



CHSCT-E CEREMA

*Expertise pour risque grave suite aux
annonces de Cerem'Avenir*

28 mai 2020

Edwige BUES
Alexia DASSI
Anne KERUEL

Sommaire

- Rappel de la demande
- Un contexte organisationnel et social fragilisé
- Un diagnostic de troubles
- Cerem'Avenir et risques associés
- Recommandations



Rappel de la demande

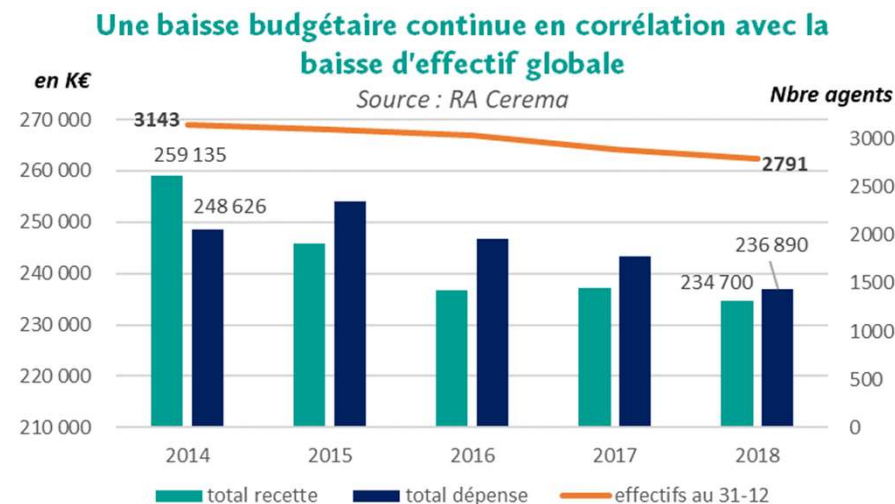
- Suite à la motion votée par le CHSCT d'établissement (CHSCT-E) du CEREMA, Le directeur général du Cerema, président du CHSCT-E, a donné son accord pour la réalisation par un expert agréé d'une expertise, dans le cadre de l'article 55-1° du décret n°82-453 du 28 mai 1982 afin d':
 - « Objectiver et mesurer l'impact en termes de risques psychosociaux des annonces faites dans le cadre de Cerem'Avenir à l'occasion des réunions organisées dans les directions les 5 et 6 novembre 2019 ;
 - Indiquer quelles mesures/préconisations doivent être mises en place rapidement afin de remédier aux risques identifiés, dans le contexte des actions envisagées à compter du début de l'année 2020 ».
- Réalisation d'une expertise pour RG s'appuyant sur :
- Une analyse documentaire et sociotechnique,
 - Une analyse des impacts en 2 phases :
 - des entretiens exploratoires,
 - l'élaboration d'un questionnaire adapté au contexte du CEREMA,

Préambule méthodologique

- Les limites de l'étude : un arbitrage parfois inconfortable entre la formulation retenue dans le cahier des charges et les contraintes de l'analyse (projet en cours depuis de nombreux mois notamment)
- Risques dits « psychosociaux » : des risques professionnels qualifiés par leur origine qui est à identifier dans l'organisation du travail
- Une nécessaire distinction entre les notions de « *risque* » et de « *dommage* » : ne pas confondre l'évaluation du premier avec celle du second, d'autant plus fondamentale s'agissant des risques psychosociaux (effet de rétroaction)
- Comment lire les résultats d'un questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux : les critères de pertinence en rapport avec la problématique

Un contexte organisationnel et social déjà fragilisé

- L'annonce d'une réorganisation d'envergure a un impact variable selon qu'elle s'inscrit dans un contexte protecteur de la santé ou déjà dégradé. Ce que l'on constate :
 - **Une fragilité structurelle** : 6 ans après la création du CEREMA, ce dernier n'est toujours pas unifié dans ses fonctionnements,
 - **Une fragilité de l'organisation comprise comme outil de travail** : la gestion des baisses d'effectifs, continue depuis sa création, a été gérée au fil de l'eau au gré des départs naturels, avec un effet de fuite des compétences relevé par tous nos interlocuteurs,
 - **Une fragilité des organisations du travail** :
 - plusieurs diagnostics « risques psychosociaux » font état de dérèglements qui affectent l'activité de travail des agents au quotidien,
 - Un niveau d'absentéisme important par rapport à la moyenne au niveau de la FPE,
 - Des dépassements horaires pouvant indiquer un déséquilibre de la charge de travail.



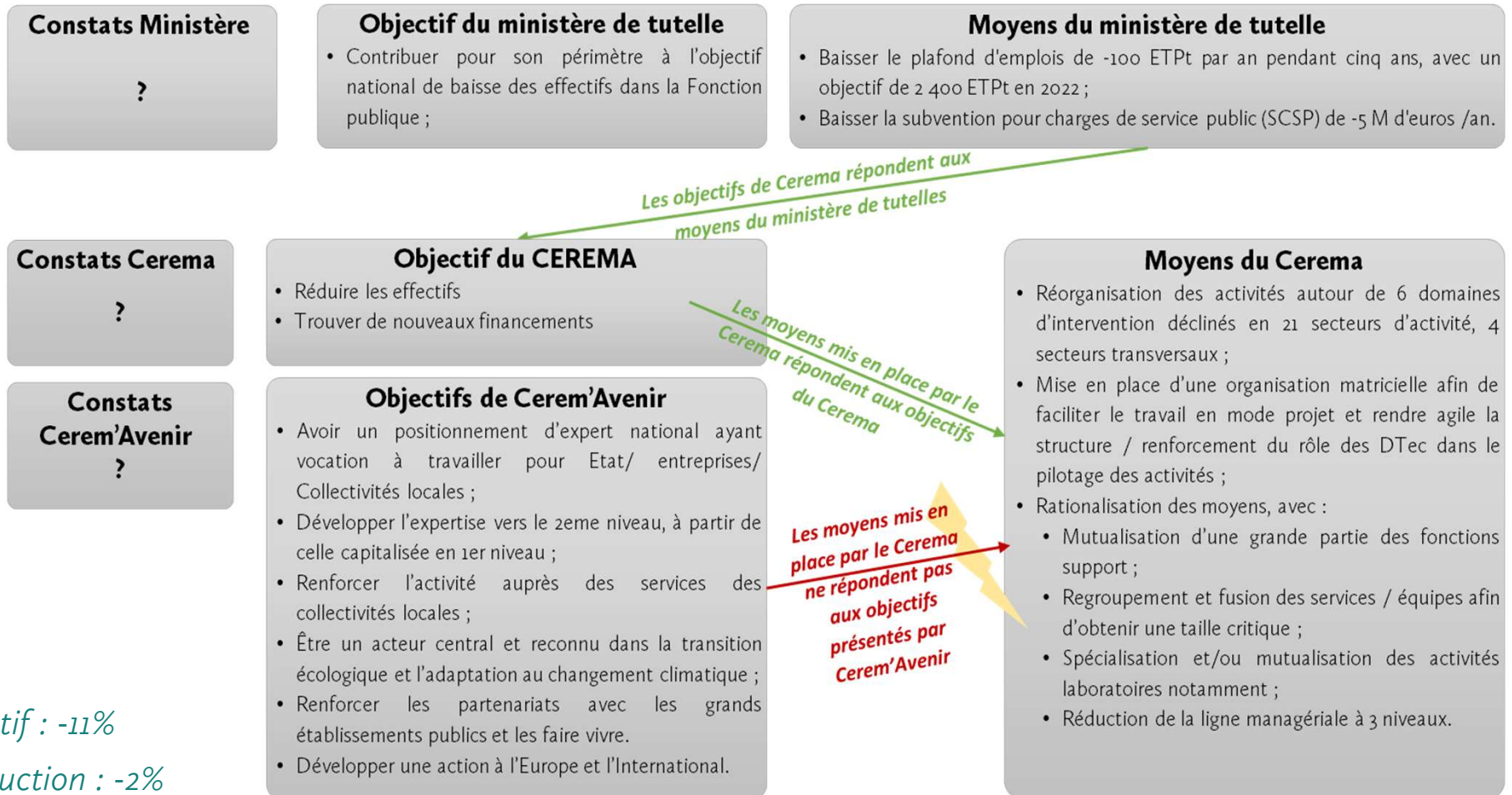
Diagnostic : un niveau de troubles psychosociaux inquiétant

- L'ensemble des informations recueillies permettent en effet d'objectiver un ensemble de dérèglements de la santé des agents dans leur relation au travail et dans leurs relations de travail, en lien direct avec les annonces des 5 et 6 novembre :
 - **Des atteintes avérées à la santé physique et mentale** (51% des répondants indiquent que les annonces ont eu des incidences négatives sur leur santé notamment des troubles du sommeil, un état d'irritabilité, de fragilité émotionnelle, des troubles de la concentration et de difficultés à couper avec le travail)
 - des atteintes plus importantes dans les directions et les fonctions particulièrement impactées par les baisses d'effectifs,
 - une corrélation entre des atteintes fortes pour la santé et le niveau d'incertitude sur leur situation et leur avenir professionnel
 - **Des agents démotivés et ayant peur de l'avenir** : (50% des répondant indiquent avoir envisagé de partir. Cette population est plus nombreuse à déclarer des incidences négatives sur sa santé et à penser que Cerem'Avenir est une mauvaise perspective pour elle)
 - plus d'1 agent sur 5 déclarent n'avoir « plus » aucune attente par rapport à Cerem'Avenir
 - **Une dégradation des relations de travail** avec une fragilisation des collectifs de travail « le chacun pour soi » et une perte de confiance dans le niveau supérieur de direction.

Cerem'Avenir : conduite du changement et risques organisationnels dans la FPE

- ***Une conduite du changement surdéterminée par un (unique) objectif de réduction des moyens***
- ***Une conduite de projet sous contrainte***
- ***Les leviers organisationnels du projet : des moyens porteurs de risques opérationnels et sanitaires***

Une conduite du changement surdéterminée par un (unique) objectif de réduction des moyens



Pour rappel :

Variation effectif : -11%

Variation production : -2%

Ce projet, tel qu'il est conçu au global et en amont, est déjà en lui-même un facteur de risque important et potentiellement générateur de troubles à court ou moyen-terme.

Une conduite de projet sous contrainte

- Les limites dans la conduite de projet :
 - Une démarche **participative mais qui ne sollicite pas ou très peu les agents confrontés quotidiennement aux problématiques terrain.**
 - Un état des lieux des dysfonctionnements et des besoins en partie ignoré.
 - Une communication en flux tendu mais **des informations jugées floues voire contradictoires** (pour 7 agents sur 10 les informations ne sont pas claires et compréhensibles.). On relève :
 - Des organigrammes en ETP, des agents qui se retrouvent compté plusieurs fois, etc.
 - Des évolutions annoncées qui peuvent fortement évoluer en fonction aussi du poids et de la « combativité de chaque service à négocier le maintien de ses ressources, au détriment bien sûr, d'autres services/département, ajoutant encore à la confusion.
 - Cela se traduit par une attente forte des agents sur le fait d'être destinataires d'informations claires et concrètes
 - **Une temporalité porteuse d'incertitude** : une vision des échéances très hétérogènes qui reflètent de stratégies RH divergentes selon les services et les Directions

- **Un recul de l'adhésion à la logique des moyens** : profonde incrédulité quant à **l'adéquation des moyens en regard des objectifs** poursuivis, sinon quant à la compatibilité des deux objectifs entre eux, d'où la prégnance du scénario de disparition du CEREMA

Les leviers organisationnels du projet : des moyens porteurs de risques opérationnels et sanitaires

- **Les organisations matricielles** sont un mélange de structure **hiérarchique fonctionnelle** classique verticale avec une **structure collaborative horizontale** pouvant entraîner des risques de :
 - **complexification de la division des pouvoirs décisionnels** et des difficultés d'encadrement efficace du personnel,
 - chevauchement de deux types d'activités, l'activité au long court et l'activité liée à la participation aux projets peut favoriser **une charge de travail conséquente et entraîner des pics de charge**,
 - perte de lisibilité de l'organisation, **d'affaiblissement des régulations** exercées par les collectifs de travail,
- Ces risques sont d'autant plus importants lorsque la mise en place de ce type d'organisation s'accompagne d'une réduction des effectifs, lorsque cette organisation sert surtout à pallier le sous-effectif.
- La **rationalisation des moyens**, un risque de surcharge de travail et de perte d'efficacité
 - Une centralisation des fonctions support souvent synonyme de report de charge de travail
 - Une fusion / regroupement/ polarisation de services pouvant entraîner une dilution des expertises
 - Le recentrage sur l'expertise de niveau 2 : un risque de perte de compétence

Recommandations

- Prendre au sérieux l'exposition des agents à des risques psychosociaux
- Rendre les évolutions plus lisibles et visibles
- Prévoir des actions au niveau de la charge de travail et ses exigences
- Favoriser les modes de reconnaissance du travail
- Former l'encadrement à la prévention des risques psychosociaux

