



# ONF

## Direction Territoriale Ile-de-France et Nord-Ouest



### SECAFI

#### Changement Travail Santé

Cabinet agréé par le ministère du Travail,  
habilité IPRP et membre de la FIRPS

#### Direction Régionale Rhône-Alpes

Immeuble Le Green  
241, rue Garibaldi – 69003 Lyon  
Tél 04 78 63 60 63

SAS au capital de 899 880 €  
328 921 119 RCS Paris  
Numéro d'identification intracommunautaire  
FR 23 328 921 119

## Rapport Définitif

CTHSCT du 15 octobre 2014

# Courrier d'introduction

Mesdames, Messieurs les membres du CTHSCT,

Le présent rapport fait état des travaux réalisés pour votre CTHSCT dans le cadre de l'expertise que vous avez mandatée à l'automne 2013 concernant l'impact du projet « *Contrat d'Objectifs et de Performance* » et de la diminution des effectifs prévus sur les conditions de travail, la santé physique et mentale des personnels.

Depuis votre décision initiale, un nouvel élément de changement important est intervenu avec la décision de la DG de l'ONF de décliner un nouveau schéma d'organisation (SDO) des structures territoriales de l'Office. Après avis de la plénière du 7 mai de votre instance, SECAFI a étendu son champ d'investigation aux conséquences pour les personnels de ce nouveau changement et défini les sites de l'enquête terrain.

Nous avons livré à la plénière du 9 juillet un rapport en l'état de nos investigations. Il s'agissait d'un pré-rapport qui permette aux acteurs du CTHSCT de s'approprier l'analyse et d'en débattre afin d'éclairer l'avis que le débat du CHSCT a sur le projet.

Le présent document est la version finale de notre mission. Il intègre l'ensemble des éléments recueillis tant dans la phase d'enquête que dans les échanges respectifs sur nos préconisations avec le CODIR et les Représentants du personnel. Il présente une version complétée, corrigée et actualisée du document précédent.

Les éléments recueillis sont abondants ; ils autorisent une analyse aussi complète que demandée et permettent de proposer des recommandations utiles. Ils témoignent de la richesse de l'activité. La participation en nombre du personnel (110 personnes rencontrées en entretiens individuels et collectifs) traduit l'intérêt porté par les agents à cette initiative du CTHSCT et à l'avenir de la structure.

L'équipe mission composée d'Aurélie DORDOIGNE, Mathilde SYLVAN et Michel AGOSTINI, reste à votre disposition. Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes rencontrées pour leur disponibilité et la qualité de leur accueil.

Le 20 octobre 2014

Michel AGOSTINI



|                                                                    |              |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>► 1 Le cadre de notre approche pour votre mission</b>           | <b>p 4</b>   |
| ► 1. La méthodologie et les phases réalisées                       | p 5          |
| ► 2. Les contenus de notre démarche d'analyse                      | p 10         |
| <b>► 2 L'analyse du SDO</b>                                        | <b>p 13</b>  |
| ► 1. Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF                     | p 14         |
| ► 2. L'analyse SECAFI                                              | p 19         |
| ► 3. L'ONF IDF-NO face au SDO                                      | p 29         |
| <b>► 3 L'analyse par entité étudiée</b>                            | <b>p 44</b>  |
| <b>► 4 Les risques transversaux</b>                                | <b>p 79</b>  |
| <b>► 5 Les risques spécifiques</b>                                 | <b>p 90</b>  |
| <b>► 6 L'analyse de la charge de travail</b>                       | <b>p 93</b>  |
| <b>► 7 Les recommandations et les propositions des partenaires</b> | <b>p 100</b> |
| <b>► 8 Annexe : Outils d'analyse des impacts</b>                   | <b>p 117</b> |

# 1- Le cadre de notre approche pour votre mission



## Deux prérequis face à votre mission :

### ▶ Elle ne s'inscrit pas dans une redondance avec les éléments apportés par l'audit national.

- ▶ Ce dernier donne une analyse globale et nationale de la situation des agents de l'ONF. Il nous revient d'en analyser la situation micro, au plus près des réalités des terrains de votre Direction Territoriale pour projeter des apports et recommandations utiles à l'action de proximité.

### ▶ L'expert CHSCT n'a ni pouvoir, ni vocation à s'opposer à un projet de réorganisation institutionnelle.

- ▶ Sa mission, telle que définie par les conditions de son agrément ministériel, consiste -à partir d'une analyse professionnelle de la logique du projet, de sa conduite et de ses effets sur les personnels et l'institution- à aider les acteurs à se positionner justement et à conduire les actions pertinentes dans le sens de la prévention des risques et de l'accompagnement du changement.

## ► Notre prestation s'est appuyée sur les axes suivants :

- Apporter un cadre théorique solide et structurant pour la réalisation de la cartographie des risques.
- Assurer un soutien méthodologique pour l'animation de la démarche et l'élaboration du plan d'actions et de la conduite du changement.
- Veiller à la dynamique du projet, à l'implication des acteurs concernés et à la qualité du dialogue social.
- Transmettre à visée pédagogique la pratique de l'expertise et ses outils.

## ■ Notre déontologie d'intervention :

- ▶ Relations avec l'ensemble des acteurs : Principe de co-construction.
- ▶ Information et association de toutes les composantes du CTHSCT dans la conduite de la mission.
- ▶ Garantie d'anonymat et de la stricte confidentialité des propos et des informations recueillis.

## ■ Notre cadre méthodologique :

- ▶ Le cadre légal de l'intervention de l'expert du CTHSCT est lié par une procédure d'agrément ministériel.
- ▶ Son respect est une obligation réglementaire.
- ▶ Mais aussi une condition impérative de l'indépendance de point de vue de l'expert.
- ▶ Des obligations à adapter aux spécificités du droit dans la Fonction Publique.

## Les phases de la mission :

- ▶ **Etape 1 :** Prise de connaissance du projet et analyse documentaire
- ▶ **Etape 2 :** Compréhension et analyse du projet :
  - ▶ A partir de l'étude documentaire, complément par des entretiens avec des responsables des différents aspects.
- ▶ **Etape 3 : Analyse de la situation au regard de la prévention des risques**
  - ▶ La phase d'analyse du travail s'effectuera à partir d'une analyse ergonomique des postes, d'entretiens individuels et collectifs sur un volume de 10 unités de travail représentant les différentes structures (DT, Agences, UT, Services supports ...) et typologies d'activités (encadrement, AP, TCB, experts, administratifs ...).
- ▶ **Etape 4 :** Analyse - Conception de recommandations - Rédaction du rapport
- ▶ **Etape 5 :** Elaboration collective du plan d'actions par les acteurs de la DT
- ▶ **Etape 6 :** Présentations en réunions préparatoire et plénière du CHSCT

## Les phases réalisées de la mission :

- ▶ **Avril** : Première rencontre de cadrage avec la DRH, recueil des éléments documentaires, entretiens avec les représentants du personnel, le DT, les responsables hiérarchiques des services, les responsables de la prévention, du service social et de santé.
- ▶ **7 mai** : Première présentation à la plénière du CHSCT. Validation des hypothèses et choix des unités de travail étudiées : La DT, les agences territoriales de Versailles et de Picardie.
- ▶ **Mai-début juillet** : Mission sur le terrain
- ▶ **9 juillet** : Première restitution à la plénière
- ▶ **Début septembre** : Elaboration du plan d'actions avec le CODIR et les RP
- ▶ **15 octobre** : Plénière du CHSCT, remise du rapport définitif

## 2. Les contenus de notre démarche d'analyse

---

► **L'objectif de notre mission est d'évaluer les impacts des transformations réalisées et prévues sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des personnels.**

- Les impacts doivent pouvoir être évalués aux niveaux individuel et collectif.
- L'évaluation des impacts doit permettre de préparer des plans de transition et de prévention accompagnant la mise en œuvre des changements.
- C'est la mission des managers et de la DRH que d'accompagner les transitions.
- C'est la mission du CHSCT de s'assurer que les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des Agents sont prises en compte, respectées et améliorées.
- C'est celle de SECAFI d'éclairer les acteurs de l'institution pour aider.

## 2. Les contenus de notre démarche d'analyse

---

### ► Analyser les bases de votre projet stratégique

- ▶ Préférences et objectifs de l'Etat, de l'ONF et de la DT
- ▶ Construction concrète
- ▶ Conduite du changement

### ► Clarifier les composantes de la cohésion sociale souhaitée

- ▶ Compréhension et partage du projet
- ▶ Gestion de l'emploi
- ▶ Amélioration des situations de travail
- ▶ Implication du dialogue social
- ▶ Obligations et interdits à faire vivre

### ► Identifier les facteurs de réussite ou d'échec du projet

**Entre la commande et la fin de la mission, le contexte de la DT comme de l'ensemble ONF a fortement évolué, nous conduisant à adapter en concertation notre action. Cependant, la rapport peut paraître sur certains aspects daté car l'analyse ne peut pas, en temps réel, intégrer tout les soubresauts. Reste le fond de l'analyse portant sur le travail, base de la commande et de l'urgence à faire.**

## 2. Les contenus de notre démarche d'analyse

### ► Les impacts peuvent concerner :

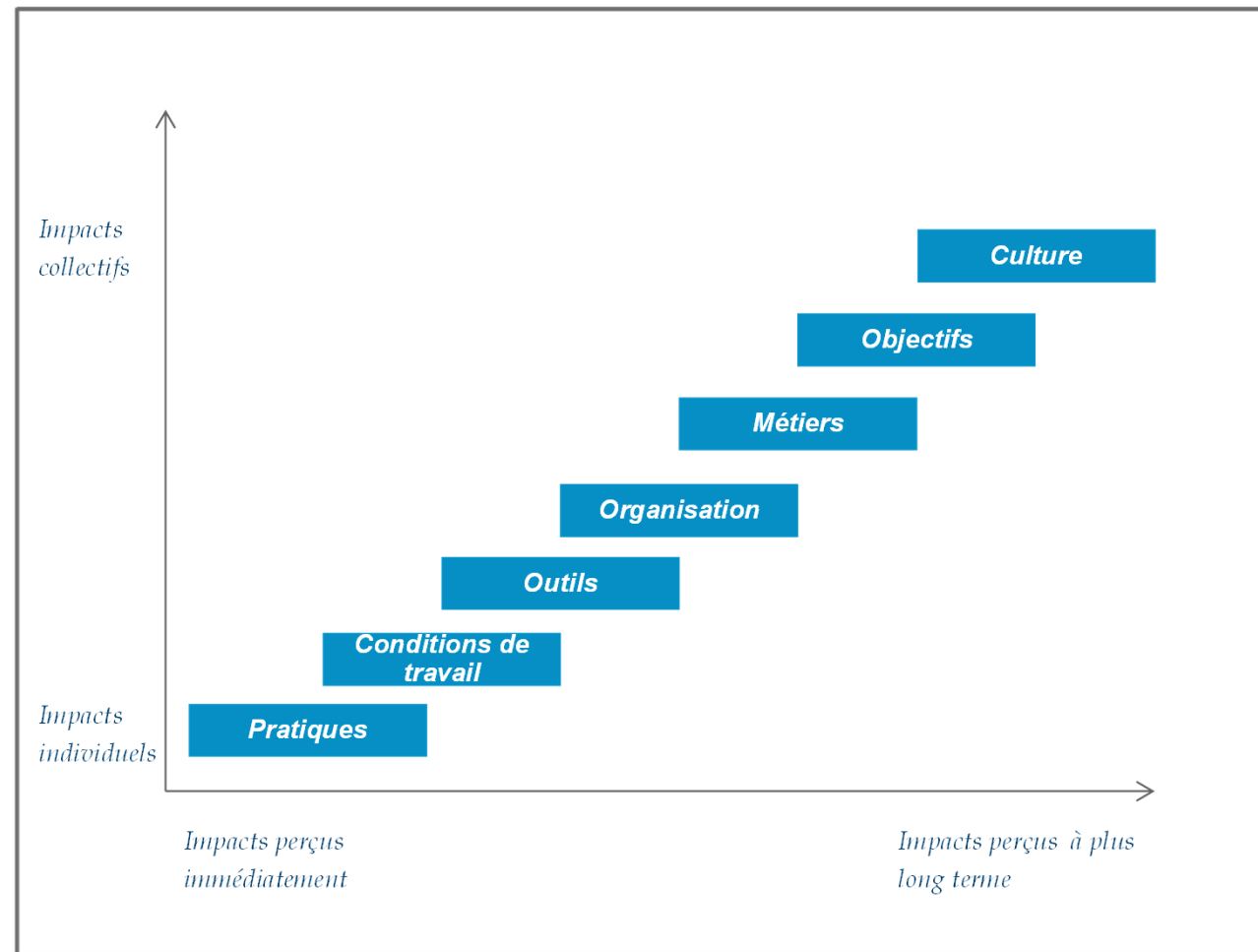
- Les pratiques
- L'environnement de travail
- Les outils de travail
- L'organisation du travail (management (hiérarchie) et relations de travail)
- Les métiers
- Les objectifs
- La culture commune (le sentiment d'appartenance à un collectif unifié)

### ► Les impacts peuvent être :

- Immédiats
- Différés

Et concerner :

- Un individu spécifiquement ou
- Un groupe d'individus



## 2 - L'analyse du SDO



# 1. Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF

---

**En date du 23 avril, une instruction de la DG précise les modalités de déclinaison territoriale du nouveau schéma d'organisation de l'Office.**

## **Il fixe le calendrier suivant :**

- ▶ **Avril-juillet** : Concertation sur la déclinaison du schéma, évaluation des enjeux, opportunités, difficultés de la transposition du nouveau schéma
- ▶ **Juillet-décembre** : Elaboration des organigrammes
- ▶ **Fin d'année** : Plan d'évolution et mise en œuvre ; répartition des effectifs par service à l'horizon 2016

# 1. Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF

---

## ▶ A court terme ➡ juillet

- ▶ Clarifier et se mettre d'accord sur l'état cible de l'ONF Ile-de-France Nord-Ouest
- ▶ Définir le chemin critique et les étapes de mise en œuvre
- ▶ Avancer ensemble dans la même direction
- ▶ Se donner les moyens de porter et de manager les transformations attendues

## ▶ A moyen terme ➡ fin 2014

- ▶ Assurer le pilotage stratégique du projet de transformation
- ▶ Assurer un niveau de cohésion sociale dans la Délégation Territoriale, les Agences, les Services Support, la Mission commerciale qui permettent de déployer les modes de fonctionnement adaptés
- ▶ Mobiliser l'ensemble du corps social autour des fondamentaux culturels, techniques et financiers
- ▶ Rationaliser l'approche de l'emploi et de ses évolutions dans le cadre de la réorganisation
- ▶ Améliorer les situations de travail et la prévention des risques

# 1. Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF

---

## Quelques éléments à signaler sur la démarche :

- ▶ **Insistance sur la concertation avec les OS et les instances de représentation**
- ▶ **Pas d'élément sur la volumétrie de l'emploi dans cette phase (mis à part le renvoi surprenant en bas de page 2 concernant la fourchette d'ETP pour les futures missions « bois et services »).**
  - ▶ Le contrat avec l'Etat (-1,5 % par an jusqu'en 2016) + Déclinaison différenciée selon l'IGA des DT
  - ▶ Ce qui reste à établir, c'est la répartition des suppressions par métier
- ▶ **L'annonce de mesures d'accompagnement des personnels dans la mise en œuvre du schéma sur une provision de 3,6 M€**
  - ▶ L'établissement de modalités concernant les personnels
  - ▶ Pas de mobilité forcée
  - ▶ Pas de remise en appel de l'ensemble des postes, mais analyse au cas par cas

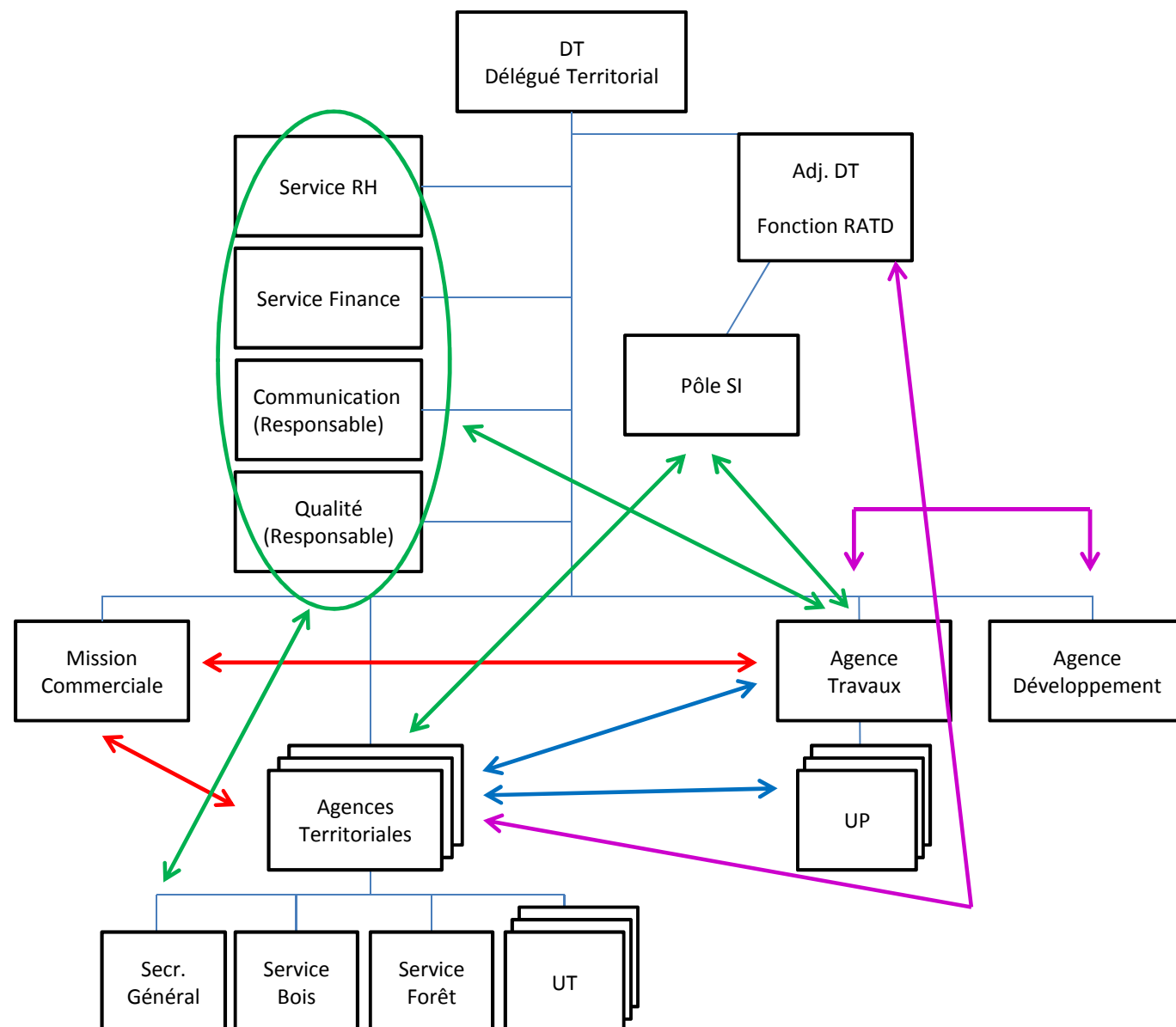
# 1. Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF : Des enjeux nouveaux en termes de transformation et de coopération

## ► Le nouvel organigramme :

- Fin du matriciel
- Délégation des fonctions opérationnelles au niveau des Agences Territoriales
- Délégation Territoriale : Echelon d'animation et support
- Un pilotage par objectif

## ► Conséquences :

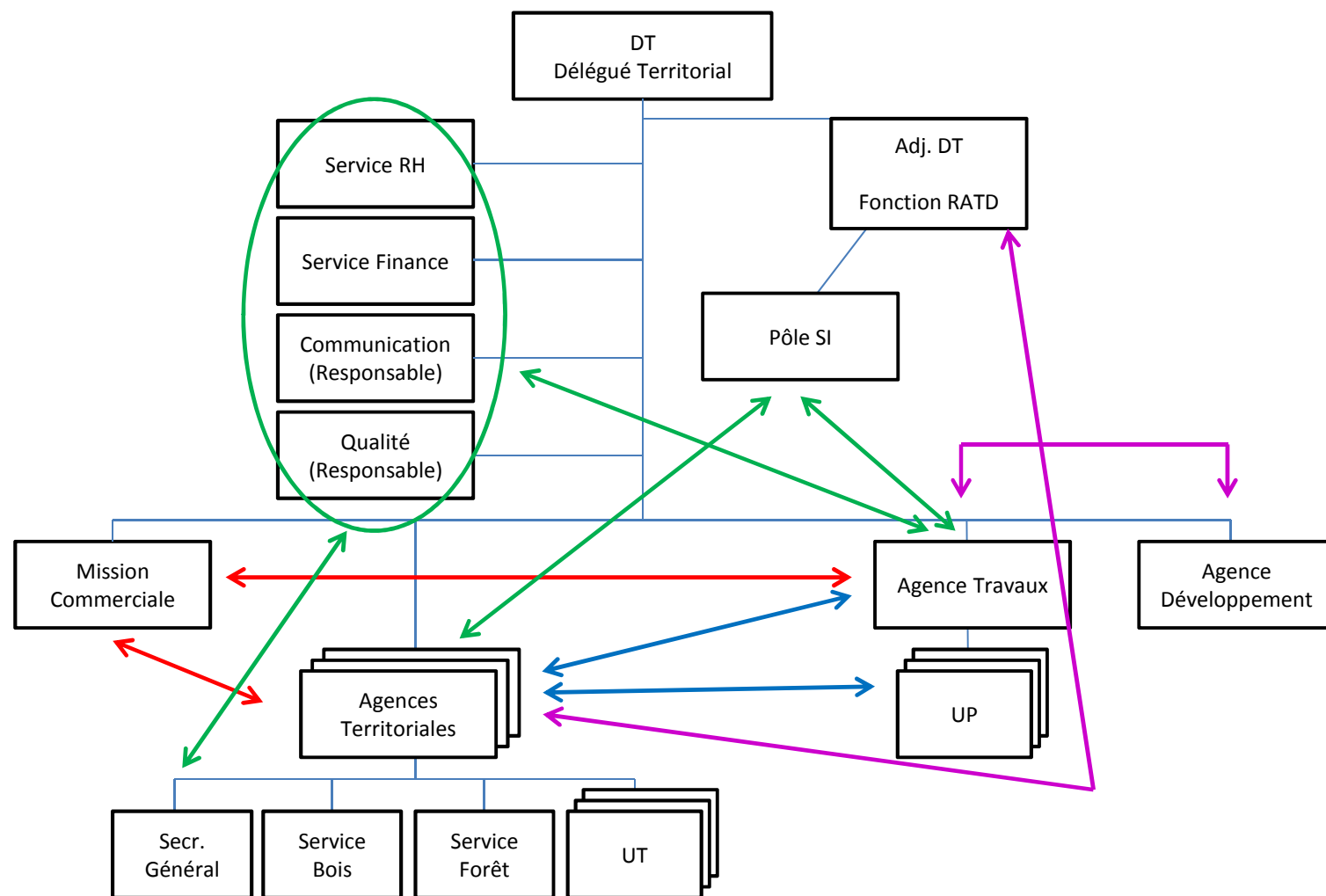
- Une plus grande décentralisation de l'action
- Une nouvelle légitimité à trouver pour les Agences ; avec quels moyens ?
- Une nouvelle légitimité à trouver pour le Siège (Direction → Délégation)
- De nouveaux modes de coopération à définir
- Le périmètre de la fonction Commercial / Développement
- ...



# 1. Le nouveau schéma d'organisation de l'ONF : Des enjeux nouveaux en termes de transformation et de coopération

## ▣ Les nouveaux enjeux de la coopération et de la cohésion sociale :

- Soutien de la DT aux Agences et à la Mission Commerciale dont :
  - **Coopération entre Services support centraux, les Agences et les Commerciaux, dont Secrétariat général**
  - **Coopération entre le Pôle SI et les Agences et Commerciaux**
- Coopération entre la Mission Commerciale et les Agences
- Coopération entre les PATD et les Agences
- Animation des CODIR Agences
- Animation du CODIR Délégation Territoriale
- Coordination des Agences Territoriales



## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

---

### Du changement des structures pour résoudre les difficultés

**Pourquoi un nouveau SDO ?** : « *Pour apporter stabilité et visibilité aux personnels de l'ONF dont la structure est en remaniement permanent depuis 15 ans* ».

A l'analyse des conséquences des évolutions successives, **l'ASO recommande de la stabilité.**

Or, l'ONF choisit pourtant de modifier son fonctionnement en profondeur, plutôt qu'un travail sur l'amélioration du système existant.

Cette démarche est commune à bien des structures publiques qui, face aux contraintes partagées de l'heure, tentent de résoudre les difficultés et d'afficher des volontés de changements par l'évolution de leurs structures.

Dans ses expertises précédentes à l'ONF, SECAFI a analysé les dysfonctionnements du système précédent et mis en avant des préconisations pour l'améliorer.

Une autre voie est décidée.

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

---

### Il n'y a pas de modèle organisationnel idéal :

Une organisation utile est celle qui fonctionne efficacement pour atteindre les buts qui lui sont fixés en produisant des conditions favorables pour ses opérateurs.

Pour cela, elle doit viser à être :

1. **Lisible** : Qui fait quoi ? Dans quel cadre partagé ? Décidé par qui ? Avec qui, et dans quel cadre de collaboration ?
2. **Claire** dans le processus de décision : Qui décide quoi, vis-à-vis de qui ? A qui rendre compte ? Qui évalue ?
3. **Comprise** : Je suis à l'aise et efficace car je me repère dans le fonctionnement
4. **Propice** au développement de toutes les activités spécifiques
5. **Génératrice** de croisements fluides et de collaborations sur la durée dans la conduite des différentes lignes d'actions

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

---

### 6. **Stable**, car une institution qui se réorganise en permanence sur des temps courts :

- ▶ Ne permet pas à l'action de s'inscrire dans la durée
- ▶ Ne laisse pas suffisamment d'espace pour ajuster, corriger les dysfonctionnements
- ▶ Rend l'institution illisible aux acteurs internes et par l'externe
- ▶ Signifie l'échec à celles et ceux qui se sont investis dans la réorganisation précédente
- ▶ Déstabilise les opérateurs internes, ce qui :
  1. Ouvre tous les jeux d'acteurs à ceux qui savent développer des stratégies dans les fonctionnements incertains
  2. Produit à l'inverse des postures de retrait, de repli sur sa zone d'action / forteresse
  3. Génère de l'inquiétude, du dépit, du stress, de la démobilisation, du rejet de l'institution et de ses projets de transformation
  4. Met en difficulté l'encadrement pour porter des transformations auxquelles ils n'adhèrent pas forcément ...

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

---

- ▶ La démarche relève d'une véritable capacité de l'ONF à intégrer le contexte et les rapports de force dans la conduite de sa stratégie : COP 2012/ Montée des critiques/ CA de juin 2013/ Ouverture d'une négociation pour élaborer par le dialogue social une nouvelle approche/ Décision du SDO et Circulaire de déclinaison.
- ▶ Elle ouvre des opportunités : Proximité, raccourcissement de la ligne hiérarchique, rationalisation des fonctions supports et du développement, initiation de l'appui technique, possibilité de dépasser les clivages UP/UT ...
- ▶ Elle met l'accent sur la proximité et le rôle des UT.
- ▶ Elle s'appuie dans l'élaboration de la réorganisation et dans sa déclinaison sur le dialogue social.
- ▶ Elle crée un schéma commun à l'ensemble des DT, mais laisse des marges d'adaptation et du temps à l'élaboration concertée des ajustements locaux.
- ▶ Elle insiste sur l'intégration des questions SST dès l'amont de l'élaboration des déclinaisons locales du SDO.

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

### Les points de vigilance



- ▶ Un système identique s'appliquant à des structures extrêmement variées par l'histoire, la géographie, la surface, la nature des espèces, les contraintes de la production, les personnels ... n'est pas pertinent.
- ▶ Cette carence est compensée par les marges d'adaptation laissées à chaque DT, mais in fine, les propositions des DT sont validées par le DG, et annoncées : « Au niveau national des notes de services détaillent l'organisation et le fonctionnement des DT et des Agences territoriales, des Agences travaux et des services spécialisés ».
- ▶ Quel modèle prévaudra alors ? Les décisions de la DG valideront-elles l'essentiel des choix locaux ? Quelles sont les véritables marges de manœuvre ? Quid du crédit de ceux (hiérarchie, OS) qui se trouveraient éventuellement désavoués dans la phase finale ?
- ▶ Les « éléments de langage », s'ils cadrent le politiquement correct du discours sur la réforme, ils ne favorisent pas la juste analyse critique, indispensable aux ajustements des dispositifs en réflexion à l'ensemble du réel.

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

### Les points de vigilance

- ▶ Le pilotage d'ensemble de l'ONF est modifié par l'affaiblissement de la ligne DR. Comment fonctionnera la régulation de la machine ONF ? Le DG aura-t-il la capacité de suivre et de réguler 77 AT ? Le matriciel local sera-t-il remplacé par un renforcement du dispositif du centre vers la périphérie ?
- ▶ Le matriciel au plan local continuera à exister, car il faudra bien toujours au quotidien croiser du fonctionnel et du hiérarchique.
- ▶ Quelle place et quelle articulation de la DT avec chaque AT dans les projets transversaux ? Qui signe les ordres de mission ? Comment les contenus s'homogénéisent ? Quelles modalités de gestion coordonnée des personnels et par qui ? Un régional pourrait-il aller sur le terrain sans le DA ... ?

**= PASSER DU SDO AU SDOF (fonctionnement)**

**Au-delà des structures, travailler le fonctionnement concret pour le clarifier, dans la certitude qu'il emporte l'adhésion de tous et ... du DG**

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

### Les points de vigilance

- ▶ Le SDO n'annule pas le COP : Le volume de suppression de postes n'est pas modifié.
- ▶ La question de l'emploi est reportée après le travail sur les structures, mais il reste sous-jacent et prégnant.
- ▶ Il met en difficulté le dialogue social.
- ▶ Il redirige la cible des AP vers les autres catégories de personnels, sans totalement épargner les premiers. Le trouble se généralise ; il construit l'amalgame avec le SDO.
- ▶ L'utilisation de l'IGA -pour établir des normes de comparaison entre les structures- est inadaptée dans la prise en compte des réalités locales et spécifiques de production. Malgré les dispositifs de péréquation, en pénalisant par l'emploi les structures à « mauvais » résultats, elle aboutit à pénaliser ceux qui devraient être soutenus.
- ▶ Le COP a une fin en 2016. Quid du contrat suivant ? Le déploiement du SDO et du COP aura-t-il produit les effets attendus d'ici là ? Sinon quels changements ensuite ?
- ▶ Le pilotage à l'aveugle crée une incertitude qui pèse sur toute la ligne hiérarchique jusqu'aux personnels.

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?

---

### Les points de vigilance

- ▶ Le revers de la proximité est dans le risque d'affaiblissement de la cohérence de l'ONF si la politique de l'Office se morcelle en 77 structures autonomes dans leur relation à l'externe et leur gestion interne.
- ▶ Vis-à-vis de l'externe, il paraît nécessaire de maîtriser une approche cohérente ne serait-ce que, par exemple, dans la négociation des prix et des conditions avec les acheteurs.
- ▶ Le lien à l'externe est fondamental et devra mobiliser le travail des DA. Il leur faudra du temps disponible et de la coordination entre eux.
- ▶ Vigilance absolue sur la cohésion interne déjà fortement en tension et présentant des signes de ruptures : Fonctionnaires/ Ouvriers privés, catégories techniques/ Services supports ; Ingénieurs/Cadres administratifs/Cadres sortis du rang ...
- ▶ Vigilance sur les effets de cette perte du vivre ensemble dans le même bateau, sur le lien à l'institution, sur la confiance dans les décideurs, sur l'adhésion aux pratiques syndicales. Le débat social ne peut se réduire aux « rôleurs de bouts de ligne ».
- ▶ Vigilance sur le long terme face au risque de fonctionnement en baronnies.

### Remarques sur les Indices Globaux d'Activité (IGA). Les IGA :

- ▶ Les IGA sont des indices synthétiques qui servent à évaluer la performance des DT vis-à-vis du travail prescrit.
- ▶ L'IGA sert à classer les DT et à déterminer les volumes d'emplois de chacune.
- ▶ Elle génère un dispositif de compensation entre les DT.
- ▶ Ces indicateurs sont détaillés et intègrent la gestion forestière, la mobilisation de bois, la chefferie de projets, la production de bois façonné, les contrats Natura 2000, l'aménagement et la gestion des OF communaux, etc.
- ▶ Ils sont valorisés et rapportés à l'ETP.
- ▶ La variabilité des IGA peut être très forte entre les DT et entre les UT d'une même DT.
- ▶ Prévue pour la comparaison entre les DT, son utilisation n'est pas forcément pertinente dans la comparaison des UT d'une même DT.

## 2. Analyse SECAFI : Que dire du SDO ?



### ► La pertinence des indicateurs doit être interrogée.

- ▶ Ils permettent théoriquement des comparaisons entre DT. Mais les facteurs explicatifs de ces différences sont très nombreux et rendent les explications complexes.
  - ▶ **Type de forêt FD ou FC**
  - ▶ **Nombre de forêts à gérer (n forêts → n aménagements, n maires ...)**
  - ▶ **Type d'AP et facteurs (âge + usure + informatique) ; management ...**
  - ▶ ...
- ▶ Par ailleurs, le travail réel ne peut se résumer à ces indicateurs.
- ▶ Bien que non totalement représentatif, la corrélation entre l'IGA d'une DT et l'effectif disponible se mesure sur le long terme (inertie de l'indicateur). En particulier, une baisse d'effectif importante dépassant un seuil (variable) provoque un effondrement de l'IGA.

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

#### Les particularités de l'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest

- ▶ Une Direction Territoriale construite à travers une succession de réorganisations dont certaines très lourdes (fusion de 2002).
- ▶ Un Territoire ONF immense couvrant 5 Régions administratives, 16 Départements et s'organisant par un nombre important de structures et de personnels ; un maillage territorial qui semble stabilisé.
- ▶ Des efforts d'adaptation déjà réalisés ; des suppressions de postes conduites précédemment, notamment sur les soutiens administratifs et les UT.
- ▶ Un dispositif de pilotage en voie de stabilisation et qui produit des résultats.

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

#### Les particularités de l'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest

- ▶ Des résultats financiers et un IGA positifs qui entraînent une contrainte sur les effectifs moins forte que pour d'autres DT, mais cependant réelle.
- ▶ Une situation économique profitable.
- ▶ Un poids important du Commercial « Grands comptes ».
- ▶ Une variété de types de forêt avec un poids important du domanial.
- ▶ Une charge particulière du périurbain, mais qui ne résume pas la totalité des réalités couvertes.
- ▶ Une pression importante du regard de l'externe, liée à la nature de la forêt et à la variété des enjeux qu'elle génère.
- ▶ Un IGA différencié selon les UT.

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

- ▶ Une diversité de situation entre les Agences et les UT qui contraint à des stratégies adaptées.
- ▶ Le poids du périurbain très prégnant au risque de gommer les autres composantes.
- ▶ L'articulation de la charnière forêt/bois, la plus stratégique au regard du projet général, mais la plus discutée en interne et par l'externe.
- ▶ L'intervention de l'externe sur les choix et la conduite de l'action est importante et ses acteurs multiples. Face à cela, l'ONF ne reçoit pas toujours et partout l'engagement suffisant des élites politiques et administratives.

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

#### Des dispositifs de prévention en place ...

- ▶ Sous le pilotage du service RH, des dispositifs de prévention, de médecine du travail et d'assistance sociale en voie de renforcement.
- ▶ Les fondamentaux de la prévention et du suivi des personnes et des équipes en place.
- ▶ Une dynamique de prise en charge effective ; un effort de structuration de la démarche, notamment, par les plans de prévention.
- ▶ Un CTHSCT investi et qui assume son rôle (engagement dans les travaux, enquête terrain, élaboration du DUER ...) ; un débat social de qualité sur les questions liées au travail.

#### ... mais des signaux d'alertes

- ▶ Si les indicateurs AT MP marquent une amélioration tendancielle, les problèmes spécifiques aux métiers patrimoniaux perdurent (chutes, glissades, TMS, Lyme ...).
- ▶ Une fréquentation croissante des services sociaux témoignant, toutes catégories, niveaux hiérarchiques et situations de travail de problématiques liées aux ambiances dégradées et au mal-être au travail.
- ▶ Une vingtaine de dossiers individuels en suivi RPS.

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

#### Les modalités d'élaboration du SDO dans la DT

► **Un important dispositif de travail collectif et concerté a été mis en place pour réfléchir à la déclinaison du SDO.**

- ▶ Une prise en compte des problématiques liées aux conditions de travail
- ▶ Des réunions au niveau des CODIR : DT/Agences/Equipes

► **Une implication du dialogue social à travers :**

- ▶ 2 réunions avec les OS
- ▶ La présentation du projet aux instances de concertation :
  - ▶ **CHSCT PEF** : 9 juillet
  - ▶ **CHSCT POF** : 11 juillet
  - ▶ **CTT** : 16 juillet
  - ▶ **CTE** : 17 juillet

**Une validation du dispositif proposée par le Directeur Général de l'ONF en date du 8 juillet**

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

#### Les points de vigilance



Les points de vigilance soulevés globalement dans la lecture du SDO au plan général s'appliquent ici. Spécifiquement nous insistons sur les points suivants liés à la taille et aux enjeux propres à votre DT.

- ▶ **La DT a mis en place un dispositif performant de réflexion et d'élaboration du SDO. Il implique, outre la ligne hiérarchique, les organisations syndicales. Le temps nécessaire est pris.**
- ▶ **En restreignant le pilotage régional, le SDO casse un fonctionnement qui se déployait et une cohérence sur les orientations principales dont en particulier, le développement commercial dont les effets positifs sont indiscutables.**
  - ▶ En quoi, et comment le futur dispositif garantira la cohérence des orientations et la présence soutenues des acteurs sur le terrain ?
- ▶ **Les orientations prises SDO modifient peu l'organisation, mais elle ne doivent pas occulter le travail de redéfinition importante des fonctionnements concrets, des procédures de décisions et des articulations.**
- ▶ **Pour être effective et partagée, pour être pertinente en traitant en amont le plus de cas de figures possibles, l'élaboration du SDO doit prendre soin de passer au crible l'implication de tous les niveaux hiérarchiques, l'organisation et le futur fonctionnement.**



### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

#### Les points de vigilance

- ▶ **Comment traiter la disparition de l'Equipe commerciale dans le cadre de la fusion avec le Service bois, réduit à 3 ETP pour faire face aux priorités de développement ?**
- ▶ **RATD : Comment et avec qui résoudre concrètement la gestion des dossiers majeurs avec le réseau dans les AT (contrôle et suivi des aménagements, suivi des projets biodiversité, équilibre forêt/gibier ...) ?**
- ▶ **Agence Travaux : Comment assurer une cohérence entre les pratiques de chaque DA dans les orientation Domanial/Commercial ?**
- ▶ **Problème général du maintien de la cohérence de l'Office, en particulier dans les négociations financières avec les acheteurs et les relations extérieurs que l'on sait complexes et souvent conflictuelles ...**
- ▶ **La DT dispose d'une cohérence de son modèle RH sur les orientations principales : Comment maintenir cette logique dans une période où la gestion coordonnée des personnels s'impose ?**
- ▶ **Quelle articulation du dialogue social à venir, alors que les instances de concertation seront au niveau de la DT et le pouvoir hiérarchique au niveau des DA ?**

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

Les points de vigilance : La situation de l'emploi



- ▶ Le volume de la réduction des postes prévue au COP peut paraître faible au regard de ceux des autres DT. Cela est dû aux efforts déjà réalisés précédemment sur l'emploi et au bon classement IGA de la DT.
- ▶ Mais, au-delà de la lecture des chiffres, vu du point de vue des personnels et de leur manager, la lecture n'est pas comparative par rapport aux autres DT, mais d'abord, vis-à-vis de leurs situations concrètes de travail.
- ▶ Ces baisses précédentes, tant au niveau des personnels techniques qu'administratifs, ont déjà des effets lourds sur les conditions de travail, mais également sur l'appréciation que portent les personnels sur les stratégies développées et le bien-fondé de toutes réformes nouvelles.
- ▶ Elles obèrent la qualité du dialogue social, même si la question de l'emploi est reportée dans une seconde phase de la mise en place du SDO et risque de prendre à contrepieds les organisations syndicales dans leurs relations à leurs collègues.
- ▶ A noter également que 4 % des postes à l'organigramme sont vacants. Cette réalité accroît la pression sur le travail des gens en poste et pose la nécessité de résoudre la période frictionnelle de vacance des postes.

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO



- ▶ Le transfert des suppressions de postes vers les personnels de Support crée de la tension chez ces personnels sans rassurer les personnels techniques.
- ▶ Il détériore le ressenti des uns vis-à-vis des autres, fragilisant la cohérence de l'ensemble ONF, aggravant la crise des « invisibles » : Les personnels administratifs et de soutien, moins pris en compte dans une institution fortement orientée vers les métiers techniques et pourtant en forte difficulté.
- ▶ La baisse des effectifs et le morcellement géographique de ces opérateurs créent des difficultés qu'accroît la mauvaise qualité des outils informatiques. Ces réalités obèrent les projets de mutualisation des services financiers.
- ▶ Une situation interne tendue, une partie des personnels en risque de retrait, de dégradation physique, psychologique et collective ; la question de la gestion des âges.
- ▶ Une fragilité du management de proximité.
- ▶ Un fonctionnement affectif très fort en interne dans un espace de passion.
- ▶ Le poids important des personnalités sur le fonctionnement, les collaborations et l'efficacité de l'ensemble.



### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

---

#### Les points de vigilance : La pyramide des âges

- ▶ 36 % des personnels ont plus de 55 ans, et seulement 10 % moins de 31 ans.
- ▶ Cette proportion de plus anciens est élevée chez les personnels techniques (40 %), public où l'on relève également plus de 4 % des personnes dans la tranche supérieure à 61 ans. Dans cette population, la relève des moins de 31 ans est présente, mais à un taux (11,5 %) encore insuffisant pour assurer un rajeunissement sensible sur la totalité du maillage.
- ▶ Dans le public des ingénieurs, les plus de 55 ans représentent 30 %. Cette proportion est compensée presque de moitié (14 %) par la tranche des moins de 31 ans.
- ▶ 27 % des Cadres administratifs ont plus de 55 ans et aucun n'a moins de 31 ans.
- ▶ Chez les Agents administratifs, le taux de plus de 55 % est moins élevé que chez les Techniciens à 27 % ; le taux de plus jeunes reste faible à 5 %.
- ▶ Il serait erroné de considérer par principe l'âge comme un frein à la capacité d'adaptation au changement. Par contre, le vécu et la mémoire de l'histoire longue et souvent douloureuse des restructurations successives de l'ONF peut jouer dans un certain détachement/démobilisation face aux nouveaux changements.

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

#### Les points de vigilance : La pyramide des âges

- ▶ **La pyramide des âges doit former une priorité dans la gestion de la DT, et spécifiquement sur chaque catégorie.**
- ▶ **Le vieillissement des personnels techniques et administratifs pèse sur les limites physiques. La pénibilité et l'adaptabilité aux évolutions peuvent s'en ressentir. L'intégration de cette donnée dans la définition des missions, voire leur augmentation liée à la baisse de postes est indispensable.**
- ▶ **En corollaire, les prochains départs massifs à la retraite risquent de se traduire par une perte en ligne importante des compétences et des savoir-faire auxquels il est impératif de remédier :**
  - ▶ La formation des nouveaux embauchés doit être mise au niveau adéquat, faute de quoi, ils se trouvent vite en difficulté d'intégration et dans leur capacité à réaliser des tâches qu'ils ne connaissent pas, avec des outils qu'ils découvrent en marchant, dans un système de procédures obscures à leurs yeux.
  - ▶ Des dispositifs de transfert des compétences respectives entre les jeunes (les nouveaux savoirs, la maîtrise de l'informatique, l'interrogation de la pertinence des pratiques ...) et les anciens (l'expérience, la connaissance du terrain, les réseaux ...) s'avèrent pertinents.
- ▶ **Les départs massifs et rapprochés à la retraite méritent d'être anticipés pour ajuster leur prise en charge administrative et sociale toujours très lourde pour les services impactés.**

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

Des audits qui ne semblent pas avoir convaincu les personnels et qui ont entravé le bon déroulement de l'expertise CHSCT.

- ▶ **De multiples mobilisations des acteurs de toutes les entités pour participer aux différents audits réalisés.**
- ▶ **Des plans d'action élaborés qui restent sans déploiement.**
- ▶ **Des interrogations sur la pertinence de ces audits et de leurs intentions.**
- ▶ **Un sentiment finalement d'avoir perdu son temps dans un contexte de charge de travail importante, pour peu d'amélioration in fine.**
- ▶ **Qui vient percuter la réalisation de l'expertise avec une certaine lassitude des acteurs.**

#### Points d'alerte :



- **Une lassitude des personnels qui peut faire craindre un manque d'adhésion au projet**
- **Des impacts en terme d'investissement au travail**
- **Des personnels désabusés et démotivés**
- **Amalgame entre audit et expertise**

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

- ▶ Des réorganisations qui ont profondément réformé les missions, les objectifs et dégradé les conditions d'emploi et de travail par la diminution du volume d'emplois.
- ▶ La réorganisation de 2002 a laissé des traces, les personnels tendent à décrire une structure en mouvement constant qui ne permet aucune stabilité tant dans les processus que dans les interactions interservices ou entités.
- ▶ Des réorganisations qui vont de pair avec les réductions d'effectifs et qui contribuent à de la surcharge de travail et des postes construits en patchwork d'activités.
- ▶ 2006 : La création de l'Agence travaux, entre l'opportunité du développement externe et la naissance de fortes tensions entre Ouvriers et Agents patrimoniaux.
- ▶ Des personnels qui se sont beaucoup investis pour que le modèle fonctionne et pour pallier les dysfonctionnements.

#### Points d'alerte :



- Des populations administrative et technique déjà fragilisées
- Des phénomènes de surcharge de travail identifiés
- Une organisation peu claire et peu lisible pour les personnels

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

#### ► L'inscription du SDO dans le contexte du COP induit un fort climat d'instabilité, présent dans l'ensemble des services rencontrés.

- La poursuite du COP entraîne une vision partagée du SDO comme étant un « moyen de gérer la pénurie » et non comme une réforme d'amélioration des fonctionnements actuels.
- Une appréhension concernant la préservation de ce qui fonctionne (collectifs de travail, entraides, maîtrise du poste).
- L'instabilité fragilise les collectifs de travail et impacte fortement les personnes isolées.

*Par exemple, certains postes administratifs isolés sont en fortes interactions avec d'autres services et avec l'externe. Les collaborations à distance établies sont remises en cause par les changements de postes et fragilisent les personnes.*

- **Des impacts forts sur la vie des personnes liés aux potentielles mobilités géographiques ou aux changements de postes. Le critère géographique peut conduire à choisir un poste pour lequel on n'a pas d'appétence particulière, ni de compétences. Ces situations sont amplifiées en cas d'absence d'accompagnement lors de la prise de poste.**

Quid de la prise en considération de ces multiples facteurs dans la conduite du déploiement du nouveau schéma organisationnel ?

Quelles mesures, quel avancement dans le plan d'actions suite à l'ASO ?

Une forte interrogation sur la stratégie sous-tendant le SDO.

Point d'alerte :



**Le changement permanent accroît le peu de lisibilité des responsabilités et postes de chacun.**

### 3. L'ONF Ile-de-France et Nord-Ouest face au SDO

**Un niveau d'information parcellaire, lié à l'état d'avancement des réflexions sur le déploiement du SDO.**

► **Des canaux de diffusion engendrant un niveau d'information hétérogène en fonction des services :**

- ▶ Notes d'instruction diffusées par la voie informatique, ne se distinguant pas d'autres niveaux d'information « *on est noyé par la masse de mails, on ne les lit plus* ».
- ▶ Des informations relayées par les responsables des équipes, mis devant la difficulté de trop ou de ne pas assez diffuser.
- ▶ Une information inégale et fractionnée impactant la confiance en la structure.
- ▶ Certaines personnes ont des informations concernant leur poste, mais voient leurs collègues dans un climat d'incertitude fort. Dans ce contexte, ce qui arrive aux autres est considéré comme pouvant m'arriver.

#### **Points d'alerte :**

**Faiblesse du niveau d'information normal en l'état actuel.**



**Les attentes d'information et les interrogations sont fortes, notamment au niveau de :**

- **La préparation aux nouvelles mises en œuvre liées au SDO**
- **Ce que ça va changer**
- **Comment s'ouvre la période de choix (mobilité)**

### 3- L'analyse par entité

---

## Organisation actuelle

- Une Direction Territoriale, à l'interface entre la DG et les Agences dans le cadre de la négociation des budgets annuels.
- DT en relation avec les Agences via les Services Généraux.
- Le Pôle informatique :
  - > Une animation du réseau local à travers des temps partiels alloués en Agence (RH, Service Informatique ...).
  - > Une fonction au centre du cœur de métier qui se positionne comme l'interface commune à tous les acteurs.
- La Direction Financière ;
  - > Interface de négociation du COP vers les contrats de gestion locaux
  - > Suivi des indicateurs
- Direction des Ressources Humaines :
  - > La gestion des personnels ayant des particularités salariales hétérogènes

## Problématiques identifiées

- Au global :
  - > Des tensions individuelles liées à l'absence de régulation hiérarchique d'une part, mais aussi des cultures de travail différentes.
  - > De multiples échelons hiérarchiques qui ne semblent pas être en mesure d'opérer les régulations en lien avec l'absence de règles précises de management.
  - > Des problématiques de reconnaissance des services fonctionnels (les invisibles).
  - > Des outils de gestion qui confinent les personnels dans des carcans ne leur permettant pas une approche holistique de la structure. Une approche logicielle reposant sur de l'amateurisme plus que sur le recueil du besoin final de l'utilisateur.
  - > Des tâches rendues chronophages par les outils qui ne garantissent plus une réelle valeur ajoutée, gage de qualité.
  - > Une circulation de l'information parcellaire et incomplète, entre la surinformation et la carence, repenser les canaux de communication en fonction des interlocuteurs visés et des thématiques abordées.
- Service Informatique :
  - > Une intervention des services qui se fait régulièrement en mode pompier et qui ne facilite pas les échanges avec les personnels fonctionnels et opérationnels des agences.
  - > Le fait que les SSR aient de multiples casquettes ne permet pas de répondre correctement et qualitativement aux besoins du terrain, à la fois en recensement des besoins, en accompagnement et en soutien des équipes, la mutualisation apparaît une solution alternative à condition qu'elle ne serve pas la polyvalence sur de multiples champs, mais bien une volonté de composer avec les expertises de chacun.
- Direction des Ressources Humaines :
  - > Des arbitrages dans les allocations de moyens en fonction du caractère urgent et indispensable (pour les formations par exemple) plus que dans une démarche de stabilisation des compétences à long terme.

### Organisation actuelle

- Service Foncier et Immobilier :
  - > Interface entre l'ONF et ses agents
  - > Allocations de crédits qui dépendent des ventes immobilières réalisées
- Agence Comptable Secondaire :
  - > Un service qui dépend directement de l'Agent Comptable Principal
  - > Un rôle de centralisation des écritures et d'animation du réseau local des agents comptables secondaires
- Direction Forêt :
  - > Un rôle d'harmonisation, d'arbitrages et d'animations techniques
  - > Un soutien en Agence : Apport d'une vision globale et d'une flexibilité face à la charge à travers des compétences isolées de soutien en Agence (ex : aménagement, informatique)

### Problématiques identifiées

- Service Foncier et Immobilier :
  - > Une surcharge de travail chronique sur la partie immobilière
  - > Une moindre disponibilité du management liée à la surcharge constante de travail qui fait peser des responsabilités fortes sur les chargés de gestion immobilière
  - > Une activité à l'interface avec les agents, qui est génératrice de tensions et de conflits
  - > Le Service Foncier- Concession en pénurie de personnel, occasionnant du retard dans la facturation des concessions d'une part, mais aussi un manque à gagner pour l'ONF dans le suivi des contrats et leur renouvellement.
  - > Une absence de visibilité complète sur le process de facturation des loyers, une absence de communication entre les différents services pourtant inscrits dans un process global
- Agence Comptable Secondaire :
  - > Un processus long de traitement de la facture
  - > Une incompréhension par le terrain de la rationalisation de la dépense, gouvernée par des logiques antinomiques et une méconnaissance de la chaîne de comptabilité par les acteurs de terrain
- Direction Forêt :
  - > Des compétences isolées au sein de la Direction forêt : Activités indépendantes les unes des autres (fonction d'aménagiste, informatiques)
  - > Des fonctionnements hétérogènes des Agences, se manifestant lors des déploiements des animations du soutien en Agences
  - > Actuelles difficultés de récoltes des données (délais variables, supports) depuis les Agences
  - > Une surcharge de travail de la Direction forêt entraînant le ralentissement de certaines activités (ex : animations)

### Points de vigilance SECAFI :



- Une agglomération d'entités au service du terrain, mais dont la légitimité est déjà remise en question aujourd'hui.
- Les Administratifs rendus plus transparents encore par l'absence de poste clairement défini d'une part, mais aussi par l'hétérogénéité des missions allouées à des postes similaires.
- Un fonctionnement matriciel qui n'a jamais été opérant, remis en question, sans réelle recherche de solution, qui risque de laisser des marques auprès des personnels.

### Évolution prévue

- De la Direction Territoriale vers la Délégation Territoriale : D'un fonctionnement matriciel vers une structure de pilotage et de soutien centré sur l'action terrain.



### Risques sur l'organisation anticipés

- > Des craintes sur d'éventuelles mutualisations qui ne sont pas atténuées par le flou entourant encore le déploiement du SDO, s'ajoutant à celle relative à une réduction des postes plus importante sur la DT.
- > Un risque fort de perte de légitimité de la DT quant aux consignes qu'elle pourrait adresser aux Agences.

### Évolution prévue

- Disparition de la Direction du Développement et de la Direction Bois au profit de la Mission Commerciale
- Peu de modifications pour les entités supports de la DT, mis à part la création d'une entité Pôle Système d'Information
- Répartition des personnes au sein du PSI, du RATD et au niveau des Agences impliquant des rattachements hiérarchiques multiples

### Risques sur l'organisation anticipés

- > La création d'un PSI devra s'accompagner de l'élaboration de process en amont afin de fluidifier l'information entre le Pôle et les Référents locaux, pour être opérationnel.
- > Rattachements hiérarchiques multiples au sein du PSI, RATD et Agences :
  - Le fonctionnement du double rattachement hiérarchique reposera sur les capacités individuelles de coordination entre les responsables hiérarchiques (risque de tensions à l'échelle des collaborateurs).
  - Risque de tension entre les missions transverses et les missions dédiées aux Agences en termes de temps, de contenu et d'objectivité. L'absence d'indépendance hiérarchique face aux responsables des agences pouvant entrer en contradiction avec certaines missions et placer les collaborateurs en porte à faux.
  - Isolement des personnes rattachées au RATD face à leurs collègues des Agences.



### Alerte SECAFI :

- ➔ La lisibilité administrative du projet n'est pas garantie, les process administratifs ne sont, à l'heure actuelle, pas finalisés et ne font pas l'objet d'une analyse fine, ce qui ne permet pas aux personnels de se projeter dans la nouvelle organisation. Dans le cadre du COP, il n'a pas été pratiqué de recensement des tâches précises allouées à chaque poste, complexifiant ainsi le calibrage de la charge à venir et la mise en perspective avec les besoins en ETP.
- ➔ Il conviendrait de donner une lecture claire des process futurs relatifs à la gestion de l'activité et notamment liés à la répartition des tâches entre les services de la DT et ceux des agences. Etablir des processus et procédures au-delà des fiches d'instruction, en s'appuyant sur les retours d'expériences et les dysfonctionnements actuels permettrait d'adapter ces derniers à la réalité du terrain, tout en limitant les doublons. De la même manière, donner une lisibilité du « qui fait quoi » et « à qui je m'adresse en cas de » aux administratifs ainsi qu'aux opérationnels contribuerait également à constituer une réelle chaîne d'accès à l'information.
- ➔ La création d'un Pôle dédié informatique doit s'accompagner d'une mise en cohérences de l'intégration, dans le recensement des besoins, des contraintes techniques (parc informatique existant ou prévu, les contraintes de débits ...). Le déploiement de Windows 8 par exemple doit être abordé en mode projet avec des temporalités définies et une considération de la charge à venir reposant sur la réalité du travail.
- ➔ Au niveau des rattachements aux PSI et RATD, les temps consacrés aux activités par pôle doivent permettre de favoriser les collectifs pour les activités transversales, sans les dégrader par un morcellement des temps. Nécessité de définir les fiches de postes des personnes aux activités et de préciser les rattachements d'attribution pour les différentes activités en amont .



- **Le peu d'informations disponibles et affichées sur le rôle de la Délégation Territoriale, notamment en précisant les modalités et périmètre de son intervention, la répartition des activités avec les Agences et enfin ses moyens en termes de régulation ne peut permettre une approche exhaustive quant aux risques inhérents au déploiement du projet.**
- **Répondre aux questionnements portant sur le positionnement, le rôle, le pouvoir ainsi que les moyens humains et matériels afin d'assurer la mission prévue pour la DT s'avère indispensable avant d'aller plus loin dans le déploiement.**
- **Quid de l'organisation comptable future ? Quelle répartition des activités entre les Agences et la DT ?**
- **Quid d'un éventuel rattachement des SSR au Pôle SI ? Ce rattachement pourrait être l'occasion de poser le cadre de la mission SSR tout en limitant les tensions émanant du double rattachement fonctionnel à l'Informatique et hiérarchique à l'Agence.**
- **Quid des difficultés actuelles d'harmonisation risquant d'être renforcées par les fonctionnements parallèles des Agences ?**



### Organisation actuelle

- Création du BET en 2009, rattaché à la Direction Développement par décision nationale.
- Une structuration par pôle d'expertise permettant une approche fine des études tout en favorisant une collaboration inter-pôles.
- Un double rôle du BET, en interne au service de la forêt et en externe au service de la marge nette.
- Une particularité du Pôle Arbre Conseil : Des experts répartis dans les Agences.

### Problématiques identifiées

- Une charge de travail importante à l'origine d'une charge mentale élevée et d'une articulation vie privée/ professionnelle mise en tension.
- Des reporting d'activité multiples dont ceux adressés à l'interne qui n'apparaissent pas adaptés à l'activité réelle des chargés d'étude.
- Demande interne :
  - > Teck, un outil jugé peu ergonomique, peu adapté à la gestion de projets, peu intuitif et source de ralentissement de la réalisation de l'activité. Une logique de reporting du temps passé qui n'intègre pas les temps administratifs.
  - > Un processus de commande interne peu partagé qui ne permet pas toujours une demande claire.
  - > Un recours interne hétérogène au BET, des temps d'échanges et de coordination compliqués avec les personnels de terrain qui dépendent entre autres de la disponibilité des interlocuteurs.
  - > Des contraintes métier peu perçues par le terrain (temps de déplacement, discussion autour des jours nécessaires à l'étude ...).

### Organisation actuelle

### Problématiques identifiées

#### ■ Demande externe :

- > Peu de souplesse organisationnelle dans une activité caractérisée par un besoin de flexibilité
- > Des difficultés de continuité dans le suivi réponse à appel d'offre/ réalisation de l'étude au regard de la charge de travail
- > Une charge de travail qui ne permet pas toujours la mobilisation de tous les acteurs nécessaires
- > Un temps d'attente de potentiels clients dans l'établissement des devis et la réalisation des travaux

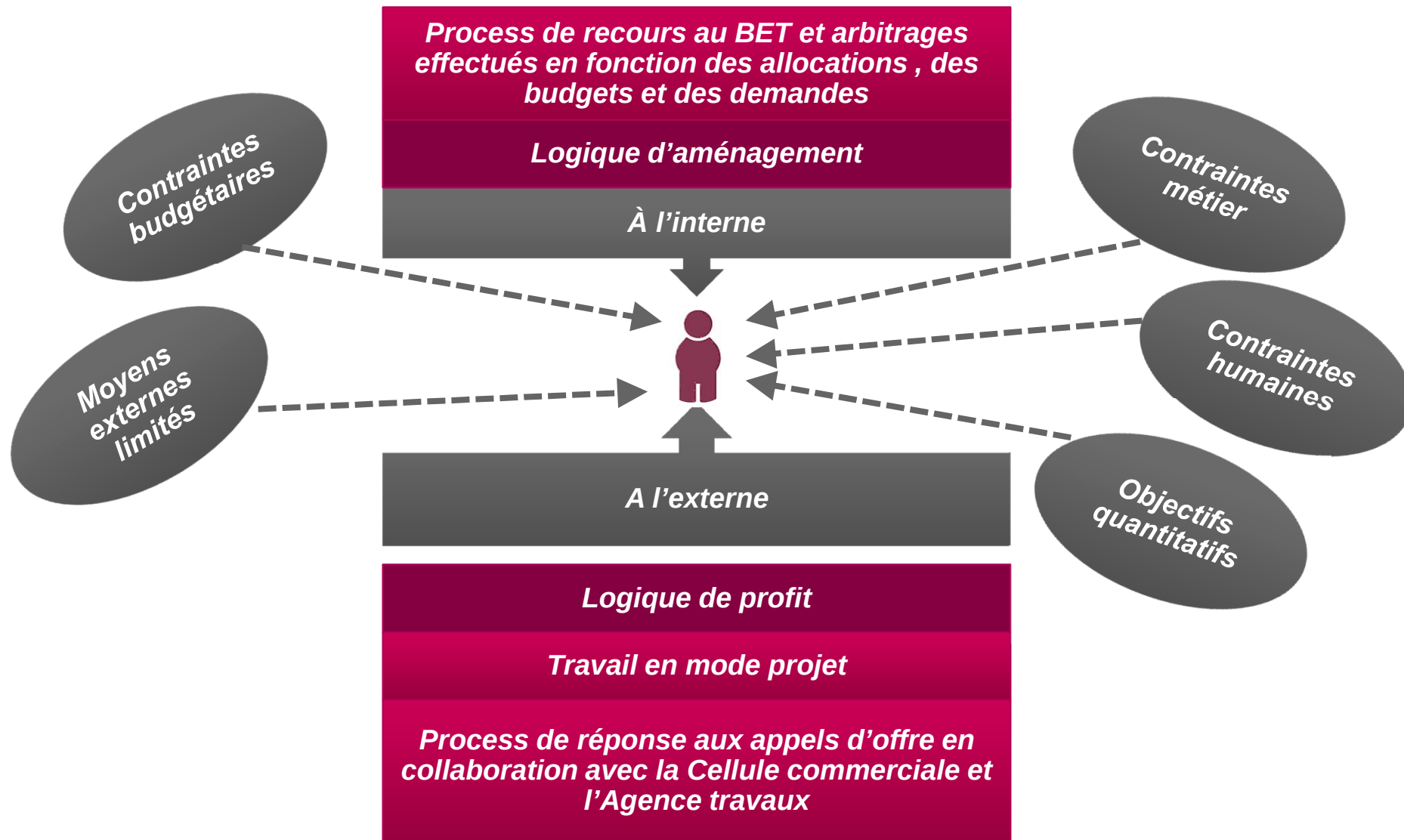
### Points de vigilance :



**Un isolement du BET vis-à-vis du terrain qui occasionne à la fois une incompréhension, des contraintes liées au métier par les opérationnels, des difficultés de collaboration et de temps d'échange collectif avec les donneurs d'ordre.**

**Des situations de surcharge de travail qui peuvent faire craindre le développement de risques psychosociaux auprès d'une population qui est déjà isolée du cœur du métier.**

## Le BET entre le marteau et l'enclume ... (3/6)



| Évolution prévue                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Risques sur l'organisation anticipés                                                                                                                       | Points d'amélioration                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Le SDO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Logique de repositionnement sur l'interne par suppression des Pôles réhabilitation et maîtrise de la végétation</li> <li>&gt; Maintien de l'expertise écologie et paysage dans le cadre de demandes internes et de projets conventionnels</li> </ul> | <p>Risque majeur de perte de compétences qui entraînerait une moindre qualité du travail fourni par le BET</p>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>■ <b>Scénario 1</b> : Création d'une Agence Territoriale Etude</p>                                                                                                                                                                                                                                          | <p>Renforcement de l'image en externe, mais qui pourrait davantage distendre les interactions parfois compliquées avec les donneurs d'ordre du terrain</p> | <p><b>Le positionnement d'un bureau externe permet une vision globale DT au-delà des Agences, en favorisant les projets transversaux et en limitant ainsi les cessions de temps entre Agence et le développement de tensions autour de la disponibilité de tel ou tel expert ...</b></p> |

| Évolution prévue                                                    | Risques sur l'organisation anticipés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Points d'amélioration                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>■ <b>Scénario 2</b> : Rattachement à l'Agence Travaux</p>        | <p>Un rapprochement peu cohérent sur les autres pôles du BET qui pourrait limiter la valeur ajoutée du BET.</p> <p>Un risque d'éparpillement des compétences au niveau de l'Agence Travaux.</p> <p>Des logiques métiers contraintes par un cadre trop rigide.</p> <p>Une approche déontologique qui repose sur une scission claire entre le BET qui réalise des études et de la prescription et l'Agence Travaux qui peut être amenée à leur réalisation.</p> | <p><b>Une relation opérationnelle / expert dans un cadre fonctionnel déjà opérant au niveau du Pôle Arbre Conseil qui pourrait se trouver renforcée.</b></p> <p><b>Des activités Grands comptes, déjà intégrées au sein d'UP spécialisées.</b></p> |
| <p>■ <b>Scénario 3</b> : Rattachement aux Agences Territoriales</p> | <p>Des effectifs restreints ne permettant pas une représentation complète des compétences du BET.</p> <p>Des tensions autour des arbitrages faits entre les sollicitations internes et externes à la main du DA.</p> <p>Un risque d'éparpillement managérial au sein des Agences.</p>                                                                                                                                                                         | <p><b>Une plus grande proximité avec le terrain en faveur d'une fluidité des échanges et d'une meilleure réactivité.</b></p>                                                                                                                       |

### Points de vigilance SECAFI :



- ➔ Des experts qui craignent un rattachement venant percuter les valeurs métiers et la culture professionnelle, une autonomie qui se trouverait réduite, un collectif affaibli et des isolements au sein du travail collectif de terrain.
- ➔ Des tensions qui pourraient émerger des logiques et stratégies adoptées par les Agences, une crainte concernant l'amalgame des budgets de l'Agence et des objectifs du BET.
- ➔ L'étude des scénarii est en cours, il conviendrait -afin de limiter les incertitudes des personnels- de communiquer rapidement après la décision que la DT aura prise.

- **En cas de rattachement aux Agences, quelle responsabilité sera engagée en cas de projet transversal ? Qui arbitrera les allocations de temps des experts en cas de désaccords entre les Directeurs des Agences ?**

## DD : La Mission commerciale (1/2)

### Organisation actuelle

- Rattachée à la Direction du Développement qui fixe les objectifs de rentabilité de l'entité et élabore conjointement la stratégie marketing et commerciale de l'année.
- De la veille commerciale à l'animation marketing en passant par la réponse aux appels d'offre et la sollicitation de partenariats techniques (BET, Agences Travaux), la mission commerciale est l'interface du contractuel.
- Fonctionnement en mode projet

### Problématiques identifiées

- > Un manque de disponibilité des ouvriers spécialisés qui peut perturber les réponses à appel d'offre ou la réalisation des marchés dans les temps.
- > Des appels d'offre non-honorés en lien avec la surcharge de travail des UP.
- > La gestion et la coordination des cotraitances.

### Avis SECAFI :

**Une charge de travail variable et imprévisible qui vient accentuer le phénomène de surcharge de travail.**

## La Mission commerciale (2/2)

### Évolution prévue

- La suppression de la Direction Développement
- Le maintien de la mission commerciale au niveau de la Délégation Territoriale avec un objectif de conserver une capacité à entretenir une relation commerciale avec les clients ayant des périmètres d'intervention supérieurs à ceux des Agences.

### Risques sur l'organisation anticipés

- > Un sentiment de retour en arrière pour les personnels qui se sont investis dans le déploiement et la professionnalisation de cette entité.
- > Une visibilité externe qui pourra être remise en question par les objectifs que le SDO se fixe, de recentrer l'activité sur le cœur de métier.
- > Une nécessaire adaptation et réactivité caractéristiques du métier qui pourraient être entravées par des strates de validation trop lourdes en Agence.
- > Un Directeur d'Agence qui portera les objectifs de la mission commerciale en plus de toutes les responsabilités que le SDO prétend octroyer aux Agences. Un risque de débordement de la charge liée à ce poste, entraînant une perte de valeur ajoutée du métier et inadéquation avec la contrainte de réactivité.

Une forte crainte des personnels de baisse du CA de la cellule commerciale dans le déploiement du SDO, renforcée par les tensions autour de l'application du COP.

**Le recentrage sur l'interne fait craindre une démobilisation des acteurs qui se sont fortement investis dans la mise en place de cette cellule.**

- Qui arbitrera le go/ no go, tranché actuellement par la Directrice du Développement en cas de désaccord au niveau local ? Qui signera les marchés ? Quelles seront les éventuelles délégations de signature ?

### Organisation actuelle

- Mise en place de l'Agence Travaux, structure autonome, en 2006 avec un objectif de professionnalisation des travaux.
- Structuration en UP géographiques et UP spécialisées.
- Mise en place d'un process de passage de commande via teck.
- Un poids du passé qui conditionne les relations et collaborations actuelles.

### Problématiques identifiées

- Une empreinte du passé qui reste très marquée dans les échanges actuels, la création de l'Agence Travaux a renforcé les tensions entre le corps Ouvrier et les Agents patrimoniaux. Le groupe technique prévoyait entre autre un rattachement des Ouvriers aux AP. Cette perte de management local des travaux est aujourd'hui encore une source de forte tension.
- Une participation effacée des CDC aux CODIR, des débats qui portent sur la qualité des prestations des Ouvriers, sans mettre la technique au cœur des échanges.
- Une incompréhension par le terrain des enjeux, objectifs et rôle des conducteurs, un mépris du métier, source de développement de tensions et de situations de souffrance au travail.
- Des notes de services qui sont parfois loin de la réalité du terrain et ne conduisent pas toujours à une approche singulière des situations de travail.
  - > *Par exemple, sur une parcelle non exploitée depuis 10 ans, pas d'échange sur les motifs de la non-exploitation, mais une consigne de passer en travaux cette parcelle selon une temporalité bien définie.*

### Avis SECAFI :

**La démarche qualité doit être poursuivie, la signification même de la qualité doit être définie afin que cette notion et les attentes sous-jacentes puissent être partagées entre tous les acteurs.**

### Organisation actuelle

- Une double entrée des commandes :
  - > En interne : Réalisation de travaux en fonction des besoins des triages et des arbitrages des priorités
  - > En externe : Vente de prestations forestières et non forestières en fonction d'un catalogue par le biais de la mission commerciale
- Des Ouvriers de droit privé

### Problématiques identifiées

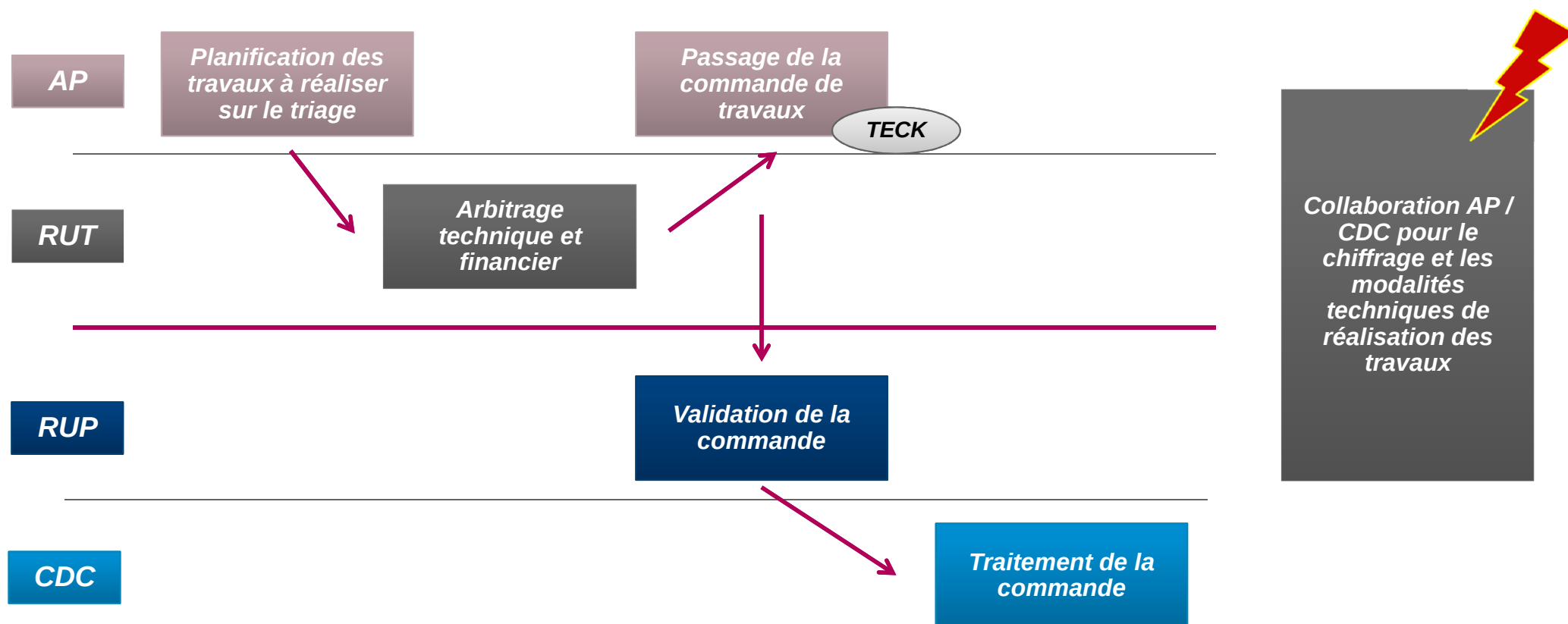
- Des difficultés quant à l'articulation des demandes internes et des commandes externes qui émanent notamment de l'hétérogénéité des pratiques quant à la temporalité et la précision des demandes internes. Une planification des travaux internes via un logiciel.
- Une charge de travail des personnels très variable qui conduit à des situations de surcharge ou sous-charge de travail, qui dépend également du caractère opérant du passage des commandes internes (contraint par les allocations budgétaires, mais aussi par les arbitrages réalisés dans les UT).
- Des situations de travail contraintes par les conditions spatiales et climatiques.

### Avis SECAFI :

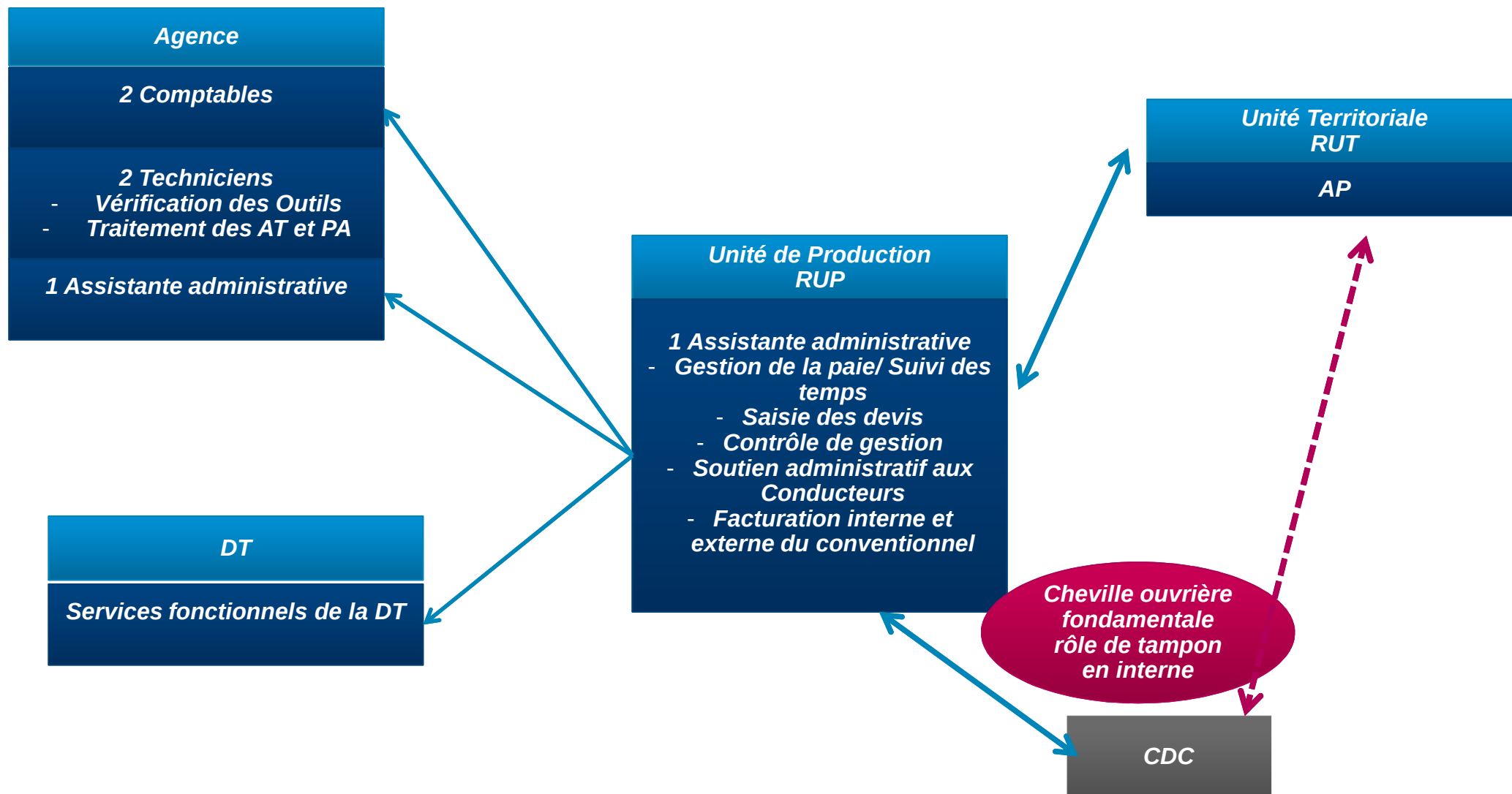
**La dernière réorganisation ne semble pas avoir permis une meilleure collaboration des Ouvriers et des Agents patrimoniaux. Le poids du passé est lourd et induit une défiance entre les deux corporations.**

**La clarification des rôles et de leur articulation apparaît carencée et a introduit des déconsidérations respectives reposant sur des représentations fortement ancrées.**

## La collaboration Agent patrimonial/ Conducteur de travaux (3/7)



## Une force administrative au soutien des personnels de terrain (4/7)



| Évolution prévue                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Risques sur l'organisation anticipés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Points d'amélioration                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Correspondance UT/ UP , 1 RUT pour 1 CDC, fusion des deux UP de Fontainebleau</li> <li>■ Glissement de l'arbitrage relatif à la planification des travaux du Directeur d'Agence Travaux ou RUP vers le Directeur d'Agence</li> <li>■ Un double rattachement des CDC et Ouvriers, hiérarchiques au Directeur Travaux et fonctionnel au Directeur d'Agence.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Une forte crainte des personnels Ouvriers et Conducteurs que ce nouveau modèle soit considéré comme un retour au fonctionnement des groupes techniques</li> <li>&gt; Un recentrage de l'activité sur le cœur de métier qui peut faire craindre une forte diminution du contractuel et peut mettre en péril le plein emploi des Ouvriers qui sera dès lors de la responsabilité du Directeur d'Agence</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Correspondance UP/UT qui, en fonction des règles et process mis en place, pourra fluidifier l'échange d'information tout en limitant la multiplication des interlocuteurs</li> <li>&gt; Une volonté de remettre la technique au centre des échanges et de favoriser une meilleure communication entre les Directions d'Agence et des Travaux.</li> </ul> |

**Des postes déjà vacants qu'il convient de combler afin de favoriser un déploiement du SDO, en limitant les effets de surcharge de travail des personnels ou des glissements de tâches dans une organisation qui se doit de définir clairement les rôles, modalités d'échanges et process ainsi que les régulations collectives et arbitrages de l'encadrement.**

**Il apparaît fondamental de prévoir en amont les modalités des collaborations et de régulation entre les RUT et AP avec les RUP et CDC, afin de limiter les interprétations du SDO et d'éventuelles dérives sur le terrain pouvant conduire à des stratégies de régulation individuelle comme c'est déjà le cas aujourd'hui.**

**Clarifier la relation en prévoyant de réels temps d'échange permettra d'avoir une approche concertée tant des sujets devant faire l'objet de consensus et compromis entre les deux parties que des rôles et périmètres précis de chacun.**

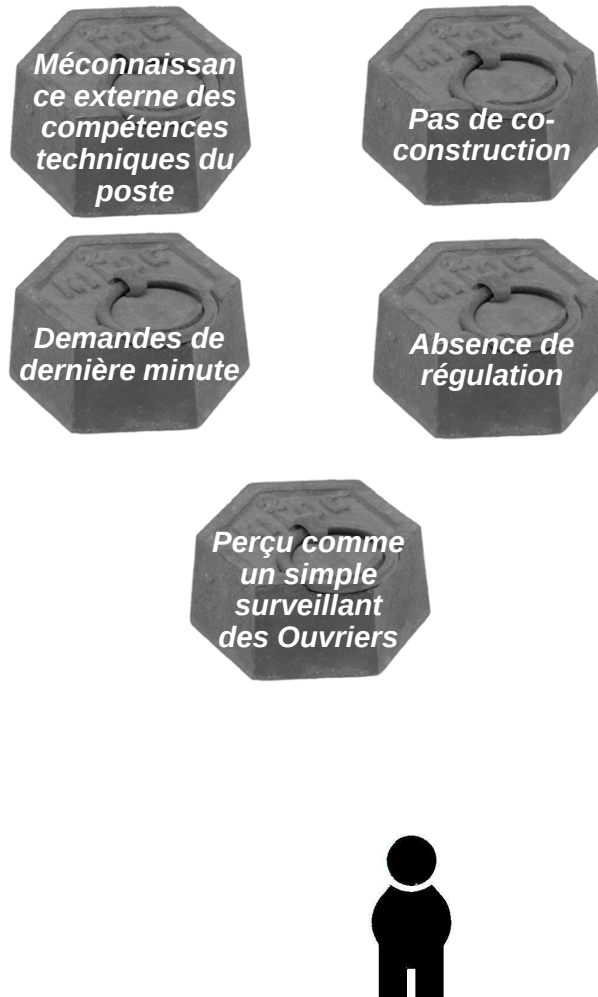
- **Le SDO redonne aux AP la main en tant qu'apporteurs d'affaires externes, qui portera donc la responsabilité du plein emploi Ouvrier dans le quotidien ? Qui arbitrera d'éventuels conflits portant sur la technicité de tel ou tel chantier ou sur le choix entre deux chantiers ?**
- **Quelles sont aujourd'hui les réflexions sur la stratégie visant à maintenir le CA de l'Agence Travaux ? Comment les objectifs vont être répartis entre les différentes Agences ? Selon quels critères ?**
- **Quelle animation métier est retenue afin d'intégrer au mieux les Ouvriers au sein des Agences dans un climat emprunt du passé ?**
- **Quelle animation du réseau travaux permettra de maintenir un collectif de travail et une unicité dans les pratiques des différentes UP ?**

# Les Conducteurs de travaux, une population fragilisée (7/7)

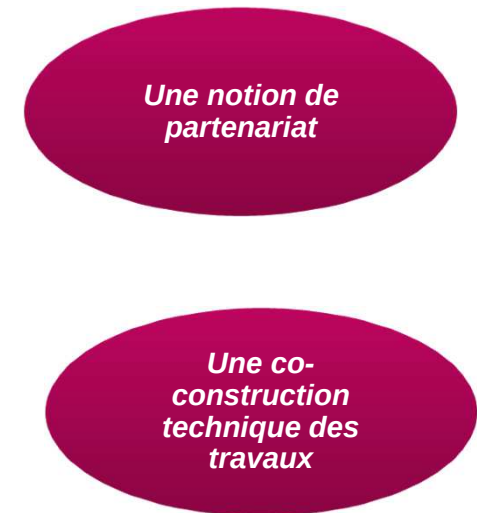
## Activités des Conducteurs travaux



## Facteurs de tension

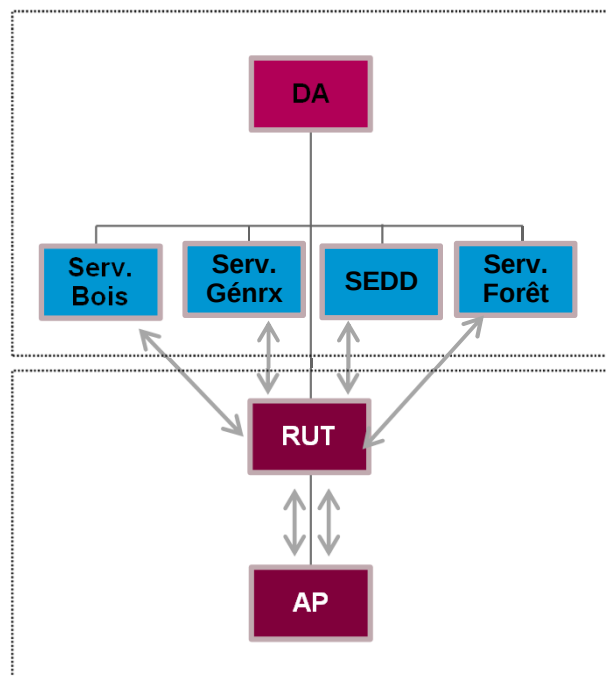


## Vers des régulations



# Zoom sur la charge au sein des Agences Territoriales

## Organisation actuelle



- **Un fonctionnement autonome et parallèle des services fonctionnels ayant leurs logiques propres**

## Dysfonctionnements identifiés

- > Surcharge et sous-effectifs identifiés **dans l'ensemble des services des Agences Territoriales (Direction, Services fonctionnels, UT et triages)** : Prise en charge des Intérim, parfois éclatée, glissement de tâches palliant les déficits de process et d'outils engendrant une charge de travail supplémentaire non visible et méconnue de la hiérarchie et des autres services.

- > Exemples de travail en plus :



Pallier les dysfonctionnements informatiques et les carences de soutien (formation et accompagnement reposant sur les relations interindividuelles avec les référents informatiques) : Prise en charge des lignes à rentrer dans teck par les Administratifs / Rectifications manuelles des administratives face aux dysfonctionnements du logiciel Teck

Substitution des Ouvriers forestiers par les AP pour la réalisation de certains travaux

- > **Polyvalence aléatoire** : Construite au fil du temps sans réflexion sur le développement des compétences des personnes.
- > **Une gestion d'activités et d'outils entre les mains d'une seule personne, entraînant la fragilisation des services et des process.**
  - Etre seul à maîtriser ses tâches = Etre seul face aux problèmes, retrouver sa charge de travail après une absence
  - Limite l'entraide et impacte le collectif de travail

# Zoom sur la charge au sein des Agences Territoriales

## Points de vigilance SECAFI :



**Des casquettes multiples posant des problématiques d'identification de qui fait quoi ? Compliquant les process (qui je contacte pour avoir telle information ?) et les échanges d'information au niveau de la DT.**

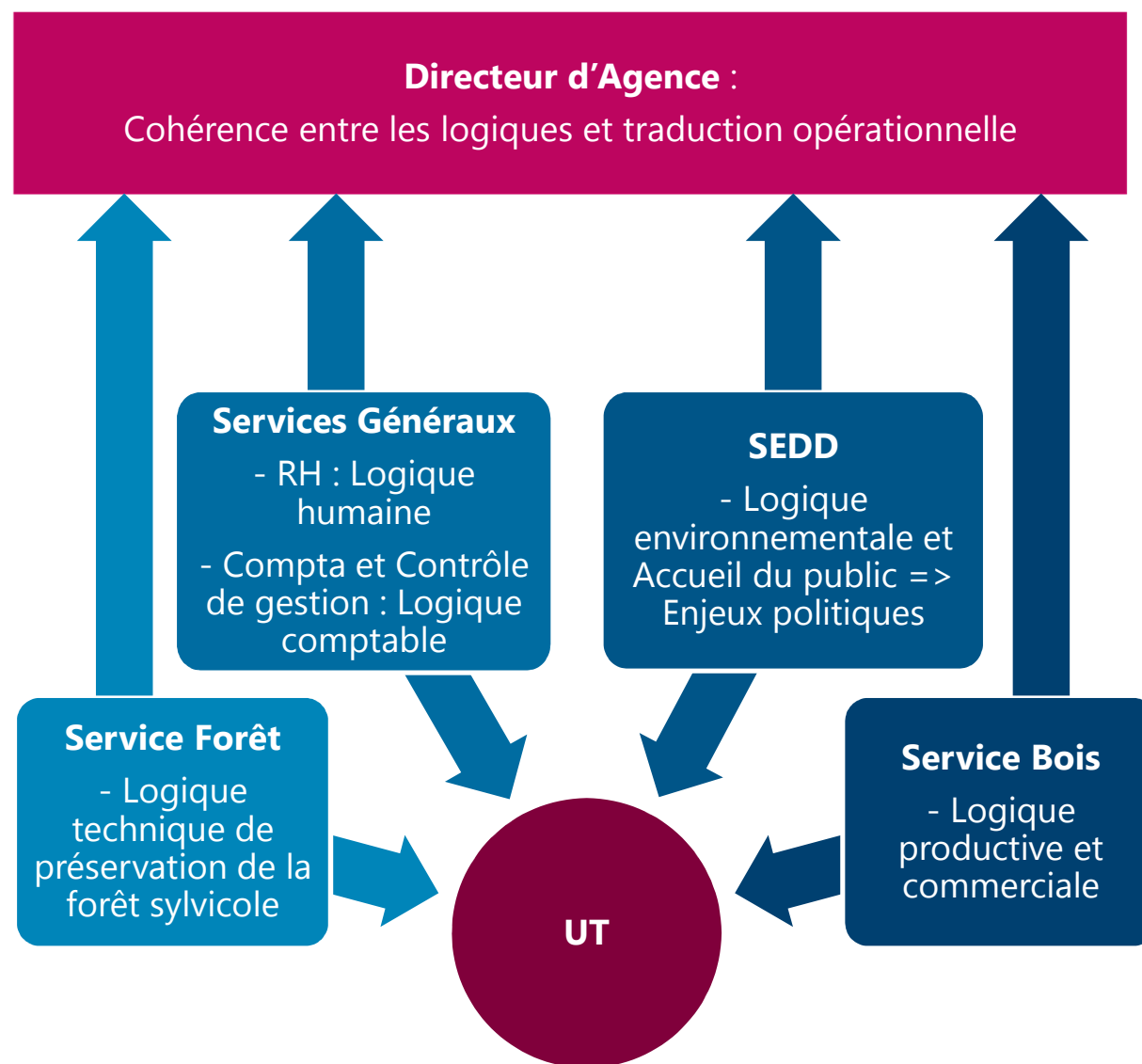
**Faire un état des lieux de la charge actuelle et un recensement des activités au poste, au-delà des personnes qui les occupent => Redéfinir les contours des postes et des activités afin de réaliser une mise en cohérence des activités sur un même poste.**

**La connaissance du travail réel est nécessaire pour mettre en place des dispositifs des régulations collectives de la charge de travail.**

**Pression du Directeur d'Agence sur ses activités de représentation externe (entretien des relations avec les acteurs locaux ...). Même si l'aspect relationnel varie en fonction des Agences, il représente une forte caractéristique de la DT IDF NO.**



# Les logiques des services fonctionnels des Agences Territoriales

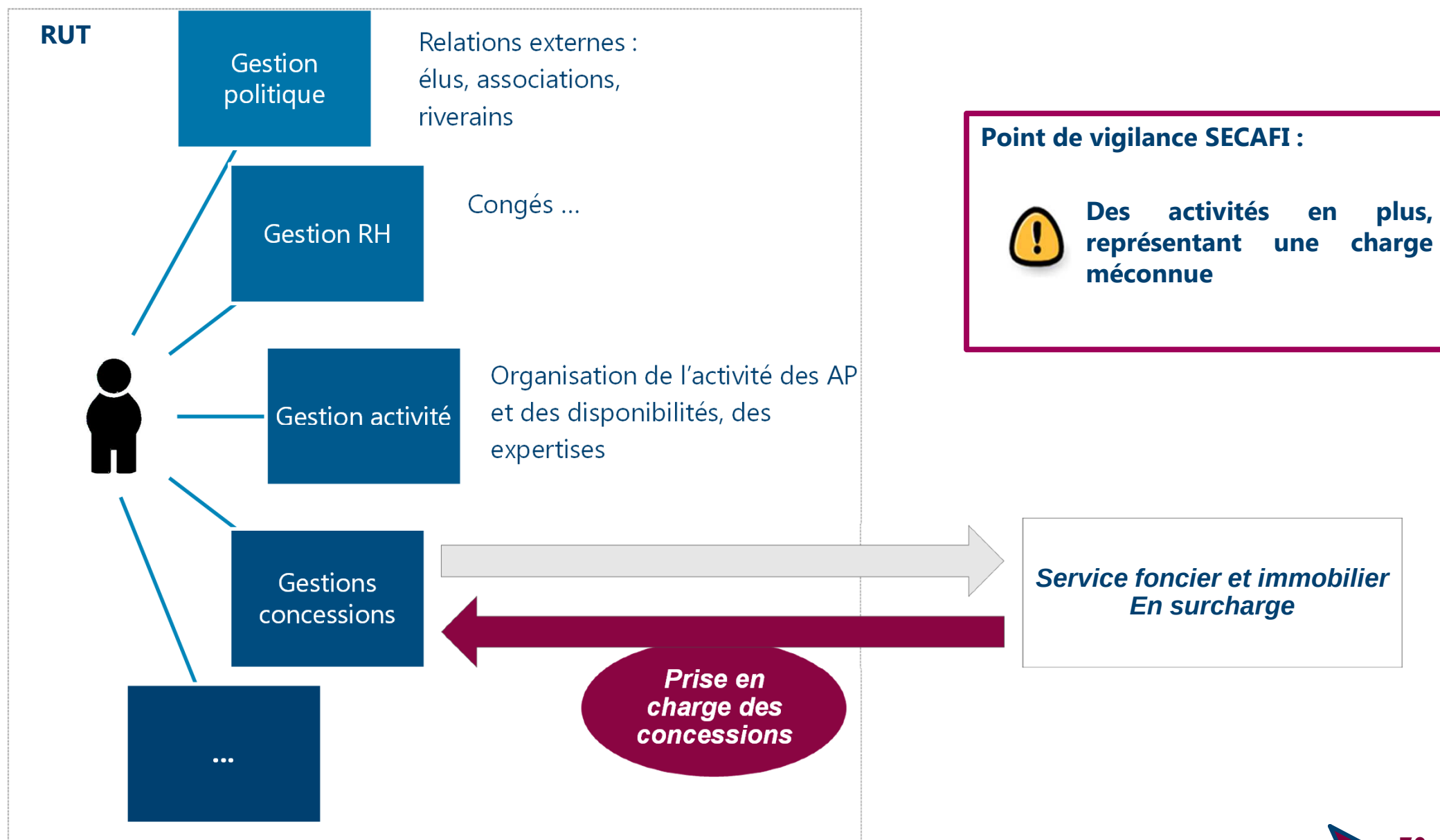


## Point de vigilance SECAFI :

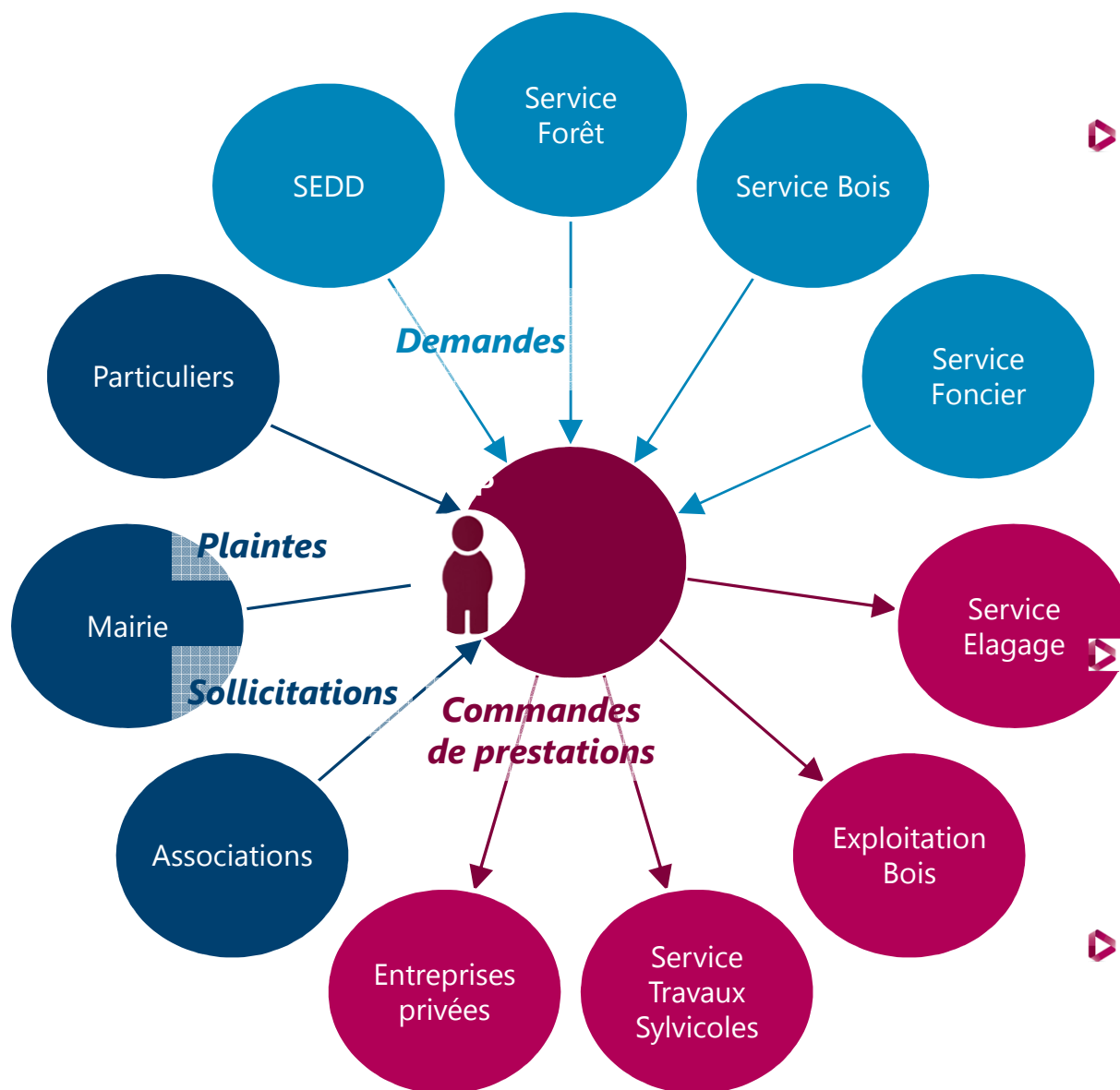


Un Directeur d'Agence qui gère des services et des métiers avec des logiques et des temporalités différentes

## Exemples de travail en plus, assuré par les RUT



# Exemples d'interactions d'un Agent Patrimonial



► Variabilité de l'activité des AP en fonction des spécificités des UT et des triages

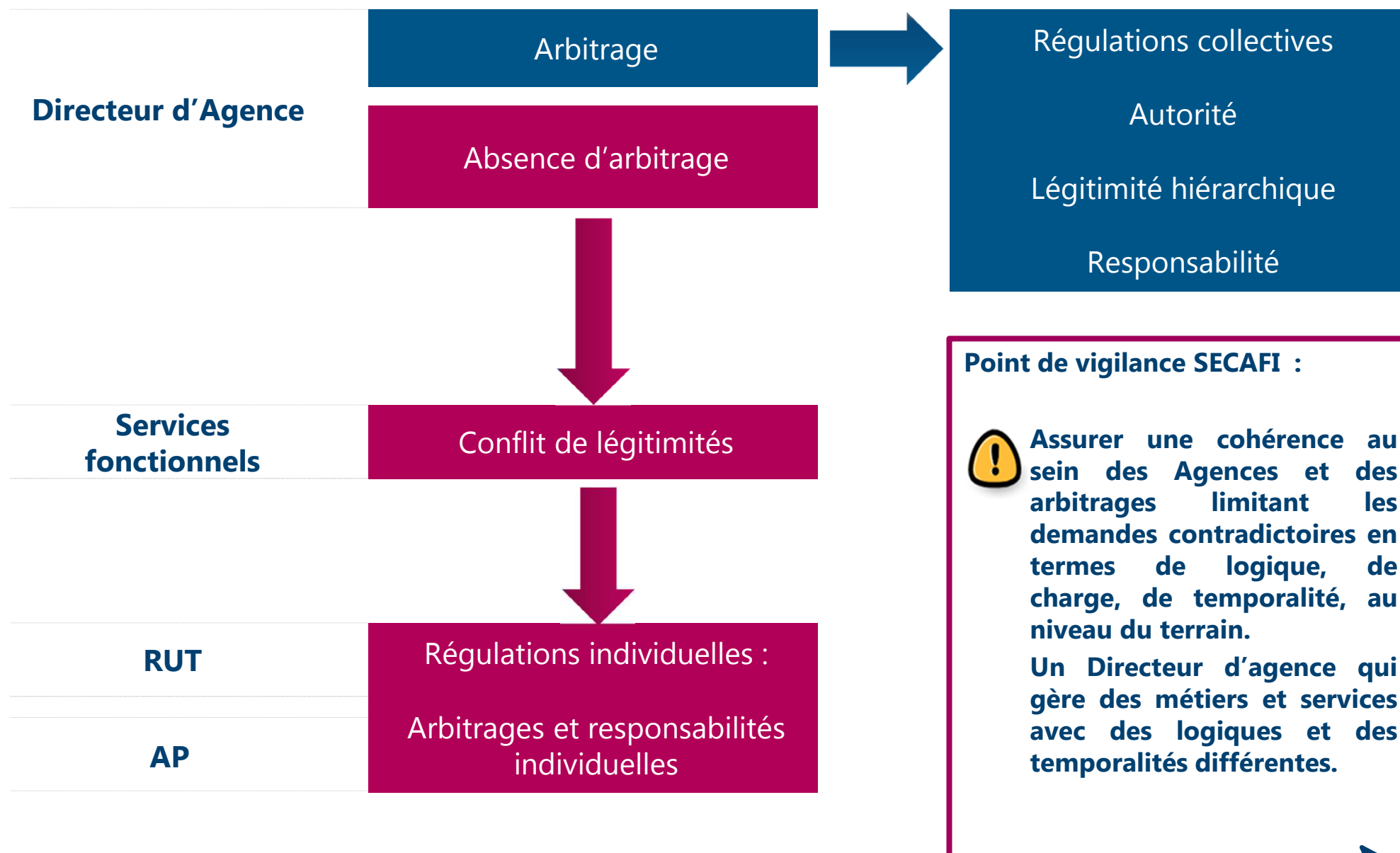
- Taille des surfaces
- Forêts où le poids du péri-urbain est plus ou moins prégnant (usages et fréquence)
- Climat et géographie ...
- Éclatement géographique des parcelles
- Domanial / Communal : Contrats avec élus ou relations politiques

► Engendrant des organisations de travail spécifiques et nécessitant une prise en compte spécifique.

- Spécialisation des AP plus ou moins développée

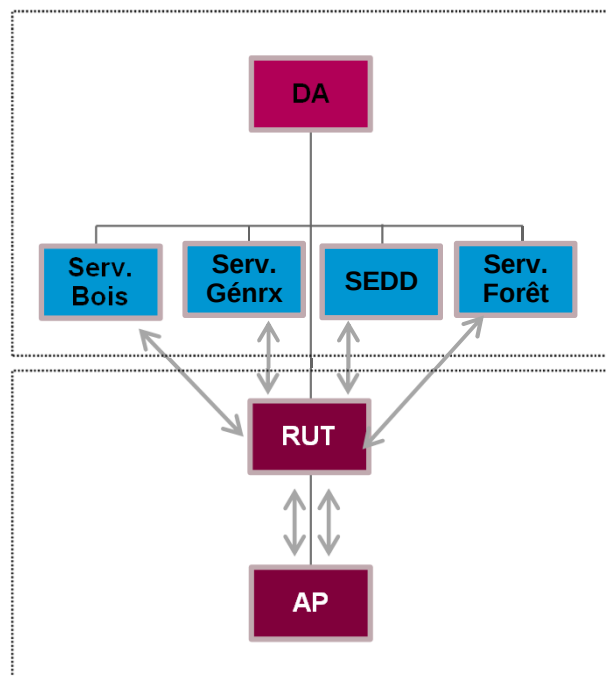
► Sentiment partagé que les référentiels ne correspondent pas aux spécificités des UT.

# Processus de glissement des décisions en cas d'absence d'arbitrage



# Zoom sur les arbitrages fonctionnels au sein des Agences Territoriales

## Organisation actuelle

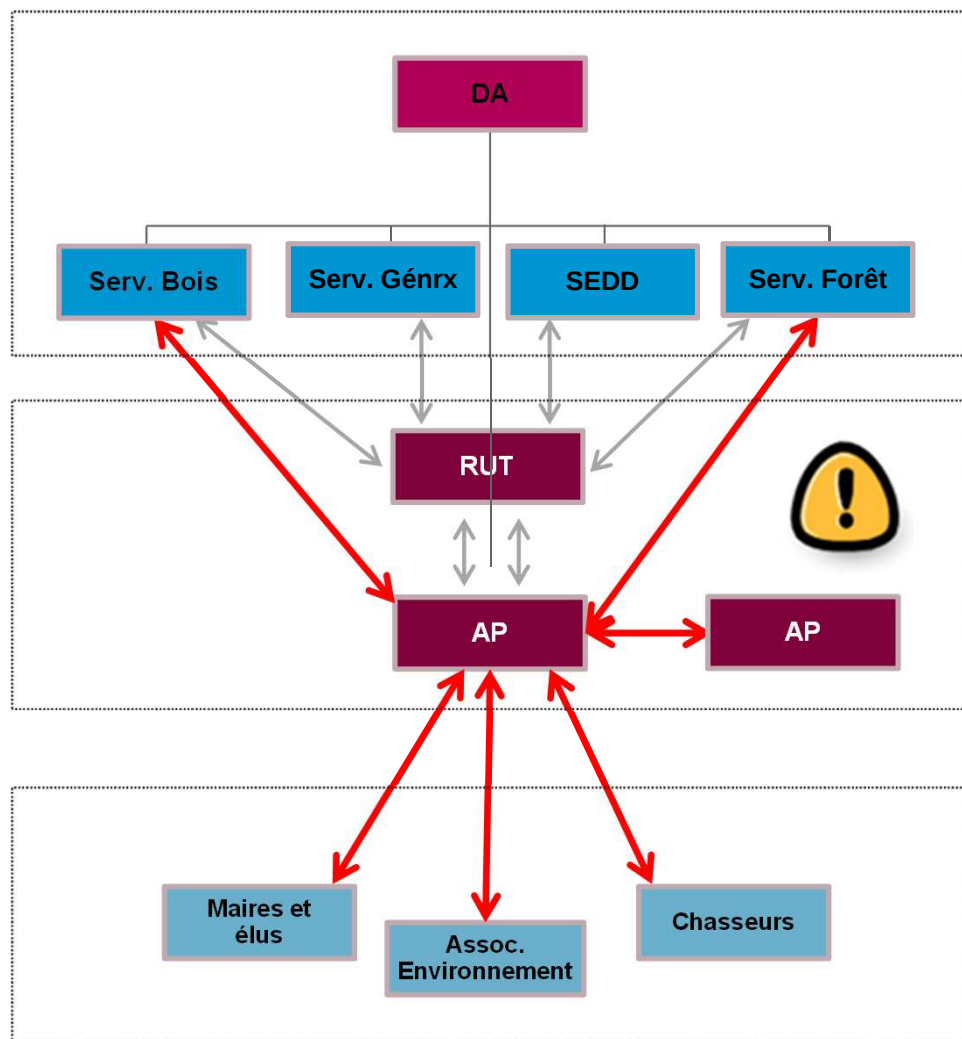


- **Un fonctionnement autonome et parallèle des services fonctionnels ayant leurs logiques propres**

## Dysfonctionnements identifiés

- > **Un fonctionnement autonome et parallèle des services conduits par des logiques qui leur sont propres et pouvant être en concurrence les unes avec les autres**
  - Ex : La logique commerciale du Service Bois et la logique d'aménagement du Service Forêt pouvant être contradictoires.
  - Existence de conflits entre les services, alimentant l'absence de cohérence.
  - Les « problèmes de personnes » prennent une place importante (récurrence) par l'absence de régulation et la personnalisation des process.
- > **Un défaut d'arbitrage et des régulations individuelles à différents niveaux entraînant une prise en charge aléatoire des contraintes reposant sur les implications individuelles**
  - Ex : Prise en charge de teck par les Services fonctionnels
  - Ex : Arbitrages individuels faits à l'échelle des triages (Cf. Schéma page suivante)
- > **Des services fonctionnels en relation avec l'externe en attente de cohérence entre les lignes communiquées et les moyens attribués d'un point de vue de la cohérence technique et budgétaire.**

# Illustration des multiples sources de prescriptions non régulées



Exemples de processus d'arbitrages en termes de logiques à privilégier et de priorisation temporelle qui se font individuellement, à l'échelle de l'UT ou du triage.

- > Canaux multiples de prescription aux AP, passant ou non par les RUT et leur permettant ou non un rôle de régulation et de filtre des demandes.
- > Demandes contradictoires faites auprès du terrain, voire désaveu a posteriori de leurs actions.
  - Ex : Annulation de verbalisations réalisées par les AP pour des raisons politiques
  - Ex : Demandes de plantations sans attribution de travaux d'entretiens
- > Le sentiment d'absence d'utilité des demandes faites aux AP accroissent le sentiment de déconnexion des services par rapport au terrain
  - « On nous demande des données à remonter, mais pour faire des référentiels qui ne collent pas à la réalité du terrain » et devient un critère d'arbitrage
- > L'arbitrage individuel s'inscrit dans un flou concernant les responsabilités.

Ces fonctionnements impactent aussi les services fonctionnels qui n'ont pas de vision sur la réalisation de leurs demandes.

### Points de vigilance SECAFI :



**Assurer une cohérence au sein des Agences et se donner les moyens de réaliser les arbitrages limitant les demandes contradictoires en termes de logique, de charge, de temporalité, au niveau du terrain.**

**Éclaircir les rôles et responsabilités de chaque poste au regard des moyens mis à la disposition des personnes.**

## Évolutions prévues

- Renforcement des compétences sylvicoles au sein des Agences
- Déploiement du SDO dans le cadre du COP orienté vers les postes administratifs

## Risques sur l'organisation anticipés

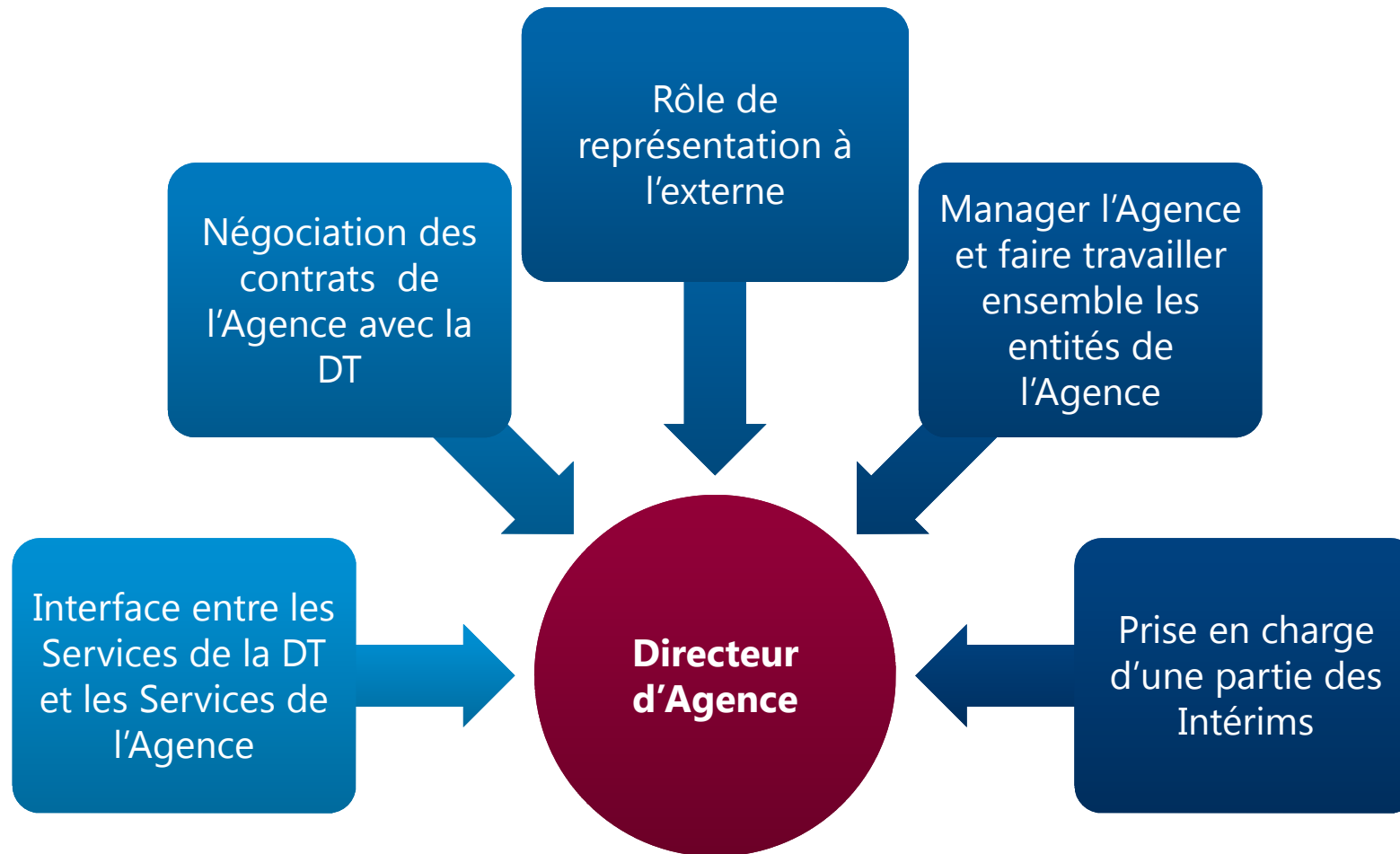
### Risques d'intensification des charges de travail actuelles

- > Gestion de l'articulation et des missions des fonctions rattachées au PSI et RATD d'un point de vue administratif et opérationnel
- > Difficultés de gestion des personnels rattachés aux services multiples
- > Risque de renforcement du défaut d'arbitrage en raison de l'intensification des charges de travail
- > Risque de surcharge des personnels administratifs

### Avis SECAFI :

Prévoir et établir les modalités de fonctionnement avec les RATD et PSI d'un point de vue fonctionnel et au regard des charges de travail futures.

## Grandes activités actuelles du Directeur d'Agence



# Projection des activités du Directeur d'Agence après le SDO

## Alerte SECAFI :



**Surcharge des Directeurs d'Agences : Quid de la disponibilité future du Directeur d'Agence pour assurer une cohérence et réaliser les arbitrages entre les logiques des services fonctionnels .**



## 4 - Les risques transversaux

---



### Avis SECAFI :



Des process rigidifiant l'efficacité des actions : Dépendances vis à vis d'autres Services qui, par manque de réactivité, prennent des dimensions anxiogènes.

Une maison qui se veut organisée par les procédures et process qu'elle met en place mais qui, par l'absence de règles de fonctionnement claires, passent à côté des réalités.

## Le flou organisationnel – Zoom sur les conflits de logiques (2/4)

### ► Conflits de valeurs entre les métiers :

- ▶ Entre la ligne managériale et l'opérationnel
- ▶ Entre l'Agence Travaux et les UT
- ▶ Entre les Services fonctionnels
- ▶ Entre les Services de la DT et les Services en Agence
- ▶ Entre les administratifs et les opérationnels

### ► Des objectifs inatteignables, ou non suffisamment communiqués

- ▶ Objectifs incohérents au regard des moyens humains, matériels, financiers
- ▶ Le déficit d'arbitrage et de cohérence des objectifs sont renforcés par une communication déficitaire et inadaptée (horizontale, verticale, et de contenu).

**La descente en Agence : Comment faire collaborer les Agences entre elles ?**

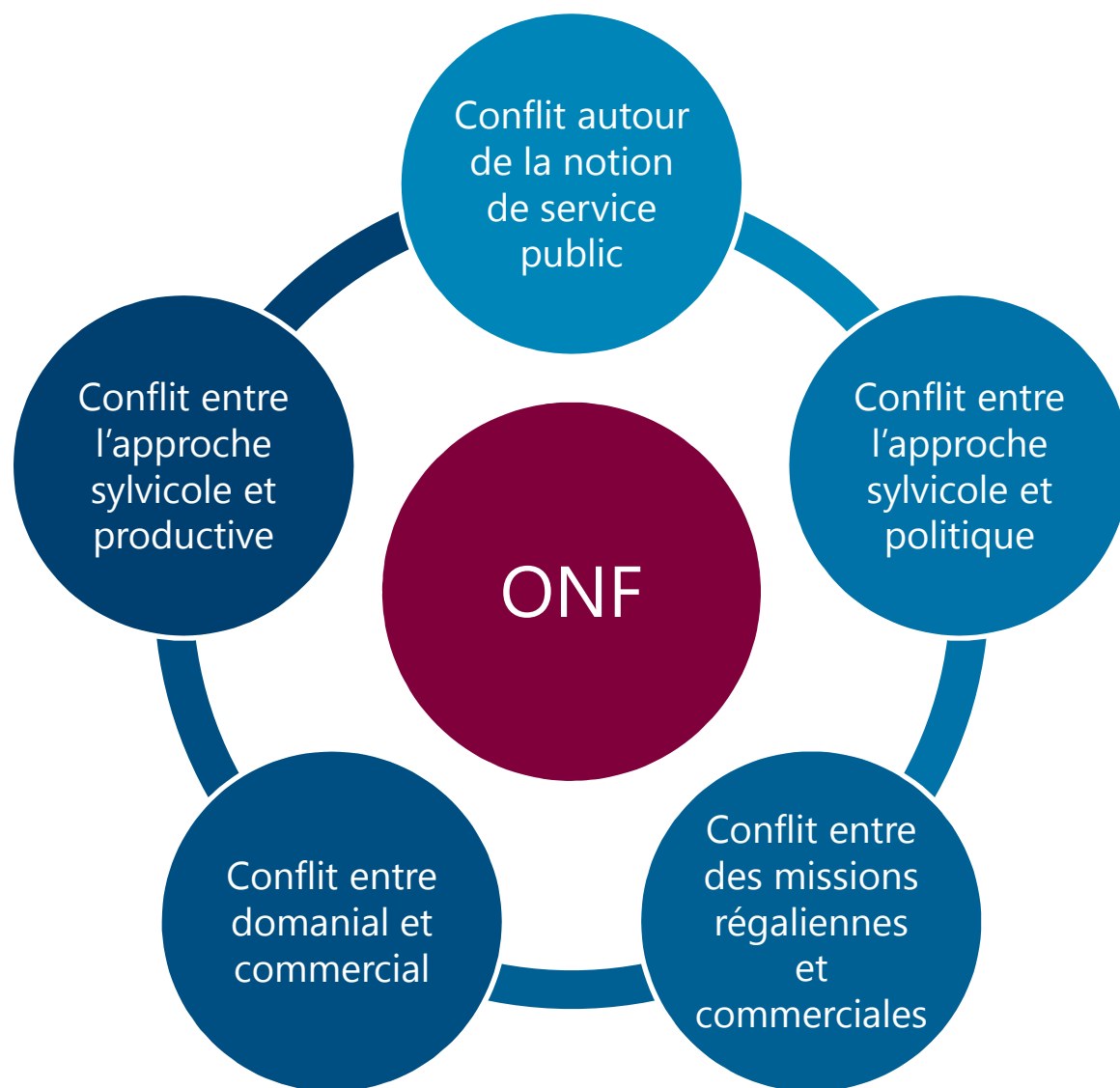
**Quelle construction stratégique long terme ?**

**Comment est anticipée la définition des objectifs ?**

**Comment mutualiser si les objectifs ne sont pas communs ?**

**Comment construire les futures collaborations ?**

## Le flou organisationnel – Zoom sur les conflits de valeurs (3/4)



### Avis SECAFI :

Discuter et communiquer autour des valeurs de chaque métier.

Clarifier la stratégie de l'ONF afin que chacun puisse mettre en harmonie ses propres valeurs avec les évolutions de la structure.

Redonner du sens aux missions en mettant en cohérences et en faisant cohabiter les différentes valeurs portées par les métiers de l'ONF.



Le sentiment de forte contradiction entre ce que les personnels 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** ».

## Exemples de situations de travail de qualité empêchée (4/4)

### La notion d'empêchement ressentie s'explique par :

- **L'intensité de l'activité et l'urgence des tâches à prioriser, entraînant l'abandon et le survol de certaines activités.**
- **Le sentiment d'inutilité de certaines tâches jugées chronophages :**
  - *Le manque de visibilité donné à l'utilité des reporting et l'exploitation des données collectées et informations renseignées engendre un sentiment de perte de temps ressenti par les personnels.*  
*« On passe plus de temps derrière l'ordinateur à pester plutôt que dans la forêt ».*
- **Le décalage entre les objectifs et les ressources nécessaires pour mener à bien la réalisation de l'ensemble des tâches qui sont confiées :**
  - *Le développement des futaies irrégulières nécessitant une meilleure formation des Ouvriers dans un contexte de constat d'une perte de compétences des Ouvriers Forestiers.*
  - *Évolution du volume de coupe jugée non adaptée à l'évolution des effectifs et la taille des triages gérés.*

| Facteurs de risques                                    | Au sein des Services et des UT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Polyvalences aléatoires et casquettes multiples</b> | <p><b>Les tâches réalisées réellement par les personnes sont issues d'un historique de transferts de charges successifs n'assurant pas de cohérence entre les tâches (compétences, temporalité, relations, charge de travail)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aux activités courantes s'ajoutent « <b>les temps fantômes</b> » ou <b>temps masqués</b> représentant une charge d'activité supplémentaire non connue de la hiérarchie.</li><li>• <b>Des absences</b> dont la fréquence est renforcée par le COP. Pour pallier les absences et les vacances de postes, le recours à l'intérim est mis en place pour des durées plus ou moins longues (parfois plus d'un an).</li><li>• <b>L'installation dans le temps de charges « temporaires » entraînant une défiance vis-à-vis de la structure.</b></li></ul> |

### Impacts

- 
- Une forte inquiétude en cas d'absence de personnes ressources, renforçant le sentiment d'isolement
  - Une surcharge de travail laissant peu de place aux compensations « Si je récupère mes heures ou si je pars en RTT la charge de travail n'est pas absorbée donc j'en aurai plus à mon retour ... ».
  - Des impacts sur la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle, accentuée pour les AP par la maison forestière « le bureau est en bas de l'escalier ».
  - Impact sur l'intégration des nouveaux : envisagée comme une charge supplémentaire et entraînant l'isolement des personnes : flou sur ce qu'on attend de moi.

## La charge de travail (2/3)

| Facteurs de risques                                              | Au sein des Services et des UT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Les outils de travail inadaptés aux besoins de l'activité</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Les outils informatiques inadaptés en termes d'interface, d'usage, de contraintes techniques et de déploiement <b>représentant une charge de travail supplémentaire</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Prise en charge individuelle de la saisie dans Teck afin d'aider les personnes en difficulté.</li><li>• Les mises à jour fréquentes (tous les 15 jours) nécessitent un temps de reprise en main du logiciel.</li><li>• Les dysfonctionnements techniques entraînent des temps de traitement très longs.</li><li>• Les bugs associés à certains logiciels induisent des activités de saisie sur d'autres logiciels (excel ...).</li></ul></li></ul> |

### Impacts

- Mise en tension des personnes face aux outils peu adaptés dans un contexte de surcharge de travail

| Facteurs de risques                       | Au sein des Services et des UT                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Des formations sans accompagnement</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Un déficit d'accompagnement à la prise de poste et aux outils.</li><li>• Les mobilités et la vacance des postes peut entrainer des compétences non adéquates engendrant un report d'une partie des activités sur d'autres postes ou l'abandon de certaines activités.</li></ul> |

### Impacts

- Isolement des personnes et déficit de transmission des savoir-faire.

### Avis SECAFI :

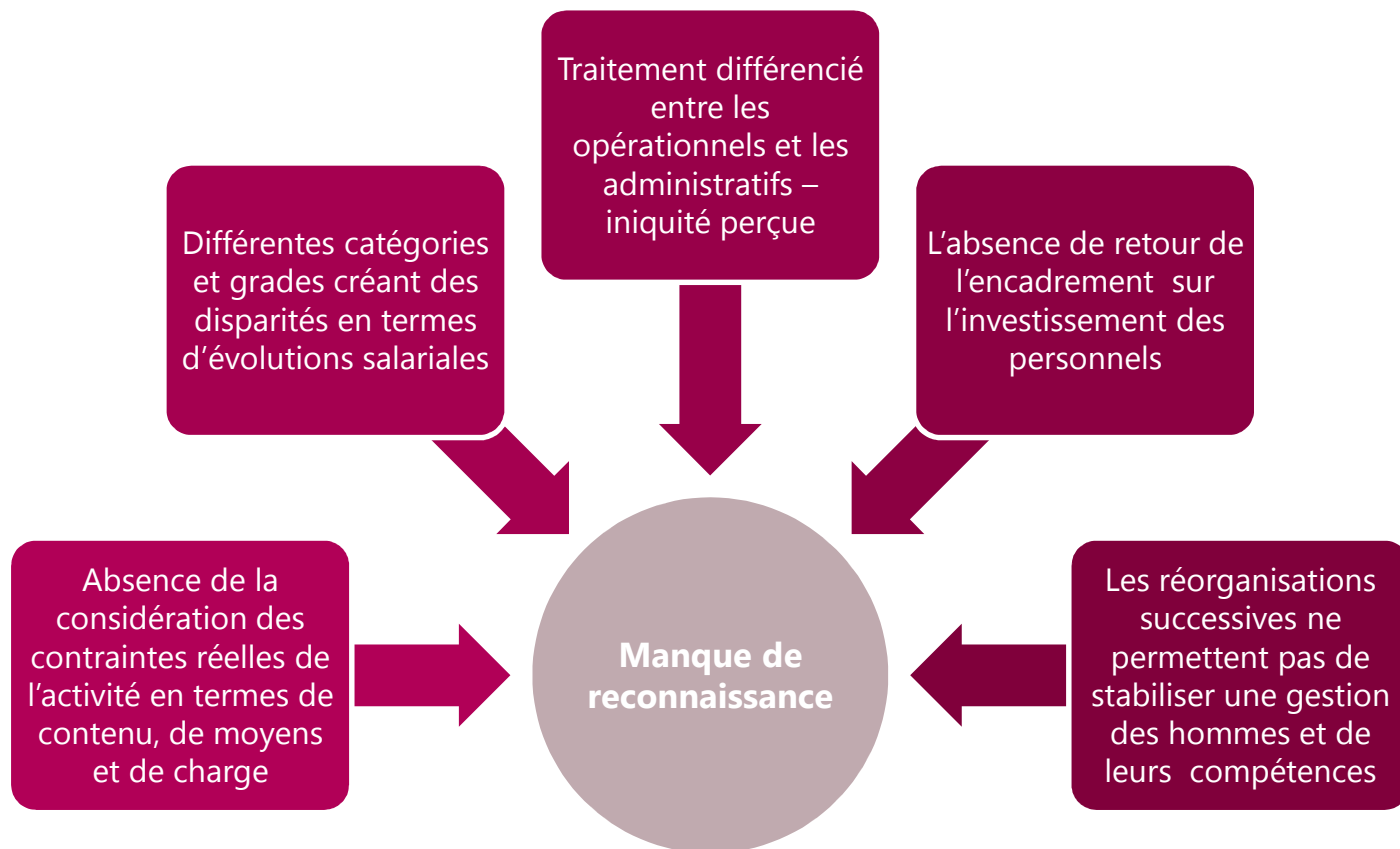


Une accentuation de l'écart entre le travail prescrit (théorique) et le travail réel (gestion des aléas et de la variabilité de l'activité) par la polyvalence aléatoire constituée au fil du temps (prise en charge des Intérim, conservation de tâches des postes précédents ...), entraînant une inadaptation des objectifs au contenu et aux moyens alloués.

Le SDO nécessite d'évaluer les charges de travail réelles en intégrant les contraintes des différentes activités par poste de travail et redéfinir les responsabilités en amont de son déploiement afin de pallier à l'absence de stratégie et de la carence managériale.

Entamer une réflexion sur les problématiques identifiées dans le cadre de la création du PSI en termes de conception des logiciels et recensement des besoins, déploiement technique (mise en cohérence avec les contraintes techniques) et accompagnement : Formations à organiser et à développer.

# Un manque de reconnaissance



## Avis SECAFI :



Le manque de reconnaissance touche l'ensemble des niveaux de la DT. Il prend naissance dans les multiples évolutions de la structure qui ont profondément transformées les valeurs et caractéristiques primaires des métiers.

La coexistence de multiples statuts a introduit un sentiment d'iniquité de traitement entre des personnels occupants des postes analogues.

Cela renforce les individualités et contribue à déliter les collectifs de travail.

### Avis SECAFI :

Des situations de travail préoccupantes que le SDO ne pourra apaiser qu'en pensant en amont les règles de fonctionnement du Schéma organisationnel.

### Une absence de soutien social

- ▶ En lien avec l'absence ou la faiblesse des régulations et d'animation à tous les niveaux de l'organisation
- ▶ Un manque de disponibilité de l'encadrement



**Entraînant des situations de violences institutionnelles**

### Les collectifs métier mis à mal

- ▶ Un partage des valeurs métier peu opérant
- ▶ Des temps sociaux réduits
- ▶ Des logiques différentes entre les métiers
- ▶ Une incompréhension des contraintes respectives
- ▶ Des tensions personnelles liées au manque de reconnaissance

**Un collectif de travail délité**

### Un travail collectif entravé

- ▶ Des difficultés de communication et d'échanges entre les Services, entre les personnes
- ▶ Des process peu opérants où le personnel se fait l'interface des dysfonctionnements matériels

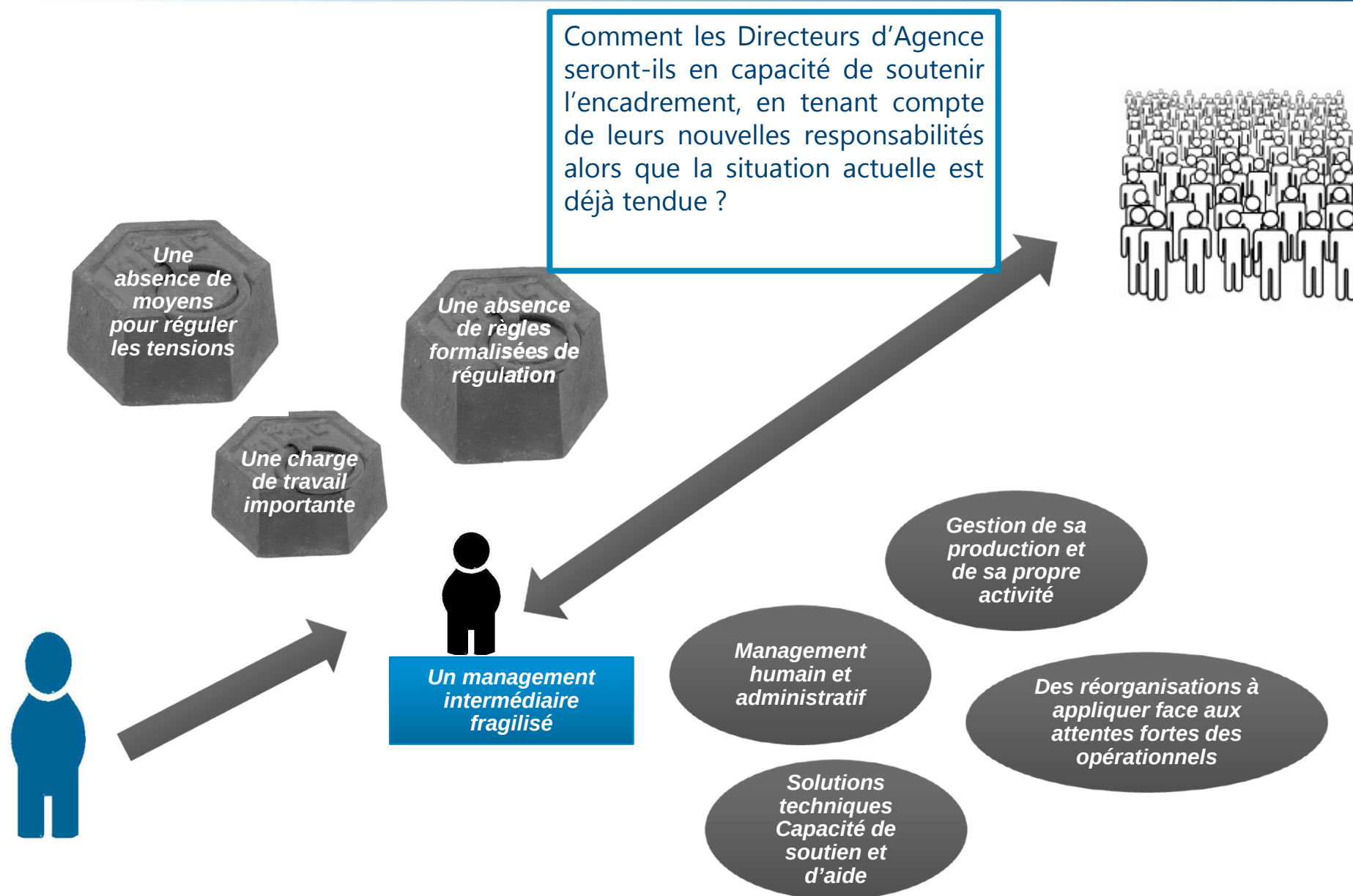
### Des situations préoccupantes

- ▶ Solitude et isolement des personnels
- ▶ Dégradation individuelle dans le silence, source de développement majeur de RPS

Comment ne pas laisser les acteurs dans l'isolement face à la conflictualité externe ?

## Le collectif de travail

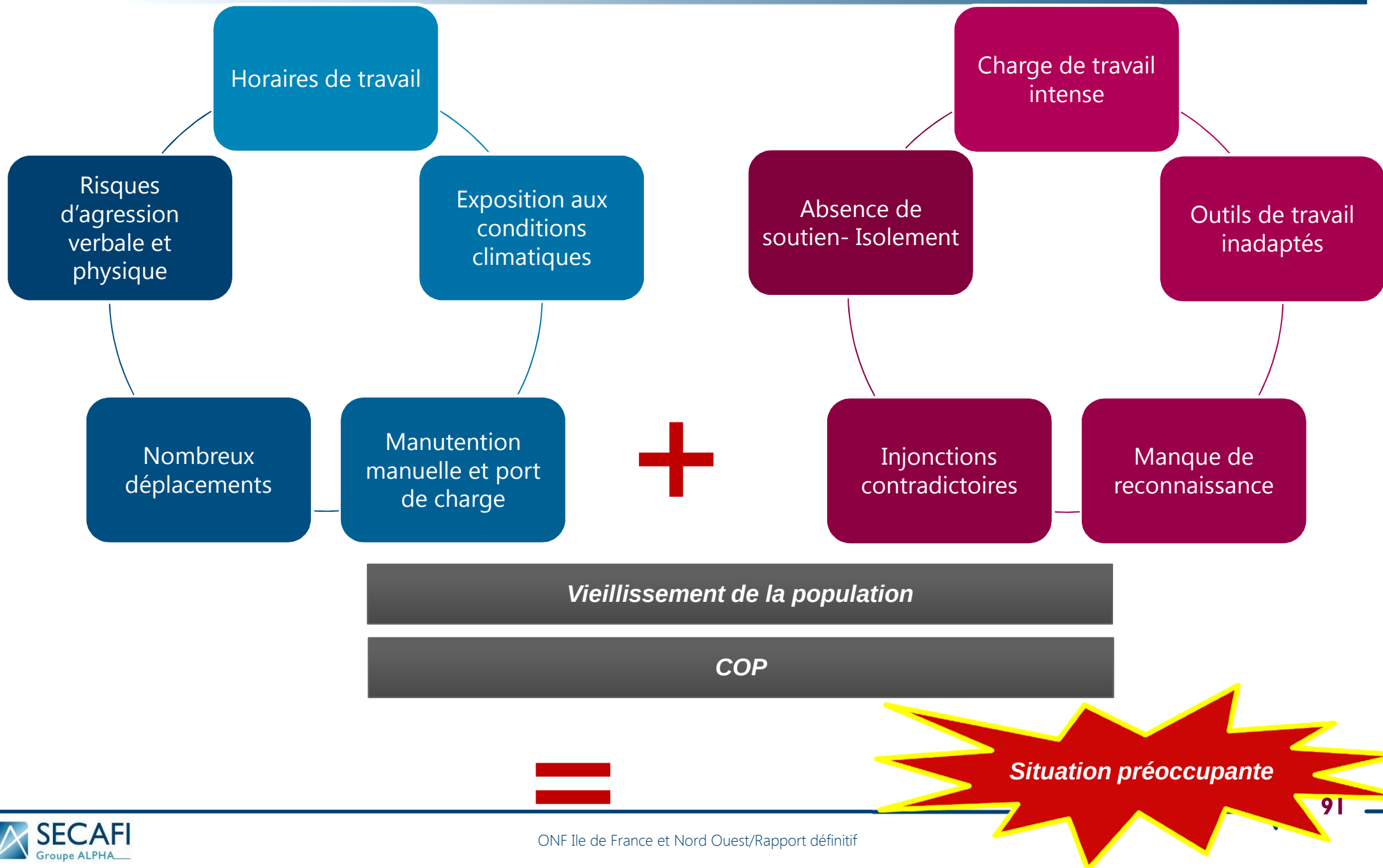
# Le management, entre contraintes et devoirs, des arbitrages rendus difficiles



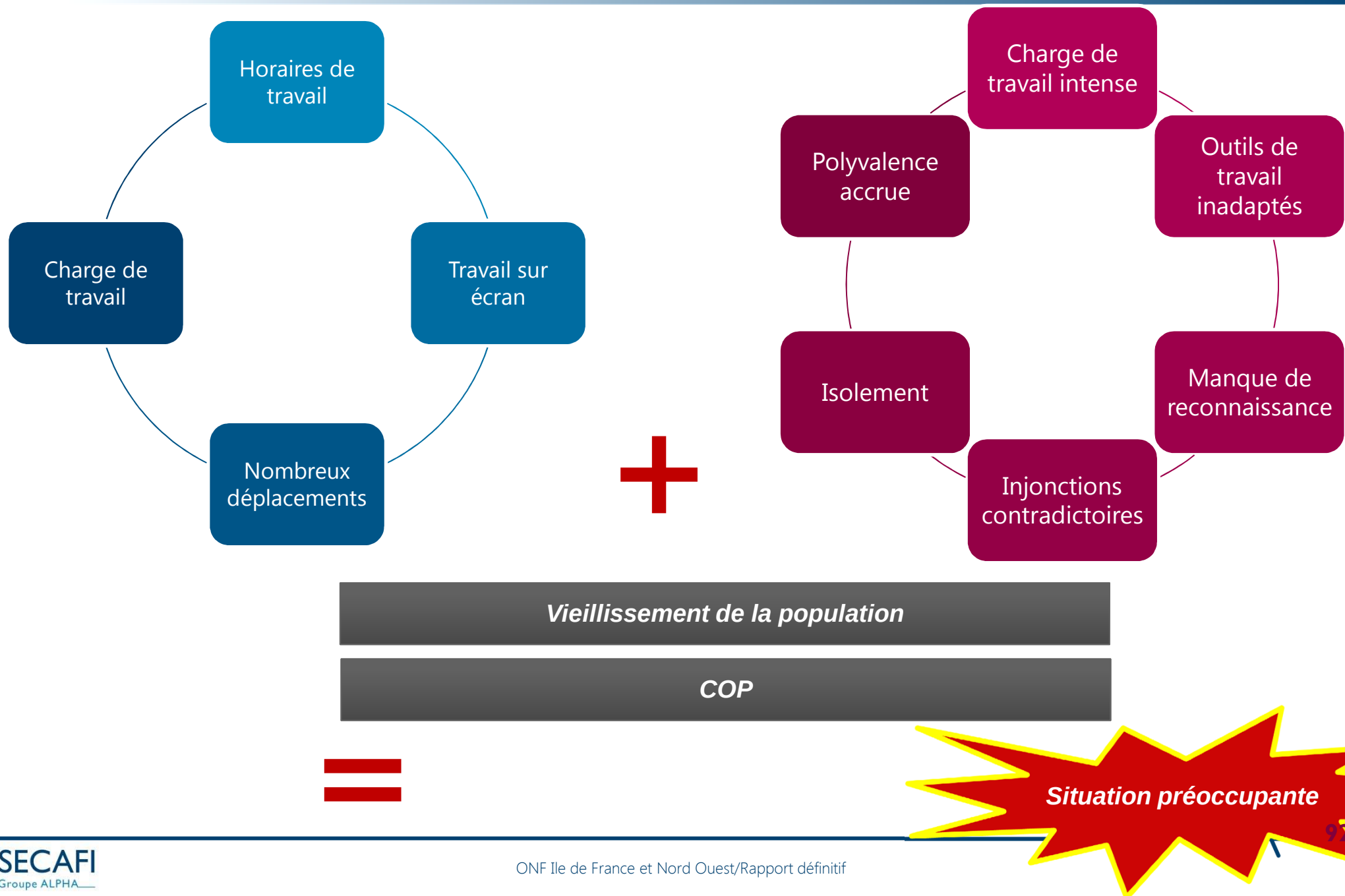
## 5 - Les risques spécifiques

---

## Potentialisation des facteurs de risques AP



# Potentialisation des facteurs de risques Administratifs et fonctionnels

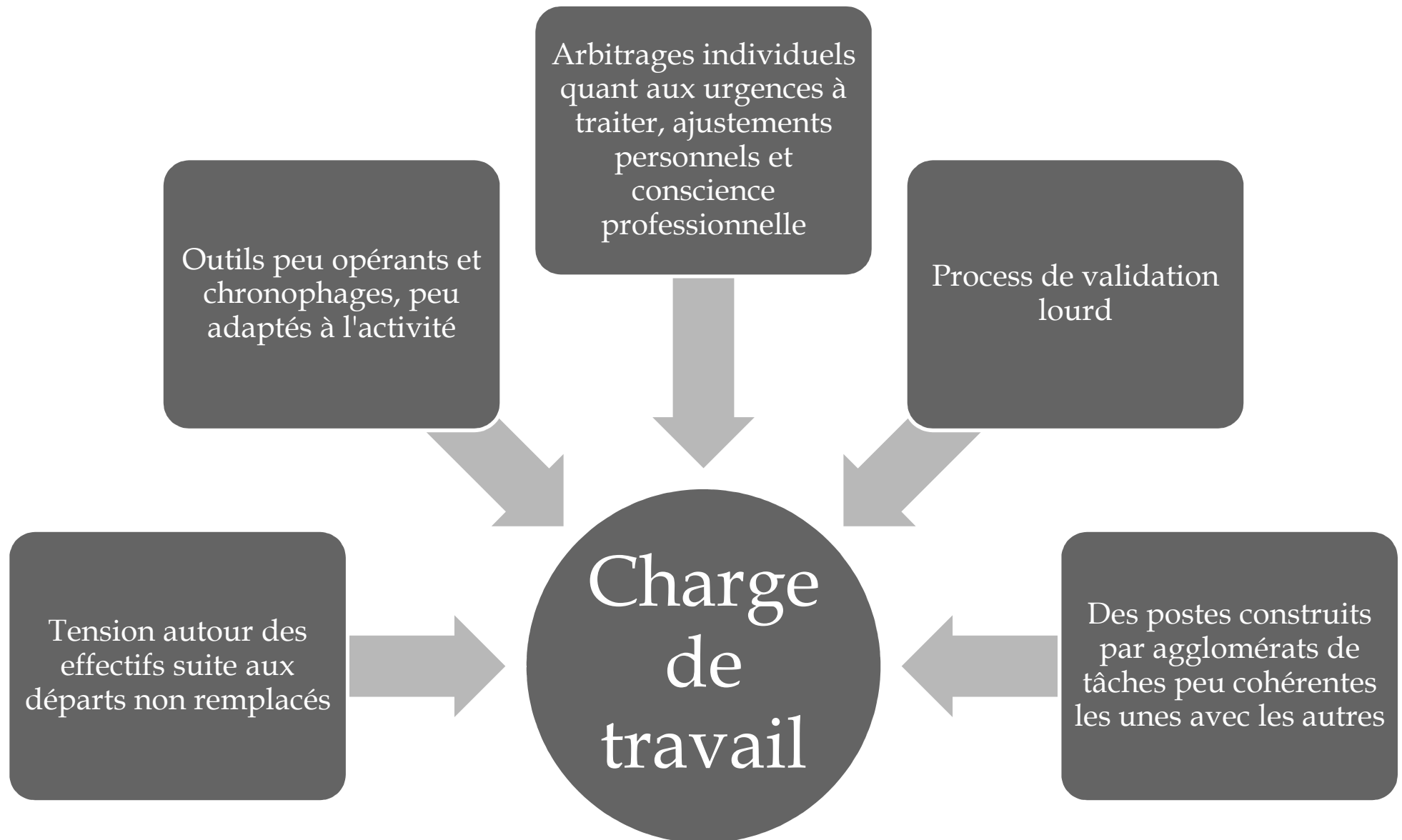




## 6- L'analyse de la charge de travail

---

## Approche globale : Caractéristiques de la charge de travail



- ▶ Multiplicité des interlocuteurs et acteurs du process
- ▶ Disponibilité totale des agents due à la résidence personnelle se situant en maison forestière qui ne permet pas de couper complètement et d'avoir une réelle scission entre la vie personnelle et la vie professionnelle
- ▶ Des périmètres plus vastes à couvrir pour compenser les départs non remplacés et la difficulté de recrutement sur l'Ile-de-France.
- ▶ Des tâches supplémentaires qui s'ajoutent à celles déjà existantes, exemple du bois façonné
- ▶ Lenteur des applications mises à disposition qui augmente le temps administratif
- ▶ Un arbitrage individuel entre les tâches, des priorisations reposant sur l'urgence des demandes mais aussi sur le ressenti de chaque AP
- ▶ De plus en plus d'administratif au détriment du technique, exemple de la surveillance qui n'apparaît plus comme une priorité, alors qu'elle est mentionnée dans le code forestier.

## Les postes administratifs à la DT et en Agences

---

- ▶ Postes construits en agglomération de multiples casquettes pas toutes cohérentes les unes avec les autres, au gré des départs non remplacés, fractionnement des missions des postes laissés vacants et répartition sur les personnels restants.
- ▶ Période des CP compliquée, pas d'existence de binôme pour assurer un suivi de l'activité ou traiter les urgences. La charge reste en l'état et l'agent accumule le retard à son retour de congés.
- ▶ Arbitrages individuels dans le traitement des urgences qui reposent sur les caractéristiques de tâches mais également sur l'initiateur de la demande. Les logiques des services peuvent être contradictoires, sans qu'un arbitrage central soit acté.
- ▶ Problématique de relais de l'information entre le Siège et les Agences, temps associé à la centralisation des informations ou des autorisations qui percute le travail, le process de validation est coûteux pour les agents.

- ▶ Augmentation des tâches administratives et notamment la compilation des documents légaux pour constituer les dossiers permettant de recourir aux prestataires externes (coupes de bois)
- ▶ Organisation des coupes de bois chronophage due à la gestion d'interlocuteurs multiples, gestion de l'interne et de l'externe.
- ▶ Récupération par glissement de tâches des opérations initialement prises en charge par d'autres services qui sont actuellement surchargés, les achats par exemple, gestion de la facturation et du recours à la sous-traitance.

- ▶ Taux d'occupation au-delà des 100 %, il est difficile pour les chargés d'étude de refuser la réalisation d'une expertise.
- ▶ Délai d'attente important
- ▶ Réponse à appel d'offre et réalisation de l'intervention pas toujours réalisés par la même personne, occasionnant un coût d'entrée important et une perte de temps
- ▶ Beaucoup de dépassements d'heures recensés
- ▶ Burn-out évoqués, de forts impacts sur la vie personnelle
- ▶ Outil peu adapté à l'activité de gestion de projet qui alourdit considérablement le temps lié à son traitement administratif

### ► Agence Travaux

- ▶ Responsabilisation quant à la priorisation entre les demandes urgentes qui repose essentiellement sur le RUP
- ▶ Articulation entre l'interne et l'externe qui apparaît coûteuse

### ► Service Immobilier

- ▶ Charge de travail conséquente, périmètres entre les gestionnaires peu homogènes, de nombreux bâtiments en gestion

### ► Gestion des concessions

- ▶ Charge de travail reportée sur le personnel opérationnel
- ▶ Gestion laissée à « l'abandon »

### ► Sur les agents ayant une casquette de coordinateur local

- ▶ Lissage de la charge de travail difficile entre tous les coordinateurs, qui ne sont pas toujours en mesure d'assurer leur mission, car ils ne sont pas déchargés -au moins en partie- d'éventuelles autres tâches associées à leur activité principale de travail.

## 7 -Les recommandations SECAFI et les propositions des partenaires au CHSCT

---



Cette partie présente à la fois les recommandations de SECAFI et les productions écrites des partenaires sur ces propositions.

Le travail a incité les Représentants du personnel d'une part et le CODIR de la DT d'autre part à élaborer un classement et une interprétation des préconisations de SECAFI, choix séparés qu'ils ont ensuite débattu dans le cadre de la plénière du CHSCT pour aboutir à l'élaboration d'un plan d'actions concerté.

Le chapitre présente successivement :

- Les premières recommandations débattues lors d'une restitution partielle
- Leur mise en forme pour aider au travail de réflexion et de classement
- La production écrite des Représentants du personnel
- Celle du CODIR portée au CHSCT par le DT

## Premières recommandations sur le SDO

- ▶ Établir simultanément les choix et les éléments d'impacts sur le travail et les personnels.
- ▶ Établir les modalités de fonctionnement précis, interrelations, articulation des responsabilités, les régulations, les modalités et les points d'évaluation, d'amélioration et d'ajustement du SDO et sur la durée.
- ▶ Dépasser les éléments de langage pour faire une information dans une visée d'accompagnement et de communication dont l'objectif, plus que de convaincre du bien-fondé de la nouvelle organisation, vise à leur faire comprendre et partager le comment ça va marcher et de les inciter à produire de la réflexion critique.
- ▶ Construire des dispositifs précis d'accompagnement du personnel dans l'évolution liée à la mise en place du SDO. Communiquer aux agents le plus précisément possible pour qu'ils puissent faire des choix sur leur avenir en connaissance de ce que deviendra leur poste et les conditions qui leur seront données.
- ▶ Mettre en place en amont du déploiement du SDO des dispositifs de formation d'adaptation au poste.
- ▶ Réfléchir et travailler des dispositifs de prévention en anticipation du dispositif de prévention et des effets du changement.
- ▶ Anticiper très vite les affectations des suppressions de postes pour l'intégrer dans la déclinaison du SDO. Ne pas mettre en place un système sans savoir s'il y aura les moyens humains pour fonctionner.

## Premières recommandations sur le SDO

- ▶ **Prévoir et clarifier avec la Direction Générale les dispositifs de régulation et d'arbitrages des conflits à tous les niveaux :**
  - ▶ Qui définit les lettres de missions d'opérateurs rattachés à une Agence régionale devant concourir à une mission régionale ?
  - ▶ Comment se décide l'évolution de carrière d'un agent : Animation RH ou le Directeur d'Agence ?
  - ▶ A quel niveau se tranche la concurrence de promotion entre deux opérateurs de deux Agences différentes ?
- ▶ **Clarifier les niveaux et interlocuteurs des process par thématiques (RH, ...)**
- ▶ **Clarifier les choix stratégiques sur la part respective de développement entre les internes et externes : Et le communiquer à tous les niveaux.**
- ▶ **Construire les processus avec l'ensemble des acteurs concernés sur la totalité du processus à élaborer : Réunir les acteurs du processus.**
- ▶ **Analyser le travail réel des gens avant de déployer le SDO et calibrer la charge et les effectifs.**
- ▶ **La polyvalence bien comprise : Clarifier les rôles, les périmètres et les collaborations entre les personnes.**
- ▶ **Réfléchir aux modalités fonctionnelles permettant de dépasser les clivages catégoriels avec l'objectif de créer de l'entraide.**

| Thématique | Préconisations travaillées avec les partenaires                                                                                                                                                                                                                                                                        | Priorisation |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| SDO        | Dépasser les éléments de langage pour faire une <b>information</b> dans une visée d'accompagnement et de communication dont les objectifs sont de faire comprendre et partager le fonctionnement prévu ainsi que d'inciter le plus grand nombre à la production de la réflexion et aux propositions.                   |              |
|            | Construire des dispositifs précis d'accompagnement du personnel dans l'évolution liée à la mise en place du SDO.<br>Communiquer aux agents le plus précisément possible pour qu'ils puissent faire des choix sur leur avenir en connaissance de ce que deviendra leur poste et les conditions qui leur seront données. |              |
|            | Mettre en place <b>en amont</b> du déploiement du SDO des dispositifs de <b>formation d'adaptation au poste</b> .                                                                                                                                                                                                      |              |
|            | Réfléchir et travailler des dispositifs de prévention en anticipation des effets du changement.                                                                                                                                                                                                                        |              |

| Thématique | Préconisations travaillées avec les partenaires                                                                                                                                                            | Priorisation |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| SDO        | Anticiper très vite les affectations des suppressions de postes pour l'intégrer dans la déclinaison du SDO. Ne pas mettre en place un système sans savoir s'il y aura les moyens humains pour fonctionner. |              |
|            | Clarifier les choix stratégiques sur la part respective de développement entre les internes et externes : et le communiquer à tous les niveaux.                                                            |              |
|            | Construire les processus avec les acteurs concernés sur l'ensemble des métiers concernés.                                                                                                                  |              |

| Thématique                           | Préconisations travaillées avec les partenaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Priorisation |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Anticipation des départs en retraite | Réflexion sur la pyramide des âges afin de limiter les effets pervers du vieillissement de la population et la perte des compétences en misant sur la formation et les dispositifs de transfert de compétences entre les jeunes et les anciens.                                                                                                                                                                                |              |
| Organisation                         | <p>Recenser tous les postes hybrides intégrant des missions très hétérogènes afin d'identifier la charge de travail inhérente et les collaborations existantes.</p> <p>Mettre en place, avec le management de proximité des priorités de traitement des tâches limitant les responsabilisations individuelles et s'assurer de la cohérence des moyens alloués.</p> <p>Mettre un dispositif de formation adéquat aux postes</p> |              |
|                                      | Établir des procédures au-delà des fiches d'instruction, en s'appuyant sur les REX (Retours d'expériences) et les dysfonctionnements actuels.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |              |
|                                      | Donner une lisibilité sur le « qui fait quoi » et « à qui je m'adresse en cas de » à l'ensemble des personnels administratifs et aux opérationnels afin de constituer une réelle chaîne d'information.                                                                                                                                                                                                                         |              |
|                                      | Mettre en discussion les valeurs de chaque métier et les différentes logiques s'y référant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |              |

| Thématique | Préconisations travaillées avec les partenaires                                                                                                                                                                                            | Priorisation |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| Qualité    | La démarche initiée doit être poursuivie, la signification même de la qualité doit être définie afin que cette notion et les attentes sous-jacentes puissent être partagées entre tous les acteurs et sa mise en œuvre pilotée et évaluée. |              |

**Gestion du  
personnel et  
Relations sociales**

Clarifier les zones de décisions concernant la gestion du personnel entre les Agences et la RH.  
Etablir avec les partenaires sociaux l'adaptation des modalités des relations sociales et du fonctionnement des instances représentatives du personnel à la nouvelle organisation.

| Service              | Préconisations travaillées avec les partenaires                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Priorisation |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>DT</b>            | Préciser le positionnement, rôle et pouvoir de la Délégation Territoriale en clarifiant les modalités et périmètres d'intervention ainsi que les moyens en termes de régulation.                                                                                                                                                                                                                                   |              |
| <b>DT</b>            | Travailler sur les éventuelles zones de flou entre la DT et les Agences en précisant la répartition des activités au sein des différentes chaînes d'activité, par exemple, quelle sera la répartition des activités comptables entre la DT et les Agences ?                                                                                                                                                        |              |
| <b>DT et Agences</b> | Travailler sur une harmonisation des process, procédures, modes opératoires et régulations au sein des agences. Viser la démarche participative et le recueil de besoins auprès des utilisateurs.                                                                                                                                                                                                                  |              |
| <b>BET</b>           | <p>Travailler sur l'adaptation des outils au fonctionnement spécifique en mode projet.</p> <p>De la même manière, adapter les outils de reporting aux particularités du BET.</p> <p>Mise en réflexion autour d'une procédure simple et clarifiée de recours au BET et aux modes de fonctionnement (coordination, temps d'échanges avec les interlocuteurs locaux qui disposent de la connaissance du terrain).</p> |              |

| Service                    | Préconisations travaillées avec les partenaires                                                                                                                                                                                              | Priorisation |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>BET</b>                 | Redonner une stratégie et une orientation claire au BET en adaptant les objectifs aux moyens et ressources disponibles, tout en y intégrant les aléas et caractéristiques de l'activité.                                                     |              |
| <b>PSI</b>                 | Définir les fiches de postes des personnels concernés par des activités transversales en précisant les rattachements d'attribution .                                                                                                         |              |
| <b>PSI</b>                 | Aborder les différentes intégrations des outils et logiciels déjà en place et à venir en s'appuyant sur un réel recueil des besoins des utilisateurs, avec des temporalités définies et une considération de la charge à venir.              |              |
| <b>Mission commerciale</b> | Statuer sur les arbitrages go/no go, sur la signature des marchés et les éventuelles délégations de signature.                                                                                                                               |              |
| <b>Interaction UT/UP</b>   | Prévoir en amont les modalités des collaborations et de régulation entre les RUT et AP avec les RUP et CDC afin de limiter les interprétations du SDO et d'éventuelles dérives pouvant conduire à des stratégies de régulation individuelle. |              |

| Service                  | Préconisations travaillées avec les partenaires                                                                                                                                                                                     | Priorisation |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Interaction UT/UP</b> | Clarifier la relation en prévoyant de réels temps d'échanges pour viser une approche concertée.                                                                                                                                     |              |
| <b>Agence Travaux</b>    | Clarifier la stratégie visant à maintenir le CA de l'Agence ainsi que les objectifs.                                                                                                                                                |              |
|                          | Définir une animation métier et une animation du réseau afin d'intégrer au mieux les ouvriers dans les agences et de maintenir tant un collectif de travail qu'une unicité des pratiques professionnelles entre les différentes UP. |              |
| <b>Agences</b>           | Mettre en réflexion les collaborations des Agences entre elles, la construction stratégique à long terme, la définition des objectifs et les futures collaborations.                                                                |              |

# 1 - PRECONISATIONS SECAFI : PRIORISATION DES REPRESENTANTS DU PERSONNEL AU CHSCT IDF-NO

---

**Le mercredi 17 septembre**, les Représentants du personnel au CTHSCT ont rencontré le Cabinet SECAFI, chargé :

- ▶ D'un audit sur les conséquences du déploiement du SDO, et
- ▶ D'émettre des préconisations en vue d'établir un plan de transition qui réponde aux impacts attendus de cette réorganisation.

**Sur l'ensemble des préconisations établies**, nous n'en avons pas retenu certaines, estimant, soit :

- ▶ Que la préconisation considérée n'était pas du ressort du CTHSCT, mais de celui de la Direction ou du Comité Technique Territorial,
- ▶ Que la préconisation répondait à une problématique de moindre urgence,
- ▶ Que la préconisation était redondante avec une autre faite en amont ou de portée plus large.

**Sur celles dont la portée nous paraissait être la plus pertinente, nous avons procédé à une hiérarchisation.**

A l'issue de celle-ci, les points qui nous apparaissent être de premier plan ET comme relevant de l'urgence sont les suivants :

*Ne pas mettre en place un système sans savoir s'il y aura les moyens humains pour le faire fonctionner.  
Construire les processus avec les acteurs concernés.*

Il nous paraît que le préambule indispensable à toute réorganisation est la connaissance des charges de travail de chacun, et ensuite de définir au plus juste la charge supplémentaire induite par la réorganisation. Par moyens humains, nous entendons l'effectif en personnels, les horaires de travail et la formation professionnelle.

Les organigrammes construits devront tenir compte de ces recommandations.

Il sera nécessaire de prendre en compte les temps dévolus à des tâches autres : Participation à des réseaux, activités liées aux mandats électifs et syndicaux, assistants de prévention, etc.

En découlent *une communication claire à destination des personnels de l'évolution de chaque poste, et des moyens mis en œuvre en amont pour mettre en place des dispositifs de formation* en tant que de besoin.

Chacun doit être à même de savoir exactement ce que recouvre son poste et ses attendus, les fiches de poste clairement exprimées, les moyens mis en adéquation : *Redonner une orientation claire en adaptant les objectifs aux moyens et ressources disponibles*. Et non l'inverse !

Communiquer au plus tôt sur toute mobilité quelle qu'elle soit, afin que chacun puisse soit : l'anticiper, l'accompagner ou s'y opposer, dans l'intérêt des personnes et de l'établissement.

*Mettre en place avec le management de proximité des priorités de traitement des tâches*. Quand je n'arrive pas à tout faire, que dois-je faire en priorité ? Ai-je, d'une manière générale, les moyens humains de demander telles ou telles tâches ?

*Donner une lisibilité sur le « Qui fait quoi » et le « A qui je m'adresse »* tant aux personnels de terrain qu'administratif.

L'organisation matricielle a montré ses failles et sa nébulosité n'est plus à démontrer, faisons simple dans les chaînes d'information et de décision.

Lors du déploiement d'un nouvel outil informatique ou d'une procédure, *aborder les intégrations en s'appuyant sur un réel recueil des besoins des utilisateurs.*

Le déploiement du logiciel Teck est la parfaite synthèse de ce qu'il ne faut pas faire : Tous les niveaux d'utilisateurs ne sont pas consultés, la *considération de la charge de travail induite* par l'outil, négligée ...

**Certains autres points** nous sont apparus comme essentiels à la bonne marche de l'établissement, sans pour autant présenter le même caractère d'urgence à nos yeux que les points précédents :

- 1 *Convenir du meilleur fonctionnement des instances représentatives du personnel* : Quel est le niveau le plus pertinent pour que chaque instance fonctionne au mieux dans la perspective d'une redistribution des niveaux de décision ?
2. *Réflexion sur la pyramide des âges* : Comment limiter les effets du vieillissement des personnels ? Quel(s) dispositif(s) efficace(s) de transfert des compétences mettre en place (tuilage des postes ...) ?

Quid de ces transferts dans un contexte de réorganisation permanente, au risque de perdre une grande part de ce qui fait la force de l'ONF ?

## 2 - Synthèse des points clés retenus par le CODIR DT A partir des préconisations SECAFI

---

### Thématique SDO

- ▶ Faire une information dans une visée d'accompagnement et de communication dont les objectifs sont de faire comprendre et partager le fonctionnement prévu ainsi que d'inciter le plus grand nombre à la production de la réflexion et aux propositions.
- ▶ Construire des dispositifs précis d'accompagnement du personnel dans l'évolution liée à la mise en place du SDO et communiquer aux agents le plus clairement possible pour qu'ils puissent faire leur choix sur leur avenir.
- ▶ Préparer en amont les dispositifs d'adaptation, de formation, de prévention (à partir des études d'impacts).
- ▶ Anticiper rapidement les affectations des suppressions de postes pour les intégrer dans la déclinaison du SDO.
- ▶ Clarifier les choix stratégiques sur la part respective de développement entre interne et externe et les communiquer à tous niveaux.

### Thématique Organisation

- ▶ Mettre en place avec le management de proximité des priorités de traitement des tâches limitant les responsabilisations individuelles et s'assurer de la cohérence des moyens alloués.
- ▶ Donner une lisibilité sur le « qui fait quoi » et à « qui je m'adresse en cas de » à l'ensemble afin de constituer une réelle chaîne d'information.

### Thématique qualité

- ▶ Travail sur la qualité et la définition de sa signification afin que cette notion et les attentes sous-jacentes puissent être partagées.

**Un plan de travail sera à établir pour la réalisation des études d'impacts à partir du projet de déploiement du SDO. Bien identifier les managers et en lien avec le plan d'actions CHSCT les priorités.**

### Autres points notés :

- ▶ Réflexion sur la pyramide des âges et anticipation du renouvellement des générations
- ▶ Clarification et harmonisation des process, procédures, modes opératoires avec démarche associant les utilisateurs

## 8 - En annexe

### Proposition d'outils d'analyse des impacts

---

# Objectifs de l'outil proposé

---

- ▶ Il s'agit d'aider les acteurs à définir puis de tester sur les cas concrets une **méthode d'évaluation des impacts** des transformations prévues.
  - ▶ Les impacts doivent pouvoir être évalués au niveau individuel et collectif.
  - ▶ L'évaluation des impacts doit permettre de préparer des plans de transition accompagnant la mise en œuvre des changements.
  - ▶ C'est la mission des managers que d'accompagner les transitions. C'est la mission du CHSCT de s'assurer que les conditions de travail, d'hygiène et de sécurité des agents sont respectées.

# Les différents types d'impacts

## ► Les impacts peuvent concerner :

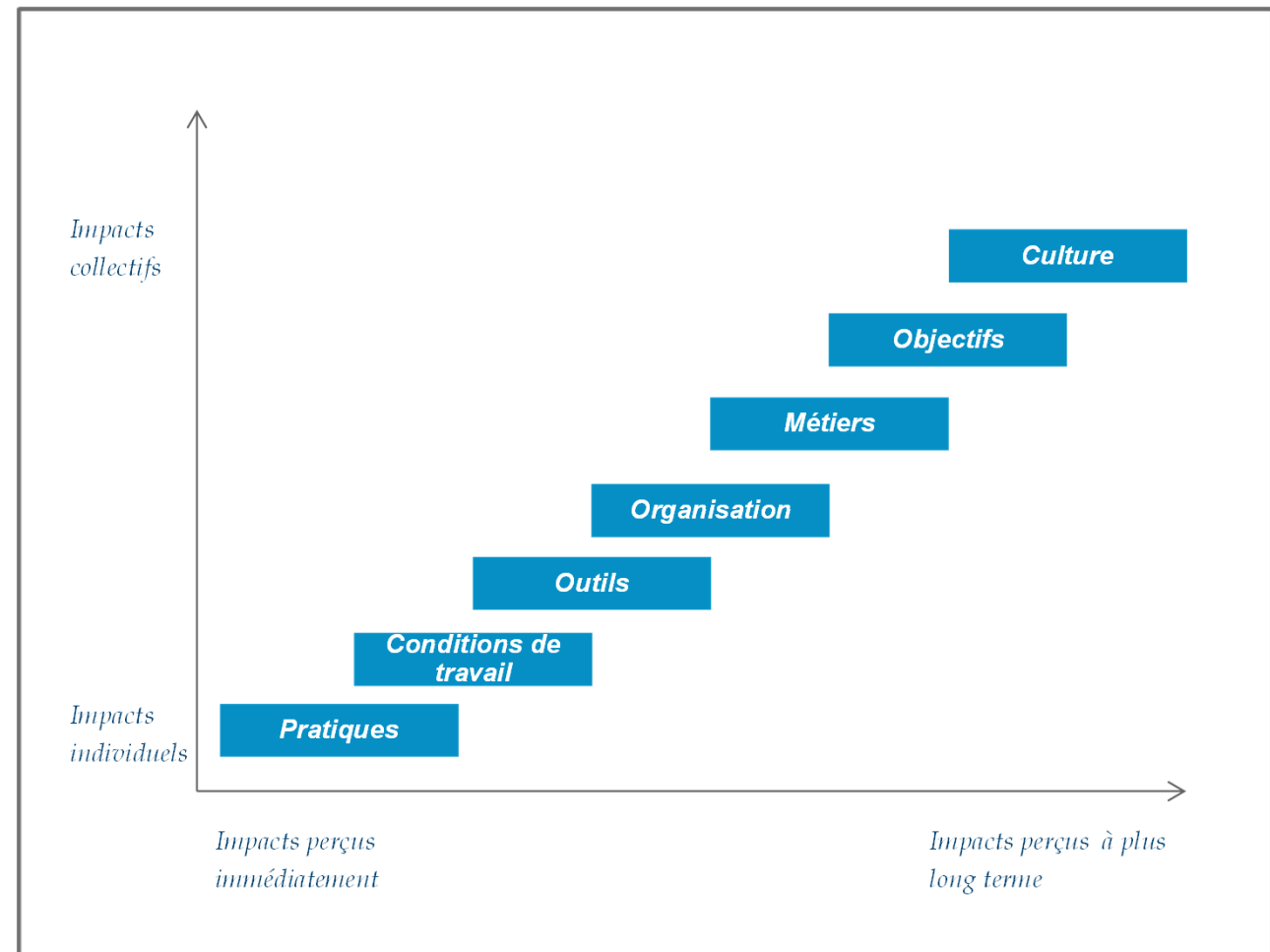
- Les pratiques
- L'environnement de travail
- Les outils de travail
- L'organisation du travail (management (hiérarchie) et relations de travail)
- Les métiers
- Les objectifs
- La culture commune (le sentiment d'appartenance à un collectif unifié)

## ► Les impacts peuvent être :

- Immédiats
- Différés

## Et concerner :

- Un individu spécifiquement ou
- Un groupe d'individus



# Proposition de grille d'évaluation des impacts d'un changement

---

▶ Exemple (page suivante) d'une grille d'évaluation des impacts d'un changement.

Cette grille :

- ▶ Oblige à :
  - ▶ Décrire la transformation attendue
  - ▶ Distinguer les différentes populations impactées (Service, groupe, individus ...)
  - ▶ Définir le niveau d'impact sur les 8 dimensions pour chacune des populations concernées
- ▶ Permet d'évaluer l'impact au travers de 8 dimensions
- ▶ Permet de donner une note globale (somme de chacune des 8 évaluations) permettant de classer les niveaux d'impacts de tous les changements attendus

# Proposition de grille d'évaluation des impacts d'un changement

Transformation N° 1 :

XXXX

Population concernée :

| XXXX                                                                      | 0<br>(sans impact) | 1 | 2 | 3<br>(fort impact) |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|---|---|--------------------|
| <b>Changement de charge de travail</b>                                    |                    |   |   |                    |
| <b>Changement de pratique de travail</b>                                  |                    |   |   |                    |
| <b>Changement de conditions de travail</b><br>lieu<br>déplacements<br>... |                    |   |   |                    |
| <b>Changement d'outil de travail</b>                                      |                    |   |   |                    |
| <b>Changement d'équipe de travail</b>                                     |                    |   |   |                    |
| <b>Changement de relation de travail</b>                                  |                    |   |   |                    |
| <b>Changement d'organisation de travail</b>                               |                    |   |   |                    |
| <b>Changement de management (hiérarchie, évaluation...)</b>               |                    |   |   |                    |
| ....                                                                      |                    |   |   |                    |

## Gradation des impacts

|                               |                | Niveau d'impact |       |      |           |              |                       |
|-------------------------------|----------------|-----------------|-------|------|-----------|--------------|-----------------------|
| TYPES D'IMPACT                | QUESTIONNEMENT | Faible ou Nul   | Moyen | Fort | Très fort | COMMENTAIRES | MESURES D'ATTENUATION |
| Conditions de travail         |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
| Métier                        |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
| Charge de travail             |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
| Relations de travail internes |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
| Relations de travail externes |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |
| Sens du travail               |                |                 |       |      |           |              |                       |
|                               |                |                 |       |      |           |              |                       |

## Questionnements sur les conditions de travail

| TYPES D'IMPACT        | QUESTIONNEMENTS                                                                                  | Faible ou Nul | Moyen | Fort | Très fort |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|------|-----------|
| Conditions de travail | Y-a-t-il changement de lieu ?                                                                    |               |       |      |           |
|                       | Y-a-t-il changement d'horaires ?                                                                 |               |       |      |           |
|                       | Y-a-t-il changement de bureau ?                                                                  |               |       |      |           |
|                       | Y-a-t-il changement d'outils ?                                                                   |               |       |      |           |
|                       | Y-a-t-il une augmentation des contraintes de travail (délai, rythme ou horaires de travail...) ? |               |       |      |           |
|                       | Les déplacements professionnels seront-ils plus importants ?                                     |               |       |      |           |
|                       | Quel est le niveau de dégradation de l'ambiance de travail ?                                     |               |       |      |           |

## Questionnements sur les impacts métier

| TYPES D'IMPACT | QUESTIONNEMENTS                                                                                          | Faible ou Nul | Moyen | Fort | Très fort |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|------|-----------|
| Métier         | Y-a-t-il changement de cœur de métier ?                                                                  |               |       |      |           |
|                | Ce changement nécessite-t-il l'acquisition de nouvelles compétences ?                                    |               |       |      |           |
|                | L'acquisition de ces nouvelles compétences nécessite-t-elle un accompagnement (formation, tutorat ...) ? |               |       |      |           |
|                | Y-a-t-il une nouvelle légitimité à acquérir ?                                                            |               |       |      |           |
|                | Le changement de métier est-il subi ou choisi ?                                                          |               |       |      |           |
|                | Le changement est-il porteur de perspectives d'évolution professionnelle ?                               |               |       |      |           |

- ▶ Compléter, modifier la proposition de grille d'évaluation pour définir les critères les plus pertinents et complets.
  
- ▶ Mise en application sur un ou plusieurs exemples concrets
  - ▶ Définir les populations impactées
  - ▶ Décrire les impacts prévisionnels
  - ▶ Evaluer les niveaux d'impact selon la grille
  - ▶ Envisager des mesures de prévention des impacts
  
- ▶ Etablir un document de synthèse permettant de visualiser l'ensemble des transformations et de leurs niveaux de risque évalués. Ce document ainsi que chacune des évaluations individuelles permettra d'alimenter le plan de transition.