

CHSCT-FP ONF Franche-Comté

IMPACT DU PROJET STRATEGIQUE 2012-2016



VERSION DEFINITIVE DU RAPPORT D'EXPERTISE

3 décembre 2013



Mesdames, Messieurs les membres du CHSCT,

Nous vous présentons le rapport définitif de la mission réalisée pour le CHSCT de votre établissement dans le cadre de l'expertise mandatée le 28 mars 2013, concernant l'analyse des risques professionnels pour les personnels fonctionnaires de la direction territoriale liés au déploiement du « Contrat d'Objectifs et de Performance » et des suppressions de postes qu'il prévoit.

Un pré-rapport vous a été communiqué et a servi à la présentation en réunions préparatoires le 5 novembre pour les représentants du personnel et les membres du COMEX, ainsi que pour la plénière du CHSCT, le 22 novembre 2013.

Le présent rapport ajuste le contenu du premier document en intégrant les remarques et précisions demandées lors des restitutions. Il est complété d'une synthèse pouvant être utilisée par le CHSCT en vue d'une information au personnel sur les conclusions d'un travail auquel ils ont participé ainsi que d'un volume d'annexes qui apportent des outils techniques nécessaires à l'action du CHSCT.

Restant à votre disposition et vous réaffirmant l'intérêt mais également le plaisir que nous avons eu dans nos rencontres, avec mes collègues Christelle LE FUR, Sandrine MARAIS, Pierre CHAINEAU, et Sylvain GUARD, je vous prie de croire, Mesdames, Messieurs à nos sentiments les plus cordiaux.

Le 3 décembre 2013

Michel AGOSTINI



SYNTHESE DU RAPPORT

- Du point de vue de l'expert extérieur, l'ONF apparait comme une institution au rôle historique de préservation et de gestion d'un bien commun à la nation : la forêt. L'Office dispose d'un personnel compétent, passionné et entièrement dévoué à sa mission souvent investie comme une vocation. Outre cet attachement à l'Office, à ses missions et à ses métiers, une partie du personnel bénéficie des garanties statutaires de la Fonction Publique et d'acquis sociaux spécifiques.
- Pourtant, à l'écoute des Agents de l'ONF Franche-Comté on découvre une situation de crise lourde génératrice de risques élevés pour les personnels et pour la bonne conduite de l'Office. La DT de Franche-Comté est en crise et sa cohésion sociale est fortement dégradée. Sur le plan organisationnel, l'organisation matricielle dilue l'efficacité collective. Les articulations indispensables entre les forestiers, les services, les opérateurs administratifs fonctionnent mal, voire peuvent être conflictuelles. Des clivages importants traversent les relations internes, morcelant l'unité de l'institution et fragilisant les collectifs de travail. La confiance vis à vis des dirigeants et de la hiérarchie est rompue. Le management est faiblement en capacité de gérer la situation. Les cadres de proximité sont meurtris et dans une situation exposée, sans socle de cohésion suffisant.
- Les personnels sont en souffrance et le dialogue social est, dans ce contexte, fortement conflictuel.

- Cette situation prend ses racines dans la succession de réformes lourdes qui, depuis plus d'une décennie, ont modifié les missions, les objectifs, l'organisation concrète des structures de l'Office et fortement diminué le volume d'emplois techniques et administratifs. Ces réorganisations ont été conduites à un rythme très soutenu et ne sont pas « digérées » structurellement ni moralement au moment où un nouveau « Contrat d'Objectifs et de Performance » décidé au niveau national doit se déployer sur le territoire.
- Ce contrat, s'il confirme bien l'avenir de l'ONF, poursuit l'évolution de ses missions et prévoit de nouvelles suppressions de postes.
- Outre les problèmes d'emploi et le débat sur les finalités de l'ONF qu'il génère, le « Contrat d'Objectifs et de Performance » pèse par son mode de pilotage. Pendant la période où SECAFI a conduit sa mission, la déclinaison concrète du contrat a fortement évolué par la décision d'un moratoire et d'une modification des « cibles » de suppression de postes par le CA en juin, puis à l'automne, par l'ouverture d'une négociation sociale au niveau national.
- Ce mode de pilotage « à vue » déstabilise et crée de l'incertitude. Il met la hiérarchie de la DT en difficulté par rapport à ses premiers projets de mise en œuvre des suppressions de 57 postes, principalement Agents Patrimoniaux au départ. Il génère de la tension dans le dialogue social, accroît le malaise général et la déstabilisation de l'ensemble de l'institution. Il se traduit par une aggravation des risques encourus par l'ensemble des personnels.

- La situation existante et le contexte de réforme à venir ont conduit SECAFI a poser un diagnostic d'alerte grave auprès du CHSCT et de l'autorité territoriale.
- Dans ce contexte, l'analyse de l'activité et l'analyse des RPS que nous avons conduites peuvent être résumées par les principaux risques professionnels suivants :
 - > La perte de vision d'ensemble de ce qu'est le travail de gestion de la forêt,
 - > La reconnaissance insuffisante du travail réel réalisé et de l'investissement du personnel,
 - > Le manque d'arbitrage dans la réalisation de l'activité de travail,
 - > La remise en cause de l'équilibre vie privée / vie professionnelle,
 - > La pénibilité physique accrue de l'activité (risques de TMS),
 - > La rupture avec le terrain, lieu du travail réel, l'incompréhension réciproque et une forme d'interdit à faire remonter les informations
 - > Le risque routier,
 - > Le risque de chute,
 - > Les risques liés au travail sur écran.

- A l'origine de tous les constats listés précédemment existe un problème majeur au sein de l'ONF et de l'ONF Franche-Comté en particulier, celui du travail. « Ce qui est avant tout malade au sein de l'ONF c'est le travail ». C'est cette cause sur laquelle l'ONF doit se concentrer prioritairement.
 - > Il y a un désaccord profond qui traverse tous les niveaux hiérarchiques et tous les métiers sur ce qu'est un travail bien fait.
 - > Le « divorce » entre le travail prescrit et le travail réel n'a jamais semblé aussi profond. D'un côté les Services Techniques (DT, Agences) dictent leurs attentes (travail prescrit). De l'autre (UT, Triages), les AP gèrent la forêt dans un jeu de relations locales complexes contradictoires et conflictuelles (travail réel). L'écart entre le travail prescrit et le travail réel et le manque de régulation nécessaire sont à la source d'incompréhension et de méfiance réciproques à l'interne.
 - > Le travail est toujours le fruit d'un compromis sur des critères contradictoires. Et le travail d'Agent Patrimonial illustre cette réalité plus qu'aucun autre. L'Agent doit assurer une gestion dite multifonctionnelle, c'est-à-dire équilibrant trois objectifs (patrimonial, commercial et social) parfois contraires. Cet équilibre n'est possible qu'au prix d'un arbitrage.
 - > Le travail administratif (RH, gestion, secrétariat, communication...) est réparti entre les Agences et la DT. Le malaise perçu par ses personnels s'ancre dans :
 - L'éclatement des ressources (moindre présence dues aux suppressions de postes passées)
 - La complexité et l'accumulation des procédures, entraînant une perception de complexité / lourdeur
 - Une mission difficile de support au service d'une activité « malade »
 - Un report de tâches sur les autres lignes métiers contribuant à une forme de banalisation de l'activité et de dévalorisation de leur valeur ajoutée à l'origine d'une forme d'oubli

- L'arbitrage impossible, malaise dans la ligne hiérarchique (1/2) :
L'héritage toujours présent de la culture administrative de l'ONF est bloquant :
 - > L'héritage d'une culture d'organisation administrative implique un mode de management aux caractéristiques particulières comme la centralisation de la décision, la déclinaison de la décision dans une chaîne de commandement descendante (et non remontante), la légitimité managériale acquise par l'expertise et par le statut etc.
 - > Notre lecture est que cette caractéristique de la chaîne managériale (descendante, déclinant des objectifs) perdure fortement sous sa forme historique, alors même que les enjeux, la complexité de l'activité de travail, mais aussi l'organisation (marges de manœuvre, rôle des AP en comparaison des gardes forestiers) ont fondamentalement évolué.
 - > Les réminiscences de l'héritage décrit, même si elles sont érodées (il existe de vraies pratiques managériales au sein de l'ONF liées à des capacités et prises d'initiatives individuelles), sont évidemment bloquantes pour mettre en place les arbitrages nécessaires.
 - > Par ailleurs, c'est au RUT d'assurer la mise en place de cette mission nouvelle de management (et contraires aux habitudes anciennes). Ce rôle est récent (éloigné des missions traditionnelles de Chef de Groupe Technique) et pas encore stabilisé.
 - > Cela nous amène à la conclusion suivante : l'organisation actuelle de l'ONF Franche Comté ne permet pas le « *management* », au sens où le management est avant tout une action de régulation et de gestion des priorités du terrain (ajustement des moyens au plus près du terrain et de priorisation de l'activité pour éviter le divorce travail prescrit / travail réel). Il s'agit selon nous non pas d'une question de compétence ou d'individus (le « *casting* » des managers), mais bien d'enjeux collectifs : rapports de force entre les fonctions, répartition des rôles, places assignées dans l'organisation.

- L'arbitrage impossible, malaise dans la ligne hiérarchique (2/2) :
La nouvelle organisation matricielle est déséquilibrée :
 - > Pour gérer la forêt de manière multifonctionnelle il faut avoir une vision systémique des enjeux sur son territoire (Triage, UT, Agence Territoire). C'est donc à la ligne hiérarchique (Direction Territoriale, Direction d'Agence, RUT, Agent Patrimonial) que doit logiquement revenir la position d'arbitrage attendu. Or ce n'est pas le cas !
 - > La ligne hiérarchique a été progressivement dépossédée du métier et donc du travail au bénéfice des experts des Services.
- Le malaise qui affecte la ligne hiérarchique toute entière se propage jusqu'aux AP qui d'arbitres, gestionnaires de leurs Triages (les Chefs de Triage), sont devenus Agents exécutants sur un périmètre toujours plus large (suppression des postes et réaffectation) avec une complexité de mission accrue...
- La ligne hiérarchique n'occupe pas sa bonne place. Elle est dépossédée des possibilités d'arbitrage autour de ce qui fait un travail bien fait impactant le bien-être au travail des personnels. « *La santé au travail c'est la possibilité d'affecter son milieu de travail par son initiative.* » (Y. Clot Pour en finir avec les RPS). Quand cette possibilité est niée, le malaise est criant.

- Il n'y a donc plus de place pour l'arbitrage collectif. Le mutisme ou l'incompréhension sont de mise. L'activité de l'Agent Patrimonial est contrariée. Chacun souffre, observe et dénonce le déchirement qui éloigne de plus en plus Direction (prescrit) et terrain (réel). Pourtant, parfois à l'occasion d'une opération collective en forêt certains constatent que « *l'on peut se parler autour du travail* » et indiquent ainsi déjà l'essentiel de notre recommandation.
- Qu'est-ce qui est commun à tout le personnel de l'ONF Franche-Comté ? Une forêt et un métier. La cassure avec le terrain, la dépossession de la ligne hiérarchique du métier ont fragilisé tout le collectif. La forêt n'est plus un enjeu suffisamment partagé.
- En conséquence, au sein de l'ONF on parle des problèmes du travail (arrivée de nouveaux outils, RPS...). Mais en parlant plus des problèmes que du travail lui-même on concentre beaucoup d'énergie sur les conséquences plutôt que sur la cause : le « travail malade ».
 - > Ainsi, rencontrant des collègues suisses, certains constatent avec une forme de détresse à ne plus savoir que dire de leur travail : « *Les suisses font du travail de forestiers. On n'a rien à leur dire car on ne sait plus rien faire.* ».
 - > D'autres déclarent : « *On a oublié la forêt* ».

Illustration du travail malade : une « *crispation* » sur le marteau, au sens figuré et au sens propre.

- L'activité de martelage au croisement de la mission patrimoniale et la mission commerciale)... où et comment faire le compromis équilibré pour sortir de l'impasse ?

Le marteau "symbole" :

- Le marteau (avec l'arme de service) représente un attribut d'autorité de l'AP.
- L'AP désigne l'arbre à couper et le marque du sceau de l'Office. Il est maître de la gestion des arbres de son Triage et agit au nom de l'Office.

Cf. Boutefeu – Le métier de forestier 2006



Le marteau "outil" :

- Le marteau est l'outil de l'AP. C'est un marqueur.
- Pratiquement, il sert à désigner l'arbre à couper et à marquer la souche correspondante.

Le dilemme :

- Réduire les TMS (avantage réel) :
 - > L'usage intensif du marteau est source de TMS.
 - > Le martelage pourrait être remplacé par un marquage à la peinture sur les coupes à faible valeur.
- Renoncer à un symbole (double frein symbolique) :
 - > Renoncer au marteau (même épisodiquement), c'est remettre en cause un symbole de son autorité.
 - > Renoncer au marteau c'est aussi accepter l'intensification des coupes, perçue par certains comme antinomique avec la vocation de gardiens-conservateurs des forêts.

Synthèse des principales préconisations

- Dans l'organisation de la mission et plus particulièrement des séances de restitution de nos travaux, nous avons favorisé une **démarche de co-construction des axes de travail** qui seront ceux des partenaires sociaux de l'ONF Franche-Comté.
- Les préconisations reprises ci-dessous portent sur les leviers majeurs d'amélioration de la situation des agents. Les actions opérationnelles qui viendront alimenter ces différents leviers sont à construire au plus près du terrain, dans la suite de ce travail d'expertise.
- **Renforcer la cohésion sociale :**
 - > Faire de la forêt un enjeu partagé par tous.
 - > Réinvestir le terrain en favorisant la présence de la hiérarchie au plus près de l'activité.
 - > Remettre le travail au cœur des échanges en systématisant les opérations collectives terrain impliquant tous les niveaux hiérarchiques et les services. « *Rien ne sera dit autour d'une table, tout sera dit auprès d'un arbre...* »
- **Renforcer le dialogue social local :**
 - > Les enjeux de négociation doivent être précisés.
 - > Les marges d'adaptation locales doivent être clairement indiquées pour éviter le leurre d'un dialogue social localement stérile portant sur des sujets échappant à la maîtrise locale.

■ Corriger les dérives du fonctionnement matriciel :

- > Placer la ligne hiérarchique (AP, RUT, DA, DT) en position d'arbitrage et rééquilibrer le matriciel aujourd'hui défaillant dans les instances de pilotages (Codir DT, Codir DA, réunion d'UT).
- > Renforcer la présence et la démarche managériale dans la gestion et la régulation des conflits internes (entre manager / équipe, entre Services / UT et entre collègues) et l'intervention et le soutien de la hiérarchie dans la gestion des conflits avec les structures extérieures.
- > Décharger les opérationnels des tâches administratives en leur fournissant le support nécessaire pour les recentrer sur le cœur de leurs activités.

Synthèse des principales préconisations

■ Renforcer la démarche de prévention :

- > Responsabiliser la hiérarchie dans la déclinaison du plan de prévention et inscrire sa réussite dans les objectifs individuels d'évaluation des managers (hiérarchiques et fonctionnels).
- > Pour les accompagner, mettre en place une équipe pérenne réunissant les différents métiers de la prévention.
- > Centrer la mission de cette équipe de prévention sur les difficultés rencontrées dans la réalisation de l'activité de travail (conflit prescrit/réel et sa régulation) :
 - Assurer sa présence auprès des Agents sur le terrain
 - Instaurer une dynamique favorisant la remontée des dysfonctionnements auprès des différents niveaux de management (RUT, DA, DT...) pour permettre l'identification des tensions, la recherche de solutions et la mise en place de plans d'actions.
- > Organiser des temps d'échange entre l'équipe de prévention et la ligne managériale (rythme trimestriel) par Agence.
- > Elaborer parallèlement une politique de prévention qui réponde au contexte de réorganisation, traite de l'ensemble des risques (dont les RPS), en s'attachant prioritairement à la prévention primaire.



SOMMAIRE DU RAPPORT

■ Introduction – cadre et déroulement de la mission

■ 1. L'activité de travail p 24

- > Les constats communs aux personnels de la Direction Territoriale
- > Analyse de l'activité au sein des services
- > Analyse de l'activité au sein de 4 UT

■ 2. l'analyse de l'organisation de travail p 56

- > Le contexte de la DT FC
- > La situation des AP
- > Effectifs et indices d'activité
- > Synthèse

■ 3. Les impacts SST p 82

■ 4. Les principales recommandations SECAFI p 102

■ Annexes p 107

- > La conduite de projet
- > Les RPS (fiches pédagogiques issues du guide méthodologique)
- > Recommandation d'approche à mettre en œuvre pour la prévention des TMS



Introduction - Cadre et déroulement de la mission

1. Objet de la demande d'expertise par le CHSCT

- En date du 28/03/2013, le CHSCT compétent pour les Agents fonctionnaires de la Direction Territoriale Franche-Comté de l'ONF a décidé le recours à une expertise conformément aux articles 55 et 57 du décret d'application de la loi du 5 juillet 2010 qui transpose à la Fonction Publique le droit pour le CHSCT de faire appel à un expert agréé « en cas de projet important modifiant les conditions de santé, de sécurité ou les conditions de travail » prévu à l'article L 4614-12 du code du travail.
- Le CHSCT a décidé de recourir à un expert agréé dans le cadre de l'avis qu'il doit prononcer sur le projet qui lui a été soumis par la Direction Territoriale. Ce projet décline sur le territoire de compétence du CHSCT le « Contrat d'Objectifs et de Performance » déployé par le national. Il prévoit en particulier la suppression de 57 postes de fonctionnaires en Franche-Comté.
- La déclinaison de l'avis du CHSCT, précisée dans le cahier des charges, fixe ainsi les objectifs de la mission qui « devra procéder à l'analyse de l'impact général sur les conditions de travail suite aux évolutions dans les services et proposer les mesures adaptées. »
- La Direction Territoriale a validé la demande du CHSCT-FP et le choix du cabinet SECAFI.

2. Déontologie de l'intervention de SECAFI

- Nous considérons que le changement dans une institution, quel que soit son statut, ne peut réussir qu'en s'appuyant sur la concertation la plus large et sur une négociation sociale de ses modalités de mise en œuvre et de ses objectifs. Nos interventions s'engagent en relation avec toutes les composantes d'une institution et nous nous efforçons de tenir compte de tous les points de vue entendus.
- Les partenaires sociaux sont informés clairement et sur une base d'égalité de notre programme de travail. Ils sont associés au suivi de son déroulement. Nous respectons strictement l'anonymat des faits et opinions recueillis.
- Nos documents et rapports sont soumis sous une forme provisoire aux partenaires concernés et leurs remarques prises en compte dans le rapport définitif.
- La finalité même de notre intervention est de fournir à l'établissement des outils (informations, avis, méthodes, préconisations...) utiles à la conduite du changement dans l'entreprise et de contribuer ainsi à sa réussite économique et sociale.

4. Les objectifs de l'intervention

Nous avons eu le souci de mettre en œuvre une démarche qui :

- Permettre d'objectiver le diagnostic en s'appuyant sur un cadre théorique solide, une méthodologie d'analyse du travail réel éprouvée et un regard extérieur indépendant.
- Permettre d'apporter des réponses concrètes aux problématiques identifiées dans le diagnostic, en favorisant la construction d'un plan d'actions correctives et/ou préventives, prenant en compte les trois niveaux de prévention (primaire, secondaire, tertiaire). Ce plan d'action sera construit afin de permettre une déclinaison adaptée au contexte spécifique de la Direction Territoriale et de ses Agents.
- Cherche à favoriser l'expression des Agents (à tous les niveaux hiérarchiques), mais aussi l'implication du CHSCT, de la hiérarchie et des acteurs indispensables au diagnostic et à ses suites : chargés de prévention, médecin de prévention, Assistante sociale, etc...
- Apporte un cadre théorique solide et structurant pour la réalisation de la cartographie des risques psychosociaux.
- Assure un soutien méthodologique pour l'animation de la démarche et l'élaboration du plan d'actions.
- Veille à la dynamique du projet, à l'implication des acteurs concernés et à la qualité du dialogue social.

4. Les objectifs de l'intervention

Les règles du marché public qui s'appliquent, en l'état du Droit, aux expertises CHSCT n'autorisent pas la démarche de pré-diagnostic recommandée par notre agrément ministériel. Notre connaissance du milieu nous a cependant permis d'énoncer des hypothèses de travail qui ont fondé notre proposition méthodologique et qui ont été approuvées par les demandeurs lors de l'audition de sélection.

- La suppression des postes dans le cadre statutaire de la Fonction Publique n'engendre pas de licenciements de fonctionnaires. Elle passe par le non remplacement des départs et par la mobilité. Or, ces démarches sont aléatoires car elles dépendent de la pyramide des âges dans chaque Unité de proximité et des décisions des personnes. Cela nous conduit à construire une démarche d'analyse prospective précises de ces mouvements potentiels afin d'apporter une lecture de la situation projetée sur 2016.
- L'analyse des conséquences concrètes du projet sur le travail en termes de surcroît de charge et d'évolution des missions est indispensable à la compréhension des effets des modifications qu'engendre une diminution d'effectifs. Cela implique un regard sur la situation actuelle par l'observation ergonomique des postes, les niveaux de charge et leurs effets actuels sur les opérateurs.
- Dans le contexte actuel de l'Office, la problématique de la souffrance mentale des personnes se pose avec acuité. Les questions de raison d'être (sens) et du contenu des missions sont majeures. Ces constats nous ont conduit à aborder de manière spécifique le ressenti des opérateurs face à la déclinaison d'un nouveau projet de réorganisation.

5. La démarche que nous avons conduite

Afin de mener à bien la mission qui nous a été confiée, nous avons réalisé :

- 1. Une étude documentaire** à partir des éléments que nous avons demandés à la Direction afin d'analyser le projet et le contexte dans lequel il se décline, du point de vue organisationnel, managérial, social et sur le plan de la santé et de la sécurité au travail.
- 2. Des entretiens individuels ou collectifs avec les différents responsables** de l'établissement et de ses services, des représentants du personnel, ainsi que les spécialistes internes des questions sociales, de santé et de sécurité
- 3. Des observations des situations de travail** dans les différentes unités de travail définies dans le cahier des charges.
- 4. Des entretiens individuels et confidentiels** avec des salariés volontaires des différentes unités et niveaux hiérarchiques.

SECAFI a ajusté sa démarche au cours de la mission selon deux axes :

- Prise en compte de la modification du contenu du projet initial par le national (juin 2013) nous conduisant à porter une plus grande attention aux services et au secteur administratif qu'initialement envisagé.
- Réalisation d'un nombre plus important d'entretiens qu'initialement prévu afin de recevoir tous les volontaires inscrits.

6. L'équipe d'intervention

Pour réaliser cette mission SECAFI a mis à disposition des compétences pluridisciplinaires nécessaires dans les domaines suivants :

- Analyse des projets de réorganisation et gestion RH
- Ergonomie des postes de travail
- Organisation du Travail
- Psychologie et pathologie du travail

En l'occurrence, SECAFI a chargé Michel AGOSTINI, directeur, chargé des questions SST dans la Fonction Publique, de la conduite de la mission.

- **Christelle LE FUR**, psychologue du travail, ergonomiste, chargée de l'analyse des situations de travail et de l'étude des RPS
- **Sandrine MARAIS**, psychologue a participé à l'étude des RPS
- **Pierre CHAINEAU**, ingénieur, chargé de l'analyse du projet et ses conséquences en termes de RH
- **Sylvain GUARD**, ergonomiste, IPRP, a assuré les observations des situations de travail.



1. L'activité de travail

- 1.1 Les constats communs aux personnels de la Direction Territoriale
- 1.2 Analyse de l'activité au sein des Services
- 1.3 Analyse de l'activité au sein de 4 UT
- 1.4 Recommandation SECAFI sur l'activité

- L'analyse ci-dessous a été réalisée à partir des éléments recueillis sur le terrain aux cours des observations de l'activité conduites au sein de 4 UT (Censeau, Jussey, Servance, Besançon) et de 2 services.
- La majorité des Agents qui se sont portés volontaires pour participer aux entretiens individuels sont issus des UT des 6 Agences de la DT : agents majoritairement concernés par les diminutions de postes annoncées à l'origine dans le « *Contrat d'Objectifs et de Performance* ».
- 40 entretiens étaient prévus initialement. 15 entretiens supplémentaires ont été réalisés à la demande des Agents.
- En cours de mission, suite à l'annonce du moratoire et à la note de relance, nous avons constaté que cette tendance s'est inversée avec l'augmentation d'inscriptions du personnel issus des différents services fonctionnels.
- A partir de l'analyse de l'activité des facteurs de tension et des risques professionnels ont été identifiés.

1.1 Les constats communs aux personnels de la Direction Territoriale

- Avant d'aborder les spécificités de l'activité des services fonctionnels (techniques : service appui travaux, service bois et service forêt... et administratifs) et des UT, nous présentons les principaux constats issus de l'analyse de l'environnement de travail commun à l'ensemble du personnel de la DT.
- **Les principaux facteurs communs fragilisant les conditions d'exercice de l'activité concernent :**
 - 1.1.1 L'existence de clivages forts au sein du personnel
 - 1.1.2 Le manque de régulation autour de l'activité de travail au sein des équipes
 - 1.1.3 L'éclatement géographique
 - 1.1.4 La variabilité et l'instabilité des modes de management
 - 1.1.5 La grande variété d'approches métiers
 - 1.1.6 La conduite de projet remise en question par le personnel

1.1.1 L'existence de clivages forts au sein du personnel (1/3)

- Les entretiens témoignent de clivages forts qui « *polluent* » les relations internes et fragilisent le dialogue social.
- Ces clivages s'expriment principalement par :
 - > Une opposition entre la Direction et le terrain :
 - Deux univers pour une seule administration : « *Ils (la Direction) ne connaissent pas notre métier, ils ne nous comprennent pas... J'ai l'impression qu'on ne fait pas partie de la même maison* », « *On est dans deux mondes différents* ».
 - Incompréhension des choix réalisés : « *Je ne comprends pas les choix qui sont faits ... on a parfois l'impression d'être pris pour des imbéciles, on réduit les effectifs pour faire des économies en supprimant des postes de techniciens, mais la masse salariale augmente ...* », « *On se fait avoir ... suppression des postes sur le terrain et augmentation du nombre de postes d'ingénieurs au sein des services...* ».
 - > Une observation critique sur les classements hiérarchiques et les progressions de carrières entre catégories et individus.
 - > Une critique de la répartition des effectifs rattachés aux UT en comparaison des effectifs rattachés aux services :
 - Déséquilibre des coopérations et des contributions respectives (attentes restées en suspens).
 - Demandes des Services aux UT non concertées et générant des interférences dans les calendriers respectifs favorisant les goulots d'étranglement.

1.1.1 L'existence de clivages forts au sein du personnel (2/3)

- Ces clivages se traduisent sur le terrain par :
 - > La fragilisation des collectifs de travail ;
 - > Le manque de communication et de coordination :
 - Stratégie de la « *patate chaude* »
 - Un manque d'arbitrage de la hiérarchie : faute d'arbitrage les Agents gèrent individuellement les difficultés rencontrées et déploient des stratégies de contournement.
 - > Un manque de visibilité,
 - pouvant donner lieu à des représentations erronées concernant les missions et les conditions de travail des collègues : le qui fait quoi ? comment (conditions de réalisation) ? et sous quelles contraintes ? ».
 - et générant une désorganisation et une frustration vis-à-vis des attentes non satisfaites par méconnaissance des objectifs et des pics d'activité (calendrier de l'activité) de chacun.
- Ces clivages ont des impacts sur l'activité de travail, les conditions de travail, la santé et la sécurité du personnel :
 - > Une entraide aléatoire dans les équipes et entre les différentes structures censées se coordonner : apparition de tensions,
 - > Une perte d'information et donc d'efficacité : retard dans l'activité,
 - > Un isolement renforcé du personnel pouvant accentuer le sentiment d'exclusion,
 - > Un sentiment accru de non reconnaissance source de démotivation.

1.1.1 L'existence de clivages forts au sein du personnel (3/3)

■ Point de vigilance :



- > Le projet de réorganisation, dans un contexte déjà sous tension, vient renforcer les incertitudes et les craintes des Agents.
- > Par ailleurs, suite à l'annonce du transfert des suppressions de postes du terrain (des UT) vers les Services, les tensions risquent de s'amplifier, en particulier entre les Services et les UT.

■ Recommandations SECAFI :

- > Mettre la ligne hiérarchique en position d'arbitre entre le travail prescrit par les Services et le travail réel possible au niveau des AP. Sans ce rôle de régulation, les rapports demeureront clivant et conflictuels.
- > Renforcer les échanges entre les Services & les UT sur les objectifs concrets impliquant les deux parties pour favoriser la connaissance du fonctionnement de chaque entité et la réalisation des objectifs (au sein du CODIR Agence ou lors de réunion en UT).
- > Proposer d'accueillir les nouveaux arrivants (intégration ONF ou suite mobilité) via des journées d'immersion au sein des services et des UT.

1.1.2 Le manque de régulation de l'activité de travail au sein des équipes (1/4)

- Face au travail réel et en tenant compte des contraintes des prescriptions / attentes des services il est impératif de permettre une délibération et l'équilibrage des critères qui font la qualité du travail (ce qui est possible de faire ou pas). Le collectif de travail est un instrument de travail qui, au travers du temps passé en équipe, permet de trouver « *la moins mauvaise manière de faire face à un réel souvent compliqué et indigeste* » (Y. Clot). Le collectif de travail est identifié aujourd'hui par les personnels rencontrés comme la première ressource pour assurer sa mission.
- Néanmoins, leur fonctionnement et leur cohésion diffèrent grandement d'une équipe à l'autre.
- Leur fragilisation repose essentiellement sur les constats suivants :
 - > « On ne parle plus de l'activité de travail dans les équipes... c'est pourtant le cœur de notre métier ».
 - > Pour certaines UT, les réunions d'équipes (temps d'échanges formels) sont principalement dédiées à la diffusion de l'information descendante et les temps d'échanges informels de plus en plus restreints. Rares sont les moments où l'UT est réunie au complet.
 - > Il n'existe pas de lien entre les UT et donc de débat sur les pratiques et les savoir-faire différents.

1.1.2 Le manque de régulation de l'activité de travail au sein des équipes (2/4)

- Illustrations de pratiques différentes et de divergences de points de vue au sein des UT portant sur :
 - > La planification des opérations collectives réunissant tout ou partie de l'UT et la conduite des réunions d'équipe dont la fréquence, la durée et la forme varient d'une UT à l'autre. Passer du temps en équipe favorise l'expression entre les personnes qui la composent. Les opérations collectives (ex : campagne de martelage ou encore cubage à 2) jouent également un rôle important dans la régulation de l'activité (dont la diminution de la pénibilité) et le retard accumulé dans le programme des activités.
 - > Le marquage des arbres : utilisation du marteau / de la griffe ou de la peinture ou encore codes couleurs différents.



et
/
ou



Un échange sur les pratiques nécessaires au regard de la pénibilité de l'activité (apparition de TMS, blessures liées à l'utilisation de la griffe, port de charge du matériel, émanation de la peinture ...) qui permettrait d'identifier les différentes possibilités, mais aussi et surtout leurs avantages et leurs inconvénients en termes de santé et de sécurité comme de performance (temps de marquage, longévité de la marque ...).

1.1.2 Le manque de régulation de l'activité de travail au sein des équipes (3/4)

■ Avis SECAFI :

L'expression au sein des équipes de travail occupe une place importante dans :

- > la dynamique collective en favorisant la connaissance des collègues (styles différents, savoir-faire partagés...),
- > la régulation de l'activité de travail (entraide),
- > la recherche de solutions et le soutien social,
- > la montée en compétence du collectif via la transmission des savoir-faire en identifiant les ressources de l'équipe (expériences et compétences spécifiques de chacun).

■ Points de vigilance :



- > Veiller à la disponibilité des Agents : programmation anticipée des réunions (planning), tenant compte des pics d'activité de chaque équipe.
- > S'assurer que les Agents concernés soient libérés de tout autre engagement à cette occasion.

1.1.2 Le manque de régulation de l'activité de travail au sein des équipes (4/4)

■ Recommandation SECAFI :

Favoriser les temps d'expression au sein des collectifs de travail afin d'identifier les difficultés rencontrées et les solutions éventuelles et de capitaliser sur les bonnes pratiques développées :

- > A l'interne de chaque UT : dans les réunions d'équipes, prévoir un tour de table où chaque Agent peut aborder une difficulté ou une réussite, un questionnement auquel il est confronté dans la pratique de son travail et qu'il souhaite partager avec ses collègues.
- > Inter UT : en suivant le calendrier d'application de nouveaux projets (ex : déploiement d'un nouvel outil : le TDS, logiciel Teck-Sequoia ...), prévoir des groupes de travail sous forme de retour d'expérience réunissant des Agents issus d'UT différentes : « qui fait quoi et comment ? » Prévoir différentes rencontres en fonction du degré d'appropriation des outils par les Agents (en amont, pendant et en aval du déploiement).

1.1.3 L'éclatement géographique

- Au fil du temps et des réorganisations, le périmètre géographique affecté aux Agents, aux RUT, et aux Agences n'a cessé d'augmenter.
 - > Les réductions d'effectifs terrain et bureau ont amené des redécoupages successifs et conduisent les Agents à gérer des Triages de plus en plus vastes.
 - > La présence quasi systématique de postes vacants dans les UT et l'absence d'Agents pour des périodes plus ou moins longues induisent une redistribution des Triages vacants sur les autres Agents de l'UT.

■ Remarque SECAFI :

Les conséquences du redécoupage géographique impactent directement le personnel de terrain mais également des services :

- > L'allongement et la multiplication des déplacements entre les parcelles (et donc une exposition supplémentaire au risque routier).
- > L'allongement et la multiplication des déplacements entre les sites (pour le personnel administratif et technique des services).
- > La multiplication des contacts, avec notamment les élus des communes dépendant du Triage réaffecté.

1.1.4 La variété et l'instabilité des modes de management

- Nous avons pu constater à quel point le rôle du RUT se trouve mis à mal, du fait notamment de :
 - > Profils et expériences d'origine divers ... induisant des styles de management très variés.
 - > Profils de Triages très spécifiques (montagne, plaine, présence de rivières ...) induisant des difficultés pour homogénéiser et organiser un mode de fonctionnement collectif. Ex : : en montagne, un Triage peut se retrouver isolé pendant 3 mois dans l'année limitant les échanges professionnels entre l'Agent concerné et le restant de l'équipe.
- Une difficulté supplémentaire est rencontrée dans la stabilisation du mode de management des entités (services et UT) : les responsables de proximité changent de poste en moyenne tous les 4 ans.

■ Remarque SECAFI :

Ces failles relationnelles entre les équipes et les RUT ont un impact direct sur le sentiment d'isolement exprimé par certains Agents. Il est régulièrement revenu dans nos échanges que « *quand le RUT va bien, tout va bien...* ». Sans disconvenir qu'il existe de nombreux autres facteurs de tension, le bon positionnement du RUT dans la chaîne hiérarchique et organisationnelle est une condition nécessaire à la régulation de la vie d'équipe. Le management et sa capacité de régulation sont l'une des dimensions clé du bien faire et donc du bien-être au travail.

1.1.5 La grande variété d'approches métiers

- Nous avons pu constater la grande disparité de populations travaillant au sein de l'ONF (âges, parcours, formations initiales...). Ainsi, un RUT peut, aussi bien être un Agent promu à l'ancienneté qu'un jeune ingénieur débutant.
- Une telle diversité d'expérience et de formation induit :
 - > Des compréhensions différentes du sens de la mission de gestion multifonctionnelle de la forêt : approches de la préservation de la biodiversité, des travaux sylvicoles...
 - > Des aptitudes relationnelles différentes (tant à l'interne qu'à l'externe) :
 - Types de légitimité auprès des AP
 - Types de relationnels possibles auprès des élus locaux
 - > Des capacités de mise en œuvre différentes : usages des outils de gestion...

■ Remarques SECAFI :

- > La diversité des approches métiers, possible richesse pour l'ONF, est au contraire une source de clivages. Il existe une forme de rupture entre les « jeunes » et les « anciens ».
- > Ces clivages autour du « bien travailler » perdurent et s'amplifient du fait du manque d'espaces de régulation, de rencontres et d'échanges de pratiques entre les Agents de même rang.

1.1.6 La conduite de projet remise en question par le personnel (1/2)

- La plupart de nos interlocuteurs reconnaissent que les changements sont nécessaires dans la vie d'une Administration. Mais leurs principales critiques et incompréhensions portent sur :
 - > Le rythme trop intense des projets (réorganisation de 2002, 2008, COP, déploiement de nouvelles technologies ...), « *A trop vouloir en faire, on en oublie l'essentiel ... comme de bien faire notre travail !* »
 - > Le manque de concertation avec les Agents (déclinaison d'une décision centrale en mode top-down),
 - > Les modalités de diffusion de l'information (format et multiplication des notes),
 - > Les objectifs visés qui selon les Agents ne sont pas toujours en adéquation avec les résultats obtenus (Ex : augmentation de la productivité → déploiement de nouveaux outils, TDS & nouvelles procédures → augmentation charge administrative → contraintes de temps → perte de productivité....),
 - > La livraison d'outils inadaptés et non aboutis (logiciels diffusés en version bêta ou catalogue de nationaux de travaux ne comprenant pas de dégagement).

1.1.6 La conduite de projet remise en question par le personnel (2/2)

■ Point de vigilance SECAFI :



- > L'introduction de nouvelles technologies impacte les manières de produire, de gérer, d'organiser, d'échanger et de se comporter au travail.
- > Elles jouent un rôle déterminant dans l'organisation des processus de production, dans la définition du contenu du travail, dans la répartition des tâches et dans les compétences requises pour occuper un poste.

■ Recommandation SECAFI :

- > Avant et durant le déploiement de nouvelles technologies (nouvel outil ou nouveau logiciel), il est fondamental de se focaliser sur l'impact des technologies déployées sur l'homme au travail et les modes d'appropriation adaptés.
- > En illustration nous vous renvoyons à la lecture de l'Annexe 1 présentant les éléments clés à la réussite de la conduite de projet et l'analyse de l'activité portant sur le déploiement du TDS et la mise en place de l'informatique au sein de la DT.

1.2 Analyse de l'activité au sein des Services (1/4)

- La réorganisation de 2002 a créé une situation inédite à l'ONF en mettant en place une organisation par métiers en parallèle de la ligne hiérarchique.
- La mise en place de Services spécialisés au sein de chaque Agence :
 - > Service Appui Travaux
 - > Services Bois
 - > Service Forêt...

a impacté de façon conséquente le fonctionnement de l'Agence, mais également l'activité de travail de chaque Agent.
- Ce fonctionnement théoriquement matriciel mais finalement « en silos » sera analysé plus précisément dans la partie 2.
- Nous souhaitons ici apporter des éléments relatifs à l'activité de travail des Agents (opérationnels, fonctionnels et administratifs), de leurs relations avec les autres entités de l'Agence et leur perception du fonctionnement actuel.

1.2 Analyse de l'activité au sein des Services (2/4)

- Une activité désormais « en continu » :
 - > Les Agents des Services font état d'une activité soutenue. Les temps morts (récupération, prise de recul sur l'activité, rangement...) diminuent progressivement.
- Une grande autonomie dans la gestion des dossiers et de l'activité :
 - > Si l'autonomie permet des marges d'adaptation, elle est aussi vécue comme une absence de régulation et notamment de la charge de travail inégalement répartie.
- Une disparité en matière d'aménagement de poste de travail : bâtiments et équipements plus ou moins fonctionnels.
- La standardisation des processus :
 - > Elle est vécue comme une étape majeure.
 - > Illustration : la mise en place des plans types (modèles nationaux). L'objectif poursuivi est l'homogénéisation de la forme des documents et le gain de temps passant par la simplification des tâches d'élaboration des plans. Les Agents font état de difficultés à utiliser ces standards. Leurs formats et contenus évoluent trop souvent. Les Agents considèrent que des outils anciens (développés en local) étaient plus adaptés.
- La plupart des Services sont répartis sur plusieurs sites, compliquant la mise en place d'une bonne coordination et d'un mode de fonctionnement collectif.

1.2 Analyse de l'activité au sein des Services (3/4)

- La légitimité des Agents des Services est remise en cause.
 - > L'organisation induit des relations distantes entre les Agents des Services et le terrain, du fait notamment de la segmentation des responsabilités (montage du dossier, suivi des travaux, réception...).
 - > Par ailleurs nous avons vu que les collectifs de travail permettant la régulation entre le travail prescrit par les Services et le travail réel sur les Triages étaient absents.
 - > Aussi, du fait du cloisonnement (fractionnement des tâches...) les Services sont peu légitimes aux yeux des AP et des RUT. Illustration : des Assistants de RUT peuvent reprendre des tâches inhérentes aux personnels des Services (glissement de tâches) et la coopération est donc remise en cause par le fractionnement des tâches.

■ Remarque SECAFI :

Les changements organisationnels passés, et l'instabilité des outils à disposition ont tendu l'activité des Services au sein desquels il nous semble important de restaurer des fonctionnements collectifs et sereins en donnant du sens, et de la méthode à la coordination concrète.

1.2 Analyse de l'activité au sein des Services (4/4)

- Les Assistantes se trouvent actuellement dans une situation complexe :
 - > Glissement de tâches reportées sur les AP notamment, par la mise en place des systèmes de saisie de données à distance.
 - > Jeu de mobilité : de nombreux transferts des Assistantes entre les Services au sein d'une même Agence (ex : Agence du Doubs).
 - > Transferts de tâches possibles qui théoriquement pourraient valoriser leur mission et qui ne sont pas faits. Ainsi, les Assistantes identifient des tâches qui pourraient leur être confiées mais qui sont actuellement effectuées par d'autres catégories de personnel. Leur transfert nécessiterait l'acquisition de compétences techniques ou la connaissance de logiciels spécifiques mais permettrait un gain d'efficience collective.
 - > Des pics d'activités et une charge très variable entre les individus.
- Ces flottements organisationnels renforcent l'inquiétude des Assistantes quant au devenir de leurs postes au sein de l'ONF FC.

1.3 L'analyse de l'activité au sein de 4 UT (1/12)

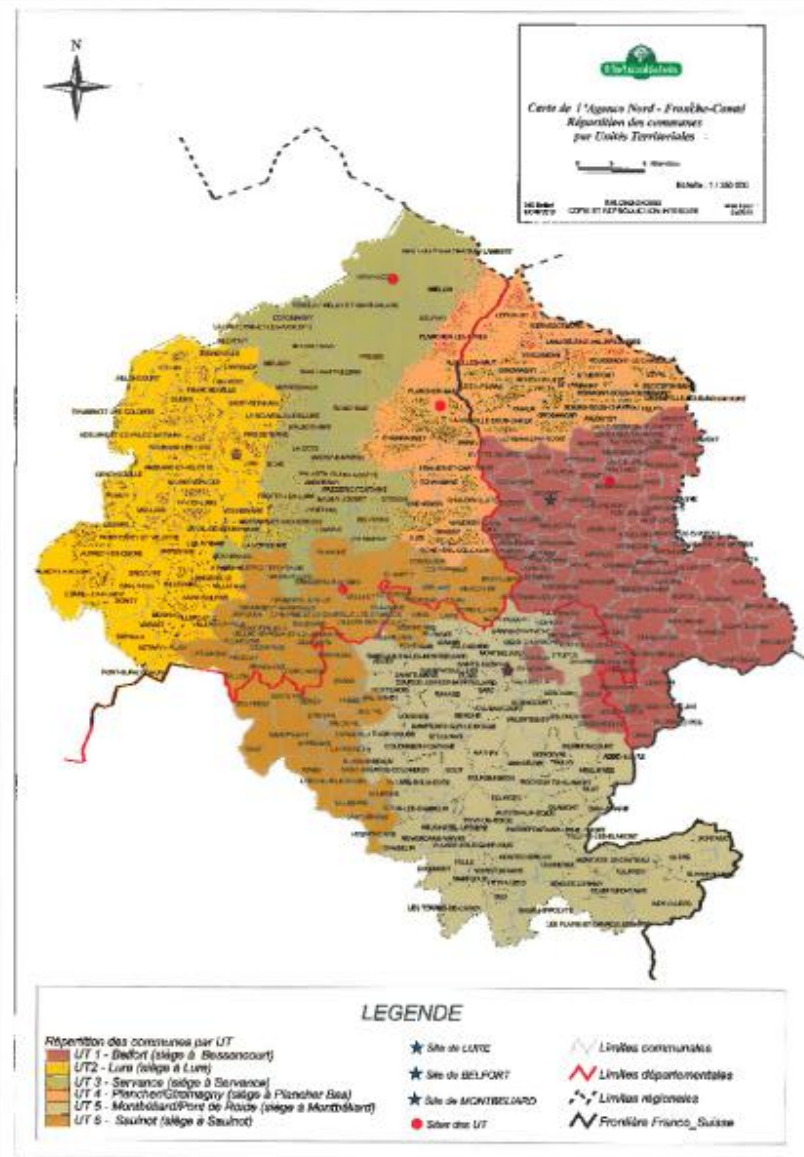
Les UT

■ La DT de Franche-Comté regroupe 4 Agences en plus des Services fonctionnels, administratifs et des Unités de Production.

- Les Agences sont sous divisées en UT, soit 31 Unités Territoriales sur la DT avec des périmètres variés : de 6 à 9 UT par Agence
- Organisation des UT : chaque UT est composée de Triages : de 8 à 13 selon les UT. Effectif : 1 poste de RUT + 1 poste d'AP par Triage (effectif théorique) + 1 poste d'Assistant RUT à temps partiel (non systématique : poste en cours de suppression)

■ Point de vigilance :

Sur les 4 UT observées des postes d'AP sont inoccupés (postes vacants + absences de longue durée - jusqu'à 3 sur une même UT) et non remplacés. L'activité sur les Triages vacants est néanmoins partiellement réalisée via la mise en place d'intérim. Les remplacements assurés par les collègues de l'UT représentent une charge de travail supplémentaire pérennisée.



■ Chaque UT et chaque Triage sont caractérisés par de multiples spécificités :

- > Son périmètre et ses spécificités géographiques (urbain/péri-urbain/rural, nombre d'hectares, étendue du territoire en kilomètre, plaine ou montagne, qualité du réseau routier, présence ou non de cours d'eau, éclatement géographique et topologie des parcelles de chaque Triage ...),
- > La typologie et le nombre de forêts implantées (communales ou domaniales),
- > Le type d'essences présentes (résineux, feuillus ...), âge et rentabilité des massifs,
- > La nature et la dominante des activités spécifiques (accueil public urbain, fréquentation des sites ...)...

■ Remarque SECAFI :

Ces spécificités induisent une variabilité importante de l'activité existante au sein des différentes UT et des Triages de la DT. Ces particularités entraînent des disparités de charge de travail, une saisonnalité et des pics d'activité différents qui influencent l'organisation et la gestion des priorités des Agents.

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (3/12)

L'activité des RUT

■ Les missions générales des RUT :

- > Hiérarchiquement rattaché au directeur d'Agence, il est en charge du suivi de l'activité de l'UT (programmation des activités collectives, remontée des informations aux services concernés, aide dans la gestion des relations avec les communes ...).
- > Il assure le management de l'équipe (environ 10 personnes sont sous sa responsabilité). Il assure l'interface avec les différents services fonctionnels.

■ Remarques : l'hétérogénéité de la population des RUT et des UT sera abordée ci-après.

■ Remarque SECAFI :

Le management est dans l'obligation de s'adapter d'une part aux équipes (au risque de voir les disparités de styles aller jusqu'à une remise en cause de la légitimité du manager), d'autre part aux terrains où les pratiques, le relationnel...varient fortement. Entre le « prescrit » homogénéisant de la Direction et le « réel » spécifique, la marge d'adaptation est importante mais les espaces de régulation réduits.

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (4/12)

L'activité des RUT

- Ils sont le lien entre le terrain et la Direction ce qui leur confère - en qualité de manager de proximité - un positionnement central.
 - > Ils jouent un rôle pivot dans la relation des Agents avec l'institution.
 - > Ils assurent (théoriquement) un rôle de régulation et de soutien technique, dans la gestion des relations avec les communes, avec l'ATx et les services fonctionnels en cas de désaccord.
- Ce positionnement entre le terrain et la Direction est vécu plus ou moins difficilement. Les RUT doivent porter et défendre des projets qu'ils ne partagent pas toujours et qu'ils jugent comme trop éloignés des réalités de l'activité (ex : déploiement d'une nouvelle procédure : validation des EA) et de leur besoin sur le terrain (ex : renforcer les ressources). « *Nous sommes souvent pris en étau (entre équipe et Direction)* », « *Nous sommes entre le marteau et l'enclume* ».

■ Remarque SECAFI :

Le rôle de RUT est un rôle récent. La posture « d'entre-deux » inhérente à la fonction de RUT nécessite d'être consolidée, en renforçant notamment leur autonomie, leurs marges de manœuvre. Ex : les entretiens annuels : les RUT n'ont pas (ou peu) la main sur la définition des objectifs fixés aux AP et un impact limité sur la reconnaissance du travail de leur équipe se résumant à la proposition de bonification (affectation des primes, évolution professionnelle ...). A travers cet exercice, dont l'utilité et le sens est remis en cause par les équipes qui déplorent également son manque de suivi, c'est la légitimité du RUT qui est à nouveau mise à mal.

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (5/12)

L'activité des RUT

- Ces constats expliquent le sentiment d'isolement éprouvé par certains dans l'exercice de leurs fonctions. « *On apprend sur le tas, on est seul...* », « *Même si on lève la main, on n'a pas toujours de soutien...* ».

■ Remarques SECAFI :

- > Les dispositifs d'accompagnement mis à la disposition des RUT ne répondent pas aux besoins :
 - Accompagnement à la prise de fonction : absence de tutorat spécifique au RUT ou de période de doublon avec leur prédécesseur (manque de tuilage nécessaire au transfert de compétences et à la transmission du savoir-faire).
 - Soutien dans l'exercice de leur mission : temps d'échange entre RUT limité à la diffusion d'information (absence de partage de pratiques ...), accompagnement limité dans la gestion des conflits (attentes consignes claires et relais dans la gestion de certaines situations), formation de management pas toujours dispensée. L'encadrement d'équipe ne s'improvise pas même si l'on est un technicien expérimenté et reconnu par son équipe, il requiert un savoir-faire et un savoir-être.
- > Malgré le rôle central occupé par les RUT, nous avons identifié un facteur de rupture avec les équipes lié aux changements de responsables (turn-over) sur certaines UT. Ces changements nécessitent à chaque fois de « *reconstruire une relation* » pour rétablir une confiance mutuelle et construire de nouvelles habitudes de travail au sein du collectif.

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (6/12)

L'activité des AP

- Une évolution considérable du métier :
 - > Historiquement dépositaire d'une autorité sur son Triage, le Chef de Triage ex Garde forestier assurait à son niveau les impératifs de la gestion multifonctionnelle de son territoire.
 - > Depuis 2002, de nombreux changements sont survenus :
 - un remaniement du périmètre d'activité marqué par la suppression de postes (terrain et administratif) et la création de services fonctionnels,
 - mais aussi d'une réduction progressive des temps dédiés au terrain, « à la forêt », au profit de tâches administratives (renseignement de bases de données).
 - > Ces nombreux changements ont marqué une évolution de l'identité professionnelle et la reconnaissance du rôle de Garde forestier/AP. « *Avant le garde forestier occupait une place à part dans le village tout comme le Maire et l'Instituteur... aujourd'hui nous sommes devenus un acteur comme un autres...* ».
 - > Enfin, l'ONF, comme de nombreuses structures publiques, est passé d'une culture de service à une culture de gestionnaire en développant des catalogues de prestations et en faisant appel à des prestataires. « *Toutes les petites choses que l'on faisait comme ça sont devenues contractuelles* ».

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (7/12)

L'activité des AP

- L'activité des AP est caractérisée par une grande diversité de tâches :
 - > Techniques : conseil aux élus, programmation des travaux, cubage, martelage, travaux sylvicoles, contrôle des chantiers, réception des travaux, affouage, gestion des chablis, participation à l'élaboration des aménagements d'activités conventionnelles en milieu péri-urbain (taille, sentier pédagogique, mobilier bois, ...), suivi des limites de parcelle...,
 - > Administratives : tableaux de suivi de leur activité, renseignement quotidien du registre d'ordre, remplissage du sommier des forêts, de formulaires internes comme le suivi des km réalisés avec leur véhicule de fonction, mise à jour de la desserte forestière (cartographie)...,
 - > Régaliennne par la spécialisation Police sous l'autorité du Procureur de la République,
 - > Relationnelles : participation à des conseils municipaux, relation avec les affouagistes, sensibilisation du public, sorties scolaires...
 - > et une variabilité importante de l'activité (périmètre et caractéristiques d'implantation du Triage, typologie des forêts implantées (urbaines, péri-urbaines, rurales...).

NB : le tissu de relations dans lequel interviennent les AP sera décrit dans la partie 2

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (8/12)

L'activité des AP

- A ces tâches s'ajoute la gestion d'aléas ayant un impact sur l'organisation de l'activité et générant une charge de travail supplémentaire :
 - > Les intempéries : forte neige, terrains trempés, vents violents, végétation tardive ... constituant un frein à la réalisation de certains travaux (terrains et accès impraticables), ou engendrant des tâches supplémentaires (sécurisation des sentiers fréquentés ...).
 - > Le manque de disponibilité des interlocuteurs : report de chantiers faute de disponibilité des bûcherons, ou des engins, procédures de vente ou planification des chantiers stoppés en attente de validation par les communes ...
 - > Et enfin le manque de ressources au sein des UT lié aux absences prolongées ou postes vacants ... renfort limité dans la réalisation des opérations collectives ou nécessitant le remplacement des collègues AP à plus ou moins court terme via de l'intérim : « *On fait au mieux ce qui se résume souvent au minimum sur les Triages vacants...* ».

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (9/12)

L'activité des AP

- **Il faut environ avoir pratiqué 3 ans le poste d'AP maîtriser la réalité et la complexité de son poste :**
 - > 1 an pour prendre connaissance des dossiers en cours, identifier les différentes parcelles ...
 - > 3 ans pour avoir une connaissance plus précise du terrain : expérience de plusieurs saisons sur le Triage, parcourir les différentes parcelles à l'occasion des opérations collectives, faire connaissance avec les différentes équipes communales ...
 - > 10 ans pour que l'ensemble des parcelles soit passé en coupe et que l'on commence à identifier les éventuelles erreurs que l'on a pu commettre et que la confiance soit pleinement installée avec les communes.
- **Le rythme de l'activité et les amplitudes horaires :**
 - > Une charge de travail fluctuante avec de fortes contraintes.
 - > Les travaux physiques (cubage, martelage) sont soumis à des pics d'activité liés à leur saisonnalité. Les périodes plus creuses (hiver en montagne ou mois d'été) sont utiles à la gestion de la part administrative du métier ou aux activités dites secondaires (chablis, sensibilisation du public ...).
 - > Le logement en Maison Forestière et les outils de télétravail et de communication favorisent aussi les débordements et l'empiétement de la vie professionnelle sur la vie personnelle (sollicitation durant les soirées, les week-end et les congés ...).

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (10/12)

L'activité des AP

■ Les missions annexes :

- > En plus de leurs missions habituelles certains AP exercent une activité parallèle qu'ils estiment comme partie intégrante du contenu de leur poste mais qui dépassent le périmètre de leur simple Triage et le cadre du travail prescrit : participation aux brigades équestres, spécialiste en entomologie ou en archéologie...
- > L'ONF octroie des jours de détachement pour la réalisation de ces missions annexes (tout comme pour les ACO où les Agents disposant de droit syndical). Mais aucun remplacement n'est prévu pendant ces temps d'absence comme pour les Agents à temps partiels.

Cela est source de nouvelles sources de tensions au sein du collectif sur la régulation de la charge.

■ Point de vigilance :



Les Agents soulignent une tendance au « *lissage de l'activité* » sur l'ensemble de l'année, les périodes de repos physiques sont écourtées du fait de l'éventuel retard accumulé. Certaines UT ont aussi tendance à anticiper la reprise du martelage.

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (11/12)

L'activité des AP

■ Remarques SECAFI :

L'évaluation de la charge de travail demande de prendre en considération le décalage inéluctable entre le travail tel qu'il est prescrit par les Services et le travail réel tel qu'il est réalisé sur le terrain en tenant compte des variabilités de l'activité (la gestion des aléas) et, par conséquent, des temps masqués (ex : charge de tutorat pour l'encadrement des nouveaux arrivants).

Or si les missions confiées aux AP demeurent inchangées, les derniers projets de réorganisation induisent l'équation suivante : « Diminution des effectifs → Augmentation des périmètres d'intervention (en nombre d'hectares / nombre de communes) = Augmentation de la charge de travail ».

Deux possibilités permettent de limiter cette augmentation : diminuer la quantité (objectifs de production) et / ou la qualité. Des choix doivent être faits quant à la détermination des missions prioritaires. Or les espaces d'arbitrage n'existent pas.

A défaut de mise en place et d'animation des collectifs de travail, les arbitrages nécessaires entre le travail prescrit et les contraintes du travail réel, seront comme aujourd'hui, réalisés par les AP dans la douleur en fonction de leurs spécificités et de leur sensibilité en adéquation avec les contraintes locales (spécificité des Triages). Ces derniers ne sont pas sans conséquence en matière de santé au travail des Agents (situation d'épuisement professionnel, sens du travail et de la qualité éprouvée et mis à mal, démotivation ...) puisque le collectif de travail ne remplissent pas leur mission de régulation indispensable au travail.

1.3 L'analyse de l'activité au sein des UT (12/12)

L'activité des AP

■ Les principaux facteurs de tension et de régulation identifiés au sein des UT :

Les principaux facteurs de tension et de régulation exprimés par les Agents		Impact sur l'activité et sur la santé du personnel
Facteurs de tension	• L'absence d'arbitrage dans la gestion des actions prioritaires → • La lourdeur des procédures et circuits de validation Ex : multiplication des validations de la programmation travaux : en 1er par l'AP, 2ème par le RUT, 3ème par le service appui travaux... → • Le rythme soutenu des changements : réorganisation, déploiement nouvel outil... →	• Débordement, accumulation de retard dans l'activité, altèrent la notion de beau travail et de sens du travail, source de démotivation • Traitement administratif supplémentaire, accumulation de retard. Ex : validation n ° EA nécessaire, programmation du TDS à défaut saisie manuelle des données à l'aide des compteurs mécaniques • Pertes de repères et de sens sources de démotivation et d'incompréhension se soldant par l'exacerbation des tensions existantes...
Facteurs de régulation / ressources	• Le collectif de travail, élément de régulation → • Le soutien du N+1 →	• Facilite la mise en place et le recours à l'entraide, la recherche de solution issue de l'expérience de chacun, limite la pénibilité de l'activité « <i>Plus on est de bras moins on a le marteau ...</i> ». • Atténue le sentiment de solitude notamment dans la gestion de situation conflictuelle à l'interne et à l'externe

1.4 Recommandations SECAFI sur l'activité

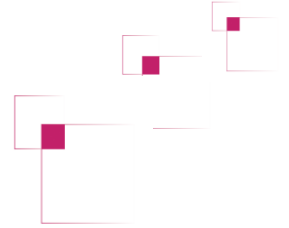
■ Recommandations SECAFI :

Les constats précédents mettent en lumière des difficultés d'arbitrage dans la prise de décision portant principalement sur :

- > Les délégations de responsabilités,
- > La répartition de la charge de travail,
- > La définition des missions prioritaires,
- > Les rôles respectifs des UT et des Services et leurs zones de collaborations
- > Et la définition des procédures.

Nous recommandons à la Direction de :

- > Clarifier le cadre des décisions en les rendant cohérentes avec la réalité du terrain, en s'appuyant sur l'analyse de l'activité réelle et sa variabilité autant que sur les indicateurs chiffrés.
- > Clarifier les rôles respectifs et les zones de collaboration entre les différents services.
- > Mettre en place les collectifs de travail au sein des Agences (CODIR Agence) et des UT (Réunion d'UT) permettant la régulation du travail (le bien faire possible en regard du travail prescrit et les arbitrages nécessaires).
- > Clarifier les prises de décisions et leurs mises en application par le management qui se doit de répondre présent aux sollicitations du terrain.



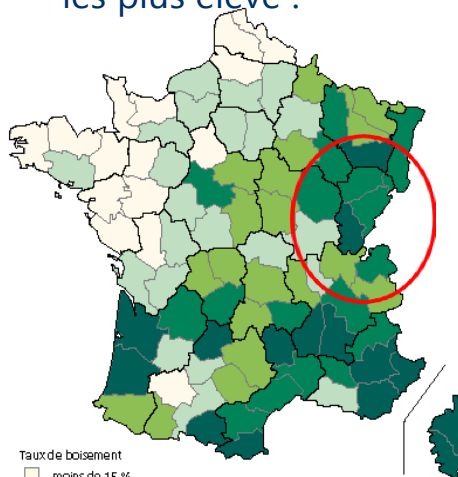
2. L'organisation de travail

- 2.1 Le contexte de la DT FC
- 2.2 Zoom sur la situation des AP
- 2.3 La structure matricielle
- 2.4 Les IGA
- 2.5 Synthèse

1.1 Le contexte de la DT FC

Trois caractéristiques de la forêt en Franche-Comté

- Un taux de boisement parmi les plus élevés :

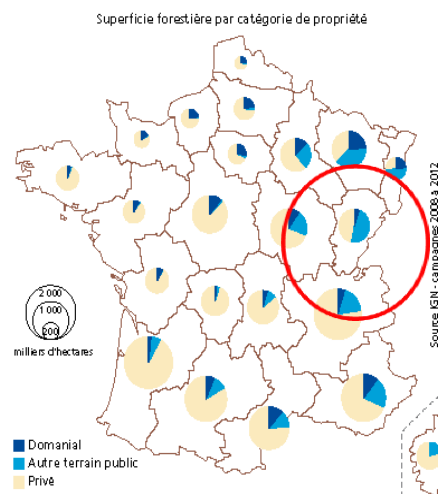


Taux de boisement

- moins de 15 %
- entre 15 et 25 %
- entre 25 et 35 %
- entre 35 et 45 %
- 45 % et plus

Une forêt étendue,
variée et très
largement publique
et communale

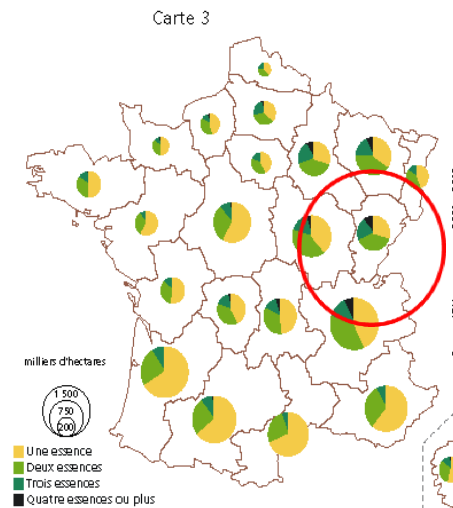
- Une forêt publique importante et majoritairement communale :



2 000
1 000
500
milliers d'hectares

■ Domaniale
■ Autre terrain public
■ Privé

- Une forêt parmi les plus diversifiées :



milliers d'hectares

1 500
750
500

■ Une essence
■ Deux essences
■ Trois essences
■ Quatre essences ou plus

2.1 Le contexte de la DT FC

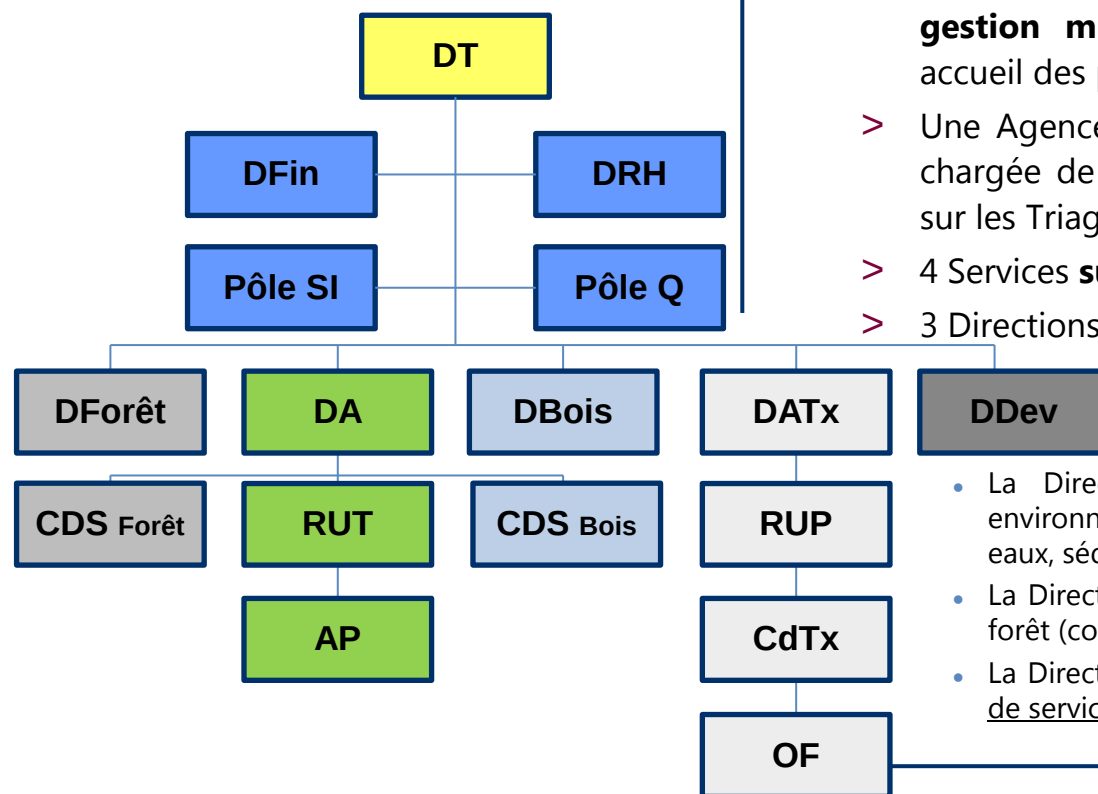
Structure et organisation de l'ONF Franche-Comté (1/3)

Remarque : organigramme très simplifié :
Toutes les fonctions ne sont pas représentées,
en particulier les services administratifs en
Agences.

■ L'ONF FC est structuré autour de 4 grandes fonctions :

- > 4 Agences territoriales (Doubs, Jura, Vesoul, Nord Franche-Comté), leur 31 UT, et 314 Triages chargés de la **gestion multifonctionnelle de la forêt** (biodiversité, accueil des publics, exploitation et vente),
- > Une Agence Travaux et ses 8 UP (Unités de Production) chargée de la réalisation des travaux de coupes de bois sur les Triages,
- > 4 Services **supports** (RH, Finance, SI, Qualité),
- > 3 Directions **métiers** (Forêt, Bois, Développement) :

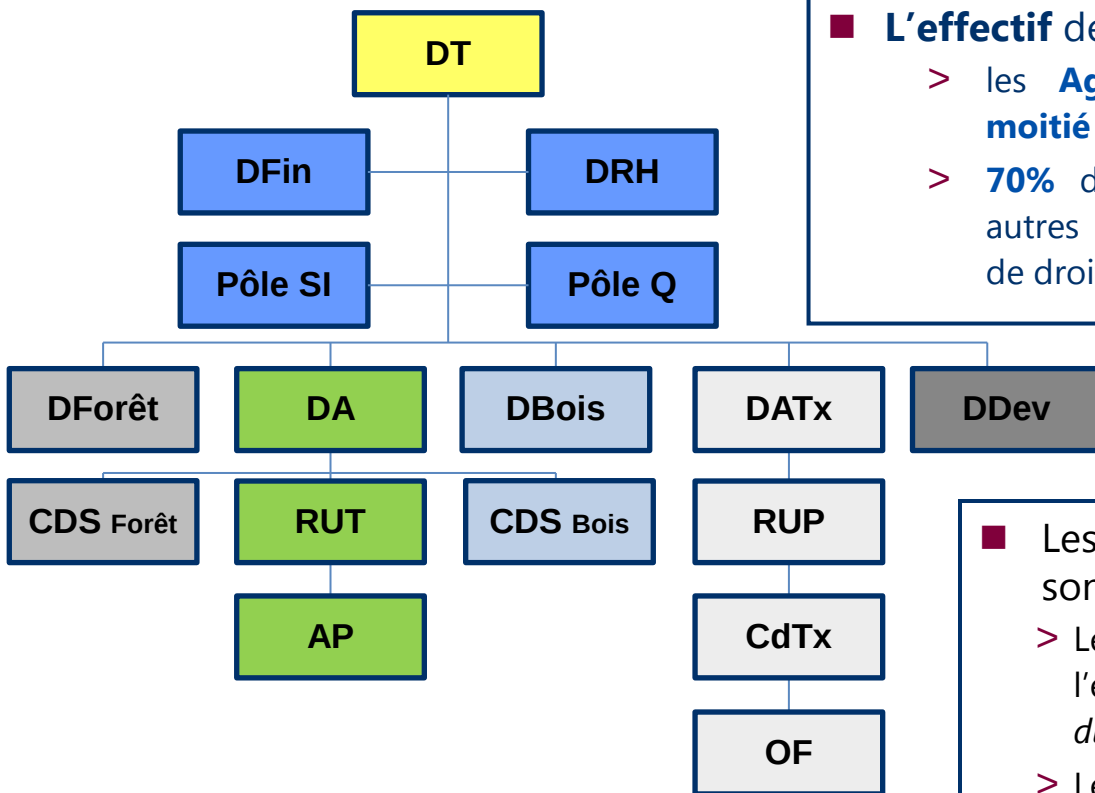
- La Direction Forêt a en charge la sylviculture (enjeux environnementaux de la forêt : biodiversité, protection des eaux, séquestration du CO2 et de production de bois).
- La Direction Bois a en charge l'exploitation commerciale de la forêt (coupe de bois).
- La Direction Développement a en charge la commercialisation de services.



2.1 Le contexte de la DT FC

Structure et organisation de l'ONF Franche-Comté (2/3)

Organigramme simplifié :



■ **L'effectif** de l'ONF FC est de 700 salariés,

- > les **Agents Patrimoniaux (AP)** représentent **la moitié de l'effectif**
- > **70%** des salariés sont des **fonctionnaires** et les autres 30% sont les Ouvriers Forestiers OF, au statut de droit privé régime MSA.

■ Les **instances de pilotage** de l'organisation sont :

- > Le Codir Territorial regroupant autour du DT l'ensemble des Directeurs, il est « chargé des dimensions stratégiques et des arbitrages ».
- > Les 4 Codir Agence : « regroupant autour du DA les Chefs d'UT et les Chefs de Service pour la déclinaison des décisions ».
- > Les réunions d'UT ou de services qui « devraient permettre un management plus affirmé, allant au-delà des opérations de martelage ».

2.1 Le contexte de la DT FC

Structure et organisation de l'ONF Franche-Comté

Une population globalement vieillissante :

- 56% du personnel administratif a plus de 50 ans
- 46% du personnel technique a plus de 50 ans

Les changements sont perçus comme de profondes remises en cause.

Deux populations d'AP :

- 30% des techniciens (TO) ont plus de 55 ans
- 40% des techniciens (TO) ont moins de 40 ans

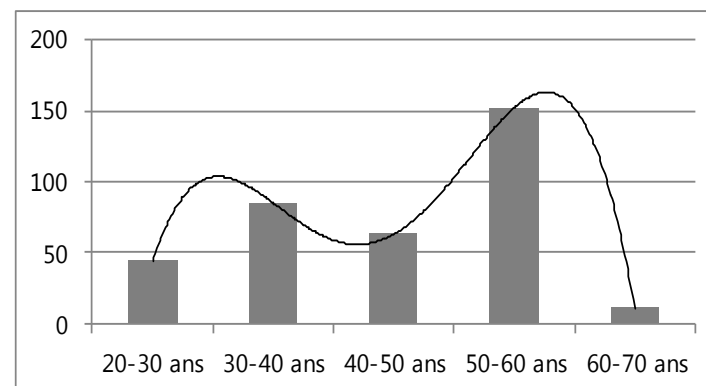
Les attentes et besoins en termes d'accompagnement sont différents pour ces deux populations.

- Population de personnel administratif par catégories et âges

Personnel administratif	20-30 ans	30-40 ans	40-50 ans	50-60 ans	60-70 ans
Catégorie A	1	2	1	5	0
Catégorie B	0	2	16	34	2
Catégorie C	0	5	12	9	0

- Population de personnel technique par catégories et âges

Personnel technique	20-30 ans	30-40 ans	40-50 ans	50-60 ans	60-70 ans
Catégorie A	10	15	18	39	3
Catégorie B	44	85	63	152	11
Catégorie C	0	0	1	0	0



1.1 Le contexte de la DT FC

Les enjeux de l'ONF en Franche-Comté

La 2^{ème} région la plus boisée en France métropolitaine :

- Un taux de boisement élevé (44% / 28% en moyenne en France métropolitaine)
- Station + pluviométrie = **une des forêts les plus productives de France**

Un lien très important à faire vivre avec les communes :

- Une **part de forêt publique** deux fois plus importante que la moyenne française :

Type de forêt :	Surface en ha	%
Forêt communale	348000	57%
Forêt domaniale	40000	
Autre forêt publique	7000	
Forêt privée	298000	43%

- Une forêt publique à 88% communale. **97% des communes sont propriétaires d'une forêt.**

4 enjeux majeurs :

- Assurer la gestion multifonctionnelle de la forêt
- Répondre aux besoins de la filière bois
- Assurer un lien fort avec les 1740 communes propriétaires
- Sortir l'ONF de l'impasse sociale

Des objectifs économiques importants :

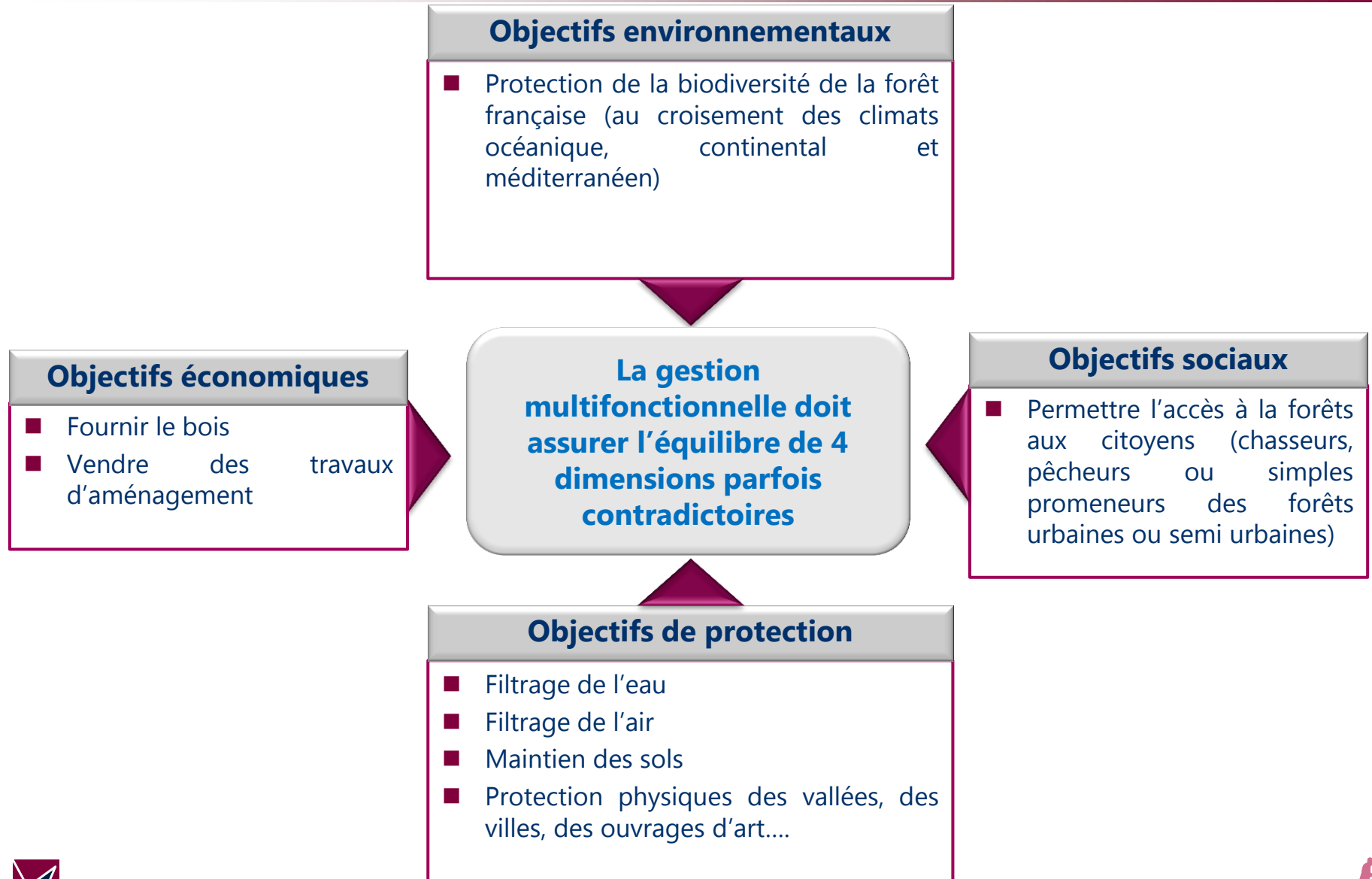
- L'ONF FC représente **"2 / 3 des approvisionnements en bois d'un des tissus industriels les plus denses de France"**.
- Le bois est une ressource avec un potentiel économique important (bâtiment et énergie).

Une situation interne paralysée :

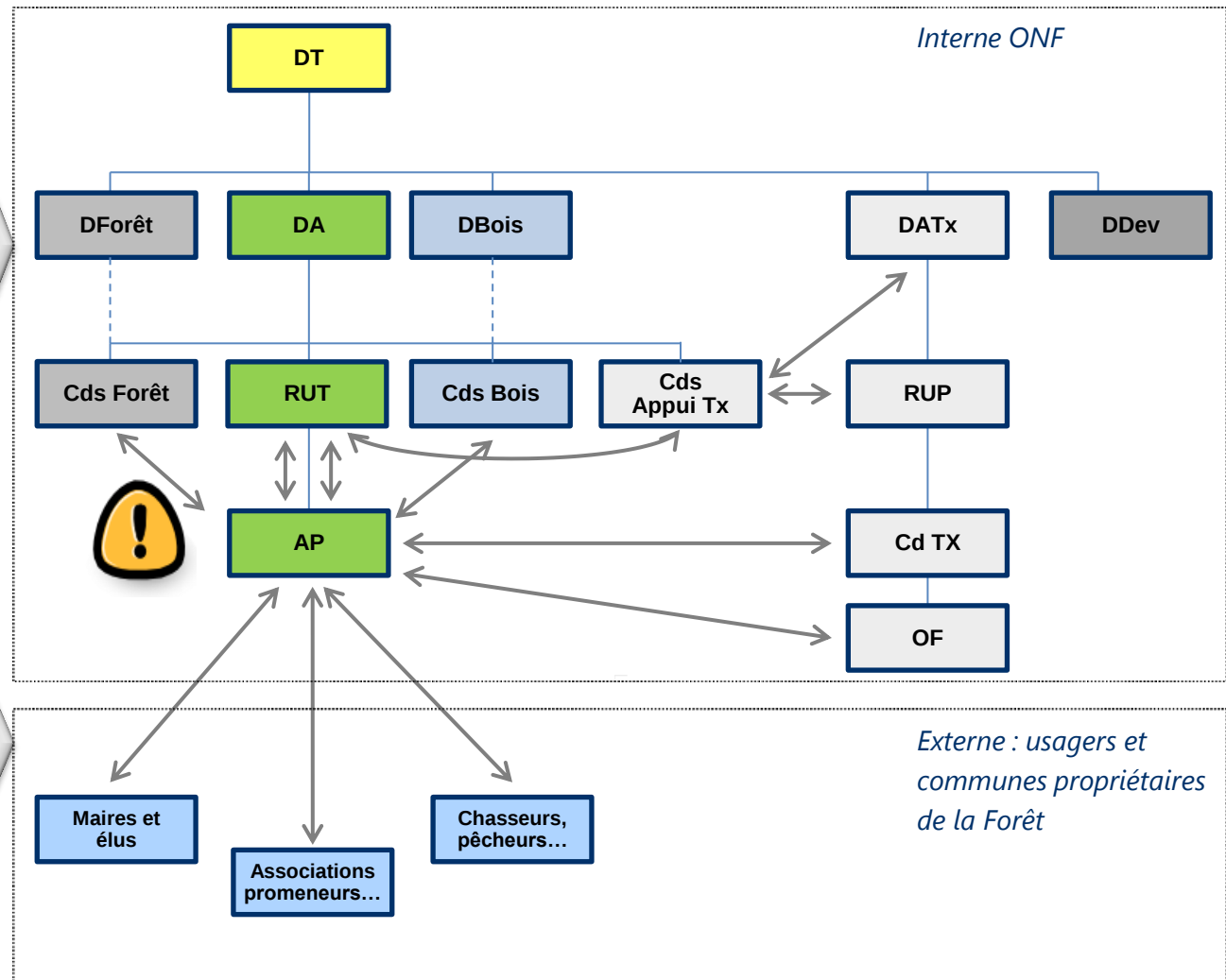
- L'ONF FC a connu trois grandes réorganisations en 10 ans :
 - > 2002 : PPO (2002) → réduction de l'encadrement de proximité de moitié, réorganisation interne
 - > 2008 : création de l'Agence Tx + fusion d'UT (37 ↘ 31)
 - > 2012 : plan de suppression de 57 postes (2012-2016) (hyp : non remplacements d'1 AP/UT et de 25 postes administratifs) Productivité attendue de 11%.
- **Le corps social est meurtri** (Audit Social Capital Santé 2012) et **subit les changements**.
- Le dialogue social est conflictuel.

1.2 Zoom sur la situation des AP

Une mission d'arbitrage et d'équilibrage de plusieurs objectifs



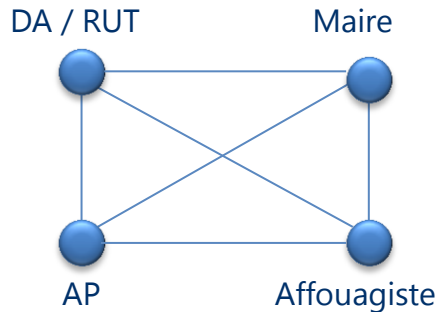
1.2 Zoom sur la situation des AP Aux croisements des attentes et des contradictions



NB : Pour simplifier le schéma les relations avec la Direction du Développement n'ont pas été représentées

■ Illustration du jeu de contraintes relationnelles :

> Cas de l'affouagiste :



- Un affouagiste coupe des bois non martelés. Il déclare le faire avec l'accord du Maire.
- L'AP constate l'infraction et fait un PV de saisine.
- Le Maire convoque le DA et le RUT et exige le retrait de la plainte et se montre insistant (voire menaçant).
- Le DA propose le retrait du PV et une transaction.
- L'AP se sent désavoué.

- > Cet exemple classique illustre le jeu de contraintes relationnelles dans lequel évoluent l'AP et sa hiérarchie.
- > Les jeux de pouvoirs fragilisent les positions de l'ONF, la cohérence et l'autorité de la ligne hiérarchique.

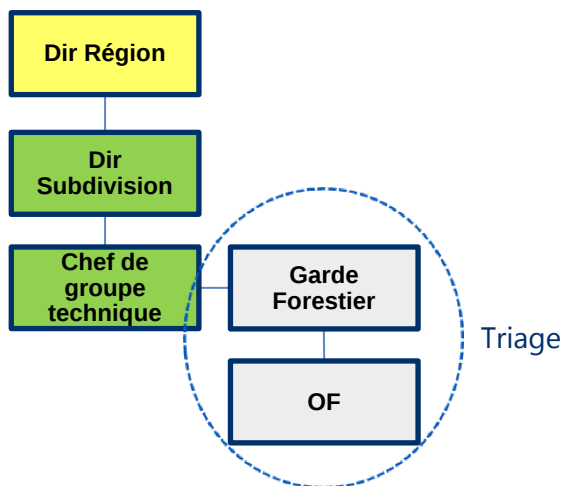
2.2 Zoom sur la situation des AP

Les deux précédentes réorganisations (2002, 2008) pas encore digérées 1/2

Avant 2002 :

■ Organisation :

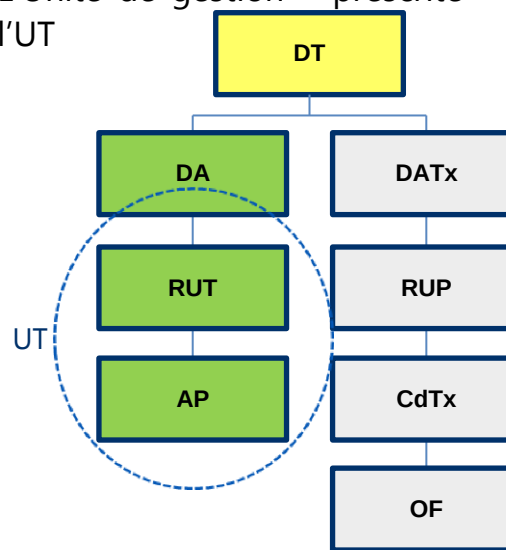
- > Le chef de groupe technique est un expert qui encadre 5 Gardes forestiers
- > Les travaux sur les Triages sont prescrits, dirigés et contrôlés par leurs Gardes
- > Le Garde est le chef des OF
- > La plus petite Unité de gestion de la Forêt est le Triage



Après 2008 :

■ Organisation :

- > Le RUT est un manager qui encadre 10 AP
- > Les travaux sont prescrits par les AP mais la direction et le contrôle des travaux sont confiés aux Conducteurs de Travaux de l'Agence Travaux
- > L'AP n'a plus d'autorité hiérarchique sur les OF
- > La surface du Triage est agrandie (et le nombre de communes à suivre par l'AP augmente en conséquence)
- > L'Unité de gestion « prescrite » de la Forêt est l'UT



2.2 Zoom sur la situation des AP

Les deux précédentes réorganisations (2002, 2008) pas encore digérées 2/2

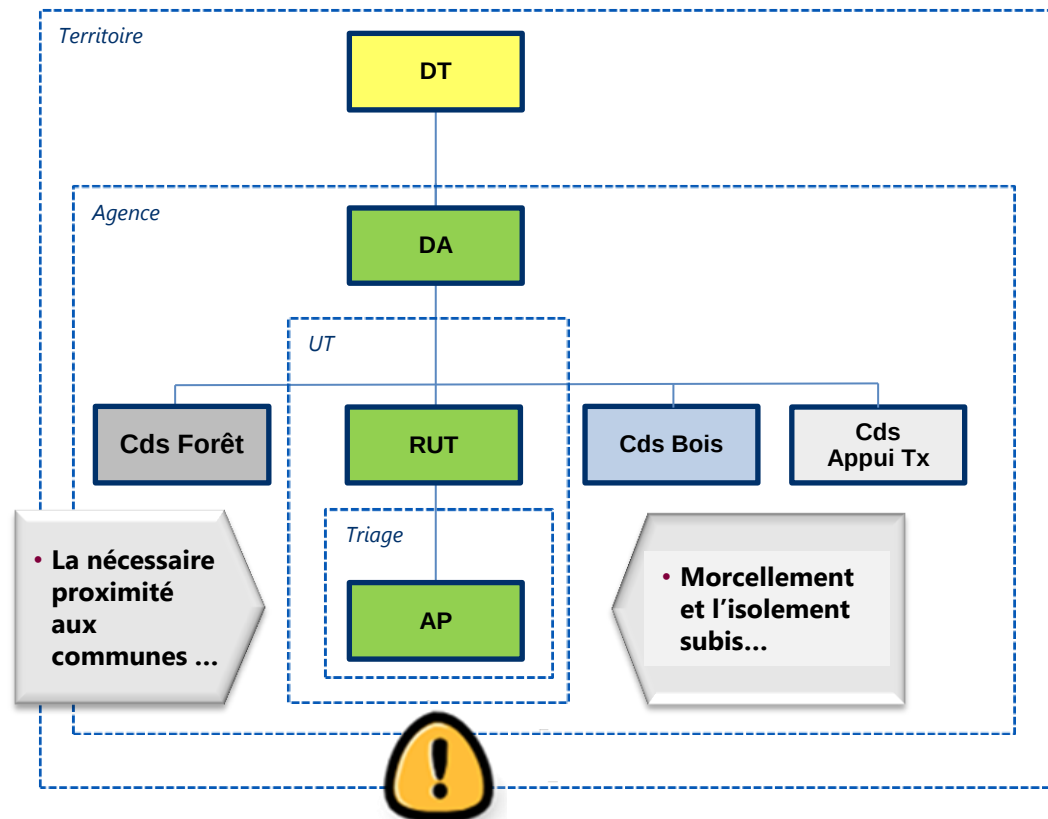
Les conséquences des réorganisations :

- Dans un contexte général perçu d'aggravation des **incivilités** ... :
 - > Remise en cause de la notion d'espace public, irrespect, violation des règles d'usage ... le rapport à toute forme d'autorité publique s'est globalement dégradé (force de police, enseignants, transport public ...) .
 - > L'autorité de l'AP est elle-aussi remise en question sur "son" Triage.
 - **Les réorganisations successives ont accentué le sentiment de perte d'autorité des AP :**
 - > De Gardes Forestiers, contremaître ou chef de production, "maître" de leur Triage, les AP deviennent des Agents Patrimoniaux "gestionnaires" et interfaces des communes et des usagers sur des Triages plus importants. Il s'agit d'une profonde transformation culturelle.
Remarque : l'évolution du statut (Cat C → Cat B ou exécution → autonomie) n'a fait que traiter le changement sur un plan administratif
 - > Parallèlement, les AP constatent une profonde évolution de leur rôle :
 - Rôle accru d'interface (notamment auprès des communes dans un contexte de changement de politique de gestion de la forêt pouvant susciter des incompréhensions de la part des Communes ...),
 - En conséquence : éloignement du terrain,
 - Pression commerciale renforcée perçue comme contradictoire avec la vocation de gardes ou de conservateurs ...
- ➔ **Certains AP vivent la mutation de l'ONF comme un véritable déracinement qui les éloigne de la forêt et du cœur de leur mission ...**

2.2 Zoom sur la situation des AP

Le morcellement des territoires et la nécessaire proximité

- L'ONF a **4 niveaux de gestion de la forêt** et poursuit deux objectifs antinomiques :
 - > D'une part l'ONF cherche à **mutualiser les services** (ex Agence Travaux) et à réduire les niveaux de gestion et le morcellement,
 - > D'autre part, l'ONF cherche à **maintenir la proximité nécessaire avec les Communes** (impératif essentiel en Franche-Comté).



2.2 Zoom sur la situation des AP

La suppression des effectifs risque d'accélérer la poursuite de la réorganisation

Avis SECAFI : l'entre-deux actuel, un « statu quo » qui ne peut pas durer

■ L'entre-deux :

- > Les réorganisations (2002, 2008) ont maintenu les 4 niveaux de gestion de la forêt publique tout en affirmant l'UT comme Unité Territoriale de base et en cherchant à mutualiser les services au niveau des Agences.
- > Parallèlement, l'autorité du Chef de Triage est contestée (Cf. ci-dessus).
- > La gestion de l'équilibre nécessaire à la gestion multifonctionnelle se fait au niveau du Triage. « La base c'est le Triage, il doit être renforcé » et « les services doivent se positionner au service des Triages et non plus l'inverse »
- > Aussi une question se pose : l'UT est-elle (comme son nom l'indique) désormais l'Unité Territoriale c'est-à-dire le plus fin niveau de gestion de la forêt sous la Responsabilité d'un RUT et de son Equipe d'AP ou est-ce encore le Triage sous la Responsabilité de l'AP ?

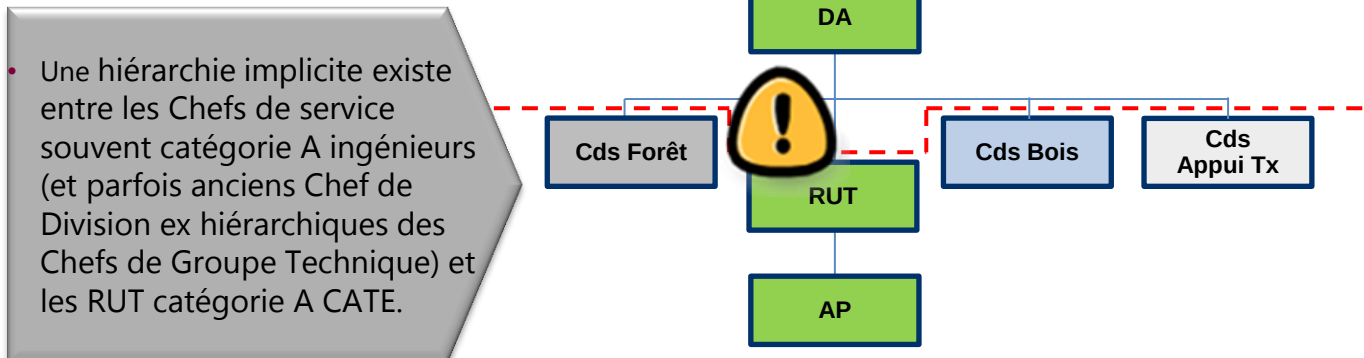
■ Les conséquences de la réduction des effectifs :

- > Le plan de réduction des effectifs va imposer une plus grande mutualisation des missions. Cette mutualisation passera par une extension du périmètre de responsabilité des AP sur les Triages de leurs UT et une spécialisation technique. A terme, le Triage (comme élément de gestion de la forêt confiée à un "chef de Triage") pourrait disparaître.
- > Cet objectif n'est pas affirmé dans le Projet stratégique. Mais sans refonte claire du rôle d'AP, il semble inévitable .
- > Les conséquences psychosociales seraient lourdes. Il s'agit de poursuivre le "déracinement« des AP de "leurs" Triages ... , opération commencée en 2002 puis 2008 avec les conséquences dramatiques connues.

2.2 Zoom sur la situation des AP

La position inconfortable du management et des RUT 1/2

- La mise en place d'une telle transformation imposerait une refondation des UT et un accompagnement managérial très important. Mais **le management de proximité** est lui-même meurtri (explosion des consultations de l'Assistante Sociale) ... et **n'est pas en position d'accompagner ce bouleversement**.
- La "bonne place" des RUT :
 - > Les RUT sont souvent d'anciens Chefs de Groupe Technique promus RUT à l'ancienneté.
 - > Au sein du **Codir Agence**, tous les N-1 du DA sont théoriquement au même niveau de légitimité. C'est sur la base de cette légitimité qu'un débat à égalité entre chaque membre du CODIR pourrait s'instaurer.
 - > Une **hiérarchie implicite** existe (liée au grade – et à la culture administrative de l'Office). **Les RUT peuvent se placer en position de retrait**.

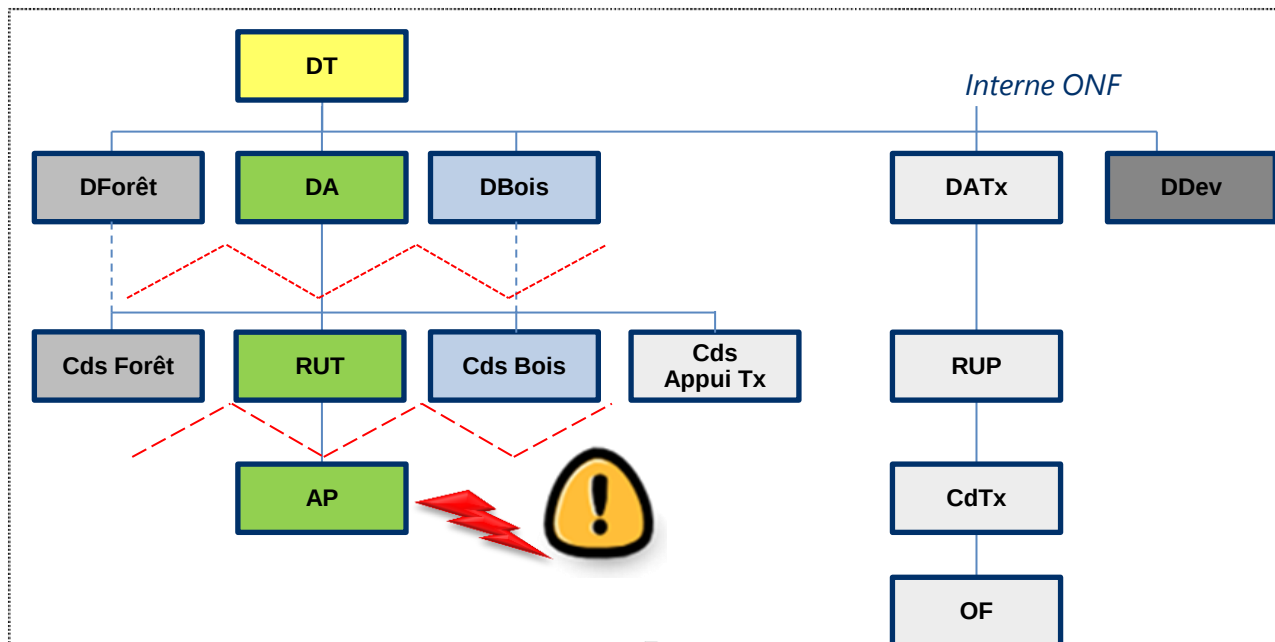


- > Les RUT sont alors moins en position de « défendre » le terrain et d'assurer l'arbitrage auprès des services fonctionnels et à l'inverse sont perçus comme « trop proches » des AP et n'occupant pas leur position de manager ...

2.2 Zoom sur la situation des AP

La position inconfortable du management et des RUT 2/2

- Le collectif de travail de l'ONF est fractionné ...
 - > Le Collectif n'est plus fédéré par une raison d'être partagée. La solidarité-contre fait office de cohésion
 - > Cette "dispersion sociale" est paralysante. Le socle de confiance est altéré. La remise en cause est permanente.
- Le management est dans une situation très exposée ; puisque sans socle de cohésion partagée, la déclinaison d'objectifs devient impossible :
 - > En conséquence, le management sollicite de plus en plus l'Assistante Sociale (ONF FC).
 - > Le management n'est pas en capacité de mener les transformations attendues.



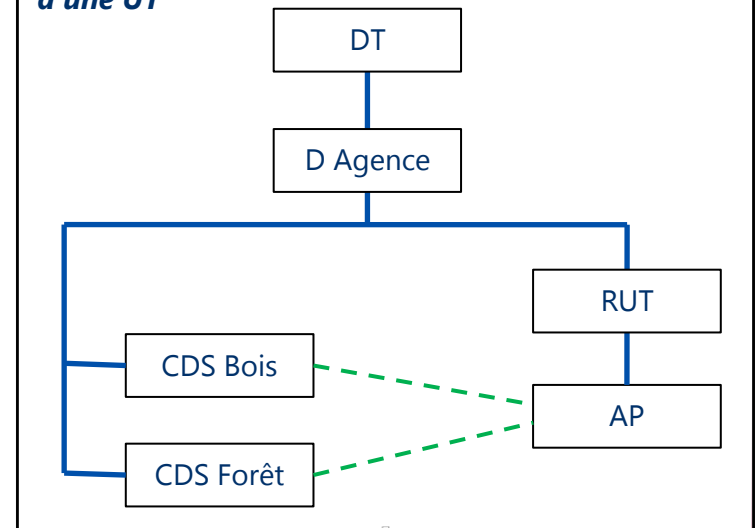
2.3 La structure matricielle

Les blocages de la structure matricielle à l'ONF et ses conséquences 1/3

■ Les prérequis pour le fonctionnement d'une structure matricielle :

- > Une structure matricielle mélange des liens hiérarchiques opérationnels (en trait plein bleu sur l'illustration) et des liens fonctionnels (en pointillé vert sur l'illustration).
- > Une structure matricielle bouscule donc le principe d'unicité de la hiérarchie. Les AP, comme sur notre schéma, sont à l'intersection entre les exigences (travail prescrit) des Chefs de services (CDS) ex : Bois et Forêts, et les exigences de leur hiérarchie : RUT qui doivent assurer l'arbitrage entre le prescrit et le travail réel terrain.
- > Dans toute structure matricielle, il est nécessaire « d'équilibrer les pouvoirs de chacun des responsables et d'organiser leur confrontation afin de gérer les conflits que la dualité des missions engendre inévitablement » (extrait Strategor - Dunod 2009).
- > Pour cela il faut que les pouvoirs des lignes hiérarchiques opérationnelles et fonctionnelles soient définis et que les mécanismes d'arbitrage soient eux aussi définis lorsqu'il existe des conflits.

illustration 1 : Une structure matricielle au sein d'une UT

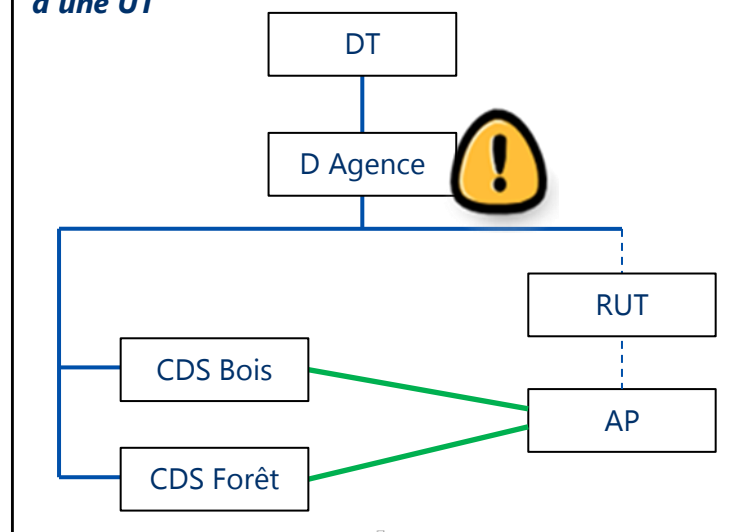


2.3 La structure matricielle

Les blocages de la structure matricielle à l'ONF et ses conséquences 2/3

- La matrice à l'ONF est fortement déséquilibrée.
 - > Il n'y a pas de règles claires d'arbitrage pour équilibrer le fonctionnement matriciel :
 - Les AP sont sollicités par différents niveaux de demandes (travail prescrit).
 - Il n'est pas affirmé que l'arbitrage autour du travail réel doive se faire par la ligne hiérarchique.
 - > Les arbitrages se font au profit des Services dans le respect de la ligne hiérarchique implicite présente :
 - Niveaux perçus des CDS : diplômes (ingénieur vs techniciens), les grades (CAT A vs CAT AE), les anciens statuts : ex chefs de division hiérarchiques des ex chefs de groupe technique.
 - Proximité au Dir Agence des CDS: les CDS sont présents à l'Agence quand les RUT sont sur le terrain. Cette proximité renforce la perception d'un CODIR Agence à deux niveaux avec des CDS en position plus proches que les RUT.
 - > La crise au sein de l'ONF a repositionné fortement les Directeur d'Agence dans un rôle de « gestionnaire RH » et les aspects techniques ont été délégués aux CDS. « On ne parle plus jamais métier en Codir » .

Illustration 2 : une structure matricielle au sein d'une UT



- La ligne hiérarchique est dépossédée de l'arbitrage indispensable entre le travail réel possible des AP et le travail prescrit par les Services.

2.3 La structure matricielle

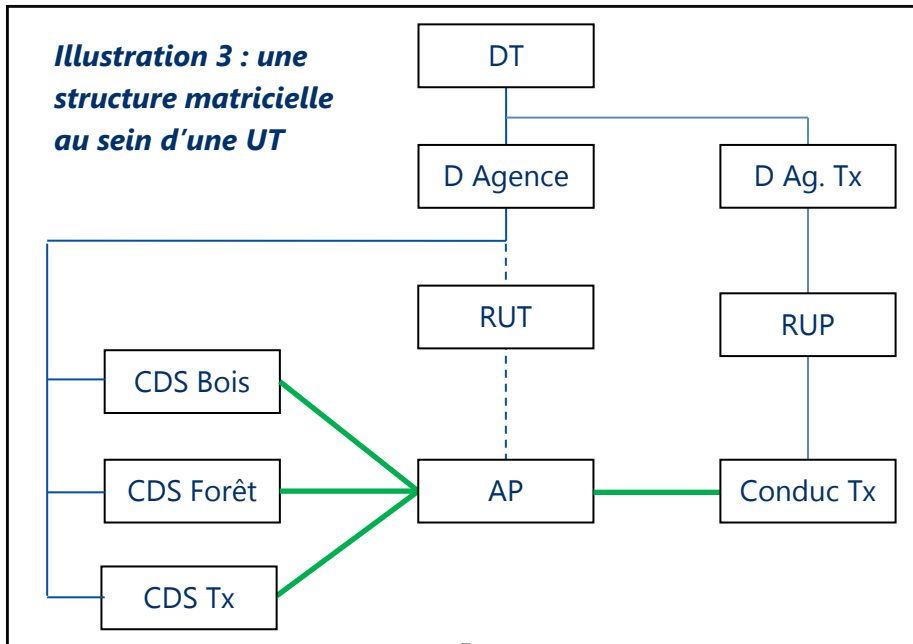
Les blocages de la structure matricielle à l'ONF et ses conséquences 3/3

■ Les conséquences organisationnelles sont :



- > Des RUT en position de repli accentuant la coupure avec le terrain
- > Les AP qui déjà fortement sollicités par des demandes contradictoires venant du terrain (Communes, usagers de la forêt...) se sentent pris entre des demandes multiples (sans arbitrage) provenant de l'interne. « Ecartelés » entre ces attentes multiples non régulées , il se mettent en position de repli à leur tour.
- > Des rapports de tension au plus près du terrain l'arbitrage n'étant pas fait en amont.

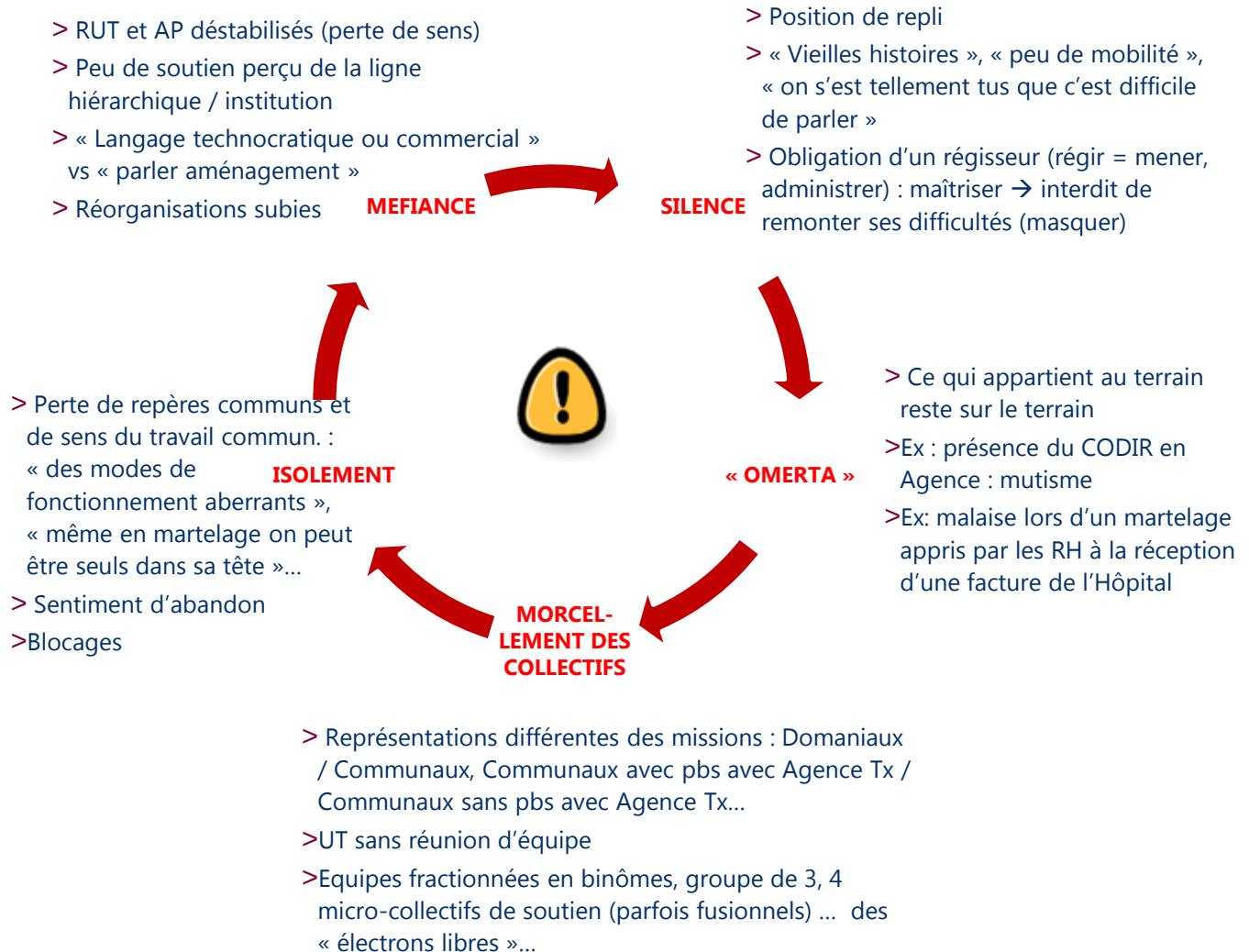
Illustration 3 : une structure matricielle au sein d'une UT



■ Avis SECAFI :

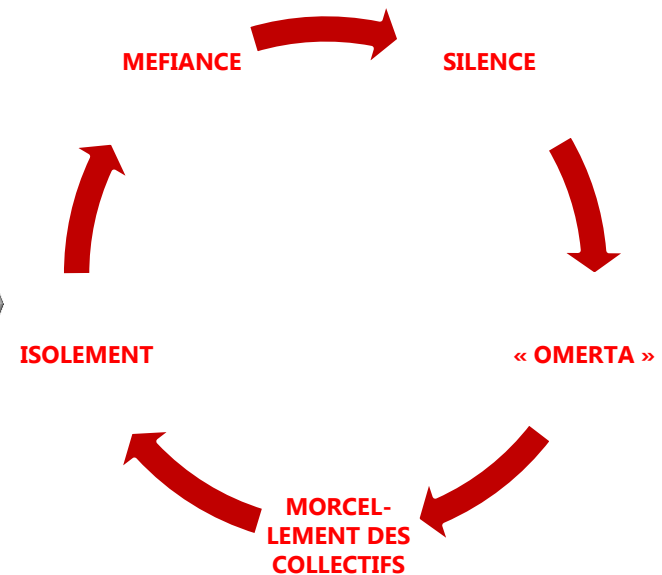
- > Il est indispensable que les arbitrages soient rendus au plus près du terrain par la ligne hiérarchique opérationnelle (DT, DA, RUT, AP).
- > Mais le rééquilibrage de l'organisation ne se joue pas qu'au niveau des RUT mais bien sur l'ensemble des instances de pilotage d'un niveau supérieur (CODIR UT, CODIR Agence) qui dysfonctionnent dans leur capacité d'arbitrage.

- Les RUT n'occupent pas leur bonne place
- Les AP sont soumis à un jeu de tensions important
- Le « fossé entre les AP et la Direction » se creuse et les collectifs de travail se dégradent selon un cycle pernicieux



- Le cycle décrit est un facteur de développement favorisant des RPS :
« Tout individu va bâtir son identité professionnelle à travers **le sens** qu'il donne à son travail, mais également au regard des **rapports sociaux** qu'il construira professionnellement. **Le sentiment d'appartenance** à un collectif partageant les **mêmes valeurs et objectifs** apporte une reconnaissance au travail et constitue par là même un moteur de l'engagement des salariés. »

Elodie Montreuil « Prévenir les RPS »
Dunod-SECAFI



- L'Indice Global d'Activité est un indice synthétique calculé en % qui mesure pour chaque UT sa performance en termes de :
 - > Surface gérée
 - > Volume martelé et le nombre de tiges martelées, incluant le suivi des coupes
 - > Volume façonné (volume de bois, cubé, réceptionné)
 - > Travaux réalisés
 - > Activités conventionnelles de proximité
 - > Nombre de forêts gérées sur l'UT
 - > Pente

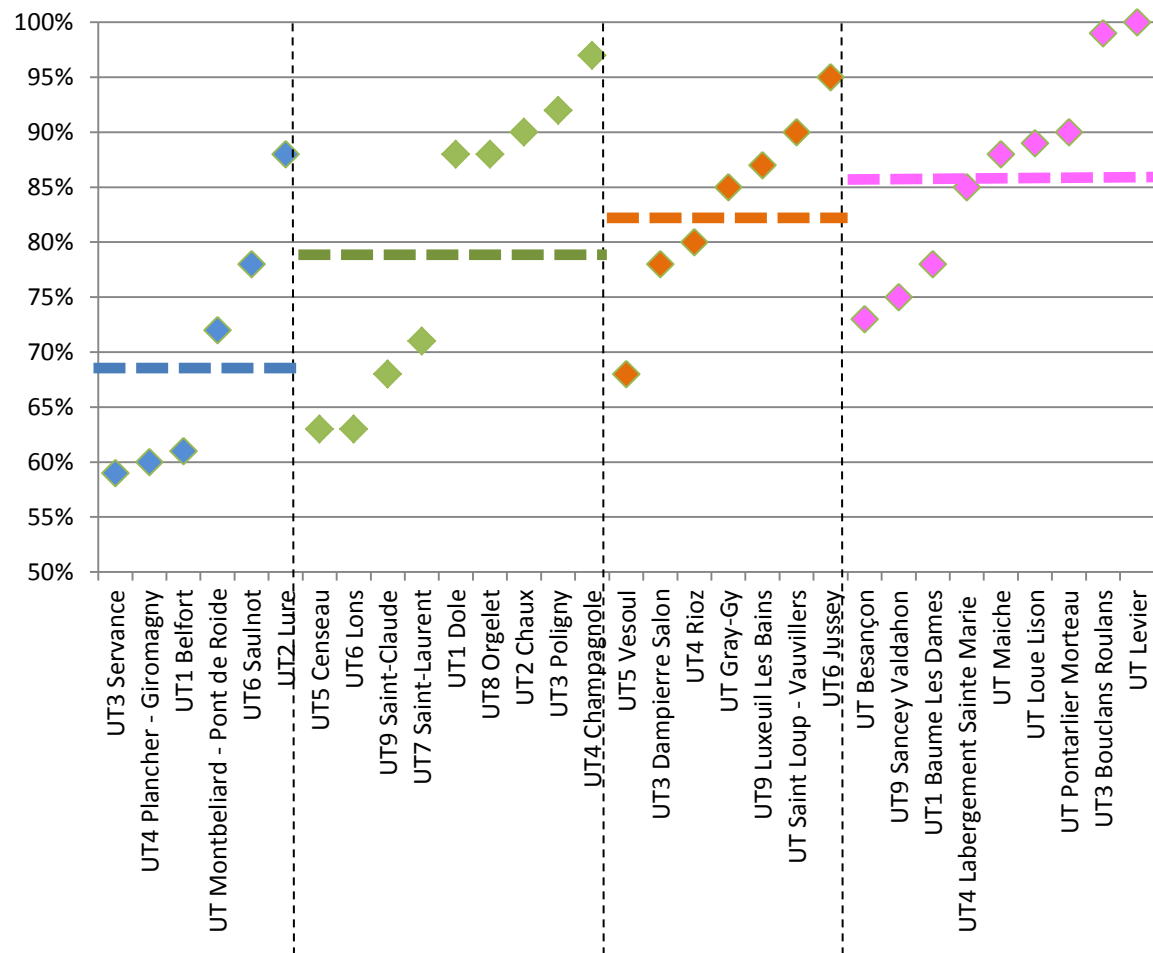
- L'IGA est décrite comme « *la mesure du tronc commun de ce qui est demandé* ».

- Celles-ci sont extrêmement variables avec une dispersion très forte (de 59% à 100%).

2.4 Les IGA

Une très forte variabilité

Indices d'activité des différentes Agences / UT :



La dispersion des indices d'activité entre UT est très forte : 59% (Servance) à 100% (Levier).

La dispersion des indices d'activité entre Agences est très forte : moyenne de 70% pour l'Agence NFC, 80% pour l'Agence du Jura, 83% pour celle de Vesoul et 86% pour celle du Doubs.

2.4 Les IGA

La remise en cause

La remise en cause des données

- Le calcul des IGA s'appuie sur la comptabilité CTPF (Comptabilité Temps des Personnels Fonctionnaires) boycottée par une part importante des AP.
- Le refus de saisie s'ancre dans une insuffisance des rubriques proposées . En particulier, il manque :
 - > Les activités d'affouage
 - > Les activités de surveillance générale
 - > La prise en compte des contraintes des activités de gestion de la forêt urbaine et périurbaine
 - > La prise en compte des contraintes liées au type de forêt (feuillus ou résineux / affouage et production)
 - > Prise en compte des activités de représentation (syndicales notamment...)

Conflit entre le travail prescrit et le travail réel

- Le blocage autour de la CTPF traduit le déchirement entre le travail prescrit (rubrique de la CTPF) et le travail réel.
- Sans accord autour d'un socle de rubriques suffisamment complet pour représenter l'activité, l'utilisation des IGA est compromise voire impossible.
- Elle sera toujours remise en question, facteur de discord et de suspicion. Pour les uns, l'IGA signifie la non prise en compte des réalités terrain, pour les autres le refus de l'IGA est une manière de conserver une indépendance / liberté d'action sur son Triage et d'échapper à tout contrôle et toute mesure.

- **L'analyse des IGA est limitée, la base même des informations étant contestée.**
- **Chacun s'accorde (y compris au travers de la contestation de la pertinence des IGA) que l'activité d'une UT est dépendante de très nombreux facteurs dont son attractivité, la vacance induite, la capacité d'organisation du RUT au-delà des facteurs mesurables retenus dans le calcul actuel des IGA.**

2.4 Les IGA

Vacances de postes et IGA (1/2)

- Nous avons analysé les données fournies : moyenne des IGA sur 3 ans (2008, 2009, 2010) et effectif disponible sur l'UT en 2012.
- En considérant que la moyenne des IGA représentait un indice moyen représentatif de l'UT nous avons cherché à voir s'il était corrélé à l'effectif disponible.

Pour les trois quarts des UT l'Indice d'Activité et l'effectif disponible (AP) pour réaliser l'activité sont nettement corrélés ($R^2 = 0,65$) :

Agence :	UT :	Nbre postes :	Nbre agents :	Taux occup :	Ind Acti :
NFC	2533 UT3 Servance	10	9	90%	59%
NFC	2534 UT4 Plancher - Giromagny	10	9	90%	60%
NFC	2531 UT1 Belfort	11	10	91%	61%
Jura	1526 UT6 Lons	9	8	89%	63%
Jura	1529 UT9 Saint-Claude	11	10	91%	68%
Vesoul	2074 UT5 Vesoul	12	11	92%	68%
Doubs	4006 UT Besançon	9	8	89%	73%
Doubs	4013 UT9 Sancey Valdahon	10	9	90%	75%
Doubs	4005 UT1 Baume Les Dames	10	9	90%	78%
Vesoul	2073 UT4 Rioz	9	8	89%	80%
Doubs	4008 UT4 Labergement Ste Marie	11	11	100%	85%
Vesoul	2071 UT Gray-Gy	13	12	92%	85%
Vesoul	2077 UT9 Luxeuil Les Bains	12	12	100%	87%
Jura	1521 UT1 Dole	10	10	100%	88%
Jura	1528 UT8 Orgelet	9	9	100%	88%
Doubs	4011 UT Maiche	9	9	100%	88%
NFC	2532 UT2 Lure	9	9	100%	88%
Doubs	4010 UT Loue Lison	13	12	92%	89%
Vesoul	2076 UT Saint Loup - Vauvillers	11	11	100%	90%
Jura	1522 UT2 Chauv	12	12	100%	90%
Doubs	4012 UT Pontarlier Morteau	8	8	100%	90%
Jura	1523 UT3 Poligny	10	10	100%	92%
Vesoul	2075 UT6 Jussey	9	9	100%	95%
Doubs	4009 UT Levier	9	9	100%	100%

7 UT ne présentent pas de lien probant entre l'effectif disponible (AP) et le niveau d'Indice d'Activité. Le lien est même inverse.

Agence :	UT :	Nbre postes :	Nbre agents :	Taux occup :	Ind Acti :
Jura	1525 UT5 Censeau	9	9	100%	63%
Jura	1527 UT7 Saint-Laurent	10	10	100%	71%
NFC	2541 UT Montbeliard - Pont de Roide	11	11	100%	72%
Vesoul	2072 UT3 Dampierre Salon	8	8	100%	78%
NFC	2536 UT6 Saulnot	9	9	100%	78%
Jura	1524 UT4 Champagnole	11	9	82%	97%
Doubs	4007 UT3 Bouclans Roulans	9	8	89%	99%

■ Remarque SECAFI :

- > Le lien ((tenu) est calculé mais l'interprétation du résultat est immédiatement remise en question (pertinence de l'IGA, base de temps éloignée, 7UT aux indices étonnants)....
- > **Aucun lien probant relie l'IGA et l'effectif disponible.**

■ Remarques SECAFI :

Nous ne mesurons pas de liens entre l'IGA et l'effectif disponible pour réaliser l'activité. Ce résultat est paradoxal. Une forte vacance sur une UT peut coexister avec un IGA élevé et réciproquement. Ce constat participe à la remise en cause de l'IGA comme indicateur pertinent de l'activité.

>Au travers des entretiens réalisés afin de comprendre ces données paradoxales nous avons noté que :

- La vacance sur les UT est très liée à leur attractivité géographique.
- Les IGA intègrent des paramètres pas ou peu corrélés à la vacance (« la surface gérée est toujours là , qu'il y ait quelqu'un ou pas », « *Le volume martelé est un engagement obligatoire* », « *Les travaux ne sont pas liés à la vacance, tant que celle-ci est supportable* ») limitant la corrélation IGA – vacance pourtant prévisible.

>L'effet seuil : il est rapporté que sur certaines UT où le personnel était vieillissant, il y a eu des départs simultanés et nombreux, on a observé un effondrement des IGA.

>Ainsi, par construction, l'IGA minimise l'impact de la vacance mais si un seuil critique est franchi, l'effet lié à l'absence de personnel joue à plein.

Un lien entre activité et effectif disponible existe donc. Aussi, il est prévisible que la productivité attendue (11%) impacte directement l'activité. Le choix des postes et des UT doit être réfléchi de manière bien plus fine que la comparaison d'IGA.

■ Le projet va fortement impacter l'activité :

- > En termes de performance technique : une baisse probable
 - L'impact sur l'activité sera très variable selon les Agences et les UT en regard de la disparité actuelle des Indices d'Activité.
- > En terme de cohésion sociale : vers un nouveau déracinement ?
 - La Forêt publique de Franche-Comté est très majoritairement communale. Le lien de proximité (niveau Triage) avec les Communes est déterminant.
 - La réduction des effectifs d'AP imposera (sans redéfinition du rôle d'AP) une extension de la responsabilités des AP sur leurs UT et l'abandon progressif du Triage comme premier niveau de gestion de la forêt au profit de l'UT.
 - Sans accompagnement, cette transformation sera vécue par certains AP comme un nouveau déracinement aux conséquences lourdes.

■ L'accompagnement du projet :

- > L'encadrement n'est pas aujourd'hui en position d'accompagner ce nouveau bouleversement.
- > Le plan stratégique ne peut pas être la déclinaison mathématique du plan national. Un préalable local est indispensable avant toute mise en place de réorganisation :
 - Définir au niveau de l'ONF FC la raison d'être de l'Office sur son Territoire afin qu'elle soit partagée par tous. La raison d'être générique de l'ONF : la gestion multifonctionnelle est aujourd'hui perçue comme floue, ambiguë ou paradoxale et ne peut suffire.
 - S'assurer au niveau des Codir Agence de la légitimité des RUT dans les échanges et les prises de décisions.
 - Définir les plans de productivité à partir de la réalité de chaque UT (en tenant compte de leurs spécificités : taille, nombre de communes, type de population d'AP...).
 - Mettre en place un plan d'accompagnement des RUT concernés à l'accompagnement du changement.



3. Facteurs de risques professionnels et enjeux liés au dispositif de prévention santé/sécurité

- 3.1. Un fort attachement au métier et à l'institution,
- 3.2. Une perte de vision d'ensemble dans la gestion de la forêt,
- 3.3. La reconnaissance insuffisante du travail réalisé et de l'investissement,
- 3.4. Le manque d'arbitrage,
- 3.5. L'équilibre vie privée/ vie professionnelle,
- 3.6. La pénibilité physique de l'activité (TMS),
- 3.7. Le manque d'expression en équipe et l'existence de non dits,
- 3.8. Le risque routier,
- 3.9. Le risque de chute,
- 3.10. Analyse du dispositif de prévention.

3.1. Un très fort attachement au métier et à l'institution (1/2)

- La très grande majorité des Agents rencontrés indiquent qu'ils ne sont pas entrés à l'ONF par hasard. Ils ont suivi les études nécessaires leur permettant d'accomplir ce « *rêve de gosse* » ... La plupart parlent de leur travail en terme de « *passion* ». Il existe donc une véritable vocation de forestier.
- Il existe une forte appartenance liée à la forêt et à ses métiers.
 - > Cette appartenance se traduit par une grande fierté pour la raison d'être même de son activité (protection de l'environnement, mission économique, mission sociale, mission de protection) au sein de l'institution historique et (jusqu'à présent) légitime : l'ONF.
 - > L'appartenance s'exprime symboliquement dans des signes (tenue, véhicule, arme, marteau ...), rites...

■ Remarques SECAFI :

- > Cette vocation si intense nous a semblé palier à la remise en cause du sens du travail de forestier portée par les nouvelles réorganisations. Les évolutions des métiers, les prérogatives, les restructurations, la projection dans l'avenir sont autant de facteurs de tension atténués par l'existence d'un socle de vocation fort.
- > Néanmoins, l'équilibre sur lequel repose cette motivation est aujourd'hui très fragilisé. Les évolutions de l'Office percutent l'idéal.

3.1. Un très fort attachement au métier et à l'institution (2/2)

- Les Agents rencontrés font état d'une incompréhension grandissante entre ce qui leur est demandé de plus en plus fortement et leur propre « éthique forestière et de fonctionnement » (autonomie dans la gestion de leur Triage, par exemple) :
 - > Rentabilité, atteinte des objectifs
 - > Reporting et contrôle
- Ce qui nous amène à évoquer le risque d'une rupture « idéologique » à l'ONF, prenant substance dans cette parole d'un Agent : « *Les ingénieurs sont là pour manipuler des chiffres, alors que nous, on s'occupe avant tout de la forêt* ». C'est le divorce entre le travail prescrit mesuré et le travail réel.
- Nous ferons également état de deux visions très différentes de l'évolution des effectifs : alors que des managers rapportent qu'« *On pourrait faire beaucoup mieux avec le personnel dont on dispose* », des Agents rapportent au contraire qu'« *on est obligé de faire des heures [supplémentaires] pour remplir correctement notre mission* ».
- Pour finalement travailler dans un but commun : « *La forêt, c'est notre passion. On est tous persuadés qu'on fait au mieux pour la forêt. C'est ce qui fait que ça marche, mais aussi que ça ne marche pas* ».

3.2. Une perte de la vision d'ensemble dans la gestion de la forêt

- Nous avons pu constater à quel point **le train de réformes successives**, et notamment celle de 2002 avec la mise en place d'une organisation matricielle « en silos », a pu influencer sur le fonctionnement de la structure.
- D'un point de vue général, nous dirons, comme c'est revenu de nombreuses fois dans les échanges, que « **chacun a perdu la vision d'ensemble de la gestion de la forêt** ». Des situations incongrues, générées par cette organisation, nous ont été relatées, comme par exemple « *des coupes validées ... mais des chemins d'accès aux coupes non entretenus* ».
- Du point de vue des Agents, ces derniers ont « *beaucoup perdu* » avec cette réforme. Ils dépendent désormais de **services « cloisonnés »** et la perte du suivi d'une partie des travaux peut les mettre dans une position délicate, notamment lors de la phase de réception de travaux dont ils n'ont pas suivi le déroulement. Ils ne peuvent donc que constater les éventuelles erreurs commises par les entreprises.
- Les réceptions non conformes avec retour des ouvriers sont une hantise pour les Agents et s'avèrent très chronophages. Certains Agents avouent passer de temps en temps sur les chantiers pour s'assurer de leur bon déroulement, ce qui est hors de leurs prérogatives.

3.3. La reconnaissance insuffisante du travail réalisé et de leur investissement

- Que ce soit en interne à l'ONF ou bien vis-à-vis de l'extérieur, nous rapporterons la perception d'un déficit marqué de reconnaissance du travail et de l'engagement des Agents de la structure et cela malgré la reclassification dont ont bénéficié tous les AP. Le manque de reconnaissance est encore un signe alarmant du divorce entre le travail prescrit et le travail réel et l'absence d'espace de régulation – premier lieu de reconnaissance – lieu de délibération sur ce qui est possible de faire et comment le faire bien.
- A tous les niveaux de la DT, chacun exprime un engagement fort sur des postes que la plupart des Agents rencontrés ont choisi d'occuper (on n'entre pas à l'ONF par hasard).
- C'est un engagement sur le sens de son travail. Si le sens est modifié l'acteur ne peut se sentir « reconnu » dans ce qu'il est professionnellement.
- Nombre d'Agents s'investissent dans des activités supplémentaires à leurs activités d'AP (référents sylviculture, responsabilité cynégétique, « arbre conseil », connaissances pointues sur des sujets en lien avec la forêt, la faune, la flore,...), mais ces derniers font état :
 - > D'un manque de reconnaissance de ces compétences et de l'engagement (impliquant par exemple souvent des observations de nuit, non prises en compte dans le temps de travail...) par la structure.
 - > Du fait que prendre part à de tels projets n'influe pas sur le calcul de la charge de travail à effectuer au sein du Triage (quid de la prise en compte dans la définition des objectifs ?).

3.4. Le manque d'arbitrage

- L'activité des AP englobe un nombre important de tâches différentes, effectuées dans une certaine autonomie. La question de la priorisation de certaines tâches sur d'autres nous a semblé importante à aborder, car il apparaît que les missions prioritaires de l'activité ne sont pas vues de la même façon par les uns ou par les autres.
- En effet, la question de la relation aux élus nous semble fondamentale dans l'activité d'un AP est aujourd'hui mise à mal. Ex. l'augmentation des surfaces de Triages conduit les Agents à être de moins en moins disponibles pour la réalisation d'autres tâches.
- De plus, nous ferons état d'une demande tacite d'affranchissement de certaines tâches historiques participant à l'ancrage social de l'Agent sur son territoire (la gestion des affouages par exemple), sans pour autant officialiser cette dernière, ni prendre en compte cette dimension relationnelle importante. « *On nous dit de ne plus nous en occuper, mais pas officiellement !* ».

NB : ce point est détaillé dans la partie 1 et 2

3.5. L'équilibre vie privée / vie professionnelle

■ Les facteurs en cause :

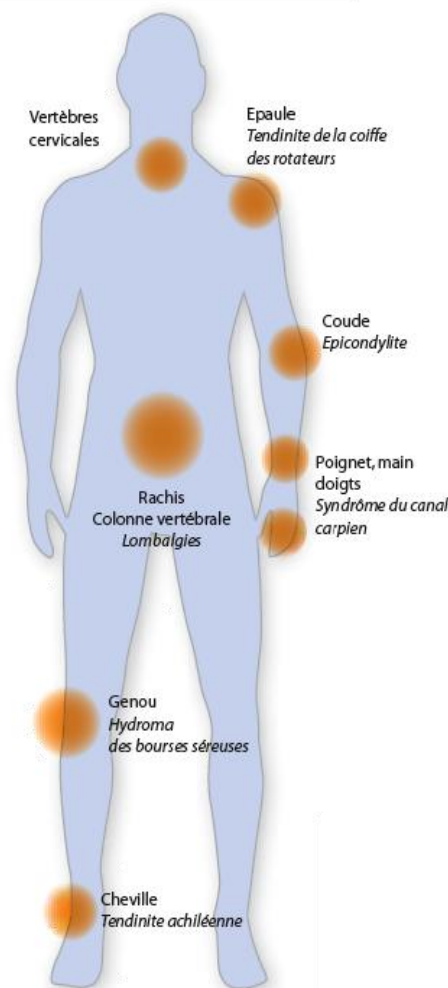
- > La proximité du lieu d'habitation : habiter « sur place » induit le passage des interlocuteurs (élus, bûcherons ...) aux moments opportuns pour ces derniers ... mais en dehors des horaires de travail des Agents (le soir, le dimanche ...).
- > Le télétravail : des Agents déclarent passer jusqu'à deux heures en plus de leur journée de travail sur leur ordinateur (le matin et le soir), à traiter leurs mails, renseigner les travaux de la journée, préparer les travaux à venir ...
- > Une très forte disponibilité : de nombreuses réunions avec les Mairies se tiennent en soirées, en dehors des horaires de travail (plusieurs réunions par an avec chaque Conseil municipal). La présence et la communication sont des facteurs de régulation des tensions nées de l'équilibrage de demandes parfois contradictoires (cf. Partie 2). Elles sont aussi facteur de tension lorsqu'elles deviennent une sur-disponibilité.

■ Remarque SECAFI :

L'équilibre entre les attendus et les marges de manœuvre dont disposent les Agents est géré directement par les Agents. En cas de débordement, ceux-ci peuvent s'isoler pour se protéger de sollicitations. *A l'ONF, on ne sait plus où mettre la limite* ».

3.6 La pénibilité physique de l'activité (TMS) (1/5)

- Les Troubles Musculo Squelettiques incluant les lombalgies, constituent un enjeu majeur de santé au travail. Ils représentent plus de 80 % des maladies professionnelles du régime général reconnues en France. Malgré les avancées accomplies en recherche et en prévention, ils continuent à s'accroître dans tous les secteurs d'activité.
- Lors de nos observations, nous avons identifié un risque potentiel d'apparition de ces troubles lié principalement à des facteurs biomécaniques : postures contraignantes, gestes répétés...
- Nous avons précédemment restitué quelques points sur l'environnement psychosocial de travail (sens, reconnaissance, collectifs, changements technologiques ...) et porté un regard sur le contexte organisationnel dans lequel ces travaux se déroulent.



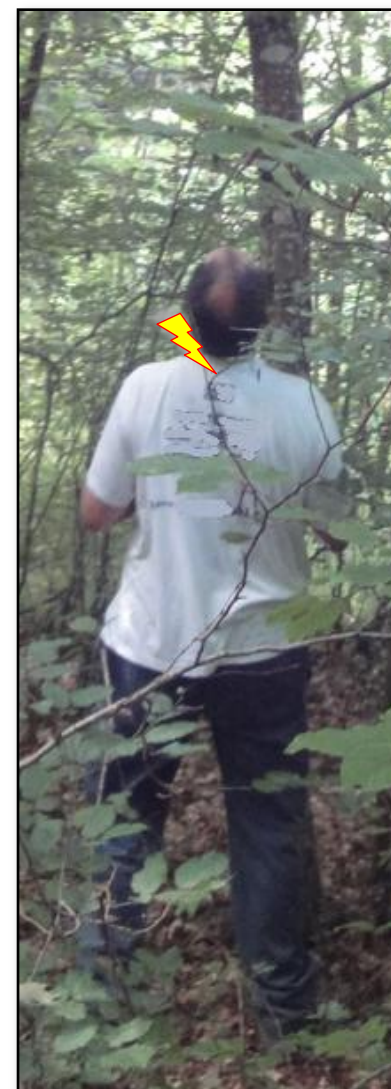
Source schéma : La prévention en action ... Les TMS



Recommandation d'approche sur les TMS et la démarche de prévention, voir l'Annexe 3

3.6 La pénibilité physique de l'activité (TMS) (2/5)

■ Illustration 1 : l'activité de comptage



- > Des cervicales soumises à rude épreuve (notamment si le comptage s'effectue en période de feuilles)

3.6 La pénibilité physique de l'activité (TMS) (3/5)

■ Illustration 2 : l'activité de martelage

- > Le martelage engendre une sollicitation particulièrement importante des membres supérieurs.
- > En effet, les outils utilisés pour réaliser le marquage des arbres (la griffe et le marteau) nécessitent une tenue en force exercée par la main lors de la réalisation du geste professionnel.
- > De plus :
 - Le marquage au pied de l'arbre induit l'adoption d'une posture contraignante.
 - L'utilisation du marteau expose, lors du choc, l'ensemble du bras (poignet, coude, épaule) aux vibrations.
 - L'utilisation de la griffe induit un geste amenant le bras à fonctionner en dehors des zones d'utilisation recommandées.



3.6 La pénibilité physique de l'activité (TMS) (4/5)

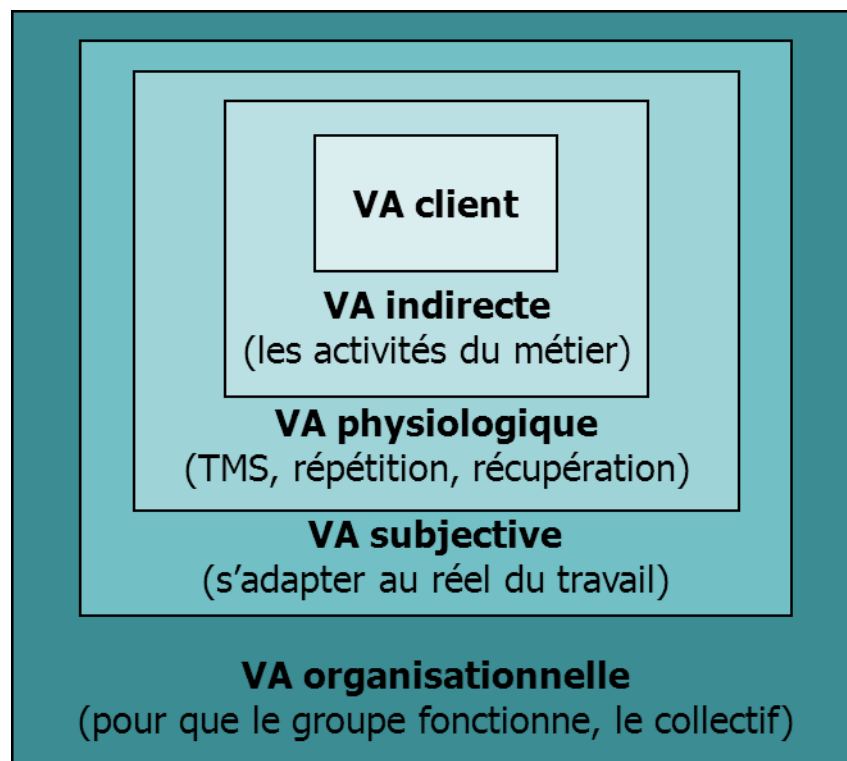
- Les facteurs d'apparition de TMS tiennent au travail empêché. Pour les compléments méthodologiques, reportez vous à l'Annexe 4 (« L'empêchement au travail une source majeure de TMS » – Sznclwar, Mascia, Bouyer 2006). L'ONF aujourd'hui concentre son attention sur l'organisation du travail, les outils de travail et les problèmes du travail sans que la régulation même de l'activité au travail par le collectif de travail soit assurée (cf. Partie 2). Les Agents se crispent sur leurs outils (physiquement et psychiquement).
- A ce constat s'ajoutent des facteurs aggravants :
 - > Changements (organisations, procédures...) récurrents
 - > Fragilité physique des Agents (population vieillissante)
- L'évolution du contexte du travail a pour conséquences :
 - > L'accroissement de l'isolement,
 - > La complexité accrue de l'activité,
 - > La diminution des moyens alloués,
 - Qui induisent l'augmentation des sollicitations physiques et psychiques.

3.6 La pénibilité physique de l'activité (TMS) (5/5)



■ Point de vigilance SECAFI :

- > Les projets (de réorganisation ou de mise en place de nouveaux outils) oublient souvent d'indiquer dans leurs analyses d'impacts les Valeurs Ajoutées (VA) autres que la VA client directement mesurable.
- > Ces omissions entraînent des risques de dysfonctionnement et des freins à la mise en place des projets.
- > Enfin, certaines tâches vues comme des « gaspis » sont en réalité des amortisseurs (stocks tampons, déplacements, saisies...) de l'activité.



3.7 Le manque d'expression en équipe et l'existence de non-dits (1/2)

- Les entretiens ont révélé l'existence de « *non-dits* » portant principalement sur :
 - > L'équité dans la répartition de la charge de travail : « *Une problématique connue de tous, mais dont il ne faut surtout pas parler* ». Ex : affectation des Triages : Périmètre du poste et charge de travail identiques malgré un temps de travail inégale (temps partiel), la réalisations de missions spécifiques (tutorat, intérim sur poste vacant, remplaçant collègue absent ...), une cartographie distinctes (éclatement des parcelles) ...
 - > Les tensions internes. Ex : au sein d'une UT. Disparité dans le taux de participation aux activités collectives. Les Agents mettent en avant le manque d'arbitrage et de soutien des RUT dans la gestion des conflits internes. Les RUT se disent, quant à eux, désarmés pour y faire face.
 - > Les conflits vécus dans les relations extérieures. Ex : avec les élus des communes. La difficile gestion de ces conflits est renforcée par l'évolution du positionnement de l'AP. Avant, il réalisait un service public, aujourd'hui, il répond aux exigences d'un client qui de surcroît peut également être un ancien collègue retraité (en charge de la Commission bois) et face auquel il se retrouve seul.
 - > Une forme d' « omerta » s'instaure. Ce qui appartient au terrain doit rester sur le terrain. Cette distance accentue la fracture et l'incompréhension entre la ligne hiérarchique et le terrain et le manque de régulation du travail.

■ Point de vigilance :



A défaut de soutien et de recherche de solution avec la ligne hiérarchique, la régulation des conflits repose sur les choix de l'Agent qui exerce, par exemple, son droit de mobilité pour changer de Triage voir d'Agence ou de DT non sans conséquences sur la vie privée des agents (éloignement du domicile, déménagement...).

3.7 Le manque d'expression en équipe et l'existence de non-dits (2/2)

- Ces « *non-dit* » sont renforcés par le manque d'échange (formel ou informel) au sein des équipes de travail et l'absence d'espace de régulation.

■ Points de vigilance :



Ce sentiment partagé au sein de la DT, contribue, d'une part à renforcer le sentiment d'incompréhension et de non reconnaissance des Agents et, d'autre part, à exacerber les tensions au sein des collectifs de travail et à renforcer le sentiment d'isolement.

■ Recommandations SECAFI :

- > Renforcer la présence et la démarche managériale dans la gestion et la régulation des conflits internes (entre Manager/équipe & entre collègues) et la présence de la Direction dans la gestion des conflits avec les élus.
- > Assumer clairement les responsabilités hiérarchiques dans l'appui technique, la gestion des conflits, la décision claire et cohérente.
- > Développer les espaces d'échange, au sein des équipes, centrés sur l'activité de travail (revoir le format des réunions d'équipe souvent dédiées à la diffusion de l'information descendante).

3.8 Le risque routier (1/3)

- Du à l'agrandissement des périmètres d'activité et à l'éclatement géographique des ressources, l'exposition au risque routier du personnel (du terrain ou des services) a augmenté.
- Cette augmentation s'explique principalement par le nombre croissant de trajets réalisés et la prolongation des temps de trajets effectués pour se rendre sur les terrains et les sites, de plus en plus éloignés (du fait de l'augmentation des surfaces des Triages, de la gestion des intérimis ...).

■ Remarques SECAFI :

- > Les temps de déplacements ne sont pas inclus dans le calcul de la charge de travail
- > Et ils ne sont pas compensés par la récupération d'heures supplémentaires.
- Les Agents sont alors confrontés à des situations de contraintes organisationnelles fortes de leur activité, dans lesquelles tout impondérable (météo capricieuse, panne ...) remet en cause cette organisation. Or une des manières de gagner du temps quand on en a peu, est de réduire les temps de trajet ...

■ Remarque SECAFI :

- > L'approche « classique » de la prévention du risque routier s'envisage selon 4 grands domaines : le management des déplacements, du parc, des communications et des compétences. Document de référence : INRS : ED986 : « Le risque routier en mission : Guide d'évaluation des risques »

■ Recommandations SECAFI (1/2) :

Elles portent sur :

- > L'organisation des déplacements :
 - Définir un « temps de conduite maximal acceptable » ou une « distance maximale acceptable » pour le personnel, au-delà desquels une solution alternative devra être proposée (découchage, transports en commun...),
 - Identifier des sources d'informations fiables sur les conditions météorologiques et les mettre à disposition des Agents,
 - Rappeler les règles élémentaires de sécurité (état du véhicule, état de santé de l'Agent, port de la ceinture, utilisation du téléphone...).
- > Et le management des communications :
 - Rappeler le protocole de communication instauré par l'ONF, et notamment les règles d'utilisation du téléphone portable et des kits main libres pendant la conduite.

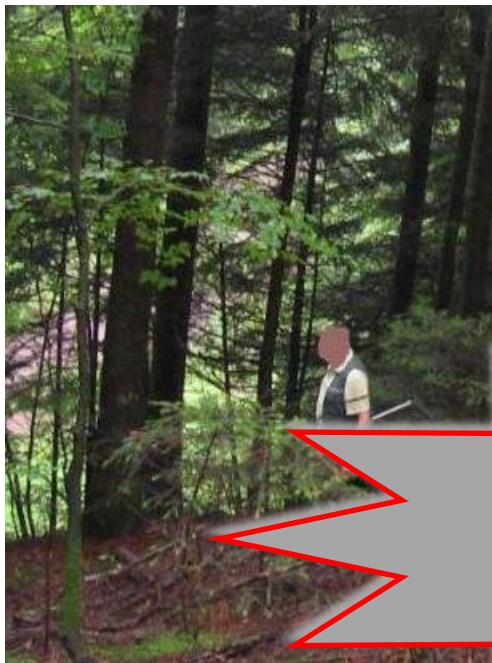
■ Recommandations SECAFI (2/2) :

Elles portent sur :

- > Le management du parc automobile :
 - Rappeler les procédures d'entretien préventif (remplissage du carnet de bord), de contrôle de l'état des véhicules utilisés par le personnel (relevé des déficiences constatées).
 - Veiller à la disponibilité du matériel de sécurité (extincteurs, gilets, triangles...), de pneus neige si nécessaire.
 - Rappeler l'importance du rangement des véhicules et du bon arrimage du matériel transporté.
- > Le management des compétences :
 - S'assurer de manière récurrente que le personnel à qui sont confiés les véhicules sont titulaires d'un permis B en cours de validité (et de points).
 - Mettre en place des formations adaptés aux conditions, parfois difficiles, que les personnels rencontrent dans leur activité (neige, pluie, routes en mauvais état, chemins...).
 - Mettre en place des formations aux gestes de premiers secours permettant d'intervenir et de limiter les conséquences en cas d'accident (de l'Agent ou d'autrui).



3.9 Le risque de chute



Une progression difficile ...
sur des terrains très accidentés
(pentes, trous, souches, racines,...)

DATE	Identi. terrain de l'accident	Incident remarques
1/10/08		Chute sur reconnaissance de souches Pile 3 (glissade sur la pente) fourchettes tordues en route retour gauche
1/11/08		Lors d'une recherche de l'événement en FC P.S. vers branche cassée n'a pas rentré dans l'axe droit et s'est enfoncé et vision l'ombre
1/20/10		Lors d'une laceration en FC de la main droite forte fente, la tâche s'est déroulée vers la gauche entraînant une douleur à l'épaule
20/10		Chute sur la Pile 3 de sur mesure glaces douleurs à l'épaule droite et au dessus du bras

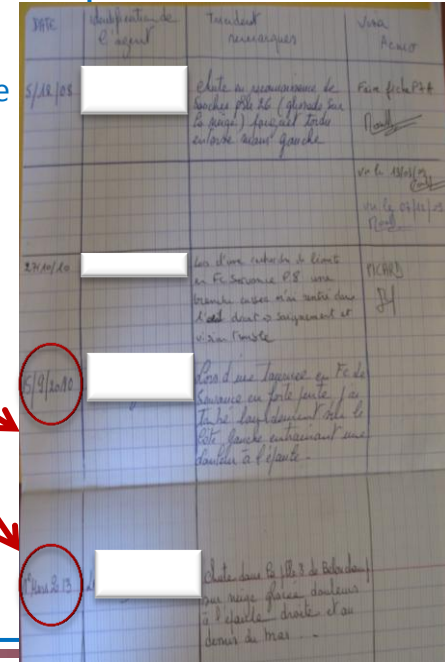
Registre d'hygiène et sécurité
(visé par un ACMO) indiquant les
chutes



3.10 Analyse du dispositif de prévention

■ Constats SECAFI :

- > La DT dispose d'une équipe dédiée à la prévention en interne (Assistante Sociale, Médecin de prévention, équipe de préventeurs ou ACO, CHSCT ...) et un travail important d'élaboration du DUERP est mené.
- > Pourtant :
 - Les acteurs de la prévention identifiés par les personnels se limitent à l'Assistante Sociale (venue à la rencontre des équipes sur le terrain).
 - La vacance de postes d'ACMO (2 postes sur 3 vacants en charge de l'ensemble des UT de l'Agence du Jura) et leur manque de disponibilité, postes occupés par des Agents : TO, TOP, SA, TF.
 - Les membres du CHSCT ont des moyens insuffisants pour se rendre disponibles en période de crise.
 - Les procédures internes de prévention sont limitées :
 - Les registres d'hygiène et sécurité ne sont pas à jour (dernière saisie au 01/02/13, avant dernière au 15/09/10) tout comme leur suivi par les ACO (dernière validation au 27/10/10).
 - Les consignes de sécurité ne sont pas connues et appliquées par tous.
 - L'absence de trousse de secours dans les véhicules est pénalisante.
 - Le numéro vert d'écoute est connu mais identifié comme une ressource par les Agents (suspicion).



3.10 Analyse du dispositif de prévention

■ Recommandation SECAFI :

- > Elaborer une politique de prévention qui réponde au contexte actuel et couvre les trois domaines de la prévention avec une priorité sur la prévention primaire.
- > Responsabiliser la hiérarchie dans la déclinaison du plan de prévention et, comme le recommande l'accord de prévention des RPS pour la Fonction Publique, inscrire sa réussite dans les objectifs d'évaluation individuels des managers.
- > Renforcer la présence de l'équipe de prévention sur le terrain, à l'occasion par exemple des activités collectives.
- > Traiter le problème du remplacement des acteurs de la prévention (ACMO, membre du CHSCT) dans leurs tâches habituelles pour favoriser leur disponibilité.
- > Renforcer le suivi des accidents nécessaire à la mise à jour du DUERP (évaluation du niveau de fréquence, du niveau de gravité ...) et à l'élaboration du plan d'actions de prévention.
- > Encourager un rappel régulier des consignes de sécurité sur le terrain, en particulier lors de l'accueil de personnes externes (ex : accueil de stagiaire).



4. Nos principales préconisations

Cette partie regroupe l'ensemble des préconisations, remarques, points de vigilance des parties 1, 2 et 3

- L'encadrement n'est pas aujourd'hui en position d'accompagner ce nouveau bouleversement.
- Le plan stratégique ne peut pas être la déclinaison mathématique du plan national.
- Un préalable local est indispensable avant toute mise en place de réorganisation :
 - > L'espace réel des marges d'adaptation locale doit être clairement défini pour éviter le leurre d'un dialogue social sur des sujets qui échappent à la maîtrise locale et préciser ce sur quoi on peut concrètement agir.
 - > Définir au niveau de l'ONF FC la raison d'être de l'Office sur son territoire afin qu'elle soit partagée par tous. La raison d'être générique de l'ONF : gestion multifonctionnelle est aujourd'hui perçue comme floue, ambiguë ou paradoxale et ne peut suffire.
 - > S'assurer au niveau des Codir Agence de la légitimité des RUT dans les échanges et les prises de décisions.
 - > Définir les plans de productivité à partir de la réalité de chaque UT (en tenant compte de leurs spécificités : taille, nombre de communes, type de population d'AP...).
 - > Mettre en place un plan d'accompagnement des RUT concernés par le changement.

Le renforcement de la démarche de prévention

- Elaborer une politique de prévention qui réponde au contexte actuel, qui traite de l'ensemble des risques, dont les RPS, et couvre les trois domaines de la prévention avec une priorité particulière sur le traitement des sources des risques.
- Responsabiliser la hiérarchie dans la déclinaison du plan de prévention et, comme le recommande l'accord de prévention des RPS pour la Fonction Publique, inscrire sa réussite dans les objectifs d'évaluation individuels des managers.
- Renforcer la présence de l'équipe de prévention sur le terrain, à l'occasion par exemple des activités collectives.
- Traiter le problème du remplacement des acteurs de la prévention (ACMO, membre du CHSCT) dans leurs tâches habituelles pour favoriser leur disponibilité.
- Renforcer le suivi des AT nécessaire à la mise à jour du DUERP (évaluation du niveau de fréquence, du niveau de gravité...) et à l'élaboration du plan d'actions de prévention.
- Encourager un rappel régulier des consignes de sécurité sur le terrain en particulier lors de l'accueil de personnes externes (ex : accueil de stagiaire).

- Résoudre les difficultés d'arbitrage dans la prise de décision portant principalement sur :
 - > Les délégations de responsabilité,
 - > La répartition de la charge de travail,
 - > La définition des missions prioritaires,
 - > Les rôles respectifs des TU et des services et leurs zones de collaborations,
 - > La définition des procédures.
- Ce qui implique concrètement de :
 - > Clarifier le cadre des décisions en les rendant cohérentes avec la réalité du terrain, en s'appuyant sur l'analyse de l'activité réelle et sa variabilité autant que sur les indicateurs chiffrés.
 - > Clarifier le rôle respectif et les zones de collaboration entre les différents services.
 - > Clarifier les prises de décisions et leurs mises en application par le management qui se doit de répondre présent aux demandes issues du terrain.

- Renforcer la présence et la démarche managériale dans la gestion et la régulation des conflits internes (entre Manager/équipe, entre structures de l'ONF & entre collègues) et l'intervention de la hiérarchie dans la gestion des conflits avec les structures extérieures.
- Assumer clairement les responsabilités hiérarchiques dans l'appui technique, la gestion des conflits, la décision claire et cohérente, la résolution des situations collectives et individuelles.
- Définir clairement la responsabilité managériale de chaque niveau hiérarchique et leurs interrelations dans la décision.
- Former et accompagner les managers, notamment dans la gestion du personnel et la prévention des risques.
- Développer les espaces d'échanges, au sein des équipes, centrés sur l'activité de travail.



ANNEXES

■ **ANNEXE 1 : La conduite de projet**

- 1.1. Les fondamentaux
- 1.2 Cas concret : Analyse du déploiement du TDS au sein de la DT de Franche-Comté
- 1.3 Cas concret : Déploiement de l'informatique au sein de la DT de Franche-Comté

■ **ANNEXE 2 : Les RPS (fiches pédagogiques issu du guide méthodologique)**

- 2.1. Clarification des notions : De quoi parle-t-on ?
- 2.2. Les 6 dimensions de Gollac : cadre d'analyse des RPS
- 2.3. Le choix des indicateurs de suivi
- 2.4. La mise en place de politiques de prévention et de plan d'actions
- 2.5. Exemple des leviers d'action en matière de prévention
- 2.6. Exemple de fiche de suivi d'une action de prévention
- 2.7. Prévenir les risques psychosociaux dans le cadre d'une restructuration

■ **ANNEXE 3 : Recommandation d'approche à mettre en œuvre pour la prévention des TMS**

■ **ANNEXE 4 : « L'empêchement au travail une source majeure de TMS »**



ANNEXE 1 : La conduite de Projet

1.1. Les fondamentaux de la conduite de projet

1.1. La conduite de projet : les étapes clés

- Voici les étapes clés nécessaires à la réussite du déploiement de Nouvelles technologies :
 1. Etude de faisabilité du projet, Anticipation des effets de l'investissement sur l'organisation et les conditions de réalisation du travail.
 2. Structuration de la conduite de projet : élaboration du rétro planning, identification des différentes étapes clés du projet et de leur suivi (dont le dispositif de communication incluant un dispositif d'écoute terrain de type enquêtes régulières auprès d'un panel d'utilisateurs), définitions des moyens et ressources nécessaires (en particulier le plan d'accompagnement et de formation du personnel ...), suivre les actions développées et identifier les zones à risques en consolidant, en particulier, la remontée d'informations via l'écoute terrain pour ajuster le plan d'actions ...
 3. Mise en œuvre de la participation des salariés dans les choix de conception : prendre en compte les attentes du personnel.
 4. Définition de la situation de travail future par la simulation durant les phases tests, en amont du déploiement, permettant d'identifier les bugs, les régressions et les dysfonctionnements éventuels et par les phases de corrections nécessaires avant diffusion plus large du nouvel outil.
 5. L'après-projet doit particulièrement être axé sur : le suivi et le diagnostic, l'accompagnement des utilisateurs, la communication aux utilisateurs (ne rien cacher), le suivi et le pilotage des plans d'action de stabilisation.

1.1. L'apport de nouvelle technologie : les principes de l'utilisabilité

- L'utilisabilité est un courant de l'ergonomie ayant pour objet l'étude des interactions homme/machine qui met l'utilisateur au centre de la conception informatique. Très développé en ce qui concerne les sites internet, ces recommandations sont aussi très utiles pour concevoir un SI « *userfriendly* ».
- D'après la norme ISO 9241-11 , « *un système est utilisable lorsqu'il permet à l'utilisateur de réaliser sa tâche avec efficacité, efficience et satisfaction dans le contexte d'utilisation spécifié* ».
- Les tests d'utilisabilité doivent donc couvrir les trois domaines suivants :
 - > Efficacité : Vérifier que les tâches données à l'utilisateur soient réalisées.
 - > Efficience : Mesurer les ressources nécessaires pour réaliser ces tâches et la facilité d'apprentissage de l'interface.
 - > Satisfaction : Déterminer si le système est agréable à utiliser.



ANNEXE 1 : La conduite de projet

1.2 Analyse du déploiement du TDS en Franche-Comté

Le TDS : un nouvel outil controversé

- Le TDS ou Terminal de Saisie : un déploiement progressif avec des « UT pilotes » et la mise en place d'un groupe de travail
- Des utilisateurs partagés. Des divergences qui s'expliquent par :
 - > Un REX hétérogène d'une UT à l'autre (expérience et recul plus ou moins importants)
 - > Un nouvel outil encore en cours d'appropriation et non maîtrisé par tous
 - > Une utilisation et une pratique diversifiée d'une UT à l'autre (toutes opérations, seulement pour le martelage ou le comptage, utilisation mixée avec le compteur mécanique ...)
 - > Une remise en cause profonde d'une « *activité vieille de plusieurs siècles* »
 - > Un recours limité par son ergonomie, les procédures internes non adaptées et la livraison encore partielle de l'outil (absence du GPS ...).
- La limite de l'analyse qui suit porte sur le manque de visibilité du process dans son intégralité (traitement des données saisies, impact sur les services supports et les administratifs dans l'exploitation des données recueillies).

Le TDS : un nouvel outil controversé

■ Les principaux facteurs de ressource et de tension suggérés par son utilisation :

Impact sur	Facteurs de ressource	Facteurs de tension
Ergonomie de l'outil	▪ Résolution de certains bugs et dysfonctionnements rencontrés. ▪ Choix emplacement de l'outil : Port au poignet ou à la ceinture.	▪ Une livraison partielle : - Manque application pour réalisation du cubage - Manque application GPS ▪ Poids supplémentaire, fragilité (exposition intempérie) et disponibilité de l'outil (1 seul TDS / AP, absence de TDS de secours / délais de réparation ?). ▪ Non adapté à toutes les activités, quelques exemples : - Comptage sur une parcelle riche en essences ou de diamètre divers ($\leq$ ou $\geq$ à 50 cm de ϕ) nécessitant de changer de « cadrant » régulièrement (source d'erreur supplémentaire). Stratégie adoptée : recours au compteur mécanique en parallèle. - Saisie des chablis (multiplication du nombre de fiches).
Collectif de travail	▪ Entraide pour la manipulation de l'outil (programmation et récupération des données lors de la synchronisation). ▪ Pratique de l'annonce en complément permet de pallier aux pannes éventuelles et à l'accueil de ressources supplémentaires (stagiaire) démunies d'outil.	▪ Manque de visibilité sur la progression de la virée (avant repère via annonce des collègues, le port du gilet). ▪ Manque de visibilité sur la sélection des arbres marqués (nombre, typologie dont diamètre et essence ...).

Le TDS : un nouvel outil controversé

■ Les principaux facteurs de ressource et de tension suggérés par son utilisation :

Dimensions	Facteurs de ressource	Facteurs de tension
Charge de travail (physique et cognitive)	▪ Un gain de temps dans le recueil et la saisie des données en particulier pour les RUT (suppression des calculs et vérification de pointage) ▪ Gain de main d'œuvre : 1 personne de + mobilisée pour le marquage, le comptage ... ▪ Une saisie modifiée : Effort vocale diminué, Annonce en parallèle limitée (avant 5 voix) réduit risque d'erreur de saisie.	▪ Un gain de temps contestable dans la remontée et le traitement des données : - 1 centralisation des données réalisée moniteur par moniteur dans TDS central, - Remontée d'informations ralentie par les process internes de validation des EA (création N° pour convertisseur Excel) nécessaire pour utilisation et configuration des TDS avant opération de martelage (calendrier de validation et opération décalée). Stratégie observée : saisie des données manuellement via fiches et dès validation EA (N° affecté) saisie des données sur TDS = perte de réactivité, multiplication des opérations administratives. ▪ Une saisie modifiée : Suppression du poste de pointeur permettant le reclassement d'1 Agent ayant des restrictions médicales (effort physique limité, notamment pour les opérations de martelage).

Le TDS : la modification des pratiques professionnelles

- Plus qu'un changement d'outil, l'implantation des TDS modifie les pratiques professionnelles inscrites dans le temps en matière de :
 - > Sécurité
 - Perte de visibilité sur la progression de la virée qui devient silencieuse
 - > Qualité / pilotage de l'activité
 - Absence de vue d'ensemble sur le marquage et le comptage des arbres (sélection) réalisé par chaque Agent. Cette vision d'ensemble est pourtant nécessaire pour garantir la qualité des activités collectives réalisées (Il existe des styles différents. La régulation du marquage est réalisée par le collectif : « certain marque plus fort que d'autre donc il faut compenser »).
 - L'absence d'annonces ne permet plus au RUT d'assurer un « rôle de contrôle » instantané sur la progression de la virée
- Les risques perçus du point de vue des utilisateurs rencontrés
 - > Avec le déploiement du TDS et dans la perspective du COP, certains Agents redoutent une modification plus profonde de leur méthodologie de travail favorisant la réalisation d'opérations individuelles au détriment des opérations collectives (comptage, martelage ...).
 - > Les risques majeurs en matière de santé : Démobilisation des Agents (fatigues et lassitudes accrues), fragilisation des collectifs de travail (principale ressource identifiée à ce jour) et renforcement de l'isolement des Agents (fragilisation des Agents).



Recommandations concernant le recours aux TDS

Recommandations SECAFI :

Préalablement à son déploiement et à la généralisation de son utilisation, nous recommandons une analyse approfondie de son impact sur les situations de travail (terrain et administratif).

D'autant que les pratiques et les freins observés présentent des divergences importantes dont les impacts sont non négligeables en matière de performances (qualité du travail réalisé), de bien-être et de sécurité au travail.

Favoriser les REX entre les Agents des différentes UT dans l'objectif de :

- > Identifier les différentes pratiques, les éléments de tension persistant et les axes d'amélioration éventuels
- > Favoriser l'appropriation de l'outil et la montée en compétence des Agents dans sa manipulation
- > Créer des espaces d'échanges centrés sur l'activité réelle (partage des difficultés rencontrées et des stratégies développées ...) favorisant les collectifs de travail.



ANNEXE 1 : La conduite de projet

1.3 Déploiement de l'informatique en Franche-Comté

1.3 La « révolution » informatique (1/3)

- Nos interlocuteurs ont de nombreuses fois évoqué la mise en place de l'informatique au sein de l'ONF à partir de 2002. Ces derniers font état d'une mise en place à la fois « *tardive* » (en 2002, l'informatique était déjà bien présente dans nombre d'entreprises et administrations) et « *rapide* » (la transition a dû s'effectuer très rapidement).
- Cette transition a été vécue de manière très variée par les Agents. Certains, déjà rompus à l'utilisation personnelle d'ordinateurs ont assez facilement accueilli l'arrivée de ce nouvel outil dans leur activité de travail, voire en ont rapidement perçu le potentiel, alors que pour d'autres Agents, la transition fut bien plus complexe, voire n'a pas eu lieu. Nous pouvons rapporter l'existence d'organisations tacites dans certaines entités de l'ONF au sein desquelles le collectif absorbe le fait que certains Agents n'utilisent toujours pas l'outil informatique.

■ Remarque SECAFI :

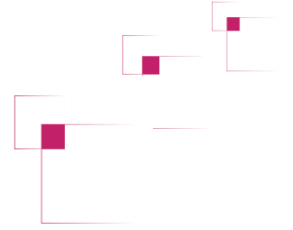
Les organisations tacites de collectifs pour palier à certains dysfonctionnements internes nous semblent paradoxalement un signe de bonne santé du collectif. Nous alertons néanmoins sur le fait que ces fonctionnements collectifs tacites tiennent jusqu'à une certaine limite de tension organisationnelle.

1.3 La « révolution » informatique (2/3)

- Nous devons rapporter également les doléances exprimées par les Agents concernant l'informatique à l'ONF :
 - > Les nombreuses pannes auxquelles ils doivent faire face au quotidien. Nous citerons par exemple les dysfonctionnements des logiciels déployés en interne, les dysfonctionnement réguliers du réseau national (et donc l'impossibilité de se connecter aux outils), les problèmes de compatibilité de versions ...
 - > Les remises à jour incessantes (vécues) des logiciels et qui peuvent se faire dans la douleur. « *Tous les 3 ou 4 ans, on nous pond une évolution du logiciel, il faut tout réapprendre* ».
 - > La rupture de la relation humaine entre les entités (UT, services), accentuées par la mise en place d'outils de reporting à distance : le renseignement de bases de données à distance supprime la nécessité d'entrer en relation directe avec les autres services. Une Assistante d'un service nous rapportait par exemple : « *on a perdu beaucoup de contact avec le terrain* ».
 - > Le déploiement des nouveaux logiciels qui, semble t il s'avère la plupart du temps chaotique, avec notamment la mise en place de versions beta et dont le développement prend un certain temps, pénalisant les utilisateurs faisant face aux bugs.

1.3 La « révolution » informatique (3/3)

- Un exemple avec le nouvel outil SEQUOIA TECK :
 - > Un logiciel moderne, qui devrait mutualiser plusieurs outils actuels et donc permettre d'utiliser « un outil unique », puissant, ambitieux ... mais complexe !
 - > Dont le déploiement serait « *annoncé depuis 3 ans* » et qui devrait finalement avoir lieu à l'automne 2013 (propos recueillis en juillet 2013).
 - > Les retours d'Agents l'ayant testé et que nous avons rencontrés ne sont néanmoins pas très encourageants : « *Mettre en place avec trois ans de retard un logiciel non finalisé, c'est une abomination* ».
 - > Nous notons également que :
 - La transition vers de nouveaux logiciels, censés simplifier les tâches et faire gagner du temps, a lieu en période de réduction de personnel. Les Agents ayant moins de temps à consacrer à l'apprentissage serein de l'utilisation des logiciels, ces derniers sont vécus comme un calvaire.
 - Les sessions de formation à l'utilisation du logiciel sont programmées dans l'année, au moment où les Agents sont en pic d'activité (automne).



ANNEXE 2 : Les Risques Psychosociaux

Quelques fondamentaux

- Les éléments qui suivent sont issus du « *Guide méthodologique d'aide à l'identification, l'évaluation et la prévention des risques psychosociologiques dans la Fonction Publique* » livré par le cabinet SECAFI avec le concours de l'INTEFP à la demande de la DGAFP.

L'élaboration de ce document a été accompagnée par un comité de suivi composé de représentants des huit organisations syndicales représentatives dans la Fonction Publique et de représentants des organisations d'employeurs de l'Etat de la Fonction Publique Territoriale et Hospitalière.

- Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'Accord cadre de prévention des risques psychosociaux dans la Fonction Publique.

Les RPS ayant été identifiés comme l'un des risques professionnels majeurs auxquels sont exposés les Agents, leur prévention constituent un enjeu fort en matière de santé et de sécurité dans les administrations.

Annexe 2 - Clarification des notions : De quoi parle-t-on ? (1/3)

■ Les Risques Psycho-Sociaux ou RPS :

- > La plupart des guides ou textes de présentation des risques psychosociaux les définissent à travers leurs conséquences (stress professionnel, violences au travail, épuisement professionnel, suicide en lien avec le travail, etc.).
- > La définition de référence des RPS retenue ici est celle du rapport du collège d'experts présidé par Michel Gollac : *« Ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : les risques psychosociaux seront définis comme les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »*.
- > Cette définition met l'accent sur les conditions d'emploi, ainsi que sur les facteurs organisationnels et relationnels, qui sont considérés par rapport à leurs effets possibles sur la santé. Le terme de risque psychosocial ne renvoie donc pas à des symptômes, troubles ou pathologies.
- > Autrement dit, on parle de risque psychosocial pour désigner des situations de travail caractérisées par une organisation, des pratiques relationnelles, des conditions d'emploi potentiellement pathogènes pour la population de travailleurs présente. L'enjeu n'est plus de savoir quelle est la part qui revient à la vie personnelle ou à l'individu. Il est de prendre conscience des conséquences possibles sur la santé physique, mentale, sociale des configurations professionnelles existantes ou projetées.
- > La notion de contraintes psychologiques et organisationnelles est parfois préférée à celle de risques psychosociaux, afin de mettre plus explicitement l'accent sur les facteurs en cause, en soulignant l'importance des aspects organisationnels.
- > En termes de prévention, se pencher sur les risques psychosociaux implique par conséquent d'identifier les facteurs de risque qui relèvent de l'organisation du travail, des relations sociales au travail, des conditions d'emploi, et qui exposent ceux qui travaillent, afin d'imaginer des solutions alternatives ou des mesures qui réduisent ou suppriment l'exposition, plutôt que d'attendre l'apparition de symptômes ou de pathologies.

Annexe 2 - Clarification des notions : De quoi parle-t-on ? (2/3)

■ Autres définitions :

> Santé

L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la santé comme un état de complet bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité.

Toujours selon l'OMS, la santé mentale est un « état de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté ».

Dans cette approche, la dimension sociale joue un rôle essentiel. Mettre en œuvre une politique de prévention des risques - pour la santé mentale - revient à tendre vers une organisation du travail qui permette à chacun intégration et reconnaissance.

> Risque

La notion de risque renvoie au lien entre l'exposition à des facteurs de risque et des dommages qui peuvent apparaître plus ou moins rapidement. C'est pourquoi l'évaluation des risques ne peut se faire à partir du recensement des dommages, mais doit consister à identifier les facteurs de risque et les modalités d'exposition, notamment l'intensité et la fréquence.

En matière de RPS, la dimension subjective joue un rôle important. C'est l'articulation entre une configuration donnée (organisation du travail, condition d'emploi, etc.) et le psychisme qui permet de comprendre la manifestation des risques. De ce point de vue, une même configuration organisationnelle peut avoir des conséquences très différentes, quelquefois même opposées, d'un individu à l'autre.

L'évaluation des risques doit également faire l'objet d'une transcription dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), comme à chaque modification de l'organisation ou des conditions de travail.

> Troubles psychosociaux

Les mécanismes physiologiques mis en jeu lorsqu'on doit faire face à une forte exposition aux risques psychosociaux peuvent avoir des conséquences importantes sur la santé physique et mentale des Agents.

Annexe 2 - Clarification des notions : De quoi parle-t-on ? (3/3)

Symptômes de stress physiques, émotionnels et comportementaux	Pathologies diagnostiquées pouvant être en lien avec les risques psychosociaux
• Douleurs (musculaires ou articulaires, maux de tête) • Sentiments de mal-être ou de souffrance • Crises de nerfs ou de larmes sur le lieu de travail • Troubles du sommeil • Symptômes digestifs (coliques, gastralgies) • Malaises sur le lieu de travail • Consommation de médicaments psychoactifs • Conduites addictives • Idées mortifères • Etc.	• Hypertension • Coronaropathies • Diabète • Troubles lipidiques • Troubles musculosquelettiques • Pathologie mentale • Dépression • Burn-out • Infections à répétition • Dermatoses • Etat de stress post-traumatique • Etc.

- En matière de symptômes, sont généralement distingués :
 - Les symptômes émotionnels : nervosité ou sensibilité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être, etc.
 - Les symptômes intellectuels : troubles de la concentration, oublis, erreurs, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions, etc.
 - Les symptômes physiques : douleurs musculaires ou articulaires, troubles du sommeil, coliques, maux de tête, perturbation de l'appétit ou de la digestion, sensations d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles, etc.
- Ces symptômes ont des répercussions sur les comportements : agressivité, retrait, recours à des produits calmants ou excitants (somnifères, anxiolytiques, café, alcool, tabac, substances illicites, etc.), mais aussi sur les relations sociales, notamment professionnelles, sur la qualité du travail réalisé, sur la productivité, la sécurité des Agents, etc.

Annexe 2 - Les 6 dimensions de Gollac : cadre d'analyse des RPS (1/2)

- Les 6 dimensions sont présentées ci-dessous dans un contexte correspondant à la Fonction Publique.

> Les exigences du travail

Les exigences du travail renvoient à quatre grandes dimensions :

La quantité de travail s'apprécie en termes de volume de tâches à réaliser par Agent et de temps de travail. Des volumes élevés d'heures supplémentaires, de congés ou de récupérations non pris doivent alerter.

La pression temporelle au travail concerne les horaires atypiques, le sentiment de ne pas avoir assez de temps pour faire son travail et tout ce qui est lié à la notion d'urgence. Ce terme peut renvoyer aux situations professionnelles elles-mêmes (personnel médical, forces de sécurité, travailleurs sociaux) ou aux conditions d'exercice et d'organisation des missions (pression sur les objectifs, échéances d'ordre politique, organisations du travail non anticipatrices obligeant à des rattrapages dans l'urgence).

La complexité du travail peut renvoyer aux missions exercées, à la législation et à la réglementation souvent foisonnantes, mais aussi à l'organisation du travail : polyvalence, suppléances, glissements de tâches.

Les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie familiale renvoient tant aux horaires eux-mêmes qu'à leur prévisibilité, à l'éloignement domicile – travail, aux déplacements accentués ici par les contraintes de la mobilité inhérente au statut.

Annexe 2 - Les 6 dimensions de Gollac : cadre d'analyse des RPS (1/2)

> Les exigences émotionnelles

Elles concernent tous les travailleurs en contact direct avec les publics, par essence nombreux dans la Fonction Publique, même si cette caractéristique de leur travail est également souvent un motif de satisfaction. Cela implique de maîtriser ses propres émotions et de faire en permanence « bonne figure ». Le contact avec le public est potentiellement source de tensions qui peuvent être plus ou moins fréquentes et d'intensités variables.

Un aspect spécifique et très important pour nombre d'Agents des services publics concerne le contact avec la détresse sociale et la souffrance sous toutes ses formes, y compris avec la mort et les situations de deuil.

Enfin, le risque d'agressions verbales ou physiques, et le sentiment d'avoir peur quand on travaille, est aussi un facteur de tension présent dans un grand nombre de situations de travail d'Agents publics.

> L'autonomie et les marges de manœuvre

Le statut même de fonctionnaire ou d'Agent public implique d'appliquer les politiques décidées par le législateur ou l'autorité territoriale qui établissent des objectifs mais vont parfois aussi assez loin dans la définition de comment ceux-ci doivent être atteints. Une tradition centralisatrice, des procédures sous pression du risque juridique, la traçabilité, la proximité de la sphère politique sont autant de facteurs qui peuvent conduire à une faible autonomie alors même que le niveau de formation initiale des fonctionnaires, en moyenne élevé, devrait leur permettre d'utiliser à bon escient des marges de manœuvres dans l'exercice de leurs missions.

Cela renvoie aussi à la possibilité de développer ses compétences, tant par l'accès à la formation professionnelle que par des mises en situation apprenante, et à la possibilité d'accéder à des promotions.

Enfin, la possibilité de donner son avis, d'exprimer ses attentes sur son travail et d'être écouté est un facteur qui participe de la préservation de la santé.

Annexe 2 - Les 6 dimensions de Gollac : cadre d'analyse des RPS (2/2)

> Les rapports sociaux au travail et la reconnaissance au travail

Le premier aspect concerne la coopération de la part des collègues, ressource essentielle là où les notions d'équipe ou de service ont été préservées, et inversement facteur de risque grave dans les situations d'isolement ou de mise à l'écart du collectif de travail.

Le deuxième facteur est le sentiment d'utilité du travail effectué qui prend une dimension d'évidence dans nombre de secteurs de la Fonction Publique mais peut être mis à mal lorsque des missions sont bouleversées ou supprimées.

La notion de soutien social renvoie elle d'une part à la capacité et à la volonté de la hiérarchie immédiate de soutenir les Agents dans leurs missions et de les aider à faire face aux difficultés, d'autre part et plus globalement aux signes de reconnaissance. Elle fait aussi parfois écho aux signes de dénigrement ou d'agression, qui peuvent être adressés aux fonctionnaires par les différents acteurs de la société.

Annexe 2 - Les 6 dimensions de Gollac : cadre d'analyse des RPS (2/2)

> Les conflits de valeur

Cette dimension concerne particulièrement les Agents publics. La notion même de « service public » se définit en termes de valeurs : égalité d'accès, protection des citoyens, services aux usagers...

Par ailleurs, il faut souligner que les champs d'exercice de la Fonction Publique – santé, sécurité, éducation, administration locale, fiscalité, etc. – sont au cœur des débats de société. La mise en débat du périmètre même de l'Etat, les décisions prises sur la définition des missions de service public et sur la définition de leurs moyens, une organisation du travail inadaptée aux besoins des usagers sont autant d'éléments qui peuvent être à l'origine de souffrances éthiques pour les Agents. Certains d'entre eux peuvent alors ressentir une forte contradiction entre ce qu'ils vivent au quotidien et ce qu'ils estimerait nécessaire pour faire un travail en conformité avec leurs convictions, ce que l'on peut appeler la « qualité empêchée ».

> L'insécurité socioéconomique

En regard de la situation du secteur privé, il serait possible de considérer que ce facteur pourrait concerner un peu moins la Fonction Publique. Cela ne doit pas conduire à le négliger pour autant. La sécurité de l'emploi public, outre qu'elle ne concerne pas tous les Agents de la Fonction Publique, est aussi l'objet d'évolutions, par exemple lors de réorganisations, qui doivent appeler à la vigilance. La pression sur les finances publiques et l'observation des mesures appliquées à leurs collègues dans d'autres pays européens peuvent aussi amener des Agents à considérer ce facteur avec plus d'inquiétudes. L'insécurité ressentie peut également être générée par l'évolution du cadre de travail des Agents, de ses missions, de la localisation géographique de son activité.

Annexe 2 - Le choix des indicateurs de suivi (1/2)

- Les indicateurs constituent un élément essentiel de l'établissement d'un diagnostic et d'un système d'alerte.
- Leur choix n'est jamais neutre. Pour plus de clarté, il faut distinguer trois grands types d'indicateurs :
- **Les indicateurs de perception ou de vécu des Agents.**
 - > Ils reflètent l'indispensable dimension subjective de toute situation de travail. Les principaux indicateurs correspondant à cette catégorie sont identifiés dans les parties du guide traitant de l'approche par questionnaire.
 - > Les indicateurs statistiques retenus par le collège d'expertise réuni par l'INSEE sous le pilotage de Michel Gollac (voir partie 1.1) relèvent également de cette catégorie et sont repris dans une fiche technique en fin de guide (Fiche technique n° 5).

Annexe 2 - Le choix des indicateurs de suivi (1/2)

■ Les indicateurs de fonctionnement

Ils peuvent directement ou indirectement constituer des signaux d'alerte. Les principaux indicateurs de fonctionnement utiles dans un diagnostic RPS relèvent des catégories ci-dessous avec pour chaque catégorie quelques exemples :

- > L'absentéisme qui constitue un indicateur de risque essentiel à la condition d'en cerner précisément les contours dans le cadre d'une démarche de prévention des RPS (nature des absences, durée des absences, fréquence des absences ...). La multiplication des arrêts de courte durée d'une part, et les arrêts de longues durées pour des pathologies liées à la santé mentale d'autre part, sont deux formes d'absence souvent significatives en matière de RPS.
- > Les indicateurs relatifs au temps de travail qui peuvent éclairer la charge de travail (amplitude horaire réelle, jours de congé non pris, taux de réalisation des formations, horaires atypiques ...).
- > Les mouvements de personnel (demandes de mutations, fréquence des changements de postes, évolution des effectifs, postes vacants ...).
- > Les relations sociales (fonctionnement des instances de concertation, mouvements sociaux, sanctions disciplinaires, communication interne ...).
- > L'organisation du travail (face à face avec les usagers, nombre de procédures à respecter, nombre de postes en travail isolé, discontinuité des tâches, nombre de réunions de services, existence de fiches de postes ...).
- > Le pilotage de l'activité (indicateurs de productivité, indicateurs de qualité de service, nombre de plaintes ou réclamations ...).

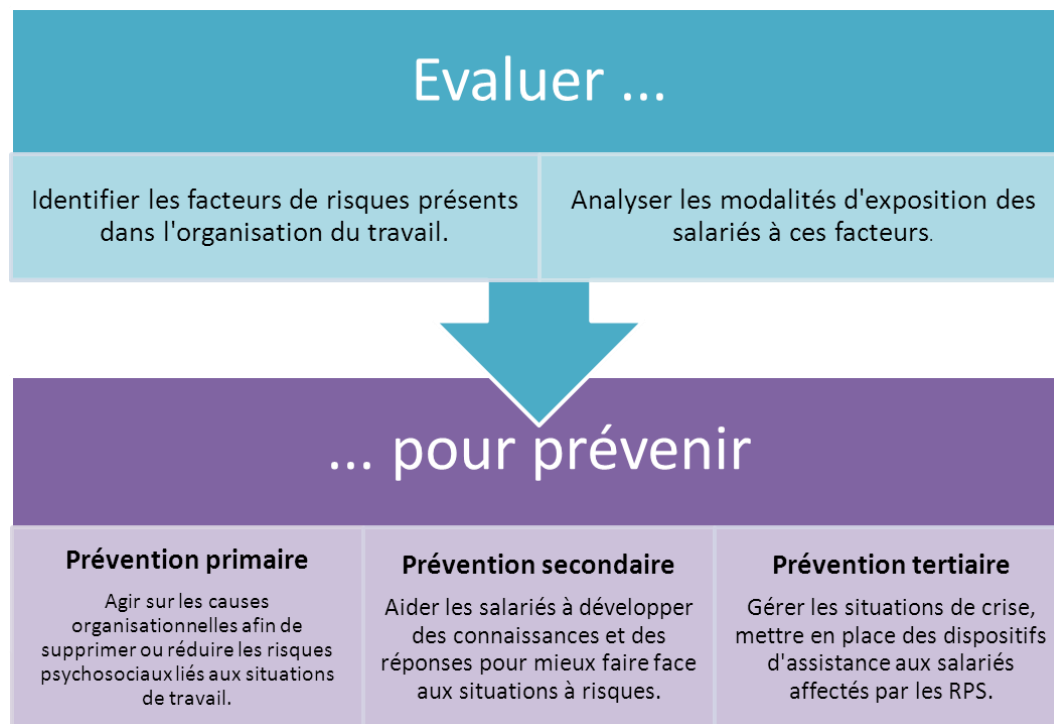
Annexe 2 - Le choix des indicateurs de suivi (2/2)

■ Les indicateurs de santé au travail

- > Accidents du travail ou de service (nombre, taux de fréquence, taux de gravité, etc.) et maladies professionnelles.
- > Situations dégradées (actes de violence verbales et physiques internes et externes, harcèlement, suicides ou tentatives de suicide ...).
- > Symptômes ou pathologies en lien avec les RPS (troubles cardio-vasculaires, TMS, anxiété, dépression, comportements à risque ...).
- > Activité du service de santé au travail (visites médicales, notamment sur demande de l'Agent, demande d'aménagement de postes ...).

Annexe 2- La mise en place de politiques de prévention et de plan d'actions (1/6)

- Une politique de prévention efficace repose sur la **nécessaire articulation des trois niveaux de prévention** (prévention primaire, secondaire et tertiaire).
- En matière de politiques de prévention, on distingue traditionnellement trois niveaux différents :
 - > la **prévention primaire** a pour finalité d'éliminer les risques à la source (par exemple réduire les risques d'agressivité en améliorant l'organisation de l'accueil du public) ;
 - > la **prévention secondaire** a pour but de protéger les Agents en les aidant à faire face à l'exposition aux risques (par exemple formation à la gestion des conflits) ;
 - > la **prévention tertiaire** (qui est en fait un axe curatif) permet d'agir pour réduire les troubles dus à des risques que l'on a pas su ou pu éviter. Cela concerne la prise en charge individuelle ou collective d'Agents en situation de souffrance au travail (par exemple dispositif d'assistance psychologique consécutif au décès en service d'un collègue).



Annexe 2 - La mise en place de politiques de prévention et de plan d'actions (2/6)

■ La prévention primaire :

Celle-ci est absolument essentielle et doit être clairement privilégiée du point de vue des principes de prévention tels qu'ils figurent dans le code du travail (cf. chapitre introductif).

L'ensemble des mesures de prévention primaire peuvent être classées selon les quatre axes de travail suivants :

- ✓ l'organisation du travail et des processus ;
- ✓ la gestion des ressources humaines ;
- ✓ le management ;
- ✓ la conduite du changement.

Par **actions sur l'organisation du travail** ou des processus, on entend tout ce qui relève :

- ✓ du contexte de travail : organisation des locaux, conditions d'exercice de l'activité (pression des usagers, pression de l'urgence, etc.) ;
- ✓ du contenu du travail : intérêt du travail, capacité à faire du travail de qualité, capacité à respecter les valeurs du service public, organisation de l'entraide et du renfort ;
- ✓ de la cohérence organisationnelle globale d'un service ou d'une entité de travail : adéquation besoins des publics et effectifs disponibles, pics d'activité, capacité à prendre en charge des situations variées.

Par **actions sur la gestion des ressources humaines**, on entend tout ce qui relève :

- ✓ de la politique RH à moyen/long terme : recrutement, développement des compétences, évolution des missions, avancement, politique de formation, rémunérations ;
- ✓ de la gestion à plus court terme des ressources humaines : entretiens d'évaluation, primes, etc.

Par **actions sur le management**, on entend ce que l'entité demande à l'ensemble de ses cadres et les moyens qu'elle engage pour les soutenir :

- ✓ travailler sur les outils de pilotage d'une entité ou d'une activité par exemple en équilibrant ce qui relève du management du « combien » et du management du « comment » ;
- ✓ renforcer les processus de retours d'expérience au sein d'une équipe ;
- ✓ organiser des démarches d'échange et de partage de bonnes pratiques entre managers.

Par **actions sur la conduite du changement**, on entend toutes les études et mesures anticipatrices envisagées en amont d'un changement :

- ✓ diagnostic des forces et faiblesses ;
- ✓ aménagement des locaux ;
- ✓ préparation des réorganisations ou fusions, fermetures de services ou d'entités ;
- ✓ anticipation des ruptures technologiques.

Annexe 2 - La mise en place de politiques de prévention et de plan d'actions (3/6)

■ La prévention secondaire :

Il s'agit de ce qui peut être fait pour aider les salariés à faire face aux facteurs de risques.

Assez fréquemment, l'insuffisance des mesures de prévention primaire engagées conduit à la manifestation des risques auxquels les Agents doivent faire face.

Mais il existe de nombreuses situations où le risque ne peut être évité. Dans ces situations, des moyens peuvent être engagés pour aider les Agents à faire face à leurs difficultés : un enseignant face à des élèves difficiles, les services préfectoraux dans un contexte de catastrophe naturelle, l'accueil des publics en détresse, des dysfonctionnements informatiques.

Cela renvoie par exemple aux plans mis en œuvre pour faire face aux situations dégradées, aux temps d'échanges professionnels consacrés à l'analyse de situations difficiles afin d'en tirer des enseignements et d'améliorer les pratiques et comportements de tous. Cela renvoie aussi souvent à des actions de formations adaptées aux facteurs de risques identifiés. Par exemple, dans un établissement accueillant du public, il peut s'agir de formations permettant de prévenir ou gérer les incivilités ou agressions. Il peut aussi s'agir d'actions renforçant le lien social, les collectifs de travail entre collègues et au sein de l'encadrement.

Certaines professions, nombreuses dans la Fonction Publique, sont confrontées à la souffrance, qu'elle soit physique, psychologique ou morale, et à la mort elle-même. Des actions de soutien de type debriefing ou supervision psychologiques, groupes de parole ou autres, relèvent aussi de cette prévention secondaire.

Annexe 2 - La mise en place de politiques de prévention et de plan d'actions (4/6)

■ La prévention tertiaire :

La prévention tertiaire relève davantage du curatif que du préventif. Deux types d'actions principales peuvent être mises en place :

- ✓ la prise en charge psychologique de salariés confrontés à un événement grave, voire traumatique (agression verbale ou physique, altercation entre Agents, décès d'un collègue pendant le travail, tentative de suicide sur le lieu de travail, etc.),
- ✓ l'aide, l'assistance et le soutien aux individus en souffrance qui relève de l'intervention de professionnels.

■ Remarques générales



L'observation montre que la prévention primaire est souvent le parent pauvre des plans d'action alors que les deux autres formes ont une portée limitée. Une véritable politique de prévention des RPS doit donc viser à rétablir l'équilibre entre les trois formes de prévention au bénéfice de la prévention primaire.

Si une partie des actions de prévention primaire a vocation à être engagée au plus haut niveau d'une administration, cela ne signifie pas que d'autres initiatives ne puissent pas être prises à tous les niveaux, y compris donc au plus près de chaque service. Il existe toujours des marges de manœuvre organisationnelles mobilisables à chaque niveau d'une organisation publique (dans l'unité de travail), qui certes trouvent leurs limites dans les moyens octroyés, mais qui n'en sont pas exclusivement dépendantes.

Plus généralement, l'expérience montre également que l'efficacité des dispositifs passe par l'articulation logique et cohérente des trois formes de prévention.

Annexe 2 - La mise en place de politiques de prévention et de plan d'actions (5/6)

■ L'élaboration du plan d'actions

L'observation de certaines démarches a confirmé que la réalisation d'un diagnostic a des effets sur la population concernée. Si les Agents peuvent apprécier que l'on se préoccupe de leurs conditions de travail et de leur santé, il y a, en revanche, un risque de déception si rien n'est fait ou si le temps d'élaboration des mesures de prévention est trop en décalage avec les attentes des Agents.

■ Du diagnostic au plan d'actions : la nécessité d'une construction sociale

Un diagnostic sur les risques psychosociaux doit se donner comme objectif d'identifier tous les facteurs de risques mais il est aussi important de noter, qu'en parallèle, un plan d'actions sur les RPS doit aussi intégrer les conditions de faisabilité opérationnelle locales.

A titre d'exemple, tel ou tel facteur de risque pourra être identifié dans le diagnostic comme particulièrement structurant sur le niveau de stress (la fusion de deux Directions centrales par exemple), sans que le niveau local puisse agir.

Ainsi, entre la mission de diagnostic et le plan de prévention opérationnel, une construction sociale est nécessaire de telle sorte de bâtir un plan d'actions adapté aux possibilités locales et accepté par l'ensemble des parties prenantes.

■ Par construction sociale, nous entendons une démarche durant laquelle :

- ✓ **une répartition est effectuée** entre ce qui relève, ou ne relève pas, de la responsabilité locale ou du champ d'action du service ou de l'entité ;
- ✓ **une priorisation des différentes mesures du plan d'actions est effectuée** selon différents critères : nombre d'Agents impactés, degré d'urgence de l'action, importance de l'action en regard du facteur de risque, facilité à mettre en place l'action, etc. (voir partie 2.3) ;
- ✓ **un échancier de déploiement est discuté**, un responsable identifié ;
- ✓ **enfin, un indicateur de suivi est associé à chaque action envisagée.**

Annexe 2 - La mise en place de politiques de prévention et de plan d'actions (6/6)

■ La mise en place d'une démarche projet

S'il est légitime de vouloir traiter l'ensemble des facteurs de risques relevés au sein d'une entité, il faut se fixer des priorités et se mettre d'accord par quoi commencer. Il convient donc de structurer cette démarche dans une logique de projet et d'amélioration continue.

Pour ce qui concerne la forme, il n'existe pas de modèles « type » de plan d'actions. Elle dépendra de la connaissance et de l'expérience des acteurs de la prévention de l'entité concernée. Mieux vaut avoir un outil simple qui pourra être « appropriable » et donner lieu à un suivi régulier en CHSCT.

■ Pour être opérationnel, le plan d'actions précisera a minima les éléments suivants :

- ✓ **Le pilote de l'action.** Il s'agit de préciser qui est responsable de la mise en œuvre opérationnelle du projet et non de remettre en cause la responsabilité juridique de l'employeur (telle que précisée dans le chapitre introductif) qui reste évidemment totale. Mais il est judicieux de préciser qui est en charge du projet dans la durée afin de se prémunir contre l'attention inégale que pourrait lui porter deux responsables successifs, comme cela a été relevé sur le terrain.
- ✓ **Les moyens nécessaires à mobiliser :** cela renvoie à des éléments qualitatifs (compétences, type de rattachement) et quantitatifs (allocations de temps pour les Agents impliqués, budgets d'honoraires si intervenants extérieurs, autres moyens matériels).
- ✓ **Le calendrier prévisionnel de mise en œuvre :** en distinguant ce qui relève du court, moyen ou long terme, mais aussi ce qui renvoie à l'articulation avec d'autres calendriers (celui d'un projet structurant, la saisonnalité d'une activité, etc.).
- ✓ **Les indicateurs permettant d'évaluer le degré d'avancement de chaque action ou de chaque mesure de prévention :** nombre de réunions de service, nombre d'Agents formés, nombre d'incivilités observées, etc.

Annexe 2 - Exemple de leviers d'actions en matière de prévention (1/2)

Agir, de manière sélective, sur les principaux facteurs de RPS pour lesquels des marges de manœuvre existent, renforce l'efficacité d'une politique de prévention et permet d'obtenir des résultats concrets. En matière de prévention de RPS, des actions sont envisageables notamment dans les domaines suivants :



Annexe 2 - Exemple de leviers d'actions en matière de prévention (2/2)

Exemples d'actions pour les 6 leviers

Leviers	Principes déterminants	Actions
Organisation du travail	Conduite du changement	Mise en place d'un retour d'expériences à chaque étape d'un projet de changement
Système de prescription		
Evolution des compétences		
Identité professionnelle et reconnaissance		
Mode de régulation des relations de travail		
Moyens et environnement de travail		

Annexe 2 - Méthode et exemple de fiches de suivi d'un plan d'actions (1/2)

Le plan d'actions doit être un outil dynamique. Il doit faire l'objet d'un suivi dans sa mise en œuvre permettant d'éventuelles adaptations ou améliorations des mesures. Ainsi, il est essentiel de s'interroger sur les modalités à mettre en place pour suivre l'état d'avancement du plan d'actions et doter les acteurs d'outils de pilotage efficaces.

A ce titre, il est possible de s'inspirer de la méthode suivante :

- > **Désigner un pilote pour chacune des actions du plan**, afin d'avoir la garantie de disposer d'une ressource en charge de la mise en œuvre de l'action et de son suivi.
- > **Fournir à chaque pilote une feuille de route** précise mentionnant les attentes quant à sa mission, les moyens disponibles et le calendrier prévisionnel de réalisation.
- > **Organiser une communication régulière entre chaque pilote et le responsable du projet** de prévention des RPS afin que ce dernier soit informé de l'état d'avancement des mesures et des éventuelles difficultés rencontrées pouvant retarder, voire compromettre leur mise en œuvre.
- > **Se doter de fiches de suivi** (Cf. tableaux 1 et 2), mises à jour régulièrement et pouvant être partagées entre le pilote et le responsable du projet de prévention. Ces fiches indiquent les étapes de travail, le calendrier prévisionnel, l'état d'avancement et les éventuelles difficultés rencontrées.
- > Enfin, il est conseillé d'organiser durant la première année de la démarche des **réunions trimestrielles** avec les membres du groupe de pilotage et du CHSCT, afin de les informer de l'état d'avancement du plan d'actions, de rechercher collectivement des solutions en cas de blocages, mais également d'assurer une évaluation des mesures de prévention.

Annexe 2 - Méthode et exemple de fiches de suivi d'un plan d'actions (2/2)

Tableau n° 1 : Exemple de fiche de suivi d'une action de prévention

(Extrait, Montreuil E. Prévenir les risques psychosociaux. Des outils pour agir sur la pénibilité et préserver la santé au travail- Dunod- 2010)

Titre de l'action de prévention : « Formation des managers sur la thématique des risques psychosociaux »	
Pilote en charge de l'action : M. W (responsable formation)	
Objectifs de l'action :	
• Former l'ensemble des managers • Sensibiliser les managers sur les bonnes pratiques à adopter • Professionnaliser les managers pour identifier et faire remonter les situations critiques	
Date de début : 30/08/2010	Date prévisionnelle de finalisation : 31/06/2011
Moyens alloués (budget / ressources humaines) : budget plan de formation	

Suivi de l'action

Etapes de travail et calendrier de réalisation	
• Recherche des organismes de formation pertinents	Septembre 2010 ☺
• Rencontre de trois organismes pour présentation de leur offre	Octobre 2010 ☺
• Présentation des offres avec avis du responsable formation en CHSCT pour décision sur l'organisme retenu	Fin octobre 2010 ☺
• Organisation / Communication sur la formation	Novembre 2010 (à réaliser)
• Déroulement de 4 sessions de formation	Janvier à mai 2011 (à réaliser)
• Retour sur l'évaluation de la formation auprès du CHSCT	Juin 2011 (à réaliser)

Difficultés rencontrées / Solutions apportées	
• Retard dans la rencontre des organismes de formation et impossibilité de présenter les contenus de formation au CHSCT fin octobre → programmation d'une réunion de CHSCT extraordinaire mi-novembre.	

• CHSCT ONF FC / Version définitive du rapport d'expertise SECAFI / décembre 2013	
---	--

Annexe 2 - Prévenir les risques psychosociaux dans le cadre d'une restructuration (1/2)

UNE PERIODE BRUTALE DE CHANGEMENTS AUX IMPACTS ORGANISATIONNELS MULTIPLES

Qu'il s'agisse de réorganisation, fusion, délocalisation, externalisation, avec ou sans suppressions d'emplois, les restructurations **sont des événements particuliers souvent vécus brutalement et de manière non anticipée.**

De nombreuses études mettent en évidence l'importance d'anticiper les conséquences des restructurations.

En effet, si les restructurations affectent d'abord les salariés qui perdent leur emploi, **elles constituent aussi des facteurs de risques importants pour ceux qui restent.**

A ce titre, la Commission Européenne a alerté, au travers **l'étude du groupe HIRES de 2009**, sur les impacts des restructurations sur la santé des travailleurs. (Télécharger le rapport complet d'étude à l'adresse suivante : <http://www.anact.fr/portal/pls/portal/docs/1/1836354.PDF>)

Elles entraînent **des changements importants, profonds et multiples dans le travail auxquels devront s'adapter les salariés impactés.**

- Les restructurations impactent le travail dans sa globalité et modifient l'ensemble des facteurs au sein desquels les risques psychosociaux trouvent leurs origines : déplacement des charges de travail, réorganisation des lignes managériales et des équipes, incertitudes quant au devenir de l'entreprise, etc.
- Les restructurations déstabilisent aussi les facteurs de régulation dans l'entreprise. Là où les salariés trouvaient précédemment soutien, moyens et variables d'ajustement, des actions et des dispositifs sont à reconstruire pour réguler et réduire les tensions.

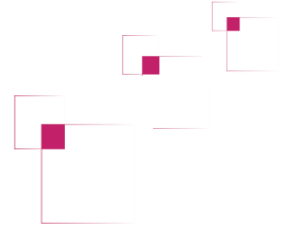
QUELLES ACTIONS DE PREVENTION METTRE EN PLACE EN CAS DE RESTRUCTURATION ?

Des actions de prévention spécifiques aux risques psychosociaux devront nécessairement être mises en place tout au long du processus de restructuration.

- Avant la restructuration, assurer une prévention primaire efficace : phase durant laquelle des dispositifs doivent être mis en place pour éviter les changements trop brutaux et pouvoir adapter en souplesse l'organisation.

Quelques questions à vous poser durant cette phase :

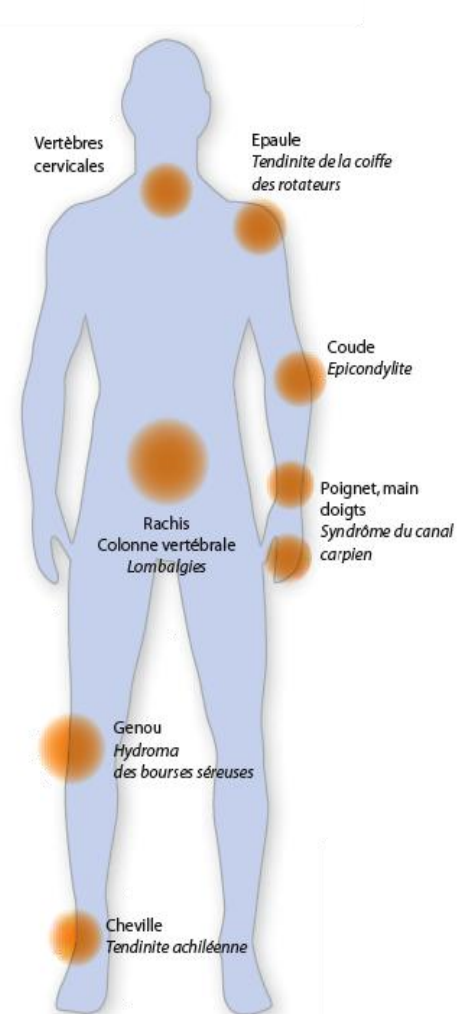
- Quels sont les métiers ou les populations « à risque » qui travaillent sous forte contrainte ?
 - Quels sont les ateliers ou les services dont les conditions ou les outils de travail n'ont pas fait l'objet d'investissements nécessaires ?
 - Pour quelles fonctions, la formation n'a pas été spécifiquement développée ?
 - Etc.
- Pendant la phase de restructuration, mettre en place une prévention secondaire : il s'agit d'associer les partenaires sociaux dans la définition des nouvelles organisations cibles, des équipes, des process et de travailler sur un plan d'accompagnement du changement ciblé sur la prévention des risques psychosociaux.



ANNEXE 3 : Recommandation d'approche à mettre en œuvre pour la prévention des TMS

Annexe 3 - Les TMS, c'est quoi ?

- Les TMS sont des pathologies qui affectent les différents tissus situés à la périphérie des articulations. Ils se développent principalement à l'épaule, au coude et au poignet (Syndrome du Canal Carpien). Les lombalgies sont également des TMS.
- Ces pathologies résultent d'un déséquilibre entre les capacités fonctionnelles des personnes et les exigences des situations de travail.
- Elles constituent un enjeu majeur de santé au travail et représentent plus de 80 % des maladies professionnelles du régime général reconnues en France.
- Malgré les avancées accomplies en recherche et en prévention, ils continuent à s'accroître dans tous les secteurs d'activité.
- Agir sur le risque TMS dans une situation de travail donnée, c'est avant tout en comprendre les facteurs de risques et mesurer les marges d'action sur ces différents facteurs.
- Il est donc nécessaire de procéder par étapes afin de dérouler la méthode d'analyse du risque TMS.



Annexe 3 - Les TMS, les facteurs de risques (1/2)

■ Les facteurs « professionnels » : ils sont de deux natures :

> Les Facteurs biomécaniques :

- Les positions articulaires extrêmes (voir exemples d'outils d'analyse en annexe 1.5. et 1.6.)
- Les efforts excessifs
- La répétitivité gestuelle

Facteurs aggravants : travail au froid, exposition aux vibrations, ...

> Les facteurs de risques psychosociaux :

- La pression temporelle
- Le manque de soutien des collègues ou de la hiérarchie
- Les incertitudes sur l'avenir,
- Intérêt au / du travail (monotonie et caractères répétitif du travail)
- Exigences quantitatives et qualitatives de la tâche
- Niveau d'anticipation / incertitudes
- ...

Note : D'autres facteurs d'origine extra-professionnelle interviennent. Ils sont liés aux antécédents médicaux, aux pratiques sportives ou aux activités de loisir. L'incidence des facteurs de risques personnels ou extra-professionnels reste faible dans la survenue des TMS en milieu professionnel.

Annexe 3 - Les TMS, les facteurs de risques (2/2)

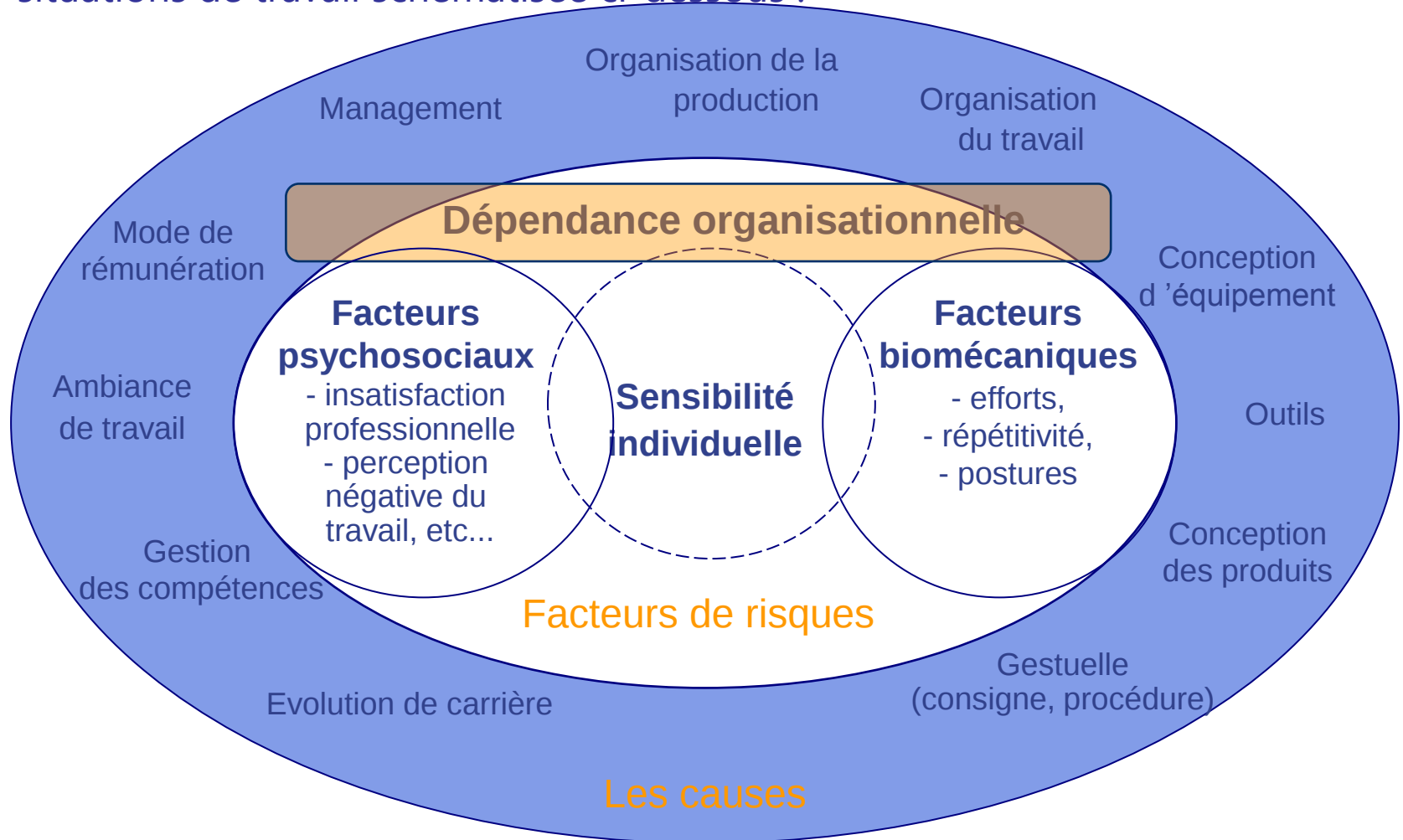
■ Les Facteurs organisationnels :

- Les interruptions fréquentes dans le déroulement du travail
- L'impossibilité de choisir sa « façon de faire »
- Le manque de reconnaissance
- Le défaut de formation relativement aux tâches demandées
- ...

■ L'objectif étant de dépasser la seule approche biomécanique pour **s'appuyer sur l'analyse du geste professionnel** qui considère plus globalement le fonctionnement humain.

■ Il s'agit également de **mettre en lien les pathologies et l'organisation du travail** : la prévention doit viser à redonner aux salariés des possibilités de régulation leur permettant d'assurer la production tout en préservant leur santé.

- D'où la mise en œuvre par les préventeurs d'une approche globale des situations de travail schématisée ci-dessous :



Sources ANACT

Annexe 3 - Les TMS, la démarche de prévention (1/3)

■ La démarche de prévention des TMS, **une démarche qui se prépare** :

> Afin d'assurer la réussite d'une démarche de prévention des TMS dans une entreprise, il est important de **réunir certaines conditions préalables** :

- Nécessité **d'un engagement fort de la Direction** : En tant que garant de la sécurité et de la santé des travailleurs (art. L. 4121-1 du Code du Travail), l'employeur doit s'engager sur les objectifs, les modalités et les moyens permettant de créer des conditions durables de prévention des TMS. La Direction et le CHSCT (à défaut, les délégués du personnel) peuvent s'appuyer sur les différents acteurs de l'entreprise (responsable sécurité, les différents services ...), mais aussi sur l'expertise d'acteurs extérieurs à l'entreprise (services de santé au travail, CARSAT, ARACT, cabinets d'experts ...)
- La **mise en place d'un groupe de travail pérenne** : comme pour toute action de prévention, un groupe de travail pérenne doit être mis en place par la Direction qui doit :
 - Nommer et former un référent TMS.
 - Constituer un groupe de travail composé de salariés, de représentants du personnel, du médecin du travail, de la hiérarchie intermédiaire et d'un membre du service de prévention lorsqu'il existe.
- Une **implication de tous les niveaux hiérarchiques et des représentants du personnel**.

> **Sans oublier de communiquer** : la réussite de l'action passe aussi par une bonne communication autour du projet :

- Avant (Informé le personnel de la mise en chantier)
- Pendant (Afficher des états d'avancement de l'action)
- Après (Afficher les indicateurs et les actions à venir avec les premières transformations)

Sources dossiers INRS et ANACT

Annexe 3 - Les TMS, la démarche de prévention (2/3)

■ La démarche de prévention des TMS, une démarche en 2 phases :

> Phase 1 : Une phase de **dépistage** (diagnostic de la situation)

- cette phase a pour but de déterminer si le risque de TMS est présent dans l'entreprise et sur quels types de postes.
- Elle déterminera la mise en œuvre ou non d'une phase d'intervention.

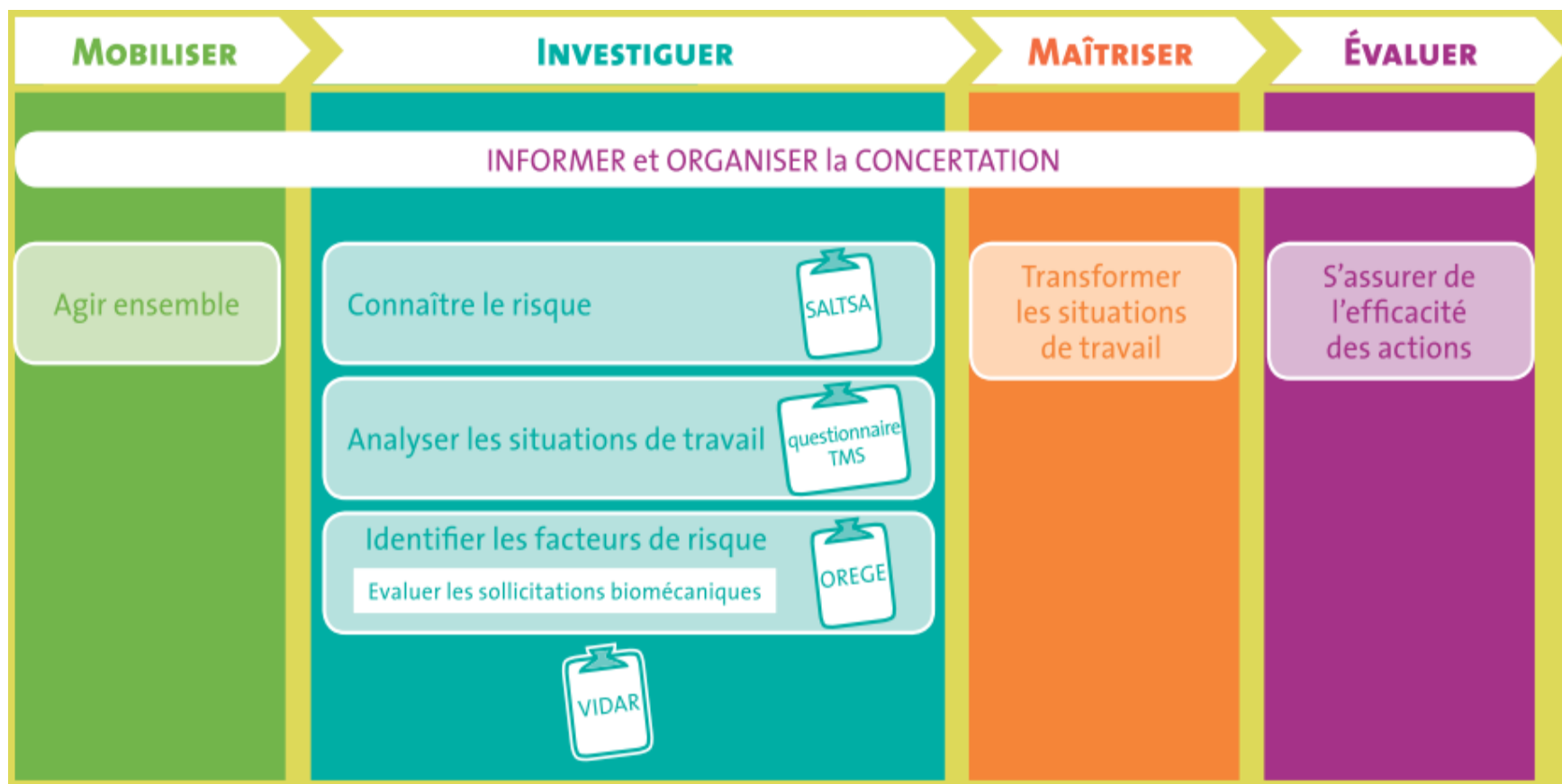
Outils : questionnaires, entretiens avec les personnes clefs de l'entreprise, check-lists ...

> Phase 2 : Une phase **d'intervention** (voir graphe transparent suivant), dont la phase d'investigations, respectant les principes de l'ergonomie, nécessitera la mise en œuvre d'outils spécifiques à la compréhension des situations de travail, à savoir :

- Analyse documentaire
- Analyse de l'activité de travail
- Entretiens individuels ou collectifs

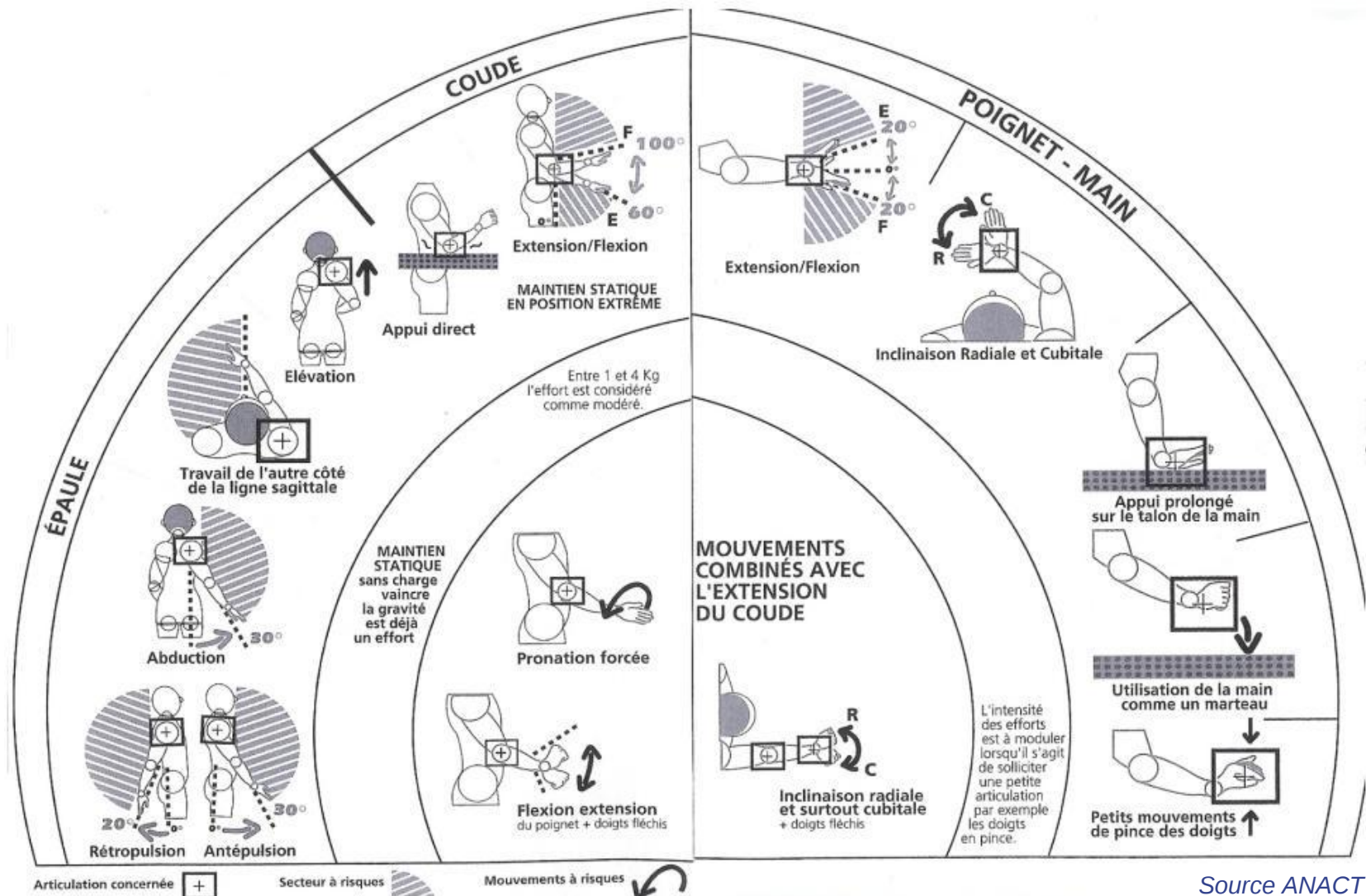
Annexe 3 - Les TMS, la démarche de prévention (3/3)

■ Phase 2 : Phase d'intervention en 4 étapes



Sources INRS : ED6117 : DÉMARCHE DE PRÉVENTION DES TMS ET OUTILS POUR L'ACTION

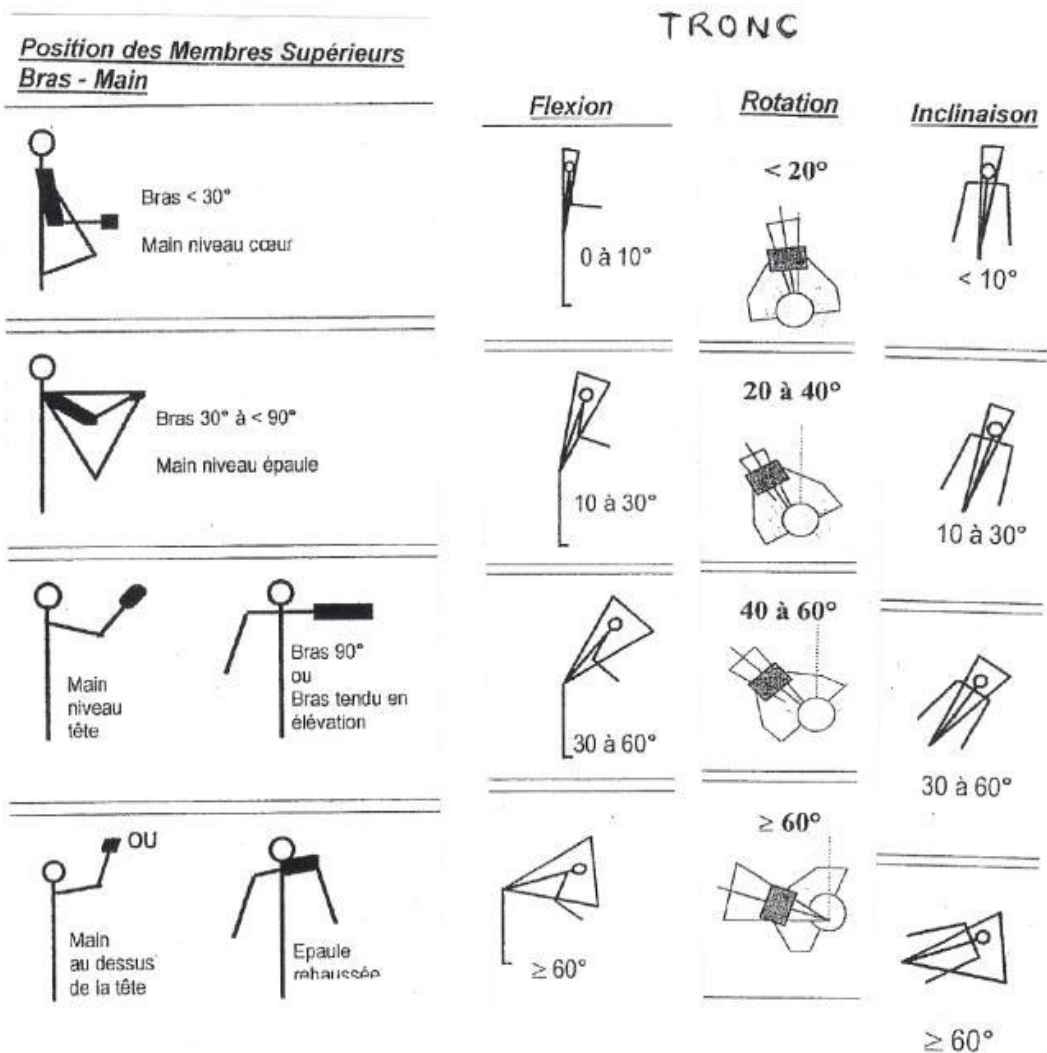
Annexe 3 - TMS, outil d'analyse des angulations articulaires



Source ANACT

Annexe 3 - TMS, outil d'analyse des postures

Positions défavorables



Source ANACT



ANNEXE 4 : « L'empêchement au travail une source majeure de TMS »

Auteurs : Sznclwar, Mascia, Bouyer - 2006

Document pdf. joint