retour rapide à la normalité »

Un **déficit de pilotage** de l'activité des agents et de leur charge de travail (individuelle et collective)

Une difficulté à identifier les bons interlocuteurs (qui, où)...en lien avec un organigramme trop succinct et un **manque de partage sur qui fait quoi** (individuellement et à l'échelle des équipes)

Manque de compréhension sur les **processus de décision** ; perçus comme lourds, complexes, opaques parfois avec un sentiment d'injustice sur les décisions prises

Système de délégation peu existant ou peu clair ; nombreux circuits consommateurs en temps et augmentation des délais de réponse – Sentiment de centralisation des pouvoirs de décision

Espaces de discussion/co construction sur le travail à développer ; modes de coopération perturbés par l'absence (ou le manque) de liens et de liant entre les différents services, entre Lyon et les antennes, entre les contractuels et fonctionnaires, le personnel et les prestataires externes...

Circulation de l'information : des éléments appris via la presse, un éloignement géographique (lié à la taille de la région) qui implique une certaine vigilance quant aux transmissions d'informations (synchronisation, cohérence, en temps identiques...)

Constats issus du terrain

Dont certains effets ont été repérés

Surcharge, stress, épuisement VS sous charge, inquiétudes, perte d'estime ; peu de rééquilibrages possibles faute de pilotage et mise en débat sur la répartition du travail (des risques de « burn-out », « bore-out » et « brown-out » sont évoqués, cela traduit bien les réalités multiples des contextes de travail) ; arrêts maladie, démotivation et incompréhensions sur le fait que la situation perdure ; perte de **pouvoir d'agir**, sentiment d'être dépossédés

Des agents qui ne comprennent plus **le sens** global de la collectivité (enjeux, missions et objectifs) et sentiment de ne plus répondre aux attentes des usagers. Perte de sens au regard de la transcription opérationnelle de la stratégie politique (Perte de confiance/défiance)

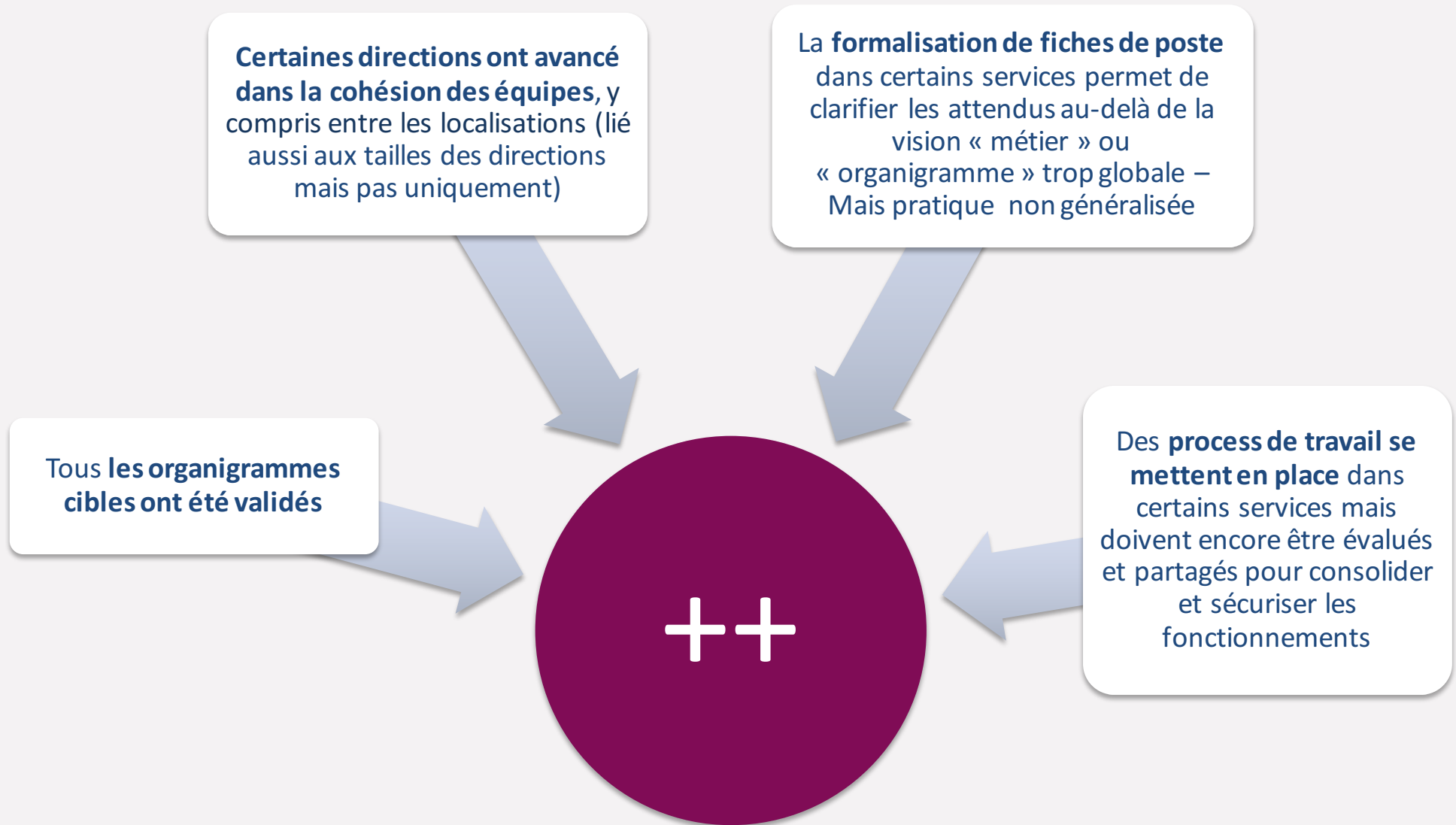
Des attendus non clairs qui génèrent des **doublons** (pertes de temps) et des **activités non réalisées** (risques) ou prises en charge par d'autres personnes/services ; impacts sur la **qualité** du travail (tenue des délais, erreurs, réactivité...) et sur **l'image** renvoyée à l'extérieur

Des **agents qui ne se connaissent pas** ; difficultés à travailler ensemble, à construire

Le management à distance génère un sentiment **d'injustice organisationnelle, de manque d'équité** entre les sites ; **Sentiment d'être « moins bien lotis »** en antennes et sur Clermont Fd – contagion sur Lyon
Isolement de certains

Rappel : effets ressentis / vécus de manière variable ; toute la population impliquée dans la démarche n'est pas dans ces situations

Points d'appui



Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Valider / Planifier et communiquer sur les effectifs cibles par service puis ouvrir / renforcer le dispositif de recrutement pour obtenir des équipes « complètes » au sens « d'ajustées » par rapport aux missions et aux priorités du service	A partir de la clarification de la vocation et des missions/métiers prioritaires de la collectivité, déclinaison (vocation/missions/activités prioritaires) au sein des directions et services (ex : séminaires de vision partagée et de partage de vision)
Définir, clarifier et partager les processus de prise décision : règles du jeu, marges de manœuvre, processus d'arbitrage et de régulation	Des processus spécifiques à clarifier : recrutement, articulation CAB-DARES... Clarification des modalités de travail et de collaboration avec les élus (gestion des interfaces, injonctions contradictoires, arbitrage, gestion des urgences)
Intégrer dans les réflexions l'identification des compétences nécessaires au bon fonctionnement	Quelles compétences clés sont requises au plus près du terrain ? (juridique...)
Favoriser des espaces de discussion et de coopération sur le travail (enrichir, renforcer...)	Dresser un inventaire des espaces existants, de leurs atouts et limites pour envisager des pistes de progrès
Développer des pratiques de management à distance efficaces et garantes de sens et de cohésion	Définir des règles de fonctionnement S'assurer de temps institués réguliers Alternier les déplacements de manière équitable etc...

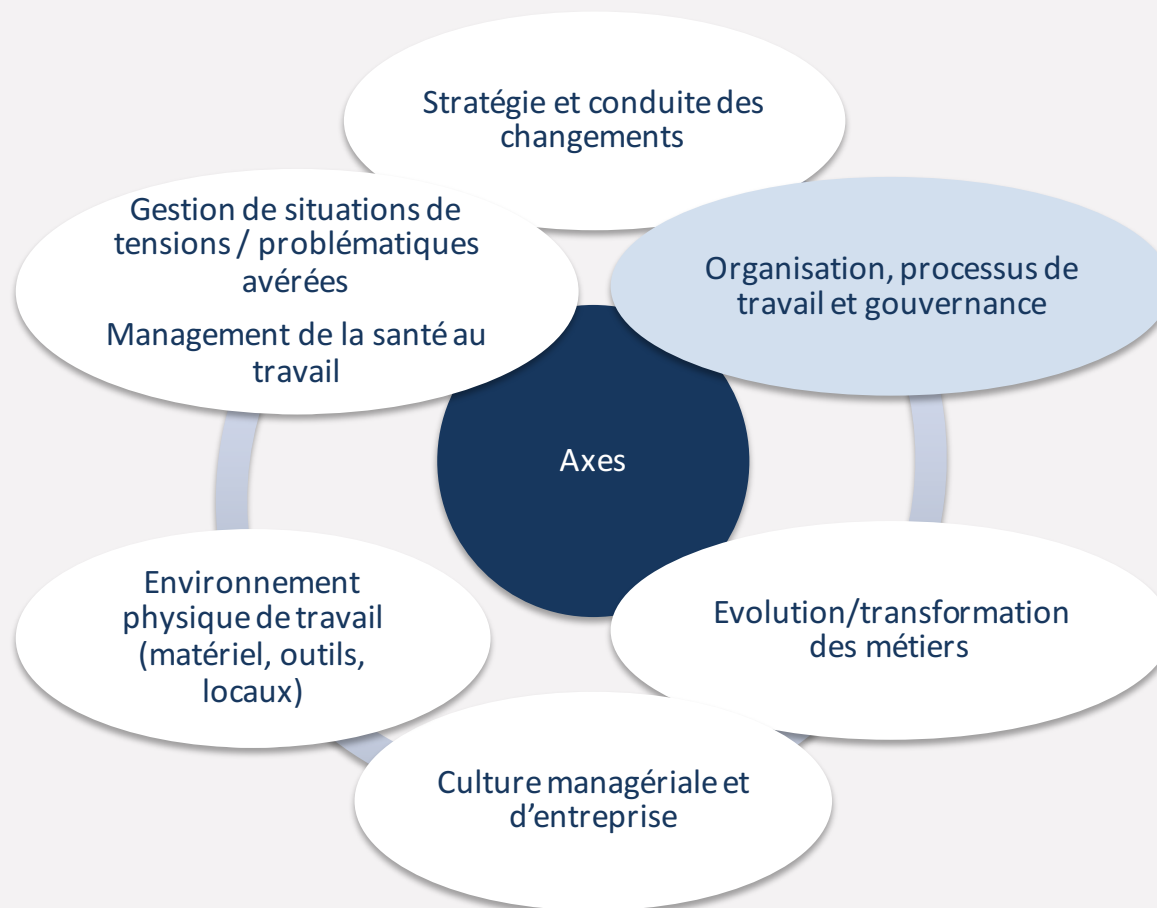
Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Clarifier le qui fait quoi au quotidien (directions, services puis agents) Définir / partager les priorités opérationnelles (missions, actions) dans chaque service/direction Préciser comment s'organise le partage des fonctions supports avec les managers (attention quand absence d'encadrant ou instabilité de l'équipe managériale) : volet social, technique...	Projets de services co-construits, élaborés de manière participative en tenant compte de la commande politique Formalisation des fiches de poste et des délégations Clarification des rôles entre directeurs et leurs adjoints Séminaire par direction avec outils pour clarifier le rôle de chacun (outillage de type matrice etc..)
Stabiliser/renforcer la ligne managériale	Recrutement sur des postes non encore pourvus ou en attente de validation
Evaluer l'adéquation ambition / missions / objectifs / moyens, dans un principe de réalité Etudier/évaluer/ajuster la charge de travail réelle des services et des agents (encadrants/non encadrants)	Outils d'évaluation – de pilotage de la charge de travail (au delà de la planification de l'activité en tant que telle)

Synthèse thématique 2

Vision et sens – projection
Pilotage du changement et rôles
Approche participative – capitalisation, expérimentation

S'appuyer sur le soutien du collectif, l'engagement, le sens du service public et l'envie de construire, sans opposition de principe



Effectifs cibles, rôles de chacun, processus de décision, EDD, management à distance
Pilotage charge + adéquation moyens (dont compétences)

Poursuivre la dynamique sur les process, clarification en cours, fiches de postes et travaux sur la cohésion

THÈME 3 : ACCOMPAGNEMENT DES ÉVOLUTIONS DE MÉTIERS ; QUELLE COLLECTIVITÉ, POUR FAIRE QUOI ?

Constats issus du terrain

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Des **agents qui ne maîtrisent pas/plus leur poste de travail** et qui se trouvent en situation difficile avec parfois un sentiment d'échec.

Des **exigences nouvelles qui nécessitent de mobiliser d'autres ressources** et un positionnement différent dans certains cas ; pas nécessairement des « nouveaux » métiers mais des périmètres qui changent, une répartition des tâches qui évolue et des agents qui réalisent des tâches complètement différentes sans pour autant avoir changé de poste officiellement.

Dont certains effets ont été repérés

Sentiment pour certains d'être dépossédés ;
« *notre métier nous échappe* »

Erreurs, risques (y compris juridiques) ; Perte d'efficacité/d'efficience – quid des indicateurs de performance

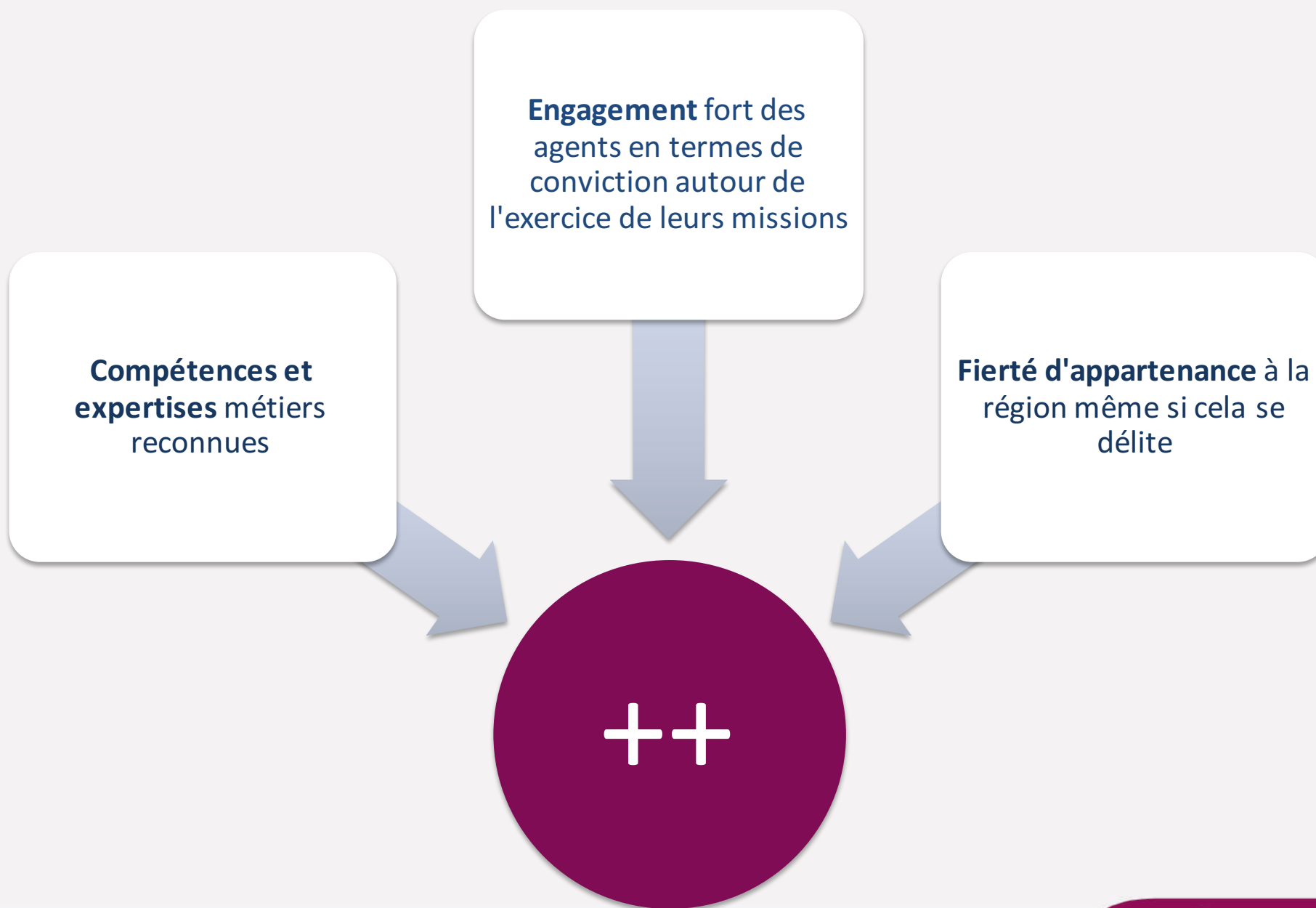
Perte de légitimité/crédibilité individuelle et collective

Impact sur l'image de la collectivité

Perte de confiance, tensions - stress

Rappel : effets ressentis / vécus de manière variable ; toute la population impliquée dans la démarche n'est pas dans ces situations

Points d'appui



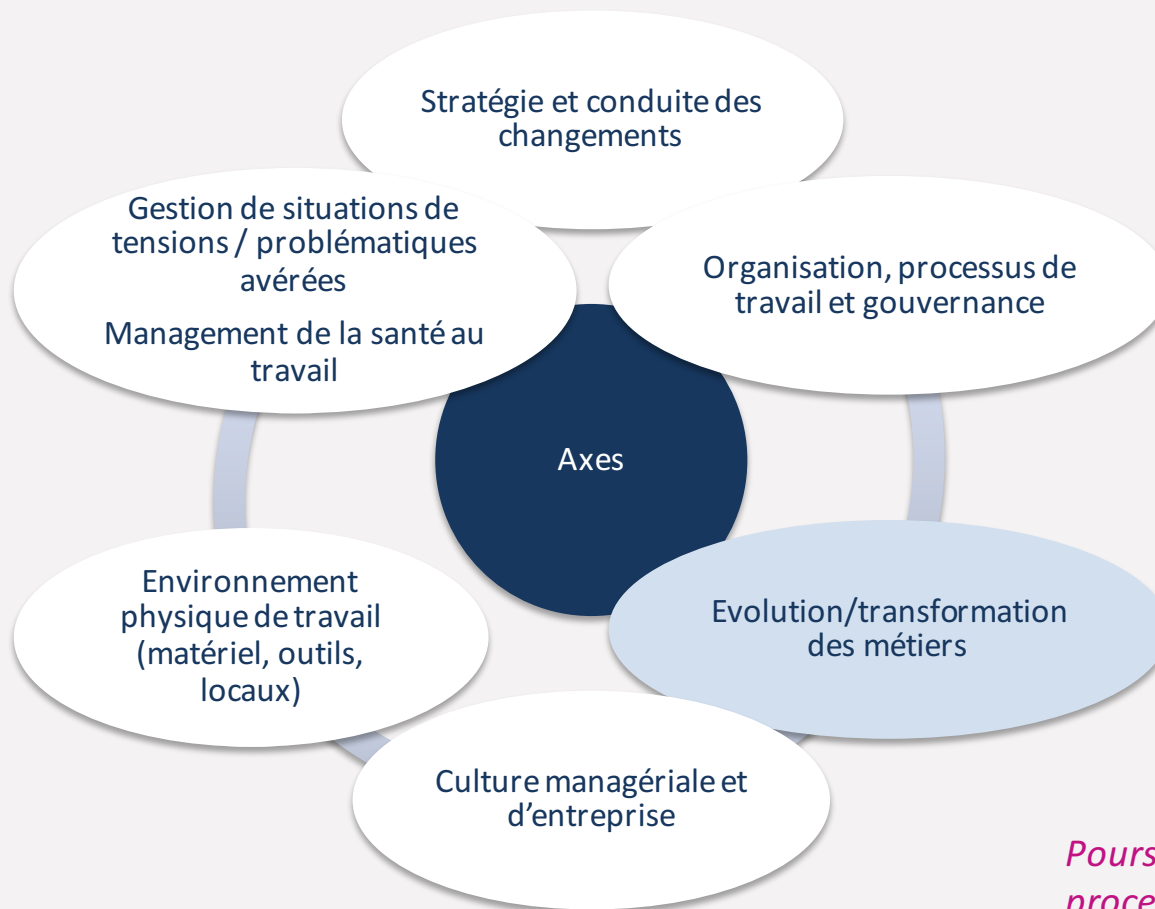
Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Identifier les besoins de formation et d'accompagnement pour accompagner l'acquisition et le développement de nouvelles compétences clés	Séminaires de partage sur les représentations des métiers aujourd'hui pour redonner du sens à la fonction d'agent au service de la collectivité et recréer le sentiment d'appartenance à une nouvelle collectivité
Démarche type « GPEC » : nouveaux métiers, évolution de métiers existants, + population vieillissante (quid des indicateurs RH ?)	Décliner des parcours de formations Formation management et QVT Identifier les métiers ayant vocation à disparaître, les compétences qui se raréfient,...
Garantir une articulation plus fluide des fonctions supports / d'appui avec les directions plus techniques pour sécuriser les process et les agents	Mettre en place des référents par DGA (sur des thématiques / champs de compétences spécifiques)

Synthèse thématique 3

*Vision et sens – projection
Pilotage du changement et rôles
Approche participative – capitalisation, expérimentation*

*S'appuyer sur le soutien du collectif,
l'engagement, le sens du service
public et l'envie de construire, sans
opposition de principe*



*Effectifs cibles, rôles de
chacun, processus de
décision, EDD, management
à distance
Pilotage charge +
adéquation moyens (dont
compétences)*

*Poursuivre la dynamique sur les
process, clarification en cours, fiches
de postes et travaux sur la cohésion*

*Besoins de formation et d'accompagnement,
démarche type « GPEC ».
Articulation avec fonctions support et
techniques pour sécuriser les process et les
agents*

*Poursuivre la dynamique sur les
process, clarification en cours, fiches
de postes et travaux sur la cohésion*



THÈME 4 : VERS UNE CULTURE COMMUNE (MANAGÉRIALE ET D'ENTREPRISE)

Constats issus du terrain

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Nouvelle **identité à construire** pour favoriser l'appartenance et l'adhésion au projet

Beaucoup de changements parmi la ligne encadrante, un certain nombre ne connaissent pas la fonction publique (ses règles, ses procédures, les devoirs des agents, etc.) ce que les agents comprennent mais ils ne comprennent pas le manque d'appui sur les équipes qui ont un savoir-faire, une éthique, des compétences parfois perçus comme sous-mobilisés

Confrontation dans la réalité de **2 cultures** : privée/publique ; apparition de tensions, difficultés à s'approprier les nouvelles exigences

Des managers qui ont parfois **perdu le sens de leur mission** ; nombreux s'inquiètent de la dégradation des contextes de travail et de la santé de leurs équipes (et aussi de leur santé, sous l'angle de leur capacité à tenir, et à soutenir leurs équipes, dans la durée)

Besoin de repérer les situations et désamorcer (si possible) avec des leviers à portée de main.

Pas / peu d'échanges entre pairs

Des managers isolés dans leurs pratiques et en difficulté parfois (perte de repères, charge de travail, absence de leviers), sans **espace « ressources »** pour partager, capitaliser et co-construire de nouveaux repères et pratiques managériales malgré un parcours manager existant parmi les outils de la RH mais qui semble ne pas être (suffisamment) déployé

Constats issus du terrain

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

En lien avec les évolutions de missions, des **champs de compétences** sont parfois réduits, appauvris avec une perte de la vision globale du travail des agents

Des fonctionnements disparates entre les services/ directions concernant l'animation de dispositifs réguliers de communication.

Nécessité pour les agents de **se rencontrer, de faire connaissance** (notamment compte tenu de la réalité multi sites) pour mieux travailler ensemble et construire l'équipe/le service

Constats issus du terrain

Dont certains effets ont été repérés

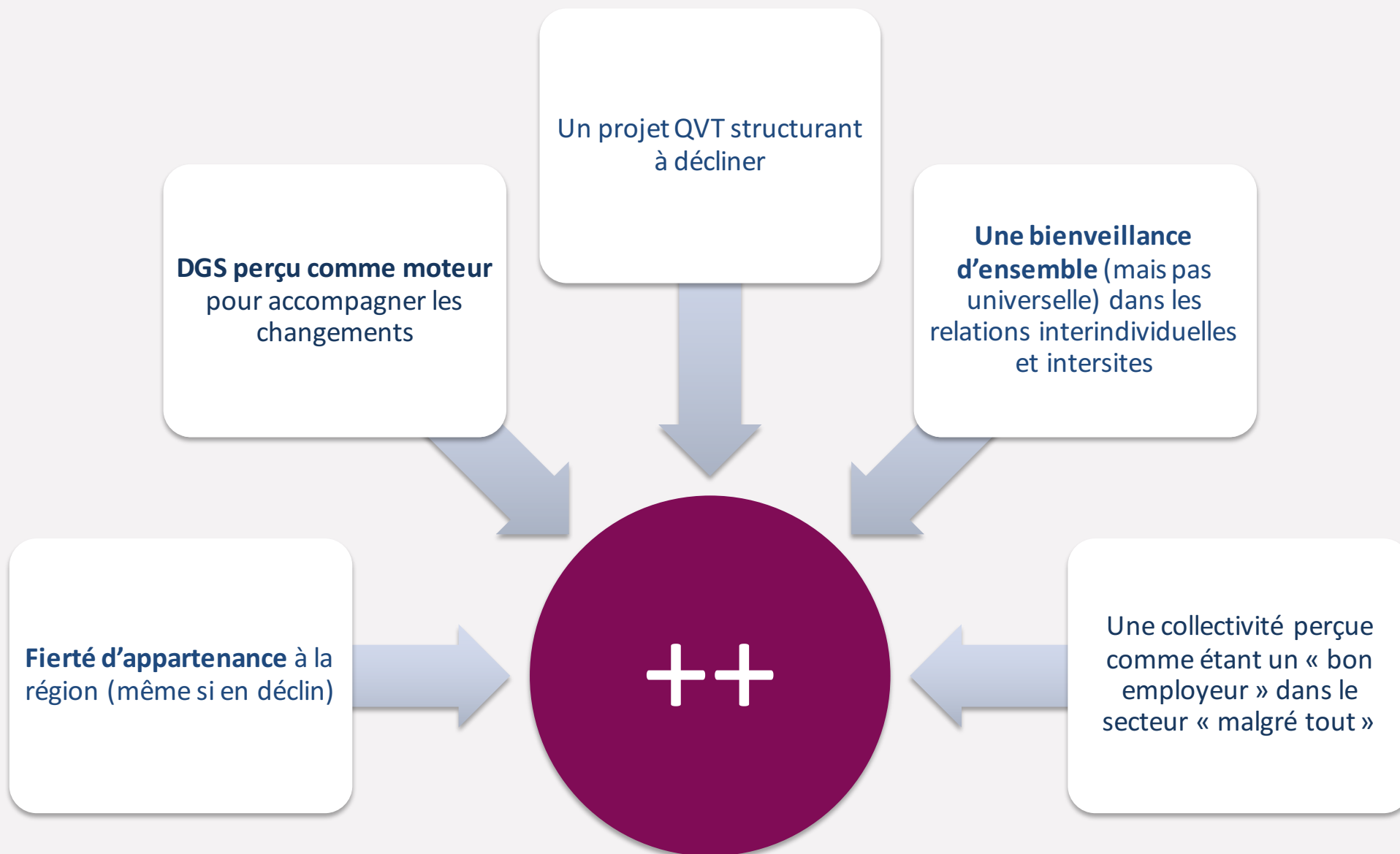
Pertes de sens et de valeurs

Sentiment d'une forme de taylorisation avec perte de la vision globale

Plusieurs agents peuvent se retrouver à faire le même travail en doublon = perte de temps, efficacité etc...

Rappel : effets ressentis / vécus de manière variable ; toute la population impliquée dans la démarche n'est pas dans ces situations

Points d'appui



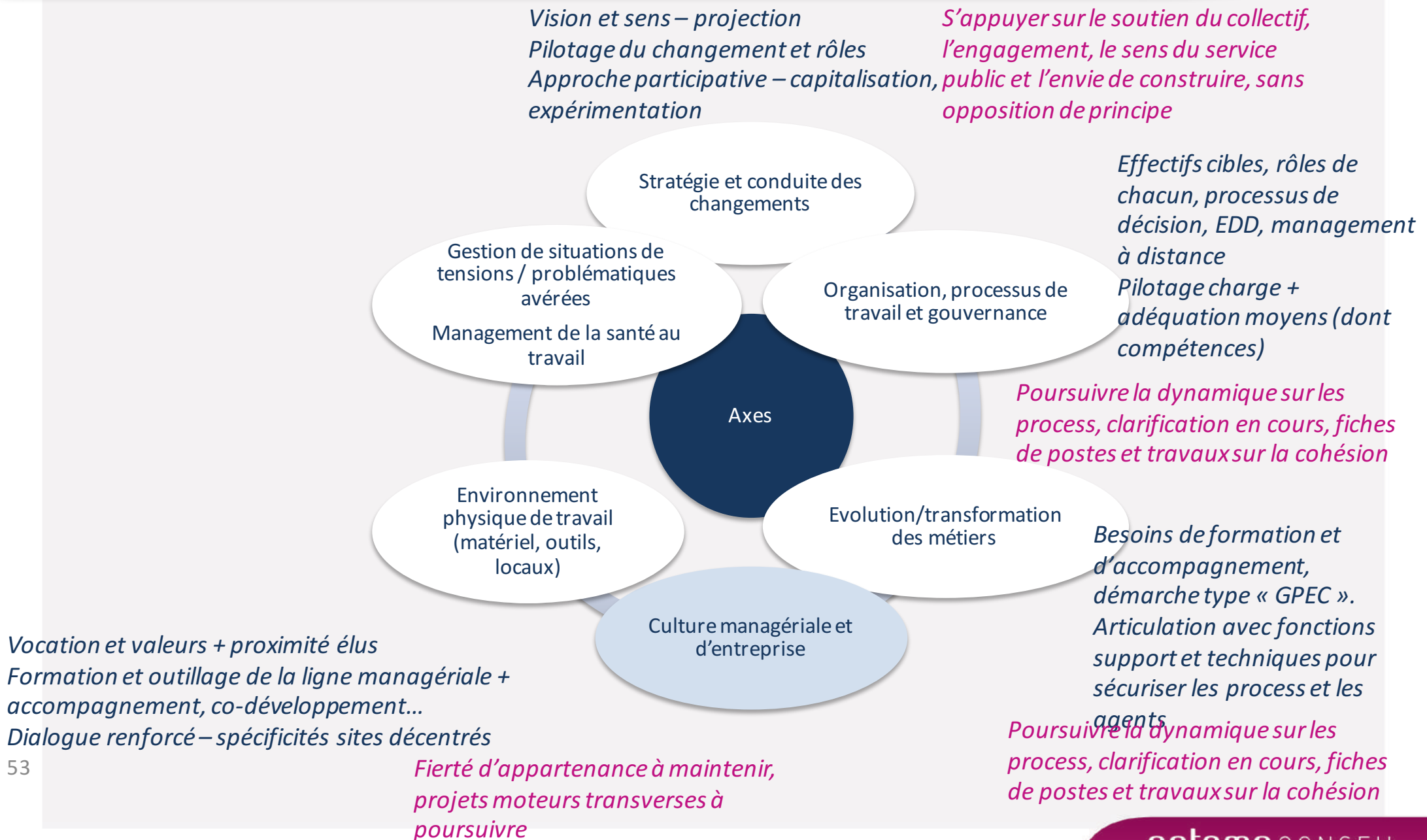
Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Mener un travail collaboratif sur la vocation et les valeurs de cette nouvelle collectivité pour recréer un fort sentiment d'appartenance nécessaire à la réussite du projet	Temps collectifs sur le partage des représentations individuelles et collectives pour reconstruire un socle commun (c'est quoi en 2018 le métier d'agent ? de manager ?)
Décliner ces choix via un parcours de formation des managers ; intégrer la promotion de la santé au travail et la QVT dans les formations au management	Nouveau module ou enrichissement de l'existant ; organiser une réunion interservices pour définir une offre globale adaptée et cohérente sur le long terme
Outiller la ligne managériale en premier niveau pour la promotion de la santé, la détection de situations à risques etc...	Formations à l'entretien d'aide et d'écoute
Identifier / mettre à disposition des acteurs ressources pour garantir un accompagnement managérial individuel et collectif de proximité	Des ressources internes/externes à mobiliser : coaching individuel et collectif pour accompagner les managers et leurs équipes dans les changements, parcours d'intégration des nouveaux managers à renforcer...

Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Consolider des pratiques de management cohérentes et convergentes	Espaces de co-développement/espaces «ressources » pour redonner du sens (et des moyens) au métier de manager
Ritualiser des espaces de dialogue et de travail pour consolider les collectifs et renforcer/construire la cohésion des nouvelles équipes	Dispositifs de communication – pratiques managériales à partager/consolider
Avec une vigilance particulière sur les sites décentrés (présence des directeurs / responsables)	Quel relais locaux ? Quels dispositifs nécessaires ?
Restaurer de la proximité avec les élus - Renforcer leur présence en particulier sur les sites décentrés	Définir les modalités du « bien travailler ensemble » Partage de représentations pour faire évoluer certains méconnaissances perçues sur le rôle des « fonctionnaires »
Communication interne/externe pour restaurer une image dégradée dedans et dehors	Quelle reconnaissance des agents (pratiques managériales, relations aux élus, communication institutionnelle) ?

Synthèse thématique 4





THÈME 5 : ENVIRONNEMENT, MOYENS MATÉRIELS ET LOCAUX

Constats issus du terrain

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Au sein d'une même direction (ou service), les bureaux sont éparpillés (parfois) sur plusieurs étages ce qui ne favorise pas le sentiment d'appartenance et la transversalité dans l'activité de travail

Des difficultés pour **utiliser certains outils** (pb de connexion, de performance, d'adéquation)

Des outils non partagés/non partageables

Problème de place dans certains bureaux et open space : confidentialité complexe à maintenir selon les missions des agents

Nombre de **véhicules de service** réduit VS interventions sur un territoire plus grand avec des agents toujours basé au même endroit... amplitudes horaires importantes / responsabilité

Lyon ; **problématique de luminosité** pour les bureaux donnant sur la cour intérieure (certains ne voient jamais le soleil), bureaux et salles de réunion second jour, 1 lampe par bureau en guise d'éclairage (parfois insuffisant à priori mais à vérifier avec luxmètre),

Restauration à Clermont pas facile d'accès (« cher et pas sur place »)

Constats issus du terrain

Dont certains effets ont été repérés

Investissements en « petit » matériel source de sentiment de manque de considération

Perte de cohérence dans la répartition des équipes au regard des missions

Perte de temps, moins de fluidité dans les échanges / freins à la collaboration

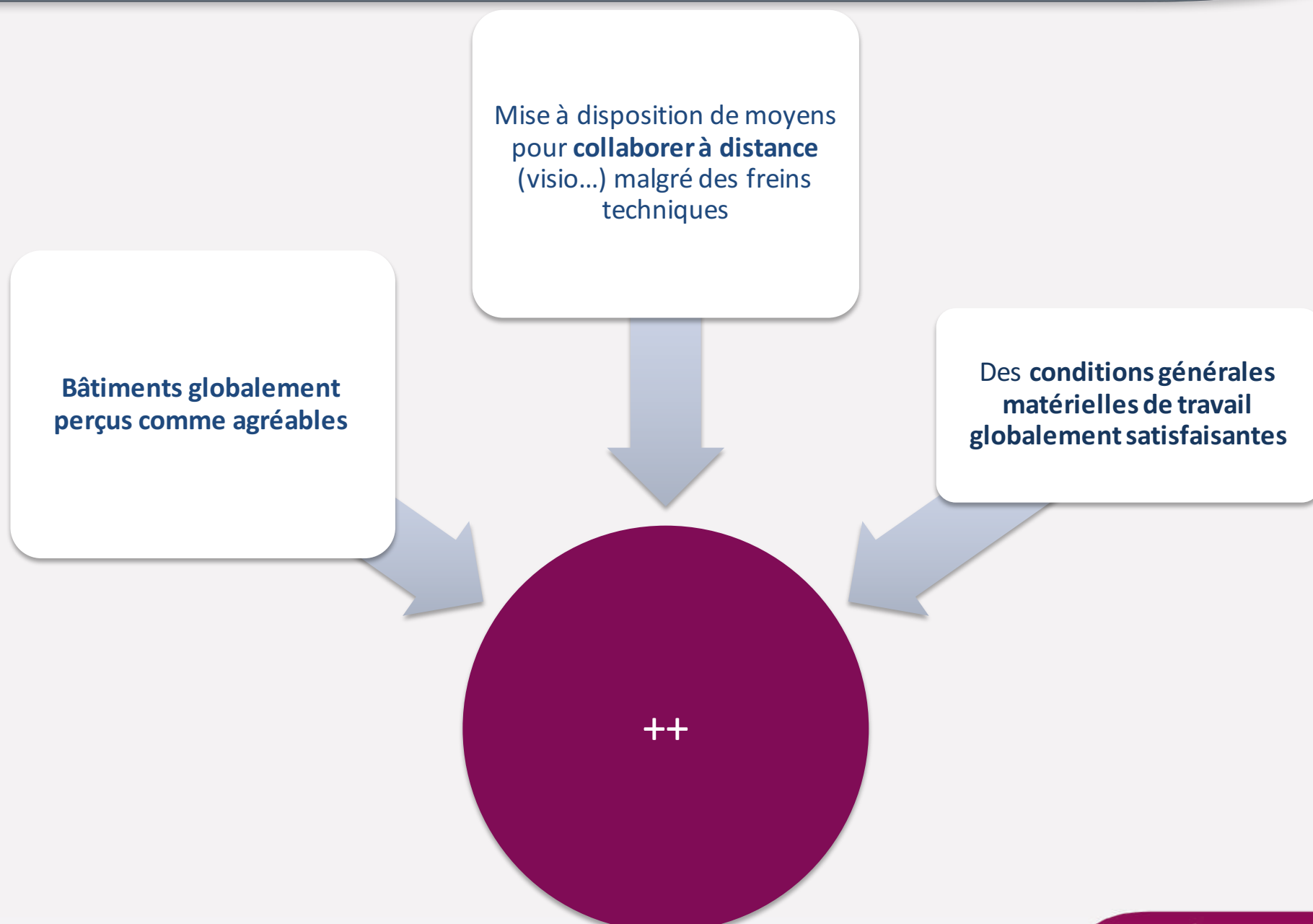
Perte d'efficacité / efficience

Freins à la transversalité intersites/ex régions

Perte de sens (ex : moyens de déplacements terrain, voyages à l'étranger)

Rappel : effets ressentis / vécus de manière variable ; toute la population impliquée dans la démarche n'est pas dans ces situations

Points d'appui



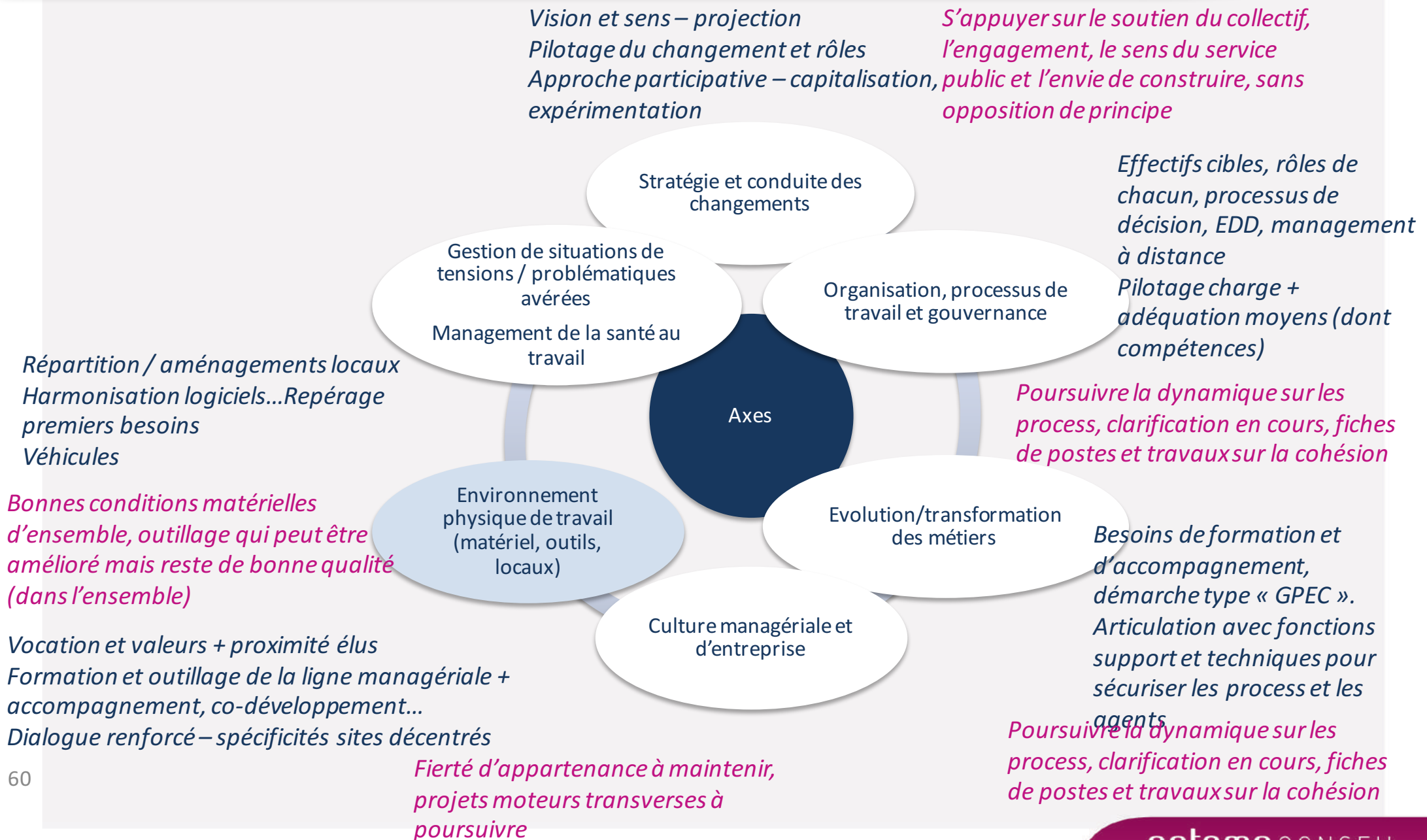
Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Réflexion sur l' organisation des bureaux (Lyon et Clermont) pour donner plus de cohérence et de lisibilité globale	Sur Clermont : réflexions sur la répartition en open space (systématique ?) + redonner du sens et rassurer sur le partage des locaux avec des entreprises privées Sur Lyon : favoriser une logique de regroupement des services d'une même direction ou en lien interservices
Repérer au plus près du terrain les besoins matériels nécessaires / indispensables et faire remonter les éléments	Fiche navette par équipe ? Ex : ajouter des lampes à Lyon
Adaptation des moyens de déplacement mis à disposition	Articulation entre missions, objectifs et moyens : quelles nouvelles priorités (ex : international) ? Quelle présence terrain souhaitée ? quelles relations de proximité nécessaires aujourd'hui ? quelles modalités de fonctionnement avec les partenaires externes ? ...

Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Harmonisation/optimisation des outils/logiciels	Groupes de travail transverses : état des lieux des besoins
Permettre aux agents de Clermont de se sentir plus intégrés/reconnus dans cette nouvelle collectivité	Redéfinir un contrat plus intéressant pour les agents de Clermont avec le restaurant ou trouver un service traiteur ou créer un espace restauration

Synthèse thématique 5



THÈME 6 : GESTION DE SITUATIONS AVÉRÉES DE TENSIONS - MANAGEMENT DE LA SANTÉ AU TRAVAIL (LOGIQUE PRÉVENTION ET RÉGULATION)

Constats issus du terrain

Constats et analyses des représentations exprimées par les agents rencontrés sur le terrain

Un système qui ne vit pas, faute de légitimité dans l'action et de confiance envers l'institution

Un manque de compréhension sur le terrain du rôle de chacun dans la prévention et régulation de la santé au travail

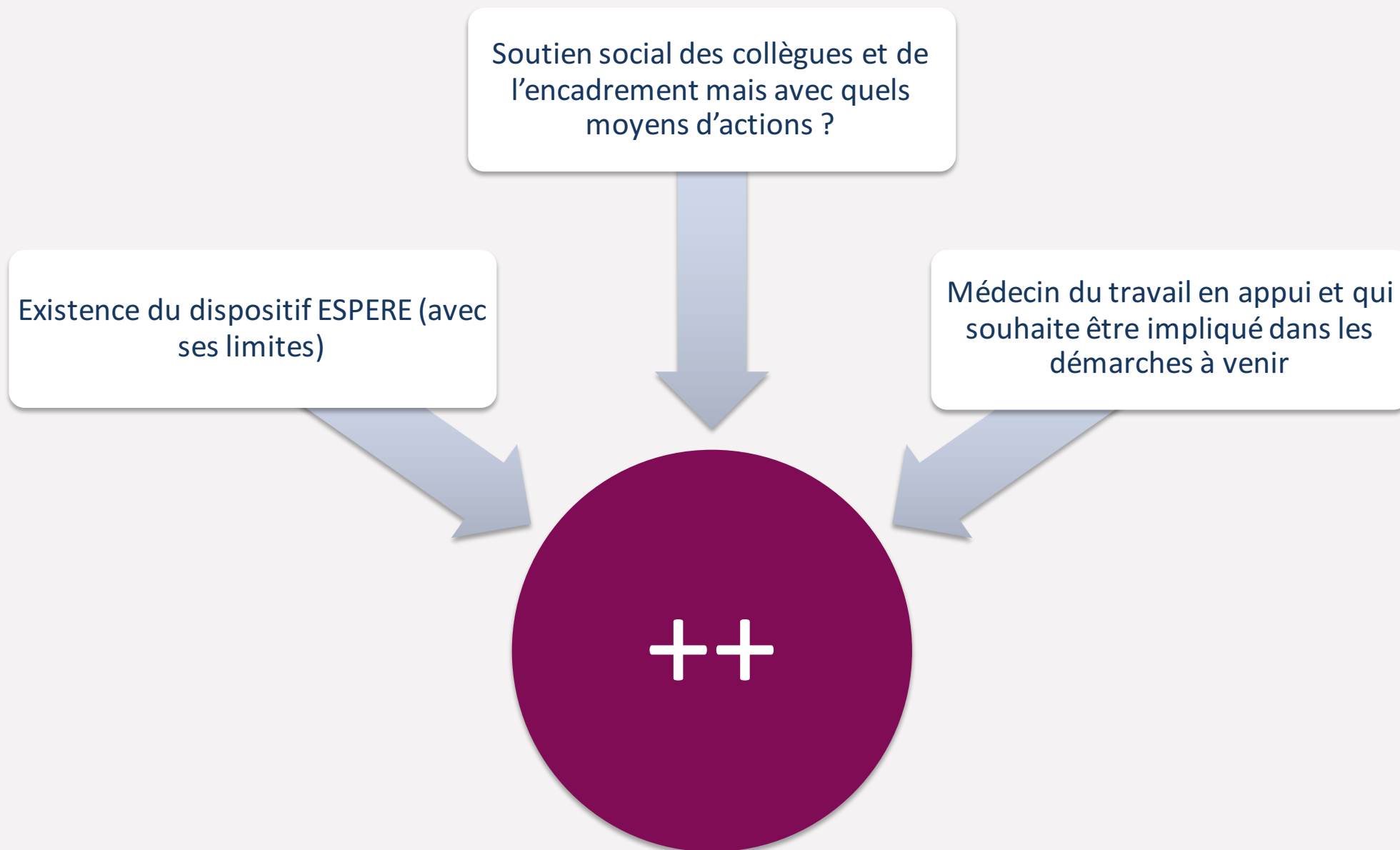
Dont certains effets ont été repérés

Une perte de confiance dans les dispositifs existants qui sont sous-sollicités par rapport à la réalité

Situations non résolues, risque d'enlisement

Rappel : effets ressentis / vécus de manière variable ; toute la population impliquée dans la démarche n'est pas dans ces situations

Points d'appui



Préconisations

Préconisations	Exemples de déclinaisons
Enclencher le volet mise en œuvre de solutions , au delà du processus d'écoute	Interventions de tiers dans des contextes tendus (collectifs dégradés...)
Mieux suivre les situations dégradées et leurs effets	Indicateurs QVT au sens large
Clarifier le rôle de chacun dans le cas de situations avérées (IRP, DRH, structures externes...)	Plaquette à construire de manière paritaire et à diffuser Dispositif d'alerte à réactiver
Construire un baromètre pour suivre dans le temps les évolutions sur le terrain	Dispositif de veille
Partager une culture QVT commune	Sensibilisation des agents Espaces d'échange de bonnes pratiques Formation des managers Espaces de régulation
Articulation performance et santé au travail	Tableau de bord de pilotage « santé au travail » : quels indicateurs santé ?

Synthèse thématique 6

Ecoute + mise en œuvre de solutions
Suivi des situations dégradées et leurs effets
Rôle de chacun dans le cas de situations avérées
Partager une culture QVT commune
Indicateurs, baromètres...

S'appuyer sur l'existence d'ESPERE, les acteurs ressources (médecin...) et de proximité (dans la limite des périmètres de chacun

Répartition / aménagements locaux
Harmonisation logiciels...Repérage premiers besoins
Véhicules

Bonnes conditions matérielles d'ensemble, outillage qui peut être amélioré mais reste de bonne qualité (dans l'ensemble)

Vocation et valeurs + proximité élus
Formation et outillage de la ligne managériale + accompagnement, co-développement...
Dialogue renforcé – spécificités sites décentrés

Vision et sens – projection
Pilotage du changement et rôles
Approche participative – capitalisation, expérimentation

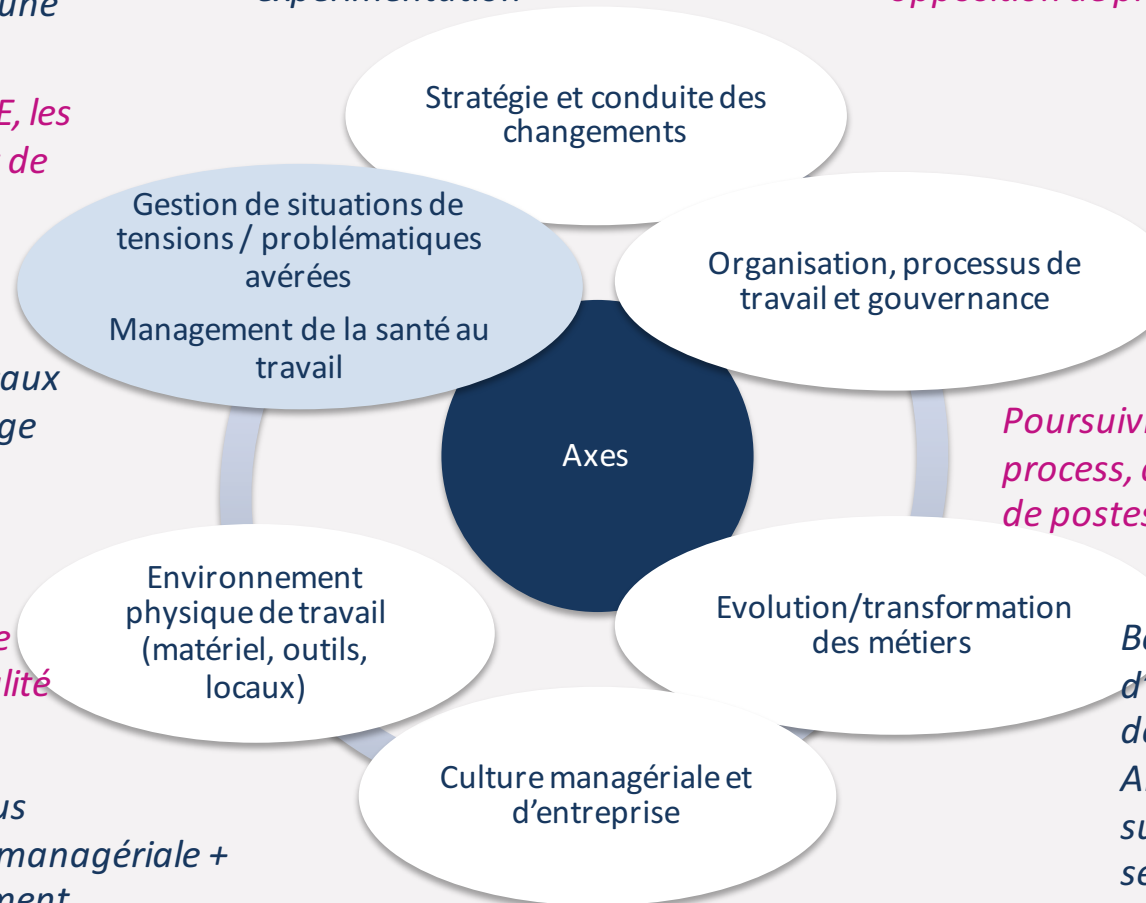
S'appuyer sur le soutien du collectif, l'engagement, le sens du service public et l'envie de construire, sans opposition de principe

Effectifs cibles, rôles de chacun, processus de décision, EDD, management à distance
Pilotage charge + adéquation moyens (dont compétences)

Poursuivre la dynamique sur les process, clarification en cours, fiches de postes et travaux sur la cohésion

Besoins de formation et d'accompagnement, démarche type « GPEC ». Articulation avec fonctions support et techniques pour sécuriser les process et les agents

Poursuivre la dynamique sur les process, clarification en cours, fiches de postes et travaux sur la cohésion



Fierté d'appartenance à maintenir, projets moteurs transverses à poursuivre



SYNTHÈSE DES PRÉCONISATIONS (FICHIER EXCEL)

Approche globale des facteurs de santé au travail

