

**Accompagnement à la réalisation
d'une étude d'impact
des changements organisationnels
liés à la fusion des
DREAL Auvergne- DREAL Rhône-Alpes**

Rapport d'étude Phase 2- Période N°1

Dossier N°331
SEPTEMBRE 2016

1. Le contexte et la demande pour la phase 2- Eude d'impact

1.1. Le contexte

La Ministre de la Décentralisation de la Fonction Publique dans la circulaire DGAFP du 9 septembre 2015, a demandé aux Préfets de Région préfigurateurs de réaliser des études d'impact RH dans le cadre de réforme des services généraux de l'Etat.

Dans la circulaire du 9 septembre 2015, Madame la Ministre Marylise LEBRANCHU indiquait : *" dans le cadre de la réforme des services régionaux de l'Etat, je souhaite que soit réalisée, pour chaque nouvel service, nouvelle direction régionale ou établissement public créé, une étude d'impact RH, dont le but sera de mesurer les effets de la nouvelle organisation en matière de ressources humaines"*.

"Les études d'impact et le plan ministériel d'accompagnement RH doivent permettre de mieux accompagner collectivement et individuellement les personnels, d'identifier et prévenir les éventuels risques en matière de santé et de sécurité au travail et de préparer les nouvelles formes d'organisation du travail. A ce titre, vous veillerez à prendre en compte, dans la réalisation de ces documents, les problématiques d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes".

La DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement) est le service régional du Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer et du Ministère du Logement et de l'Habitat Durable.

La DREAL a lancé en octobre 2015 un appel à consultation auprès de Cabinets d'experts agréés auprès des CHSCT afin de conduire l'étude d'impact RH pour les deux Directions Régionales.

Suite à cette première étude d'impact RH réalisée par le Cabinet ESSOR Consultants et remise au Préfet de Région fin octobre 2015, la DREAL a souhaité actualiser et compléter l'analyse et a lancé un appel à consultation externe pour une phase 2 de l'étude d'impact des changements organisationnels.

Le Cabinet ESSOR Consultants s'est positionné pour répondre à ce nouvel appel à consultation de la DREAL en vue d'appuyer les acteurs internes dans la réalisation de la phase 2 de l'étude d'impact RH. Le Cabinet ESSOR Consultants a été retenu pour réaliser la phase N°2 de l'étude d'impact pour la DREAL.

1.2. La demande pour la phase 2 de l'étude d'impact RH

La consultation lancée par la DREAL a donc pour objet la passation d'un marché en vue de l'accompagnement à la démarche d'étude d'impact en matière de ressources humaines des nouvelles organisations proposées dans le cadre de la fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes.

La contribution du Cabinet externe agréé en qualité d'expert auprès des CHSCT agréé par la Direction Générale du Travail consiste pour cette phase 2 de l'étude d'impact, à actualiser et affiner l'analyse au cours des étapes suivantes du projet.

Il est précisé dans le cahier des charges de la DREAL que *"La mission du prestataire externe aura pour objet :*

- *D'apporter un appui à l'analyse des impacts de la fusion ;*
- *De proposer les modalités d'aide et d'accompagnement des agents dans le cadre de la mise en place de la nouvelle DREAL et les éléments de méthodes afin de répondre au mieux aux impacts potentiels identifiés ;*
- *De participer aux réunions de travail de l'équipe projet et d'y apporter une expertise afin de nourrir l'analyse et de veiller à ce qu'elle soit la plus pertinente et la plus exhaustive possible ;*
- *De participer à la rédaction des rapports d'études et à leur présentation au cours de réunions de CHSCT en 2016 ;*
- *D'identifier les points de vigilance et de proposer les sujets et situations collectives à suivre et les outils d'observation à mettre en place tout au long de la démarche de pré positionnement des agents au deuxième trimestre 2016 et jusqu'à l'atteinte effective de l'organisation cible 2018".*

Dans l'appel à consultation il était attendu que le prestataire retenu, expert agréé auprès des CHSCT, structure l'analyse de l'étude d'impact RH autour des éléments suivants :

1. *L'organisation multi-sites et le management à distance ;*
2. *L'évolution en termes de management pour les cadres ;*
3. *L'évolution des perspectives professionnelles ;*
4. *Les conséquences de l'évolution de l'organisation en termes de missions/ typologie des tâches portées ;*
5. *L'impact sur la vie familiale et le quotidien des agents.*

Les éléments 1-2-5 du cahier des charges seront approfondis au 2^{ème} trimestre 2016 et feront l'objet d'un 1^{er} rapport d'étude. Il s'agit de la phase de l'étude d'impact RH *"Période N°1"*.

Les éléments 3-4 du cahier des charges seront pour leur part travaillés au deuxième semestre 2016 et feront l'objet du 2^{ème} rapport d'étude. Il s'agit de la phase de l'étude d'impact RH *"Période N°2"*.

2. Présentation du Cabinet ESSOR Consultants

2.1. Présentation générale du Cabinet ESSOR Consultants

Le Cabinet ESSOR Consultants a été créé en 1991 par d'anciens Inspecteurs du Travail.

ESSOR Consultants est un cabinet spécialisé dans l'accompagnement de démarches participatives de changement du travail et de l'organisation.

Les Consultants du Cabinet ESSOR Consultants, tous confirmés et forts de parcours et d'expériences diversifiés et complémentaires, interviennent principalement dans les domaines suivants :

- Les évolutions de l'organisation du travail
- L'amélioration de la qualité de vie au travail
- La prévention des risques psychosociaux au travail
- L'accompagnement du management
- Le conseil aux directions
- L'amélioration du dialogue social
- L'analyse des impacts des changements sur le travail et les ressources humaines
- L'analyse ergonomique et la conception
- La pénibilité, le maintien dans l'emploi et le handicap
- L'organisation du temps de travail et l'absentéisme.

Une de nos caractéristiques est de pratiquer régulièrement des modes d'intervention différents et complémentaires, ce qui nous permet de pouvoir associer le pragmatisme et l'expérience de terrain, avec une capacité de prise de recul et de synthèse :

- Interventions de conseil en entreprise;
- Expertises CHSCT ;
- Etudes d'impacts RH ;
- Accompagnement des changements ;
- Appui à la mise en œuvre opérationnelle des mesures d'accompagnement ou des plans d'actions ;
- Formations et formations-actions ;
- Etudes d'évaluation et recherches-actions.

Nous cherchons, en particulier, à travers les interventions récemment menées sur la problématique des risques psychosociaux, à permettre aux entreprises d'identifier et prévenir le stress, en les accompagnant dans la recherche des causes organisationnelles, susceptibles de favoriser l'apparition de stress et de troubles psychosociaux.

Le Cabinet ESSOR Consultants est référencé par EDF SA, pour intervenir en unités sur "la Prévention des risques psychosociaux et de santé au travail", dans une démarche de diagnostic large, de formation-action et d'accompagnement des unités sur la problématique des RPS.

2.2. Les compétences multidisciplinaires des consultants

Les domaines de compétences se répartissent ainsi entre les consultants :

Béatrice GAGNÉ	Qualité de vie au travail, risques psychosociaux, changements organisationnels, appui au management, conditions de travail et organisation
Soazig DUGELAY	Risques psychosociaux, changements organisationnels
Elise EFFANTIN	Qualité de vie au travail, risques psychosociaux au travail, analyse de l'activité, handicap, pénibilité
Cédric PELISSIER	Sociologie des organisations, changements organisationnels, risques psychosociaux, conditions de travail et organisation
Michel PEPIN	Economie et gestion, charge de travail et conditions de travail, organisation

Une des caractéristiques du Cabinet ESSOR Consultants est de pouvoir mobiliser, en fonction des demandes, une palette étendue de compétences dans les différentes dimensions du travail. En effet, lors de chaque mission, nous cherchons à mobiliser suite à une instruction approfondie de la demande, les compétences internes les plus à même de répondre de manière circonstanciée aux besoins du demandeur.

L'équipe des salariés d'ESSOR Consultants est multidisciplinaire et composée de compétences en ergonomie, santé et sécurité au travail, organisation du travail, accompagnement des changements, gestion des ressources humaines, économie et statistiques et sociologie des organisations.

Dans la mesure du possible, nous essayons de lier des compétences variées telles que l'ergonomie, les ressources humaines et la sociologie des organisations pour favoriser une compréhension large des problématiques de la santé et sécurité au travail.

2.3. Les agréments et habilitations du Cabinet ESSOR Consultants

Le Cabinet ESSOR Consultants est agréé par la Direction Générale du Travail depuis 1994. ESSOR Consultants intervient en qualité d'expert CHSCT au titre de la loi Article L. 4614-12 et L. 4614-13 du Code du Travail sur les domaines "*Organisation du Travail et Production*" et "*Santé et Sécurité au travail*" et les expertises CHSCT que nous menons portent sur les deux domaines précités.

Par ailleurs, le Cabinet ESSOR Consultants est reconnu comme organisme dispensateur de formation professionnelle sous le N° 82 69 05 63 969, et est habilité à dispenser la formation aux membres des CHSCT, par décision préfectorale d'octobre 1991, sur la liste des organismes Rhône-alpins.

Depuis 2005, le Cabinet ESSOR Consultants est habilité comme intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP) et cette habilitation a été renouvelée en 2010, puis en 2014.

Le Cabinet ESSOR Consultants est actuellement impliqué dans plusieurs réseaux nationaux ou régionaux de réflexion et d'échanges d'expériences :

- Le Cabinet ESSOR Consultants coopère très régulièrement avec l'ANACT et le réseau ANACT- Aract's soit pour la réalisation de diagnostics, de séminaires sur divers thématiques ou encore pour des actions de formations ;
- Dans le cadre du programme de formation de l'ANACT, nous avons participé à la formation de médecins du travail sur les risques psychosociaux ;
- Le Cabinet ESSOR Consultants participe aux groupes de travail en vue de l'élaboration d'un guide sur l'évaluation des interventions RPS et TMS avec l'ANACT et l'INRS.
- Nous intervenons avec l'ANACT sur les problématiques de la charge de travail et de l'absentéisme. Nous avons rédigé un guide sur l'absentéisme à destination d'une branche professionnelle en collaboration avec l'ANACT ;
- Le Cabinet ESSOR Consultants est conventionné par la CARSAT sur les domaines des risques psychosociaux et des troubles musculo-squelettiques ;
- Le Cabinet ESSOR Consultants est référencé par le Groupe EDF SA, pour intervenir en Unités sur la Prévention des risques psychosociaux et de la santé au travail et la prévention du risque violence et agression ;
- Le Cabinet a participé aux travaux conduits par la DGT sur les risques psychosociaux en partenariat avec divers cabinets intervenants sur le sujet ;
- Certains des consultants réalisent des formations dans des universités ou écoles d'ingénieurs reconnues soit dans le domaine de la gestion des ressources humaines, soit sur le champ de la santé au travail et la prévention des risques psychosociaux au travail.

3. Méthodologie proposée en réponse au cahier des charges

Le Cabinet ESSOR Consultants pour la réalisation de cette étude d'impact Phase 2- Période N°1 a développé une méthodologie sur-mesure pour répondre de manière efficace au cahier des charges tout en tenant compte des exigences de respect des délais.

Le Cabinet ESSOR Consultants souhaite ancrer cette démarche dans le réalisme et le pragmatisme car il envisage la présente prestation comme un accompagnement de proximité aux acteurs internes afin de les appuyer dans la réalisation de cette étude d'impact.

Tout au long de la mission, nous sommes restés vigilants à préserver notre neutralité, notre objectivité et notre indépendance. Nous avons également veillé à maintenir notre esprit critique dans une logique constructive et dans une démarche de progression de tous les acteurs en cours d'intervention.

Nous avons centré la méthodologie de la mission sur plusieurs éléments essentiels :

- Une analyse documentaire à partir des différentes données disponibles et notamment les organisations détaillées présentées en Comité Technique le 15 mars 2016 ;
- Une analyse qualitative grâce à des entretiens avec des acteurs ressources afin d'échanger avec ces personnes sur les différents éléments à investiguer et recueillir leur point de vue sur les impacts des nouvelles organisations ;
- Une analyse qualitative par le biais de groupes de travail avec des agents et des managers pour investiguer les éléments à analyser lors de cette étude d'impact et recueillir le point de vue des acteurs de terrain ;
- Un travail et un dialogue de proximité avec les membres du Groupe de Travail émanation du CHSCT afin de nous appuyer sur leur connaissance approfondie des sujets ;
- Une structuration de l'analyse, une participation à la rédaction des rapports d'études et un accompagnement des présentations au cours des réunions du CHSCT en 2016 ;
- Un appui à l'identification des points de vigilance et des propositions des situations collectives à suivre ainsi que les outils à mettre en place tout au long de la démarche jusqu'à l'atteinte de l'organisation cible.

Au-delà de ces éléments répondant aux exigences de l'appel à consultation, nous avons conçu cette mission dans une logique de pragmatisme et d'aide à l'atteinte de l'organisation-cible dans le souci de la préservation des conditions de travail des agents et de leurs managers et de celle de l'efficacité de l'organisation de la DREAL dans sa globalité.

Afin d'atteindre ces objectifs majeurs, nous avons considéré qu'il était important de poursuivre les exigences suivantes :

- Cerner l'état d'avancée du projet et affiner la réflexion sur les questions de l'organisation du travail en multi-sites et les incidences sur le management ainsi que sur les impacts sur le quotidien des agents ;

- Pour ce faire, il nous avons semblé primordial de travailler en relation étroite avec les membres du Groupe de Travail émanation du CHSCT de façon à ce que ces derniers soient des acteurs à part entière et participent activement à la réalisation de cette deuxième phase de l'étude d'impact ;
- Afin de rester pragmatiques et ancrés sur la réalité de la situation, il nous est apparu essentiel d'organiser des groupes de travail participatifs avec les agents et leurs managers pour qu'ils s'expriment sur les différents éléments relatifs à la deuxième phase de l'étude d'impact RH.

Pour avoir réalisé la première étude d'impact en octobre 2015, nous pensons que l'organisation de groupes de travail participatifs a permis d'ancrer la mission au plus près de la réalité du terrain et du vécu des agents et de leurs managers.

Ce qui, nous semble-t-il, a autorisé de cerner de manière assez fine en première approche les impacts déjà présents et ceux qui pourraient se faire jour mais également de porter à la réflexion de l'organisation certains sujets dans une logique de préservation de la santé et sécurité au travail et d'efficience de la DREAL dans sa globalité.

Nous avons conçu cette deuxième phase de l'étude d'impact RH comme l'opportunité d'approfondir quelques-unes des thématiques essentielles relevées dans la première phase.

Mais également comme la possibilité de déterminer au plus tôt ce qui peut se révéler problématique dans l'organisation du travail actuelle, ce qui fonctionne bien et qu'il faut s'attacher à préserver et les bonnes idées des participants pour que l'ensemble de la DREAL puisse à la fois atteindre ses objectifs d'efficience globale et de préservation de la santé et sécurité au travail de tous les agents indépendamment de leur statut ou de leur fonction dans l'organisation.

Nous avons construit cette mission dans une logique de pragmatisme et de réalisme afin de chercher à la fois à identifier la nature des impacts et les mesures concrètes à proposer pour les éviter, les réduire ou les compenser.

Si les grands principes méthodologiques sont proches entre les périodes N°1 et N°2 de cette phase 2 de l'étude d'impact, il y aura néanmoins des différences en termes d'approche. Dans la période N°1 de la phase 2, nous avons centré nos investigations sur les questions d'organisation en multi-sites, celles relatives au management à distance ainsi que sur les impacts de la fusion sur la vie familiale et le quotidien des agents. A ce titre les groupes de travail participatifs menés en juin 2016 ont particulièrement investigués ces sujets.

Dans la période N°2 qui se déroulera sur le dernier trimestre 2016, il nous semble en revanche qu'il sera utile de se centrer plus encore sur les questions de missions, de métiers, d'évolutions professionnelles et de parcours professionnels et ces sujets pourront s'adresser aux agents et aux managers de deux sites mais aussi aux DR/DD.

Il apparaît à ce titre pertinent que ces sujets soient interrogés après le 1^{er} juillet puisqu'à partir de cette date, le positionnement des agents sera rendu effectif. Ce qui signifie que la phase transitoire ne sera plus et que la DREAL dès le retour de congés des agents, devra se pencher de manière concrète sur ces sujets précis.

De notre point de vue, la période N°2 nécessitera plus encore l'implication des membres du Groupe de Travail émanation du CHSCT dans la réalisation de cette étude d'impact pour réfléchir ensemble aux notions de parcours et d'évolutions professionnelles et aux compétences associées.

Nous estimons que sur ces éléments, la connaissance des acteurs internes est indispensable pour appuyer l'intervenant dans l'analyse et enrichir les propositions qui pourront émaner de cette étude. C'est pourquoi, nous serons certainement amenés à solliciter très régulièrement les membres du Groupe de Travail émanation du CHSCT lors de la période N°2.

4. Rappel des sujets approfondis lors de la période N°1 de la Phase 2 de l'étude d'impact

Le Cabinet ESSOR Consultants pour la réalisation de cette étude d'impact Phase 2- Période N°1 a développé une méthodologie sur-mesure pour répondre d'une manière qui semblait pertinente au cahier des charges.

Afin de cerner les évolutions conduites et l'état d'avancée du projet dans sa globalité depuis la dernière étude d'impact, nous avons demandé à la DREAL un certain nombre de documents¹ que nous avons étudiés.

Cela nous permet d'être précis sur la situation actuelle de l'organisation, de cerner ce qui a été engagé, le chemin parcouru et ce qu'il reste à faire jusqu'à l'atteinte de l'organisation-cible en 2018.

Nous tenons à souligner que la mission de l'expert consiste en une forme d'objectivité afin de dire les choses telles qu'elles sont avec une prise de recul propre à une personne extérieure à l'organisation elle-même. Plus l'expert a à sa disposition un certain nombre d'informations ciblées, et plus l'objectivité sera possible.

Dans cet esprit, le Cabinet ESSOR Consultants a complété cette analyse documentaire par des entretiens avec des personnes ressources qui l'ont éclairé sur le contexte et l'état de maturation de l'organisation au moment de la réalisation de cette étude.

Comme dans la première étude d'impact réalisée fin 2015, nous avons proposé d'aller à la rencontre des agents et des managers afin d'interroger leur perception dans la phase actuelle de la DREAL.

¹ Annexe N°1- Etude d'impact Phase 2- Période N°1

Nous avons animé des groupes de travail participatifs avec les agents, les cadres de services et les chefs de services et nous avons tout particulièrement investigué les éléments définis dans l'appel à consultation pour la période N°1 de la phase 2.

Nous souhaitons revenir sur la méthodologie déployée lors des groupes de travail collectifs et participatifs avec les agents et les managers de la DREAL.

Nous avons structuré les groupes de travail participatifs avec les agents et les managers pour la 1^{ère} période de la phase 2 de la manière suivante :

- La situation actuelle en l'état de maturation du projet et la perception des agents, des cadres de services et des chefs de services ;
- L'état des lieux de l'organisation multi-sites et de celui du management à distance du point de vue des participants ;
- Les impacts du management à distance et de l'organisation multi-sites sur le travail des agents et de leurs managers ;
- Pour les managers les impacts du management à distance pour eux-mêmes et pour leurs équipes ;
- Pour les managers, ce qui change dans l'organisation bi-site et le management à distance : ce qui fonctionne bien, ce qui fonctionne moins bien et les impacts sur les conditions de travail, la santé et sécurité au travail et les rapports sociaux au travail ;
- Pour les agents, ce qui change avec la nouvelle organisation et les impacts sur le travail, les conditions de travail, la santé et la sécurité au travail et les rapports sociaux au travail ;
- Pour les agents et les managers, ce qui fonctionne bien et ce qu'il est utile de préserver et ce qui fonctionne moins bien et pourquoi du point de vue des participants ;
- Pour les agents et les managers, les impacts des changements et des éléments évoqués sur le quotidien et la vie personnelle des personnes concernées ;
- Pour les agents et les managers, les impacts potentiels ou avérés et les facteurs de risques psychosociaux au travail éventuels ;
- Pour les agents et les managers ce qu'il faudrait mettre en place pour optimiser les choses sur le plan des conditions de travail, de la santé et sécurité au travail, des rapports sociaux au travail et de la prévention des risques psychosociaux au travail.

Comme c'est le cas dans ce type d'intervention, nous avons procédé selon un mode semi-directif afin de favoriser la libre expression des personnes interrogées et permettre les échanges entre participants et avec l'expert.

5. Construction du rapport d'étude

Le Cabinet ESSOR Consultants, comme cela a été le cas pour la première étude d'impact de décembre 2015, a cherché lors de la réalisation de cette phase N°2 de cette étude à rester centré sur une approche humaine.

A ce titre, nous avons axé notre mission pour la DREAL sur le travail, les conditions de réalisation du travail, la santé et la sécurité au travail et sur les impacts ressentis ou avérés suite à la fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes.

Pour ce faire, une approche qualitative nous semble fondamentale et ce rapport prend tout spécialement appui sur les groupes de travail collectifs avec les agents et les managers.

Nous avons d'ailleurs à ce titre animé 2 groupes de travail supplémentaires par rapport à notre proposition initiale afin de pouvoir nous entretenir en présentiel avec les agents et les managers des sites de Lyon et de Clermont-Ferrand. Ainsi 2 groupes de travail ont été organisés sur Lyon et 2 groupes de travail sur Clermont-Ferrand.

Nous avons également animé à la demande de la Direction de la DREAL, suite à notre entretien du mardi 14 juin 2016, un groupe de travail participatif avec les chefs de services de Lyon et de Clermont-Ferrand. Cela a de notre point de vue permis l'enrichissement de cette étude d'impact et autorise à ce jour de bénéficier d'une vision assez exhaustive de la situation.

En revanche, nous faisons le constat d'une mobilisation trop faible des agents pour la participation aux groupes de travail malgré une bonne communication interne, une mobilisation des personnes en charge de ce sujet et une relance de la part des représentants du personnel, membres du Groupe de Travail émanation du CHSCT.

Nous regrettons ce manque de mobilisation car il nous semble que la possibilité de s'exprimer a été offerte aux personnes et que d'autre part, les choses ont été bien organisées en interne.

Il faudra réfléchir avec le Groupe de Travail émanation du CHSCT aux moyens de mobiliser les agents et les managers sur le sujet car de notre avis, plus les personnes s'exprimeront et plus les réflexions seront enrichies, davantage il pourra en émerger des réflexions et il sera possible d'envisager des régulations éventuelles.

Des régulations allant dans le sens du bien-être et de la qualité de vie au travail pour tous les agents au sens générique de ce terme. Des régulations comme des facteurs de protection dans le travail et des moyens de préservation de la santé et de la sécurité au travail mais également d'efficacité de la nouvelle DREAL dans sa globalité.

Pour ce qui est de cette première période de la phase 2 de l'étude d'impact, nous tenons à souligner que lorsque les personnes ont participé aux groupes de travail, ces dernières se sont largement exprimées et les échanges ont été très riches. Bien sûr, se pose la

question de la représentativité des choses puisque nous n'avons pu recueillir la perception que de quelques personnes dans certains cas.

Pour d'une certaine manière pallier à ce défaut de représentativité due à la faible participation des agents à certains groupes de travail, nous allons retracer de manière exhaustive la perception des personnes présentes aux groupes de travail collectifs. La maille de cette perception est assez "macro" puisque tous les services ne sont pas représentés, aussi il s'agit d'une approche qualitative transversale sans rentrer dans une logique métier-mission-service.

Il est utile de préciser que nous avons fait en sorte de prendre en considération l'ensemble des informations recueillies et que nous avons cherché à en extraire les éléments les plus significatifs mais aussi les plus utiles pour identifier les impacts des changements organisationnels.

S'appuyer sur la perception des personnes interrogées ne signifie pas pour autant que ce qui est dit puis retranscrit est exact et que c'est le reflet de la pensée générale de chacun des agents de la DREAL. Cela est simplement l'expression des agents ayant participé aux groupes de travail collectifs à un instant T et cela correspond à leur ressenti à un moment donné.

Il est cependant essentiel de prendre du recul par rapport à ce qui est dit car comme dans toutes les démarches d'audit social, il peut exister des effets de halo, de désirabilité sociale par exemple ce qui peut amener des participants à s'exprimer de la sorte en groupe de travail collectif.

D'autre part, il convient de souligner qu'analyser les impacts de la fusion consiste pour partie à demander aux personnes interrogées ce qui peut poser problème dans la phase actuelle du projet. Ce qui signifie que les participants aux groupes de travail s'expriment naturellement sur des éléments à tendance négative, ce qui est normal et peut donner une tendance parfois sombre à ce rapport.

Le recueil de la perception permet de repérer les risques émergents et ce repérage nous paraît très intéressant dans une logique de prévention anticipatrice des impacts et cela autorise des ajustements éventuels dans la conduite de projet.

Nous considérons à ce titre que plus on se situe en amont et plus on a la possibilité d'agir avant qu'il n'existe des conséquences, des tensions et des facteurs de risques psychosociaux au travail. Nous estimons en effet que l'anticipation constitue aussi un moyen de prévention efficace qu'il convient d'utiliser dans les études d'impacts des changements organisationnels.

Afin de se situer le plus possible dans une perspective d'aide à l'action pour la DREAL et pour faire en sorte que ce rapport permettent d'engager des réflexions et/ou de réajuster certains éléments et/ou de prévoir des actions pour limiter ou réduire les impacts du projet sur les grands thèmes évoqués, nous allons présenter les éléments selon les groupes de travail participatifs réalisés.

En effet, il est utile de dire que les impacts du projet peuvent être différents selon que l'on soit agents, cadres de services ou chefs de services, et dans une logique d'identification claire des impacts pour les uns ou les autres, il est important d'être assez précis sur le sujet. D'autant que les mesures d'accompagnement que nous pourrions suggérer à la DREAL pourront revêtir des modalités ou des formes différentes selon le groupe auquel on appartient.

Pour certains des éléments évoqués lors des groupes de travail, il nous faudra aussi faire la distinction entre les sites de Lyon et de Clermont-Ferrand car si les participants aux groupes de travail ont évoqué des impacts similaires, ils ont cependant fait état d'impacts différents et parfois propres à un site ou à l'autre.

Avant de présenter les différents sujets, nous voulons redire que le Cabinet ESSOR Consultants travaille dans une logique d'objectivité et d'indépendance et qu'il ancre cette mission dans une démarche collective ainsi que dans une logique d'aide à l'action, nous sommes vigilants à ne pas stigmatiser une personne, un niveau hiérarchique ou un service en particulier.

En qualité d'intervenant externe, notre objectif est de mobiliser les acteurs internes sur des actions ou des réflexions susceptibles de concilier les objectifs de la santé au travail et ceux de la performance de l'organisation et de chercher à limiter le plus possible les risques potentiels liés au projet.

Aussi, il ne sert à rien selon nous de rester figé sur ce qui fonctionne moins bien mais au contraire chercher des moyens pour une amélioration durable des choses.

Dans ce rapport d'étude d'impact de la phase 2, nous ne reprendrons pas les éléments déjà évoqués dans le rapport de 2015 et nous invitons la DREAL à se pencher sur ce qui a déjà été écrit dans la précédente étude d'impact.

Nous notons d'ailleurs qu'un certain nombre de sujets restent d'actualité, même si de notre point de vue, tous les acteurs internes de la DREAL se sont déjà engagés concrètement dans l'action et qu'un certain nombre de mesures ont été prises dans la période qui vient de se dérouler.

De la même manière, nous ne reprendrons pas les pistes d'actions que nous avons suggérées à l'époque car nous travaillons les trois rapports de manière complémentaire et nous allons faire en sorte d'éviter le plus possible les redites. Les différents rapports constituant un tout.

Le fil conducteur de ce rapport est le suivant : comment à partir de l'état de maturation du projet et des impacts identifiés, permettre à la DREAL de concilier les objectifs de maintien de conditions de réalisation du travail satisfaisantes, de préservation de la santé et la sécurité au travail des agents et de prévention des risques psychosociaux au travail tout en poursuivant les objectifs de performance de l'organisation dans sa globalité ?

Nous voulons également souligner que dans des contextes de changements organisationnels et dans l'analyse des impacts de ces changements, il convient toujours de replacer les choses dans leur contexte et de raisonner en termes de marges de manœuvre que possède l'organisation elle-même et des contraintes qui lui sont en quelque sorte imposées par le contexte externe.

En distinguant les choix faits par une organisation et ceux qui lui sont imposés par les prescriptions ou le contexte externe, on peut alors suggérer des régulations qui se situent dans le champ des possibles de cette même organisation. Il est en effet fondamental de dissocier ce qui relève des possibilités des acteurs internes et les éléments sur lesquels ces derniers ne pourront pas agir.

En tenant compte de ce qu'il est véritablement possible de faire, on permet à l'organisation de réfléchir de manière sereine et de trouver des régulations concrètes pouvant influencer positivement sur les conditions de réalisation de travail et préserver efficacement la santé et la sécurité au travail des agents ainsi que l'efficience organisationnelle.

Dans le premier rapport d'étude, il était demandé à l'expert de venir alimenter le plan d'accompagnement ministériel RH et nous avons à l'époque, suggéré un certain nombre de pistes de prévention des risques psychosociaux notamment. Nous invitons la DREAL à se pencher sur le sujet.

Pour autant, dans la phase N°2 de l'étude d'impact de la fusion sur les conditions de réalisation du travail et sur la santé et la sécurité au travail, nous prendrons au contraire le soin de prioriser les choses pour éviter à la fois une surcharge de l'organisation et une dispersion des sujets pouvant conduire à une perte de visibilité sur ce qui est conduit en matière de prévention au sein de la DREAL.

Nous croyons en effet que les organisations actuelles sont le plus souvent surchargées et que ce n'est pas en suggérant un trop grand nombre de pistes d'actions que l'on se situe dans une logique d'aide à l'action, bien au contraire.

Pour ce premier rapport d'étude de la phase 2, nous allons centrer l'analyse qualitative de l'étude des impacts de la fusion sur les éléments principaux demandés lors de la consultation, à savoir :

- L'organisation multi-site et le management à distance ;
- Les évolutions en termes de management pour les cadres ;
- Les impacts sur la vie familiale et le quotidien des agents.

Pour autant, il ne nous est pas paru possible de réaliser cette étude d'impact sans faire un point d'étape sur la situation actuelle de la nouvelle organisation en l'état de maturation du projet.

Ce point d'étape est essentiel pour une bonne compréhension des choses et pour cerner le ressenti des personnes interrogées dans le cadre de cette mission. Cela semble fondamental pour voir ce qui a été mis en place, ce qui est perçu comme positif et

fonctionnant bien mais aussi pour comprendre ce qui fonctionne moins bien et ce qui peut être ressenti comme posant problème aux agents et aux managers de la DREAL en l'état de maturation du projet.

A ce titre, nous faisons l'hypothèse qu'il existe déjà un décalage entre ce qui s'est dit lors des groupes de travail collectifs du mois de juin 2016 et la réalité de l'organisation au mois de septembre 2016, notamment puisqu'au moment où la DREAL prendra connaissance du présent document, les agents seront positionnés sur leur poste.

Cette donnée est essentielle car maintenant la DREAL est sortie d'une phase d'organisation provisoire pour "*entrer dans le vif du sujet*" c'est-à-dire avec une nouvelle forme d'organisation qu'il a été choisi de mettre en place lors de la fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes.

Ce qui nous fait dire qu'à partir du 1^{er} juillet la DREAL est passé d'un fonctionnement théorique à un fonctionnement pratique, les phases de préfiguration de l'organisation et de pré-positionnement des agents étant achevées.

La levée de ces phases transitoires va certainement changer des choses, notamment le flot d'incertitudes ou d'inquiétudes liées à ces moments d'entre-deux de construction d'une organisation.

La levée de ces phases transitoires va probablement aussi apporter son lot de sujets, de questionnements et de problématiques, qui s'ils ne sont pas forcément inconnus des acteurs internes peuvent, en se mettant en place concrètement, soulever des situations qui n'ont pas nécessairement été pensées ou anticipées. En ce sens, certains aspects pourront se résoudre d'eux-mêmes et d'autres pourront émerger au fur et à mesure de l'avancée des choses jusqu'en 2018.

Nous avons choisi de globaliser les perceptions des deux sites car un de nos souhaits majeurs dans la rédaction de ce rapport est de faire en sorte de ne pas réanimer le sujet des divergences entre les sites et surtout de ne pas venir alimenter des tensions qui peuvent perdurer même si les choses semblent être en voie d'amélioration.

Nous retraçons la perception des agents, des cadres de services et des chefs de services sur les thèmes suivants :

- Perception des personnes interrogées sur la situation actuelle en l'état de maturation du projet ;
- Perception des personnes interrogées sur l'organisation multi-sites ;
- Perception des personnes interrogées sur le management à distance ;
- Perception des personnes interrogées sur l'évolution en termes de management pour les cadres ;
- Perception des personnes interrogées sur les impacts sur la vie familiale et le quotidien des agents ;
- Perception des personnes interrogées sur les impacts sur les conditions de travail ;
- Perception des personnes interrogées sur les impacts sur la santé et sécurité au travail ;

- Perception des personnes interrogées sur les facteurs de risques psychosociaux.

Après avoir présenté la perception des agents, nous donnerons notre point de vue sur les sujets prioritaires sur lesquels il nous paraît utile que les acteurs internes se penchent dans la période qui va suivre ce rapport d'étude.

Ces pistes de réflexions sont également des suggestions de pistes d'actions pour préserver des conditions de travail satisfaisantes pour tous les agents, prévenir les risques psychosociaux au travail pour les personnes de la DREAL et permettre une efficacité de l'organisation dans son ensemble.

6. Perception des participants aux groupes de travail collectifs

Perception des groupes de travail sur les thématiques de l'étude d'impact	
<p>Situation actuelle en l'état de maturation du projet</p> <p>Perception des agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le sens de la fusion n'apparaît pas toujours clair pour les agents, une fusion perçue comme une logique de rationalisation des coûts et le sentiment de perte et de deuil qui perdurent - Une fusion qui selon les agents, s'est faite sans que l'Etat ne se pose la question de la compétence et du savoir-faire et l'impression que la perte de connaissance et de savoir n'inquiète personne - Le besoin est ressenti que l'externe laisse la possibilité et le temps à la DREAL de s'organiser et que la Direction dise davantage non aux Préfets ou aux Ministères de tutelle car il existe à l'heure actuelle un phénomène de surcharge de toute l'organisation et le sentiment d'une pression reçue et retransmise - La crainte que la période de fusion et le travail en mode dégradé ne viennent détériorer l'image de la fonction publique et la qualité du service rendu par la DREAL - La période jusqu'au 1^{er} juillet 2016 a été essentiellement consacrée à gérer la question des ETP avec la volonté de ne bouger personne mais les agents ont l'impression que le risque de perte de compétences et de savoir-faire n'a pas suffisamment été pris en compte pour l'instant

	<ul style="list-style-type: none">- Le besoin est ressenti de se poser la question de l'adéquation entre missions et moyens, de dire non, de faire des renoncements et l'affirmer clairement tant à l'externe qu'en interne et un besoin urgent de priorisation des activités afin de limiter les phénomènes de débordements- Un risque exprimé avec le fonctionnement en mode DREAL AURA sur la perte de connaissance et de compétence ainsi que la crainte de passer de plus en plus de temps en travail administratif et de moins en moins de temps sur la technique- Pour certains agents, un changement de poste, voire dans certains cas un changement de métier et/ou un poste à construire et de l'avis des participants un certain nombre d'agents a des difficultés à se projeter dans la nouvelle organisation et certaines personnes envisagent de quitter la DREAL- La situation actuelle entraîne une forme de repli sur soi des personnes et/ou des services, une perte de communication entre les agents et/ou les services et dans certains cas, le sentiment de mise en concurrence des agents- Dans la période actuelle, des managers qui s'occupent de l'organisation tandis que les agents font en sorte d'assurer la continuité de service et selon les participants, la continuité du fonctionnement de la DREAL repose trop sur la bonne volonté et l'implication des agents et moins sur des schémas organisationnels construits- Une forme de complexification du travail et le besoin d'aller sur le travail et simplifier des choses pour ne pas enchyster le système et de s'occuper de l'aspect pratique des choses car ce sont des irritants au quotidien qui empêchent de travailler correctement- Une transversalité et une polyvalence qui sont considérées comme des données importantes dans le fonctionnement de la DREAL, l'impression que la fusion a cassé à la fois la polyvalence et la transversalité, que la logique thématique est en train de disparaître au profit de sujets partagés au niveau de la région- Une organisation qui à ce stade de maturation semble manquer de visibilité sur le qui fait quoi et qui est responsable de quoi, que des projets sont en standby depuis 6 mois ce qui donne l'impression de passer son temps à s'organiser en interne mais
--	---

	<p>de porter peu de projets en ce moment</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des agents qui perçoivent davantage de contrôle, de reporting et de visas et d'autres qui estiment avoir une forte autonomie dans le travail ce qui pose la question de la responsabilité mais dans tous les cas l'impression d'un manque de cadre et de précision sur le qui fait quoi et qui est responsable de quoi - Des problèmes de délégation engendrant des retards dans les prises de décision et le besoin est ressenti de donner aux agents les moyens de remplir leurs missions et de se faire confiance - Le modèle actuel reste perçu comme étant hégémonique aux agents auvergnats notamment en ce qui concerne les outils et les méthodes de travail et ces derniers estiment qu'on ne prend pas assez en considération les compétences et savoir-faire de l'ex DREAL Auvergne - Un sentiment pour les agents clermontois de perte de réactivité, de rallongement des délais et au final de lourdeur dans la réalisation du travail depuis la fusion avec la DREAL Rhône-Alpes - Le ressenti d'un éloignement du centre décisionnel, d'une forme de distanciation de la Direction au sens large et pour certains services d'un manque de présence des chefs de services sur le site
<p>Situation actuelle en l'état de maturation du projet</p> <p>Perception des cadres de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une période très chargée pour les cadres des services et l'impression d'avoir été happés par la réorganisation des services ce qui fait naître à l'heure actuelle une forme d'exaspération liée à la phase de construction de l'organisation - Dans la période écoulée, le sentiment d'avoir dû se mettre en retrait du quotidien pour donner la priorité à la préfiguration, ce qui pose la question du soutien et de l'accompagnement des agents dans la période et celle de la continuité de l'activité des services - Une crainte pour les cadres de services dans la période de pré positionnement des agents de ne pas arriver à tout faire dans les délais demandés ainsi qu'un stress au niveau des échéances (fiches de postes et micro organigrammes par exemple) - D'après les cadres des services, "<i>tout a été pensé dans l'organisation sauf le quotidien</i>" ce qui selon eux complexifie ce qui était simple et fait naître des irritations et du

	<p>mécontentement dans les services</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon les cadres, sachant que chaque service doit déjà apprendre à se connaître avant d'aller vers les autres, il existe un recentrage et/ou un repli sur soi des services ce qui pénalise la transversalité et la coopération mais d'après eux, <i>"il a fallu se consacrer à l'essentiel et assurer la continuité du service coûte que coûte car il y a des commandes et du travail à faire"</i> - Pour les cadres, la période allant du 1^{er} juillet 2016 à décembre 2016 va être particulièrement complexe et difficile notamment pour les chefs de pôles car il va être davantage question du travail et de savoir ce qu'on met derrière les missions, que la période transitoire va s'arrêter mais qu'il y aura d'autres problèmes et qu'il est urgent de prioriser les choses - Une perte de proximité avec la direction, une équipe de direction à 7, un sentiment de manque de clarté sur le qui fait quoi et qui est responsable de quoi, ce qui oblige parfois à bipasser la hiérarchie pour faire avancer les dossiers - Pour les cadres, le rajout d'une strate hiérarchique avec la création des directeurs référents, l'impression de s'éloigner du centre de prise de décision pour le site de Clermont-Ferrand et le sentiment d'un éloignement et d'une forme d'isolement du site auvergnat - Dans la période qui vient de s'écouler, une moindre disponibilité des chefs de services, moins l'occasion de les voir sur le site clermontois et l'impression au final que cela retarde les prises de décisions et laisse des projets en standby - Certains cadres disent <i>"ne plus travailler avec les mêmes responsabilités qu'avant la fusion car des postes ont été coupés en deux"</i> et l'impression pour d'autres que le nombre d'intermédiaires a été multiplié par deux ce qui engendre parfois une démotivation - Une crainte que la fusion et la perte de certaines missions n'entraînent des départs d'agents, ne fassent peser un risque sur les compétences et savoir-faire internes mais également ne viennent accroître la charge de travail dans les services et pour les cadres des services - Des pertes d'effectifs dans certains services et le besoin ressenti de faire des choix dans le travail mais l'impression depuis la fusion d'une augmentation du reporting accroissant la charge de
--	---

	<p>travail des cadres mais aussi des agents</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon les cadres de services, il est nécessaire pour l'instant de mettre de côté les questions de l'harmonisation, d'échelonner les choses dans le temps et de réduire un peu le degré d'urgence lié à l'harmonisation car cela crée parfois des tensions et de l'agressivité entre les agents des deux sites - Une fusion et une acculturation qui selon les cadres de services vont prendre du temps, une nécessité de sortir de l'urgence et de prendre plus de temps pour harmoniser les choses entre les deux anciennes DREAL et le sentiment qu'il faut se recentrer sur le cœur de métier et donner du sens - La question de l'harmonisation qui est vécue comme une chose difficile avec la crainte de perte de la qualité du travail et de la dégradation du service rendu en particulier sur le site Clermont-Ferrand et le besoin est ressenti de ne pas aller vers une uniformisation excessive et de prendre en compte la notion de territoire dans les réflexions - Le sentiment de devoir parfois contourner l'organisation pour faire avancer le système ce qui du point de vue des personnes interrogées peut engendrer des conflits de valeurs dans la réalisation du travail - Le sentiment d'un manque de confiance à l'heure actuelle et d'une forme d'infantilisation des cadres de services, d'un manque de délégation ou des délégations sans avoir la responsabilité qui va avec et l'impression pour les cadres de ne plus savoir de quoi ils sont véritablement responsables - Le sentiment que les choses sont en train de globalement s'améliorer mais que pour se faire, il est nécessaire de dépasser le stade de la compétition entre les deux sites, de respecter la hiérarchie et de mieux définir les rôles et responsabilités de chacun
<p>Situation actuelle en l'état de maturation du projet</p> <p>Perception des chefs de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avec la fusion de nombreuses choses ont changé au sein de la DREAL et l'impression que cela a été brutal pour les agents depuis l'engagement dans le projet - Selon le management, le niveau national avait l'impression de sureffectifs à la DREAL mais l'impression que <i>"personne ne se demande si on peut y arriver, qu'on se plante, qu'on continue mais que personne ne se pose la question du prix, ni la question</i>

	<p><i>humaine ni le risque de dégradation de la qualité de service"</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Une fusion qui est subie dont chacun a des difficultés à voir le sens, l'impression que l'externe ne s'est pas véritablement interrogé sur le comment faire le travail ni comment porter les politiques publiques avec des exigences de résultats rapides et au final le sentiment que personne ne se demande comment la DREAL peut arriver à tout faire- Selon les chefs de services, la direction défend bien la DREAL d'une manière générale mais selon eux une grande partie de la pression vient de l'externe et l'impression qu'il faut davantage dire non afin de laisser à la DREAL du temps pour s'organiser- Le besoin est ressenti de laisser du temps en particulier sur les sujets techniques un peu complexes, de refaire des études si besoin, de ne pas être sur l'instant, de différencier le politique et la technique et qu'il est nécessaire de desserrer les choses tant en interne qu'à l'externe- Pour le management, il y a dorénavant une nécessité à prioriser les choses, donner du sens à ces priorités, mettre du courage dans le pilotage pour ne pas trop se soumettre au territoire ou au corps préfectoral et permettre à la DREAL de parfaire son organisation interne- Selon les chefs de services <i>"tout le monde fait des efforts démesurés pour y arriver"</i> car la DREAL doit tourner mais le sentiment de perdre parfois en qualité du service rendu- Des services ont pris une taille importante ce qui signifie qu'il faut encadrer des agents de Lyon et de Clermont-Ferrand, que certains agents ont parfois des difficultés à se projeter dans un grand service et l'impression aussi qu'il est plus complexe de communiquer et d'une perte de souplesse de l'organisation d'une manière générale- Avec la nouvelle organisation, il est moins facile selon les chefs de services d'avoir un accès souple avec la direction et l'impression que le statut de Directeur référent a mis un échelon hiérarchique supplémentaire faisant perdre le contact direct, de la souplesse et de la réactivité dans le travail et que cela retarde parfois certaines prises de décisions- Une difficulté à connaître le rôle exact du CODIR 7D (lieu de décision ou lieu d'échanges?) et le sentiment que plus globalement il existe un besoin de précision et de formuler
--	--

	<p>clairement les attentes vis-à-vis des chefs de services</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selon les chefs de service, il y a des projets intéressants mais l'impression que les agents de Clermont se sentent en marge des centres de décisions de la DREAL à l'heure actuelle ce qui donne un sentiment de marginalisation de l'Auvergne - D'après les chefs de services, il existe "<i>un choc des cultures</i>" entre les sites de Lyon et de Clermont, que les méthodes de travail n'ont rien à voir et l'impression qu'il faut faire perdurer certaines méthodes et outils d'Auvergne, ne pas aller vers une harmonisation totale et tenir compte du territoire pour que cela fonctionne
<p>Organisation multi-sites</p> <p>Perception des agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Au regard de l'éloignement de certains départements, une perte de contact avec le terrain, l'impression de se retirer du territoire et de perdre le réseau et l'animation de proximité avec la crainte d'une forme de dilution des messages devant être portés par la DREAL - Pour des agents de Clermont-Ferrand, depuis la fusion un éloignement clair de la Direction, un sentiment d'isolement mais l'impression paradoxalement de manquer d'autonomie car les prises de décisions demandent la présence de la hiérarchie - Des réunions qui sont le plus souvent sur Lyon, l'obligation de se déplacer, de passer beaucoup de temps dans les transports et une fatigue qui s'accumule mais le sentiment que les plus impactés sur cette question, ce sont les chefs de pôles et les chefs de services dont certains présentent des signes de fatigue réels - Selon les agents de Clermont-Ferrand, l'organisation multi-sites engendre "<i>une forme de communication plus brute et moins spontanée</i>", un éloignement de la hiérarchie et des collègues de travail et le sentiment d'une perte de la qualité des relations humaines - Une difficulté pour avoir les informations, un manque d'échanges directs et informels perçus comme facilitateurs dans la réalisation du travail et une nécessité de remettre de la proximité humaine pour donner à la fois du sens en interne et de la visibilité pour les usagers et partenaires externes - Une lourdeur nouvelle avec l'organisation en multi-sites par exemple dans le processus des signatures qui complexifie le

	<p>travail interne, retarde certaines prises de décisions et pèse sur la visibilité et le service rendu à l'externe avec la crainte d'une perte de la qualité du travail de la DREAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des agents disent être de plus en plus centrés sur de l'administratif et de moins en moins que la technique et l'impression "<i>de ne servir à rien et de ne traiter que du papier</i>" ce qui questionne sur le sens des missions et du travail demandé - Dans le cas de certaines UD, le sentiment d'avoir été très impactées par la fusion, que des rassemblements ont été organisés mais qu'il manque de convergences sur les méthodes de travail et que chacun conserve ses pratiques ce qui est souvent générateur de tensions entre les agents
<p>Organisation multi-sites</p> <p>Perception des cadres de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une complexification de l'organisation sur des soucis matériels simples (par exemple des validations de billets) et le sentiment de ne plus vraiment savoir qui fait quoi et qui est responsable de quoi, le tout étant générateur de lenteur dans l'action et les prises de décisions mais aussi de tension dans les collectifs - Parfois des ordres et des contre-ordres, des consignes qui manquent de clarté et l'impression d'un manque de concertation entre les uns et les autres et d'un manque de confiance qui se généralise - La question de la circulation de l'information est selon les cadres de services le cœur du problème avec le sentiment d'une perte de proximité vis-à-vis des interlocuteurs externes, d'une perte de l'autonomie et du pouvoir d'agir des cadres de services mais aussi des agents - Un enjeu sur les questions de la circulation des informations et la communication entre les personnes de services travaillant en bi-sites avec l'impression que les visios ne pourront pas remplacer le présentiel, un risque de perte de la relation de proximité et d'une forme de complexification du travail au quotidien - Pour les cadres, des déplacements qui se multiplient et qui génèrent un accroissement à la fois du travail, du temps de travail et de la charge de travail avec une augmentation de la fatigue dans la période qui vient de s'écouler - Avec l'organisation en multi-sites, un accroissement important de la charge de travail, de surcharge de travail dans certains cas et moins de temps pour aller sur le terrain mais aussi le ressenti

	<p>pour les cadres de services d'une forme de déconnexion avec les agents au quotidien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les agents de la DREAL étant des personnes investis dans leur travail, les cadres de services craignent que <i>"la mise en place de la standardisation ne pénalise la motivation des équipes"</i> - Une transversalité qui est importante pour certains services et des services qui sont interdépendants sur des métiers et selon les cadres de services, il y a nécessité d'être créatifs sur le sujet et organiser des choses en commun pour que le système fonctionne - Les cadres de services estiment que les agents ont fait beaucoup d'efforts dans la période, aussi il est selon eux nécessaire de mettre à leur disposition tous les moyens de fonctionnement pour faire le travail comme par exemple de mettre à disposition des bureaux de passage pour les agents de Clermont-Ferrand - Pour les cadres de services de Clermont-Ferrand, des doutes sur la pérennité du site, sur la viabilité d'un fonctionnement en bi-sites et une crainte de la fermeture à terme de Clermont-Ferrand qui perdurent
<p>Organisation multi-sites</p> <p>Perception des chefs de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Selon les chefs de services, les agents commencent à travailler ensemble depuis 2-3 mois et la dynamique leur parait plus positive qu'en janvier dernier - Dans la période actuelle, les chefs de services estiment qu'il y a une sous-estimation du temps et de l'énergie nécessaire au développement du relationnel, de la complexité du fonctionnement de la nouvelle DREAL sur 12 départements et de l'organisation en multi-sites - La distance au sein des services bi-sites n'est pas facile car les gens ne se connaissent pas, que les relations ne sont plus aussi spontanées qu'avant, que le présentiel est nécessaire mais que <i>"les agents s'épuisent à l'heure actuelle"</i> avec les nombreux déplacements - De l'avis des chefs de services, le présentiel permet de mieux avancer sur les dossiers, d'être plus réactifs et l'impression qu'il va falloir trouver des méthodes de travail nouvelles pour arriver à travailler sur 12 départements et en multi-sites ce qui ne sera pas simple

	<ul style="list-style-type: none">- Un risque de complexification des choses à partir du mois de juillet 2016 car parmi les agents d'un même pôle, un sujet pourra être repris par des collègues alors que des agents ont développé une expertise ce qui selon eux peut être générateur de tensions entre les personnes- En effet, une partie des agents qui sont experts risquent de perdre des thématiques sur lesquelles ils sont reconnus ce qui peut entraîner une perte de sens et d'utilité dans le travail pour les agents, les placer en difficulté et générer des tensions dans les services- Cet aspect concerne aussi les cadres de services et les chefs de services sur des périmètres de missions ou d'activités ce qui peut conduire à une perte de l'intérêt et de la motivation au travail- Une difficulté à enlever des missions aux agents ou de dire à des adjoints qu'ils ne le sont plus et le sentiment que cela interroge sur le déroulement de carrière et la reconnaissance au sein de la DREAL- Selon les chefs de services, les binômes chefs de services et chefs de services délégués fonctionnent bien dans l'ensemble et dans le binôme chacun a une spécialité mais l'impression que le travail est tout de même plus complexe sur des sites séparés- D'après les chefs de services, les binômes chefs de services et chefs de services délégués sont parfois plus compliqués pour les agents même si les retours sont plutôt positifs et il leur apparaît nécessaire de passer beaucoup de temps en coordination et assumer les décisions ensemble et être solides- Pour les chefs de services, le binôme et une forme d'interchangeabilité du binôme donnent de la fluidité et l'impression que cela a relancé une dynamique positive sur Clermont-Ferrand en particulier- Pour les chefs de services, l'impression qu'il manque de fluidité entre la direction, les directeurs référents et les chefs de services, "<i>que ça part dans tous les sens et que ça remonte dans tous les sens</i>" et le besoin est ressenti de remettre de la confiance à tous les niveaux et de prioriser- Selon les chefs de services, il existe une vraie volonté de la direction de donner les moyens à l'encadrement de gérer les situations et que des choses ont été faites avec des formations au management bi-site ce qui est positif
--	--

<p>Management à distance</p> <p>Perception des agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le management à distance implique des déplacements fréquents avec des conséquences sur la durée du travail mais aussi sur la communication et l'information au quotidien ce qui induit selon les personnes interrogées une perte de réactivité et de fluidité et ralentit les prises de décision - Dans certains services, le sentiment d'un manque de disponibilité des chefs de services en particulier quand le service n'est pas sur le site ce qui pose la question de l'appui et du soutien managérial dans le travail - Selon des agents, les managers à l'heure actuelle veulent tout contrôler, qu'il manque de délégation et d'autonomie laissés aux agents et le besoin est exprimé de mettre en place des délégations sur les signatures pour permettre aux agents de travailler et plus globalement de faire confiance aux agents - Avec le management à distance, la certitude qu'il va falloir moderniser les méthodes de travail et être davantage dans le mode projet mais l'impression qu'à l'heure actuelle, il y a parfois la volonté de la hiérarchie de tout maîtriser et de tout contrôler ce qui donne aux agents le sentiment d'un manque de confiance
<p>Management à distance</p> <p>Perception des cadres de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le management à distance constitue en soi selon les cadres de services, un risque psychosocial à part entière et même si le fait qu'il y ait des chefs de services délégués, il reste une crainte de moins voir si les agents sont en difficulté et de laisser passer des choses à ce niveau - Dans certains cas, des agents qui vont se retrouver sans management et sans secrétariat et l'impression que quelques-uns d'entre eux vont être "<i>des électrons libres jusqu'en 2018</i>" ce qui n'est pas satisfaisant d'un point de vue managérial et inquiète les cadres de services - La question qui se pose est de savoir comment il sera possible d'appuyer les agents dans la réalisation de leur travail, de valoriser le travail, de reconnaître le travail et de donner aux agents des signes de reconnaissance - Des équipes qui marchent parfois à deux vitesses, ceux qui sont sur place d'un côté et ceux qui sont sur site distant de l'autre, ce qui n'est pas simple en terme de management selon les cadres de services

	<ul style="list-style-type: none"> - La question se pose de comment trouver les moyens pour embarquer tout le monde, créer de la cohésion d'équipe, manager à distance et accompagner tous les agents - Pour certains services en particulier quand la tête de service n'est pas sur le site, le sentiment d'être livré à soi-même et que d'une manière générale, l'organisation en multi-sites est complexe en termes de management car les managers ont de nombreux déplacements et la visio ne suffit pas et ne remplace pas le présentiel - Le besoin est ressenti de développer le système de visio de poste à poste et de le déployer le plus rapidement possible pour permettre une forme de communication plus directe et faciliter les interactions entre les agents sur site distant - Le besoin est ressenti de faire des ateliers de co-développement et d'échanges entre pairs et l'impression plus globale qu'il faut s'orienter vers un type de management plus participatif et manager par la confiance
<p>Management à distance</p> <p>Perception des chefs de services</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un management à distance qui n'est pas simple ni pour les managers ni pour les agents, le sentiment qu'il va falloir trouver un équilibre mais une crainte que cela reste complexe malgré tout - Un management à distance qui paraît plus complexe quand il existe une disproportion de l'équipe entre les deux sites, l'impression que les échanges se font moins bien et que cela ne favorise pas les relations de travail dans leur ensemble - Le besoin est ressenti pour les chefs de services d'avoir les moyens matériels rapidement à disposition (visio de poste à poste et salles de visioconférences disponibles) pour permettent aux agents de mieux travailler ensemble et d'avoir le plus possible des relations de travail "de proximité" entre les agents des deux sites
<p>Evolutions en termes de management pour les cadres</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un sentiment partagé que les chefs de services, les chefs de pôles et les chefs de pôles délégués se sont vraiment investis et "<i>que beaucoup d'entre eux ont mouillé la chemise pour les agents</i>", pour que le système fonctionne mais aussi pour donner du sens au travail des agents ce qui est très largement considéré comme positif - Dans la période, une complexité pour les cadres d'à la fois piloter

	<p>le service pour continuer l'activité et de préfigurer dans le même temps un autre service et l'impression que les choses reposent trop sur la volonté des personnes et moins sur des principes organisationnels formalisés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour les cadres de services, parfois des difficultés à connaître le rôle et les responsabilités des chefs de service et des chefs de services délégués, l'impression que cela a des incidences sur les délais et certains participants ont dit ne pas toujours comprendre qui prend la décision et pourquoi cette décision est prise - Le besoin est ressenti dans la période qui arrive, de chercher à créer de la cohésion entre les agents dans le fonctionnement bi-sites, entretenir le plus de proximité possible avec les équipes mais aussi de préserver les compétences et les capacités à faire des agents - Pour les chefs de services l'impression que les relations bilatérales avec les directeurs référents qui ont été établies dans l'idée d'un management rapproché, renvoient à la question de l'autonomie des chefs de services sur laquelle il va être nécessaire de se questionner - Le management d'une manière générale a l'impression de passer beaucoup de temps sur Lyon et d'être moins présents sur les autres sites malgré les efforts faits dans la période qui vient de se dérouler ce qui n'est pas satisfaisant en soi pour accompagner les agents - Selon les chefs de services, il est important de pouvoir se centrer sur le management et moins sur la technique pour avoir le temps d'encadrer et de soutenir les équipes dans les périodes actuelles
<p>Impacts sur la vie familiale et le quotidien des agents</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Une fusion qui a des impacts certains sur la vie familiale en particulier en raison des déplacements et de l'augmentation de la durée de la journée de travail qui en découle - Une fusion génératrice de nombreux déplacements ce qui représente également un coût financier important avec des frais de gardes d'enfants en hausse par exemple - Une impression très largement partagée que les déplacements sont fréquents, très chronophages et alourdissent considérablement l'amplitude horaire et la charge de travail des agents et de leurs managers

	<ul style="list-style-type: none"> - Pour le management, le sentiment de "<i>faire des petites journées de travail sur Lyon</i>" mais que les réunions se terminent tard, que l'amplitude horaire est forte et que cela impacte la vie familiale et le besoin est exprimé que les choses changent culturellement au sein de la DREAL - Pour les chefs de services, le sentiment qu'il faut rester tard, répondre à des mails le soir et "<i>qu'à l'heure actuelle il y a une sorte de surenchère et d'abandon des limites de la sphère travail</i>" et le besoin est ressenti que des limites soient fixées - Le sentiment qu'au début de la fusion, il y avait une sorte de compassion de la part de l'entourage mais que maintenant c'est de l'agacement et que des tensions peuvent émerger au sein de la vie familiale et dans le quotidien des agents
<p>Impacts sur les conditions de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Dans la période actuelle, au regard des incertitudes et des changements en cours, l'impression d'être moins centrés sur le travail, de passer beaucoup de temps dans les couloirs pour échanger avec les collègues, le sentiment que cela impacte le temps de travail et l'efficacité des services - Selon les personnes interrogées, le temps de déplacement représente une forme de dégradation de la sérénité dans le travail, rajoute du stress, augmente de manière significative l'amplitude des journées de travail - La question des déplacements est une constante dans les groupes de travail collectifs, notamment au niveau des managers avec la notion de prise de risque, de charge de travail, d'allongement de la journée de travail et d'accroissement de la fatigue - Le budget déplacement n'étant pas extensible, il existe selon les agents un risque de ne plus se rendre dans des réunions nationales, ce qui est perçu comme regrettable car il s'agit d'une source d'informations et de partage nécessaire pour les agents de la DREAL - Une augmentation des appels téléphoniques ainsi qu'une multiplication des mails liées à l'organisation multi-sites qui contribuent à un accroissement de la charge de travail et donnent une impression de lourdeur dans la réalisation du travail

	<ul style="list-style-type: none"> - Les chefs de services ont notamment évoqué la question de la multiplicité des mails et du temps important pour les traiter ce qui rajoute du temps et de la charge de travail ainsi qu'une forme de complexité du système et le besoin est ressenti de revenir à des échanges plus directs - Le management sur la question des mails a évoqué "<i>la crainte de passer à côté de quelque chose et de ne pas informer les agents</i>" et le besoin est ressenti de poser la question de l'utilité de tous les mails pour réduire la charge de travail ainsi que la lourdeur ressentie dans le travail - Le fait pour certains agents d'Auvergne d'aller en DDT est dans l'ensemble mal vécu et le sentiment qu'il existe de fortes incertitudes sur ce qui va se passer après 2018 dans ces cas-là - Pour les UD, un manque de moyens et des outils qui ne sont pas toujours partagés avec la DREAL, un manque d'harmonisation de l'accès au serveur, de la possibilité d'écriture sur le serveur obligeant à faire des manipulations et à envoyer les choses par mail et alourdissant le travail - Sur le site de Clermont-Ferrand, des perspectives de carrières qui sont revues à la baisse avec la nouvelle organisation ce qui pose aussi la question de la pérennité du site et celle des parcours professionnels des agents - Selon les cadres de Lyon, la fusion permet de gagner en masse critique et le nombre de prestation augmente mais l'impression que "<i>cela oblige le site de Clermont de passer de l'artisanal à un mode industriel</i>" ce qui n'est pas simple car ce dernier peut avoir le sentiment d'une perte de qualité et d'avoir moins de temps sur les dossiers - Dans certains services, il a été demandé aux agents de changer de bureau et le sentiment que cela pose problème car des agents étaient en perte de repères et ne savaient plus qui était leur responsable hiérarchique - La crainte que sur les postes substantiellement modifiés, il n'y ait une perte de l'ancienneté et des primes en raison de la prise d'un nouveau poste
<p>Impacts potentiels sur la santé et la sécurité au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les temps de trajet impactant la durée du travail sont vécus comme étant générateurs de stress et source de fatigue pour l'ensemble des personnes interrogées

	<ul style="list-style-type: none">- Selon les cadres de services, il y a des agents qui sont en souffrance notamment en raison de la charge de travail et le sentiment pour certains managers d'être démunis pour aider les personnes qui ne sont pas bien sur leurs postes à l'heure actuelle- Le sentiment que des agents sont en situation critique et que d'une manière générale, le management intermédiaire est en souffrance- Selon les cadres de Clermont-Ferrand, le sentiment que les perspectives manquent de clarté tant sur les missions, les implantations, les carrières et les déroulements de carrières et l'impression que "<i>les plus faibles ne tiendront pas</i>"- Selon les agents, le sentiment "<i>de devoir compenser les défauts de l'organisation, de faire le travail du mieux possible mais pour cela de devoir travailler 10 heures par jour</i>" et l'impression que la durée du temps de travail n'est plus acceptable- Pour certains cadres de services, une "<i>charge de travail insoutenable</i>" dans la période actuelle et le sentiment que le quotidien a pris du retard et de devoir sans cesse prioriser et arbitrer soi-même- Le besoin est ressenti de travailler avec davantage de sérénité, "<i>de sortir rapidement de cette agitation</i>" car cela est source de stress pour bon nombre de personnes- Dans la période actuelle, l'impression qu'il existe parfois des tensions entre les agents et les managers en raison notamment du flou sur le qui fait quoi et qui est responsable de quoi mais aussi en raison du manque de proximité de certains managers au quotidien- Le sentiment pour certains agents d'être à l'heure actuelle à la fois inquiets et en colère et le besoin est ressenti de prioriser, faire des choix et renoncer pour protéger l'ensemble du collectif de la DREAL- Dans la période de positionnement, le sentiment pour certains agents d'avoir dû faire des choix par défaut, que cela est générateur de stress et de démotivation et certains expriment le désir de quitter la DREAL
--	---

<p>Facteurs de risques psychosociaux au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le sentiment que dans la période actuelle, il y a une dose de mal-être au travail dans tous les services avec des personnes plus ou moins impactées et en situation de souffrance au travail - Selon certains agents interrogés, le sentiment que <i>"les chefs de services et les chefs de services délégués sont usés"</i> et qu'il faut un portage externe fort de la part de la Direction pour laisser du temps à la DREAL pour s'organiser et faire son travail plus sereinement - Le sentiment pour certains agents d'une forme d'incertitude sur le devenir, de perte de la sérénité et pour les personnes interrogées une impression d'irritabilité dans la période actuelle ce qui peut produire des tensions entre les personnes - Le sentiment qu'il y a des gens présentant des troubles psychosociaux, pour certains d'être à fleur de peau mais <i>"l'impression de ne pas être suffisamment entendus et que rien ne change au final"</i> - Le sentiment qu'aujourd'hui, il faut reconnaître que le temps de travail des cadres supérieurs de la DREAL est un vrai sujet car des limites sont atteintes pour bon nombre d'entre eux et que <i>"la situation actuelle n'est pas durable"</i> - Le rapport d'activité de la médecine de prévention en 2015, fait le constat <i>"d'une augmentation des agents se plaignant de l'accélération des demandes et des injonctions à répondre dans un temps qui se réduit ainsi qu'un travail dans l'urgence qui devient la règle"</i>. Selon la médecine de prévention, <i>"les agents peuvent être pris dans des formes de paradoxes engendrant des tensions psychiques."</i> - Dans le rapport annuel d'activité DREAL pour l'année 2015, la médecine de prévention relève également <i>"une augmentation des visites à la demande de l'agent, même si le nombre de ces visites reste modéré et précise que ce chiffre est à corrélérer avec l'augmentation du stress au travail ressenti (4,75 sur une échelle de 10)"</i>
--	--

7. Actions et mesures d'accompagnement- Points de vigilance- outils d'observation et leviers d'actions

Avant de proposer à la DREAL des pistes de réflexions pour la période à venir, nous souhaitons dresser un état des lieux des actions réalisées et des mesures d'accompagnement déployées au sein de l'organisation.

Nous allons également suggérer des outils d'observation et des leviers d'actions dans une logique de préservation des conditions de travail et de prévention des risques psychosociaux au travail.

<p>Actions réalisées et mesures d'accompagnement identifiées</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Les organigrammes détaillés et définitifs des services - Les fiches de postes stabilisées suite aux échanges avec les représentants du personnel disponibles sur l'Intranet depuis le 23 mars 2016 - En 2015, Le questionnaire d'écoute interne des agents et une analyse de ce questionnaire - Le tableau de suivi individuel des agents et le fait qu'il soit effectif pour suivre chacun des agents au moment de la phase de pré positionnement - Le guide d'entretien en vue des entretiens individuels de pré positionnement des agents - Les entretiens individuels avec tous les agents dans la période de pré positionnement - Un séminaire des cadres organisé sur le 1^{er} trimestre 2016 afin de travailler avec l'ensemble des cadres et managers de la nouvelle DREAL AURA et un nouveau séminaire des cadres est prévu le 22 septembre 2016 - Des formations proposées aux managers sur le management à distance et adaptées au contexte spécifique de la DREAL - Des ateliers de co-développement avec des échanges et du partage entre pairs proposés aux chefs de services - Un tableau de suivi de la présence de la direction sur le site de Clermont-Ferrand et une mise à disposition de la direction pour
---	---

	<p>écouter les agents sur le site</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les notes d'organisation détaillées des services en VO à fin juin 2016 et un travail qui se poursuit sur le sujet dans chaque service afin de préciser le qui fait quoi ainsi que les délégations - Des réflexions en cours sur les locaux des sites de Lyon et de Clermont-Ferrand et des regroupements de service avec quelques changements de bureaux dans les prochains mois sur les 2 sites - Des aménagements des systèmes d'informations avec des évolutions des postes de travail en vue de la mise en place de la visio poste à poste - La rédaction en cours d n règlement intérieur unique - Des formations par rapport aux évolutions des postes des agents sont envisagées dans les prochains mois
<p>Mesures d'accompagnement et outils d'observations proposés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous invitons la DREAL sur la question des mesures d'accompagnement proposées par l'expert à se reporter au 1^{er} rapport d'étude d'impact d'octobre 2015 et de faire le point sur celles qui seraient utiles pour accompagner la période actuelle - Prévoir des formations pour les agents dont le poste a été substantiellement modifié ou pour ceux qui ont changé de poste afin de mettre en adéquation les compétences des agents et les missions qui leur sont confiées - Prévoir des accompagnements managériaux personnalisés pour les agents dont les périmètres des postes ont été réduits et réfléchir aux missions possibles à confier aux agents ou aux cadres concernés - Suivre les agents particulièrement impactés par la réforme, que ces derniers soient en surcharge ou en sous-charge de travail, avec un travail d'accompagnement managérial et RH notamment - Organiser des moments d'acculturation au sein des services pour comprendre ce que font et comment font les autres sur les sites distants - Organiser des espaces de discussion sur le travail entre les agents travaillant sur site distant en vue de réfléchir à la

	<p>question de l'harmonisation des pratiques et des méthodes de travail, de la qualité du travail et ancrer ces échanges sur le travail réel dans les services</p> <ul style="list-style-type: none">- Mettre en place un accompagnement personnalisé et/ou un suivi psychologique pour les personnes qui sont identifiées comme étant en souffrance au travail- Organiser des coordinations entre les différentes familles d'acteurs concernés (managers, RH, représentants du personnel, médecins et assistantes sociales notamment) pour exercer une vigilance auprès des personnes étant en situation de souffrance au travail- Actualiser le tableau de suivi individuel des agents au fur et à mesure de l'avancement du projet- Mettre en place un tableau de suivi de la charge de travail en particulier pour les cadres de services et les cadres supérieurs de la DREAL- Construire un tableau de suivi des déplacements professionnels des agents et des encadrants et limiter les déplacements pour des réunions si la présence de l'agent n'est pas indispensable- Fixer les règles des réunions en présentiel, respecter les durées prévus et éviter le plus possible les dépassements d'horaire- Elaborer une charte de déontologie des mails et les règles de bon fonctionnement de la messagerie et fixer les temps de déconnexion des outils téléphoniques et informatiques et les respecter- Poursuivre la mise en place des outils de visio poste à poste pour l'ensemble des agents de la DREAL et développer les salles de visioconférence sur les 2 sites- Réfléchir à la question du partage des outils avec les UD et DDT et de l'accès au serveur afin de limiter les envois de mails et faciliter la transmission des informations pour tous- Poursuivre les formations aux managers sur le management à distance afin d'accompagner tous les managers sur cet aspect complexe- Poursuivre les ateliers de co-développement et les échanges entre pairs et le développer pour les cadres des services en
--	--

	<p>particulier dans la période des réflexions sur l'harmonisation des pratiques et des méthodes de travail</p>
<p>Points de vigilance organisation-cible</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous invitons la DREAL sur la question des points de vigilance à organisation-cible proposées par l'expert, à se reporter au 1^{er} rapport d'étude d'impact d'octobre 2015 et de faire le point sur des actions proposées qui seraient utiles pour accompagner la période actuelle - Un point de vigilance qui perdure sur le site de Clermont-Ferrand pouvant notamment conduire à des situations de blocage dans les parcours professionnels et les évolutions des agents - Un point de vigilance pour le site de Clermont-Ferrand concernant l'éloignement du centre décisionnel avec un risque d'isolement du site, une longueur dans les prises de décisions et un éloignement managérial - Un point de vigilance sur les questions des mails et des reportings avec le risque de perte de souplesse de l'organisation dans sa globalité et d'un accroissement de la charge de travail - Un point de vigilance sur la question de l'harmonisation et celle de la prise en compte de la notion de territoire
<p>Leviers d'actions possibles pour prévenir les risques psychosociaux au travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nous invitons la DREAL sur la question des leviers d'actions pour prévenir les risques psychosociaux au travail proposées par l'expert, à se reporter au 1^{er} rapport d'étude d'impact d'octobre 2015 et de faire le point sur des actions proposées qui seraient utiles pour accompagner la période actuelle - Nous encourageons la DREAL à se pencher sur ce qui a été proposé dans le 1^{er} rapport d'étude d'impact sur la question de la mise en œuvre du plan ministériel d'accompagnement RH qui suggère des pistes de prévention des risques psychosociaux au travail - Suivre les agents en difficulté (tout en respectant le secret médical) en organisant une instance de coordination entre le management, la médecine de prévention, les assistantes sociales, les représentants du personnel et l'administration afin de ne pas laisser passer des situations individuelles d'agents en

	<p>souffrance au travail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prévoir une vigilance toute particulière pour les agents semblant présenter des troubles psychosociaux, identifier les moyens de coordination et les passages de relais entre les différents acteurs internes - Informer les agents sur le repérage des signaux faibles pouvant être caractéristiques de situations de mal-être au travail et les informer sur les personnes à qui passer le relais si besoin - Former les cadres de services et le management en général sur les risques psychosociaux et sur le repérage des signaux faibles ainsi que sur les passages de relais possibles
--	--

8. Point de vue de l'expert pour accompagner le processus à moyen terme

Nous présenterons dans la dernière partie de ce rapport les éléments sur lesquels il nous semble utile de se pencher à partir du dernier trimestre 2016 et nous le ferons à la fois dans une logique de prévention des risques psychosociaux au travail, de préservation de la santé et de la sécurité au travail mais aussi d'efficacité de la DREAL dans sa globalité.

C'est le point de vue de l'expert sur les sujets de réflexion qui lui semblent pertinents pour accompagner les changements au sein de la DREAL. Précisons qu'il ne s'agit pas de dénoncer des manquements éventuels mais au contraire de permettre à tous les acteurs de la DREAL de réfléchir en profondeur sur les sujets, voir si des régulations sont envisageables et si des accompagnements sont à prévoir pour faire en sorte que ces périodes de transformation de l'organisation se déroulent dans des conditions satisfaisantes pour l'ensemble des agents.

Ce que nous tenons à souligner en préambule, c'est que malgré la complexité de la période, le degré d'incertitude pour certains agents, l'adaptation à des nouveaux modes de fonctionnement, le management à distance dans certains cas, nous n'avons pas noté d'animosité entre les personnes, ni entre les agents et leurs supérieurs hiérarchiques. Ce qui est un élément positif en soi.

De notre point de vue, il s'agit d'une prise de conscience collective de la complexité de la situation et de la difficulté à fonctionner en mode AURA dans la période au regard de la grandeur du territoire, des modes de fonctionnement différents des sites de Lyon et de Clermont, de la différence dans les méthodes de travail, etc..

Ce qui semble net, c'est que cette période complexe n'a pas entaché de façon avérée les relations au sein des collectifs, même s'il y a quelques phénomènes de tensions entre les uns et les autres mais il n'y a pas de renvoi de balle ni de faute rejetée sur les uns ou les autres.

Nous rejoignons en ce sens la perception des managers et nous pouvons dire que la dynamique nous paraît dans l'ensemble plus positive qu'en fin d'année 2015. Du chemin reste à faire mais cela nous semble possible dans la mesure où chacun va dans un sens plus positif.

Il est important de souligner également que les participants aux groupes de travail se sont moins situés dans une sorte de comparaison des deux sites que lors de la précédente étude d'impact de 2015. Et une forme d'animosité entre les deux sites est, nous semble-t-il, en passe de s'estomper même s'il reste le sujet de l'harmonisation des pratiques de travail et de l'impression d'une forme d'hégémonie de Lyon qui perdurent. Nous y reviendrons par la suite.

Le deuxième élément à caractère positif concerne le très gros travail fourni par la DREAL dans la période écoulée et nous souhaitons souligner l'importance de ce travail en particulier sur la question du suivi des agents et de leur positionnement dans l'organisation. D'un point de vue externe, la DREAL s'est donné les moyens et a su consacrer du temps à ces questions primordiales.

A ce jour, le résultat de la phase de positionnement des agents apparaît comme étant plutôt satisfaisant avec, à l'issue du 2^{ème} tour de la phase de pré positionnement, un taux de 99,89% de situations réglées, soit pour un effectif de 927 agents concernés, une situation de blocage qui persiste réellement.

Pour autant au-delà de ce taux élevé d'agents qui ont un poste, il semble nécessaire de dire que si ce taux est plutôt positif, des situations plus ou moins satisfaisantes existent au sein de la DREAL.

Les groupes de travail relèvent bien que des agents ou des cadres de services ont pu positionner par défaut, certains souhaitent quitter la DREAL et d'autres ont accepté des postes plus étroits ainsi que des réductions de périmètre de certaines activités.

Il convient donc de considérer ces situations individuelles car se posent les questions de sens, d'intérêt au travail, de motivation et de facteurs de risques psychosociaux potentiels ou avérés pour les personnes concernées.

Il nous semble nécessaire que dans la période qui vient, la DREAL puisse se pencher sur ces situations et qu'elle voit ce qu'il est possible de faire dans ces cas précis. C'est un des points de vigilance important dans les mois à venir.

Nous souhaitons dire aussi que le tableau individuel de suivi des agents, qui rappelons-le a été demandé par les partenaires sociaux, a de notre avis permis d'éviter de laisser passer des situations individuelles notamment sur les questions de positionnement des agents.

Nous engageons d'ores et déjà la DREAL à le suivre dans la durée car cet outil permettra également d'être assez précis sur les questions des savoir-faire, des compétences critiques mais aussi sur celles de parcours évolutifs et motivants pour les agents de la DREAL.

Un certain nombre de mesures d'accompagnement ont été engagées dans les derniers mois, que ce soit des formations aux managers sur le management à distance, des réunions inter sites au sein des services bi-sites, etc... Nous encourageons donc la DREAL à poursuivre dans le sens de ces mesures d'accompagnement sur le moyen terme.

Nous souhaitons, avant de développer plus avant notre point de vue sur les sujets prioritaires pour accompagner le changement sur le moyen terme, revenir une fois encore sur la période qui vient de s'achever au 1^{er} juillet 2016.

Tous les groupes de travail ont fait état d'une charge de travail particulièrement forte au cours de la période écoulée et chacun a fait part d'un sentiment de fatigue dans les derniers mois. Des personnes ont évoqué le fait d'être dans des situations limites au travail et le besoin que les choses reviennent à la normal rapidement. Nous y reviendrons dans la suite de ce rapport car il s'agit d'un sujet très important.

Pour travailler dans d'autres organisations et réaliser d'autres études d'impact des changements sur le travail et les conditions de travail au sens large, nous constatons que dans la plupart des cas, les mêmes causes produisent les mêmes effets. La période de positionnement est en ce sens particulièrement complexe et chargée car il faut à la fois réfléchir à la nouvelle organisation, organiser les services, rencontrer les personnes concernées, etc... et dans le même temps, continuer à assurer le travail et la qualité du service rendu.

En ce sens, maintenant que l'organisation est arrivée à un point de stabilité avec le positionnement des agents, la charge de travail en particulier pour le management au sens large, risque d'être légèrement moins importante que dans la période qui vient de se dérouler. Et ils pourront probablement se consacrer davantage au fonctionnement pratique, aux réflexions sur les missions et à l'accompagnement des agents.

Nous y reviendrons car d'autres éléments vont certainement venir se greffer mais dans tous les cas ce qui paraît positif, c'est que le degré d'incertitude se réduit et que la DREAL va se situer plus encore dans les mois à venir sur les aspects concrets et pratiques de l'organisation.

Un autre élément sur lequel nous voulons revenir concerne la question de la fonction de délégué qui nous avait beaucoup questionnés à l'heure de la première étude d'impact. Car nous nous interrogeons sur le bon fonctionnement des binômes chefs de service-chefs de service délégués notamment.

A ce jour, nous sommes agréablement surpris car dans l'ensemble, les choses semblent bien se passer à la fois du point de vue des personnes concernées et de celui des agents.

Les coordinations, les rôles, les prises de décisions, le soutien aux agents, etc... paraissent bien fonctionner et ces binômes semblent atteindre un de leurs objectifs principaux, la présence et le suivi des agents au quotidien. Pour les agents, il semble qu'il y a une visibilité sur les modes de fonctionnement de ces binômes et cela ne paraît pas représenter véritablement une difficulté pour l'instant.

Il serait intéressant à ce titre de pouvoir capitaliser en interne sur ce qui fait la force et la valeur ajoutée d'un binôme ainsi que les bonnes pratiques afin que l'expérience accumulée vienne enrichir les pratiques des binômes chefs de pôles-chefs de pôles délégués si besoin.

Nous tenons à souligner que nous avons noté une forte implication de la direction, des partenaires sociaux et des personnes que nous avons rencontrées dans le cadre de ces études d'impact, pour accompagner les changements et faire en sorte d'éviter le plus possible que des agents ne se retrouvent dans des situations complexes pouvant les fragiliser. Ce qui est un élément très positif en soi.

Il existe de notre point de vue un véritable souci de suivre les agents et de mettre en place des dispositifs permettant que la fusion soit vécue de manière individuelle et collective avec le moins de difficulté possible pour les agents dans leur ensemble.

Il nous semble que la DREAL se donne les moyens d'accompagner les changements importants qu'elle doit conduire. Et nous ne pouvons que l'encourager à continuer dans ce sens lors des différents stades de l'avancée dans la nouvelle organisation.

Nous allons maintenant revenir sur certains sujets de réflexions que nous proposons à la DREAL car ils nous apparaissent prioritaires et parmi eux :

- La question du temps pour s'organiser ;
- La question de l'adéquation mission- moyen ;
- La question de la clarté du qui fait quoi ;
- La question du management à distance et de la dimension managériale ;
- La question de l'harmonisation des pratiques ;
- La question du sentiment d'appartenance.

8.1. La question du temps laissé à la DREAL pour s'organiser

Même si nous avons dit tout au long de ce rapport, que nous ne suggérerions uniquement des pistes de réflexions relevant des marges de manœuvre de la DREAL elle-même, il nous est impossible de ne pas interroger les acteurs externes, tout particulièrement les ministères de tutelle et les corps préfectoraux, sur la question du temps nécessaire à la DREAL pour finir de s'organiser en interne.

Les groupes de travail soulignent largement un sentiment d'urgence dans la période écoulée et l'impression de devoir à la fois s'organiser en interne, organiser la préfiguration, assurer la continuité du service, maintenir une qualité du travail réalisé, réfléchir à des nouveaux modes de fonctionnement, suivre les agents, etc... Des délais

imposés devant être respectés notamment pour le positionnement des agents, ce qui peut expliquer pour partie cette urgence à travailler de nombreux sujets en interne.

Ce qui apparaît aujourd'hui important, c'est que l'externe laisse du temps à la DREAL pour s'organiser puisque maintenant, il va s'agir des questions de pratiques, de méthodes de travail, de qualité du travail et de sujets-thématiques à travailler en mode AURA.

En effet, la fusion impliquant 12 départements, les relations avec les partenaires, les territoires, les interactions entre les services s'en trouvant assez largement modifiés, il convient maintenant (et quand cela n'est pas déjà fait) de réfléchir à des modes de fonctionnement différents tout en étant en capacité d'assurer la continuité de service et la qualité du travail réalisé.

C'est un point de vigilance d'autant que les agents de la DREAL dans leur globalité sont très attachés à la mission qu'ils portent, à la mission de service public, à la qualité des relations partenariales et au sens et à la qualité de leur travail. Il nous semble, que plus l'organisation interne aura eu le temps de se consolider et plus ces éléments importants du point de vue des agents, pourront être satisfaits.

Dans une logique de préservation de la santé et de la sécurité au travail, il paraît nécessaire de tenter de lever le degré d'urgence sur tous les sujets. Certes un travail nous semble devoir être conduit en interne sur la question des priorités, mais il nous apparaît également devoir être réalisé par l'externe.

La question est significative au regard de la suppression des 45 postes en DREAL et des 13 postes transférés au DDT et il convient très certainement de réfléchir à ces questions au niveau des demandes des corps préfectoraux et des Ministères de tutelle.

Laisser du temps pour la stabilisation de l'organisation interne et un temps d'apprentissage pour les agents pour fonctionner en multi-sites et en mode AURA.

Laisser un temps pour qu'il n'existe pas au final une dégradation du service rendu et de la qualité du travail réalisé par la DREAL et une dégradation des conditions de travail pour les agents et les managers de la DREAL.

8.2. La question de l'adéquation mission-moyen

De la même façon que le temps laissé à la DREAL pour s'organiser, il nous semble qu'en interne la question de l'adéquation mission-moyen se pose. Nous l'avons vu dans la période passée, un sentiment de surcharge de travail est présent à tous les niveaux de l'organisation et il nous paraît important de vraiment réfléchir en termes d'adéquation entre les missions à réaliser et les moyens dont la DREAL dispose véritablement pour accomplir le travail demandé.

D'un point de vue externe, la charge de travail telle qu'elle nous a été décrite (mais que nous n'avons pas pu vérifier de manière quantitative), paraît être un des éléments significatifs de cette phase 2 de l'étude d'impact et un point de vigilance tout spécifique.

La charge de travail est un schéma complexe qui selon l'Anact ² comprend trois typologies distinctes et complémentaires :

- La charge prescrite qui vise à expliciter les modes de prescription de travail dans l'entreprise ;
- La charge réelle qui rend compte du travail concret dans toute sa complexité ;
- La charge subjective qui identifie les représentations individuelles et collectives de la charge de travail.

Il convient pour la DREAL de se pencher sur le sujet de la charge de travail dans sa globalité mais aussi de regarder plus particulièrement du côté de la charge de travail subjective et de la charge de travail réelle, qui peuvent être particulièrement présentes lors des phases de changements organisationnels tels que ceux en cours à la DREAL.

C'est selon nous un vrai sujet qui doit questionner la DREAL dans son ensemble et de même qu'il est nécessaire pour l'externe de laisser du temps à la DREAL pour s'organiser en interne, il est essentiel de donner aux agents dans leur ensemble, le temps de s'approprier et de s'adapter aux modes de fonctionnement et aux nouvelles spécificités dans le travail liées à la mise en œuvre effective de la nouvelle organisation.

La charge de travail subjective peut être tout spécialement forte pour les agents car ils doivent dans le même s'adapter à de nouveaux fonctionnements et assurer la continuité de service, ce qui place certains d'entre eux dans des situations de fragilité.

Pour avoir échangé avec la direction de la DREAL, il semble que le renoncement et le fait de refuser certaines prescriptions externes se fait pour partie et il nous apparaît que la direction a bien la volonté de protéger les agents de la DREAL vis-à-vis de prescriptions ou de demandes externes. Mais nous faisons l'hypothèse que certaines d'entre elles ne peuvent être ni refusées, ni annulées, ni reportées dans le temps...

Pour autant il n'en reste pas moins que les groupes de travail relèvent le besoin de davantage dire non, d'effectuer davantage de priorisation des actions, voire soulignent la nécessité de renoncer dans certains cas. Ce besoin nous paraît devoir être considéré car il existe dans la période qui vient de se dérouler un sentiment de débordement qu'il convient de réguler rapidement.

Cette régulation passe le plus souvent par la définition du degré d'urgence des choses : ce qui est prioritaire, ce qui est urgent, ce qui est important mais aussi par une définition des missions ou des activités prioritaires pour la DREAL au sein des services et de manière transverse.

Au-delà de ce que peut faire la Direction de la DREAL, nous pensons qu'il serait souhaitable qu'il y ait au niveau de chaque service, un travail de priorisation des sujets, voire de renoncement à certaines activités ou missions.

² Le point sur... la charge de travail et les moyens de la réguler- Editions du Réseau Anact

Car pour qu'il y ait adéquation entre les missions que l'on porte et les moyens que l'on a, pour éviter les phénomènes de débordement dans les services, il nous semble utile que des réflexions soient menées à un niveau plus local pour prioriser les choses à partir de la connaissance des besoins et celle du terrain qu'ont les acteurs des services.

En ce sens, il ne paraît pas opportun d'attendre que la direction dise non à certains projets, il n'est pas souhaitable que l'acte de priorisation et de renoncement ne soit que descendant mais au contraire, il semble préférable qu'il se situe dans une logique ascendante, tenant compte du travail réel des services.

Nous y reviendrons mais selon nous les notes d'organisation mais également les feuilles des services pourront amener à définir de manière plus précise les objectifs et les priorités des services, et ce travail à une maille locale sera certainement indispensable pour mettre en adéquation les moyens et les ressources de chaque service.

Nous avons bien conscience que ce travail est complexe pour le management car il n'est pas simple de devoir dans certains cas renoncer mais il sera fondamental pour limiter les phénomènes d'engorgement ou de débordement dans la réalisation du travail pour les services de la DREAL.

Nous voyons bien que l'adéquation mission- moyen dépend à la fois de l'externe, de la direction de la DREAL mais aussi des services eux-mêmes. Ce qui nous amène naturellement à la question du qui fait et qui est responsable de quoi.

8.3. La question de la clarté du qui fait quoi

Cette question est régulièrement posée dans le cas de changements importants d'une organisation et elle est plus ou moins prégnante selon les étapes de maturation des projets. C'est pourquoi, elle ne nous semble pas spécifique à la DREAL dans la période actuelle.

Seulement, cette demande de clarification du qui fait quoi est revenue à plusieurs reprises lors des groupes de travail et il convient de s'y pencher.

Le fonctionnement en mode AURA a indéniablement bousculé les organisations existantes sur les deux sites. Cela a obligé de repenser l'organisation en y introduisant la notion de multi-sites et cela a induit dans certains cas un management à distance par exemple.

Nous l'avons vu, la DREAL travaille des notes d'organisation qui vont venir préciser les modes de fonctionnement de chacun des services et cela nous apparaît positif en soi. Les feuilles de routes seront quant à elles nécessaires pour définir plus précisément les objectifs et les priorités des services, ce qui permettra certainement de travailler à une maille locale le sujet de l'adéquation mission-moyen.

Ce qui semble se jouer à l'heure actuelle, c'est que ce manque de clarté sur le qui fait quoi paraît placer la DREAL sur certains sujets et/ou projets dans une situation d'inertie et/ou de standby.

Des sujets qui devraient être traités et qui prennent du retard par exemple, d'autres qui sont en attente de prises de décisions, d'autres encore qui font l'objet de régulations autonomes de la part des agents par exemple.

Ce qui nous semble parfois plus préoccupant, c'est que la situation actuelle peut mettre certains agents ou managers devant le choix de contourner la hiérarchie en place pour faire avancer les sujets.

Cela n'est pas satisfaisant en soi et peut à terme placer des agents dans des formes de conflits éthiques pouvant se résumer ainsi : dois-je contourner l'organisation ou la respecter ? Si je la contourne, qu'en est-il au sujet de ma responsabilité ? Si je la respecte, est-ce que je prends le risque de bloquer un sujet ? Si le projet n'avance pas, cela va-t-il avoir un impact sur la qualité du service rendu et/ou pénaliser des partenaires ? Si le sujet n'avance pas, vais-je avoir le sentiment que mon travail perd de sa qualité ? Cela risque-t-il de remettre en question mon rapport au travail et le sens de mon travail ?

Les agents en contournant l'organisation en place, peuvent à la fois se trouver en situation de régulation autonome³ de leur activité et/ou en situation de décalage entre le niveau de responsabilité qu'ils ont et leur statut dans l'organisation, les deux n'étant pas satisfaisants en tant que tel.

En clarifiant le qui fait quoi, la DREAL va pouvoir palier à ce type de fonctionnement et il nous semble que plus les notes d'organisation et les feuilles de route des services seront claires et plus il sera possible d'éviter ce genre de situation.

Ce qui nous paraît se jouer dans la période quand on évoque le qui fait quoi, c'est le sujet des prises de décisions et d'une forme de lenteur qui ont été évoqués à plusieurs reprises dans les groupes de travail. Ce sont de notre point de vue des irritants qui peuvent être générateurs de tensions soit au sein des services, soit entre le management et les agents.

Il nous semble, même si cela n'est pas pour autant évident à concrétiser, c'est qu'il est important d'éviter une trop grande complexification de l'organisation, une multiplication des interlocuteurs, la mise en place de systèmes de délégations devenant complexes, etc... et au final produire un système qui s'enchyste et ne permet plus d'avancer comme il le faudrait.

Dans la réflexion de la DREAL, il paraît souhaitable de raisonner en termes de simplification des choses, de délégations qui donnent du pouvoir d'agir aux agents et aux managers en fonction de leur niveau de responsabilité dans l'organisation. Car il nous a semblé que les agents avaient envie de pouvoir faire leur travail sans qu'une organisation trop complexe ne vienne les empêcher de se lancer dans l'action.

Ce serait selon nous un facteur de démotivation des agents à la longue ce qui serait regrettable pour le bon fonctionnement de la DREAL dans sa globalité. D'autant qu'à la

³ Jean-Daniel Reynaud- Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome

DREAL, les agents sont le plus souvent autonomes et responsables ce qui fait intégralement partie de leur intérêt au travail.

De notre point de vue, la clarté sur le qui fait quoi et qui est responsable de quoi, va très certainement venir réguler des situations et à notre avis, plus la DREAL va maintenant s'attacher à définir le concret, le pratique, le travail au quotidien et plus la faisabilité du travail demandé sera possible.

8.4. La question du management à distance et de la dimension managériale

Il faut avant toute autre chose reconnaître qu'avec l'organisation en multi-sites et le travail sur 12 départements, la question du management à distance est une des transformations les plus significatives de cette fusion des deux DREAL.

C'est aussi un des points sur lequel il est complexe de trouver des régulations et dont la difficulté risque de persister sur le moyen terme.

Evidemment, les agents et les managers vont prendre progressivement leurs marques dans ce type de fonctionnement. Par ailleurs, les mesures d'accompagnement prises et/ou en cours vont très certainement aider à la régularisation de certaines problématiques.

Il n'en réside pas moins que ce type de fonctionnement comprend un écueil majeur, c'est la question du présentiel qui ne peut être jamais totalement remplacé par des moyens de communication ou des systèmes d'information sur site distant.

Car ce qui se joue, c'est la question de la relation de proximité, des échanges informels, du contact direct sur un sujet, de l'information informelle, etc... Ces éléments sont souvent des moyens de régulation permettant d'avancer et de régler un sujet, de dénouer des tensions, etc... A ce stade, il nous apparaît que les mesures prises sont bonnes mais en toute objectivité, elles ne pourront pas non plus agir sur tous les sujets.

Il nous semble que le fonctionnement en site distant et le management à distance sont des sujets qui vont forcément demander un temps d'adaptation assez long que ce soit pour les agents ou pour les managers au sens large.

C'est donc de notre point de vue ce qui va nécessiter le plus de temps, demander de l'indulgence aux uns ou aux autres, exiger de procéder par essai-erreur-régulation, d'échanger régulièrement entre pairs et de partager ensemble les bonnes pratiques. En plus des formations et des moyens mis à disposition des agents et des managers, c'est le temps qui devra faire son œuvre.

Mais il nous semble qu'il est important dans le management à distance, de faire en sorte de manager par la confiance à priori. On rejoint ainsi la visibilité sur le qui fait quoi et on revient également sur les questions de responsabilisation, de délégation, d'autonomie et du pouvoir d'agir laissés aux agents et aux managers.

Plus chacun sera informé sur les limites de son rôle et de ses responsabilités, plus il sera à qui s'adresser sur tel ou tel sujet, plus les circuits de décisions seront clairs, plus les passages de relais identifiés, etc... et plus, les agents pourront s'adapter à ce type de management à distance et plus les managers seront à l'aise dans leur rôle managérial sur site distant.

Nous avons la conviction qu'une des clés de réussite du management à distance tient dans la confiance à priori, la responsabilisation en situation et l'autonomie laissée aux managers. Il est important que les cadres de services, les chefs de services et le haut management de la DREAL puissent agir en autonomie et en responsabilité sur les sujets dont ils sont responsables et dans les limites qui leur ont été fixées par la nouvelle organisation.

Ce qui nous amène à évoquer la question de la dimension managériale. Il nous semble en effet qu'avec la nouvelle organisation en mode AURA, le prisme de lecture s'est modifié et la dimension managériale n'est plus la même.

D'un point de vue externe, il est important de se dire que les managers ne peuvent plus avoir le même type de management que précédemment et ce à tous les niveaux. L'organisation en mode AURA n'exige pas la même chose du management que par le passé et les agents ne peuvent pas s'attendre à la même forme de proximité de leurs managers qu'avant.

Et pour être honnête, plus on se situe haut dans l'organisation et moins on peut dans le fonctionnement actuel, entretenir une relation de proximité avec les agents aussi profonde que par le passé.

On ne peut pas non plus traiter avec la même finesse tous les sujets car il deviendrait impossible de tout faire dans les temps demandés. En effet, plus une organisation est de taille importante, et plus le management fait du management au sens strict de ce terme, définit la stratégie et prévoit le travail d'organisation, mais à un certain niveau de management, il ne lui est plus possible de réguler le quotidien.

C'est pourquoi la question des délégations et de la clarté sur le qui fait quoi et qui est responsable de quoi sont des éléments extrêmement importants pour que l'organisation fonctionne, que le management soit sur les bons sujets, s'approprie cette nouvelle dimension managériale et que cela permette aussi aux agents de s'y retrouver et de se sentir soutenus dans la réalisation du travail.

Cette nouvelle dimension managériale est à mettre en perspective avec le sentiment d'une forme d'éloignement de la direction au sens large lors des groupes de travail. Si l'on veut être objectif, c'est un phénomène normal au regard de la taille de la nouvelle DREAL.

Nécessairement, il y a dans certains cas un processus de deuil à faire à tous les niveaux sur ce que l'on faisait avant et qu'on ne fait plus, sur le fait que la direction au sens large est moins dans une relation de proximité avec les agents, que les directeurs référents soit une

sorte de strate hiérarchique supplémentaire et qu'il existe un éloignement du centre décisionnel pour le site de Clermont-Ferrand.

Nous considérons en toute honnêteté que cela fait partie des conséquences des phases de maturation du projet sur lesquelles il n'est plus possible de revenir car certaines décisions sont entérinées et pour l'heure, il n'y a pas de retour en arrière possible et il faut faire avec.

Pour autant, nous avons la conviction que le système des délégués mis en place et étant donné que cela ne paraît pas poser pour l'heure de problématiques majeures, est un moyen efficace pour à la fois permettre de la proximité avec les agents et autoriser les managers dans leur ensemble à s'approprier leur nouvelle dimension managériale.

Une des clés de la réussite de la fusion repose selon nous en partie sur le bon fonctionnement des binômes chefs de services-chefs de services délégués et chefs de pôles- chefs de pôles délégués.

Nous attirons l'attention de la DREAL sur ce sujet précis et nous l'engageons à être attentive en cas de dysfonctionnement ou de mésentente dans les binômes qui nous paraissent être essentiels à la fois dans le bon fonctionnement de l'organisation, dans la réalisation du travail, dans les prises de décision, dans la réactivité et dans l'efficacité globale de l'organisation.

Sur ce bon fonctionnement des binômes au niveau des pôles en particulier, reposent aussi les questions de soutien des agents dans la réalisation du travail, dans la résolution des problématiques au quotidien, dans l'accompagnement des agents et dans la reconnaissance du travail effectué.

Cela peut aussi aider à réguler une forme de disparité entre les sites et/ou la taille des services. C'est pourquoi de notre avis, la question de la présence managériale sur le site de Clermont-Ferrand reste un point de vigilance sur le moyen-long terme. Des mesures sont prises pour assurer cette présence sur le site clermontois et nous encourageons la DREAL à continuer en ce sens.

Pour clore le sujet sur les questions de management à distance et de dimension managériale, nous revenons sur la question des déplacements qui est particulièrement prégnante dans cette phase 2 de l'étude d'impact.

Et en vérité nous ne savons pas quelle piste de réflexion proposer à la DREAL sur le sujet...

Car d'un côté pour pallier à certains défauts du management à distance, il est nécessaire de prévoir et d'institutionnaliser des moments de présentiel mais de l'autre côté, le présentiel implique de nombreux déplacements.

Déplacements qui peuvent mettre des managers et des agents en situation de débordement, augmenter la charge de travail et la durée du travail, accroître les risques routiers, générer des impacts sur la combinaison de la vie professionnelle et la vie

personnelle, engendrer des coûts supplémentaires pour les agents et pour l'organisation elle-même, etc...

C'est un point de vigilance important et il convient certainement de réfléchir aux moyens de permettre en particulier au management au sens large, d'éviter les débordements en termes de temps de travail et de limites du travail.

Il faudrait peut-être institutionnaliser un outil de suivi de la charge de travail des encadrants et réfléchir aux moyens de déconnexion des outils pour préserver les conciliations entre la vie au travail et la vie hors travail.

8.5. La question de l'harmonisation des pratiques

Nous l'avons vu la DREAL a dû, dans la période jusqu'au 1^{er} juillet 2016, consacrer du temps et de l'énergie à la question du positionnement des agents. La période qui s'ouvre depuis le 1^{er} juillet 2016 correspond à une phase nouvelle où la DREAL est entrée dans le vif du sujet. Presque chacun des agents ayant été positionné et affecté à un service, le travail en mode AURA va véritablement commencer.

Ce qui se joue maintenant, c'est comment on travaille en mode AURA de manière concrète, durable et efficiente. La question de l'harmonisation des pratiques et des méthodes de travail semble donc aujourd'hui un des enjeux importants pour les agents de la DREAL et pour l'organisation elle-même.

Les participants aux groupes de travail ont assez largement évoqué la question de l'harmonisation et il semble se cacher derrière ce terme, un certain nombre d'éléments comme par exemple le cœur de métier, les méthodes de travail, la qualité du travail mais aussi l'influence d'un site sur l'autre et la notion de territoire. Il nous est apparu que sous un terme simple, l'harmonisation recouvrait de nombreux éléments pour les agents et leurs managers.

Il nous semble et il est important de le souligner, c'est qu'après une période de turbulence consacrée au positionnement des agents, les personnes interrogées ont mis en évidence le besoin de retrouver plus de calme, davantage de sérénité et de réduire l'urgence sur tous les sujets.

Si l'on veut être objectif en qualité d'intervenant externe, nous pensons également qu'après des phases de changements imposant des délais contraints, il est souhaitable de réduire la pression et d'abaisser le niveau d'urgence sur tous les sujets.

Dans les questions que nous posons à la DREAL, nous voyons bien le caractère systémique des choses et nous avons la conviction qu'en définissant les responsabilités, les limites des rôles et des responsabilités de chacun, etc..., on pourra non seulement réguler certaines des problématiques actuelles mais également se consacrer au sujet important des pratiques métiers, à ce que l'on met derrière les missions et les métiers, la qualité du travail et comment on y va dans les services et de manière transverse.

Le moment est donc venu de s'attacher à regarder la question du travail et de la réalité de ce travail et ce de manière concrète. Les personnes interrogées ont bien souligné la question de méthodes de travail différentes selon les sites. Chacun d'ailleurs défend les pratiques de son site. Pour les uns, il faut aller plus vite, passer d'un schéma artisanal à un schéma industriel, etc... et pour les autres, il ne faut pas perdre de la qualité du travail, entretenir les relations de proximité avec les acteurs des territoires, etc...

Il ne sert à rien de donner davantage d'exemples, car ainsi que nous l'avons évoqué, il semble que la situation est peu à peu est train de s'améliorer même si des cristallisations peuvent perdurer entre les deux sites.

Pour autant de notre point de vue, c'est là que tout va se jouer. Et c'est l'acceptabilité de la fusion qui est au centre du jeu. Car on touche à la pratique professionnelle, au métier, à la qualité du travail mais aussi aux missions des agents et de leurs managers.

C'est là ou, soit on se situe dans une fusion avec son lot de renoncements, de contraintes, de tentatives de coopération, d'échecs et de réussite, etc... soit on est dans un système d'absorption donnant lieu à une forme d'hégémonie d'un site par rapport à l'autre.

C'est pourquoi, la période qui vient va être essentielle dans la question de la fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes et c'est à partir d'aujourd'hui que les choses vont se jouer et ce jeu sera définitif d'une certaine manière. Nous y reviendrons par la suite mais dans tous les cas, c'est ce qui permettra ou non une nouvelle identité en mode AURA et un sentiment d'appartenance à la DREAL AURA.

Nous avons la conviction que si l'on veut que la fusion ne soit pas une forme d'absorption, il convient de regarder attentivement le travail, la qualité du travail, les pratiques et les méthodes de travail pour prendre ce qu'il y a de bon dans le savoir-faire des uns et des autres.

Nous encourageons la DREAL à la maille des services, à se pencher attentivement sur le sujet car les agents sont attachés à la notion d'un travail de qualité, la mission de service public et la qualité du service rendu. Cela fait partie intégrante du sens de leur travail et est aussi un facteur de motivation et d'implication au travail.

Prendre ce qu'il y a de bon, sans que l'un ou l'autre des sites n'impose d'une façon ou d'une autre ses pratiques propres, voilà tout l'enjeu. Tendre vers une harmonisation des méthodes de travail sans que cela ne devienne une forme de standardisation implacable.

D'un point de vue externe, il paraît important d'aller vers une harmonisation tout en se disant que cela prendra du temps mais aussi qu'il est nécessaire de laisser des marges de manœuvre et d'autonomie sur certains éléments afin de permettre aux agents et aux sites de conserver une part de créativité dans le travail et de leur pouvoir d'agir.

En ce sens, il nous apparaît utile de prendre en considération la notion de territoire. Selon nous chacun des anciens territoires comprend des spécificités qu'il convient de prendre en compte dans la question de l'harmonisation. Il ne faudrait pas en effet, pour vouloir

harmoniser les méthodes de travail, casser ce qui fonctionnait bien au risque de faire perdre en qualité de service rendu à des partenaires externes.

La question de l'harmonisation passera de notre avis nécessairement par un dialogue de proximité au sein des services et par des échanges sur le travail réel des agents. Dans le même temps que la question de l'harmonisation, il sera certainement nécessaire de se questionner sur le sujet de la qualité du travail et de définir plus précisément les attendus des services et de la DREAL en mode AURA quant à la qualité du travail de l'organisation.

Sans avoir pu le vérifier, mais compte tenu de la conscience professionnelle des agents de la DREAL, de l'attachement à leurs missions et à la qualité du service rendu, nous avons la conviction que le souci de la qualité est une véritable constante dans le travail des agents dans leur ensemble.

Si l'on réfléchit en termes d'adéquation mission-moyen et des efforts demandés à la DREAL quant à la réduction des effectifs, la question est posée de savoir s'il sera possible de tout faire, tout en assurant la même qualité de travail ou pas.

Dans le même temps, on peut émettre l'hypothèse que certains agents font de la sur-qualité dans leur travail au regard de leur implication, de leur motivation et de l'attachement qu'ils ont au service public et aux missions qu'ils portent.

De même que sur la question de l'harmonisation des pratiques, il sera utile d'engager, à travers des démarches de proximité avec les agents, des réflexions sur un socle commun et partagé sur la qualité du travail devant être réalisé dans les services.

Se mettre d'accord à minima grâce à une forme de compromis acceptable par tous, sur ce que signifie réaliser un travail de qualité au sein du service.

Le rôle des chefs de pôles et des chefs de pôles délégués est fondamental pour animer ces échanges entre des agents des deux sites, pour comprendre le pourquoi de ces méthodes, de cerner ce qui pourrait être utile au fonctionnement de la nouvelle DREAL et de préciser les attendus en termes de qualité du travail.

Nous pensons alors qu'il est utile au sein des services, d'arriver à élaborer des compromis acceptables et compris par tous, de structurer les méthodes de travail à partir de ces compromis trouvés, de les partager avec les agents mais aussi de laisser la possibilité d'ajustements locaux et le pouvoir d'agir sur certains éléments. Afin que chacun des agents puisse se reconnaître dans son travail et ait le sentiment que la fusion n'a pas d'une manière ou d'une autre compromis la qualité de son propre travail.

C'est pourquoi nous avons évoqué le sujet du travail réel puisque chacun dans le travail réalise des ajustements par rapport au travail qui lui est prescrit. Ces ajustements sont élaborés pour arriver à faire le travail demandé, pour utiliser ses compétences intrinsèques, pour gagner du temps et de l'efficacité, pour réaliser un travail de qualité...

Prendre en compte le travail réel des agents revient dans le cadre de la DREAL à rechercher le meilleur pour l'organisation et pour un fonctionnement en mode AURA.

Cela ne signifie pas de rester sur son quant à soi, de faire des choses en doublon, de conserver l'outil qu'on s'est créé au lieu de celui qui est mis en place, c'est avant tout de mettre de l'intelligence dans le travail, de pouvoir agir et de mettre ses compétences au service de l'organisation.

La question de l'harmonisation des pratiques rejoint d'une certaine manière les sujets qui seront à investiguer lors de la période N°2 de phase 2 de l'étude d'impact et en particulier les conséquences des évolutions des organisations en termes de missions et typologie des tâches portées.

Il sera de notre point de vue intéressant que les agents et les managers s'expriment sur ces sujets et l'on peut d'ores et déjà émettre l'hypothèse que les groupes de travail pourront venir alimenter les réflexions de la DREAL sur la question de l'harmonisation des pratiques et des méthodes de travail mais aussi sur la notion de qualité du travail.

8.6. La question du sentiment d'appartenance

Nous l'avons souligné dans la première étude d'impact (& 8.6. la question du travail en co-construction et les bases d'une identité commune DREAL AURA) et nous évoquons le fait qu'il était de notre avis nécessaire d'identifier ce qui unit, ce qui rassemble et ce qui fait sens pour être en mesure de créer une nouvelle identité AURA.

Le sujet de l'appartenance est le dernier élément que nous allons évoquer dans les questions que nous posons aujourd'hui à la DREAL car le sentiment d'appartenance est comme la confiance, il ne se décrète pas, il se construit. C'est un enjeu majeur non seulement pour les agents dans leur ensemble mais aussi pour le bon fonctionnement de l'organisation dans sa globalité.

La première chose que nous voudrions dire, c'est qu'il faut permettre aux agents de se créer un sentiment d'appartenance à une nouvelle entité, qui n'est ni tout fait la même ni tout à fait une autre que celle à laquelle on appartenait dans le passé et accepter que cette création prenne du temps. Il s'agit non pas d'une acculturation à l'une ou l'autre des cultures passées mais bien de la création d'une autre culture et d'une identité nouvelle.

Nous pensons qu'en se penchant sur les différents sujets évoqués et tout particulièrement sur les questions de métiers-missions-pratiques-méthodes, en définissant un socle commun sur la qualité du travail à réaliser et en creusant de manière approfondie le sujet du travail réel, la DREAL va pouvoir peu à peu élaborer sous la base de compromis acceptable par tous, un nouveau sentiment d'appartenance en mode DREAL AURA.

C'est pourquoi, il paraît important que les ministères de tutelle et les corps préfectoraux laissent encore une fois du temps à la DREAL pour se créer cette nouvelle identité commune en mode AURA permettant à tous de vivre ce sentiment d'appartenance.

A ce titre, nous sommes chaque fois surpris de la "bonne constitution" des agents qui voient leurs organisations se modifier régulièrement et qui s'adaptent. Mais si l'on veut être objectif sur le sujet, il apparaît que ces adaptations sont coûteuses à tous les niveaux.

En tout premier lieu pour la santé au travail parce que ces évolutions régulières demandent une adaptation, que cela peut venir remettre en question le cœur du métier, qu'il faut déployer beaucoup d'énergie sur des sujets qui n'entrent pas forcément dans les missions, etc...

Ces évolutions successives des organisations peuvent laisser des agents sur le bord de la route et placer certains en situation difficile, voire de mal-être ou de souffrance au travail.

Ces évolutions représentent des coûts financiers importants car de notre avis, il faut beaucoup de temps et d'énergie pour se réorganiser en interne et que cela peut avoir des impacts sur la réactivité de l'organisation et pénaliser la qualité du service rendu aux partenaires et aux usagers.

Pour des directions plutôt techniques telles que la DREAL, ces réorganisations successives peuvent également venir pénaliser le savoir de l'organisation toute entière. Nous pensons que le risque de perdre des savoir-faire et des compétences est réel et que ces pertes peuvent impacter à un moment ou à un autre, la qualité de service rendu et la qualité des missions vis-à-vis des partenaires externes.

Laisser du temps à la DREAL pour s'organiser, pour harmoniser ses pratiques en partageant les savoirs et les savoir-faire, monter en compétences individuelles et collectives et élaborer une identité commune et un sentiment d'appartenance à la nouvelle organisation DREAL AURA.

Autant d'éléments qui nous apparaissent fondamentaux pour donner toutes ses chances à la fusion de la DREAL Auvergne et de la DREAL Rhône-Alpes en l'état de maturation actuelle de l'organisation.

9. Conclusion du rapport pour la période N°1 de la phase 2

Comme nous l'avons déjà dit, la prochaine phase de l'étude d'impact devra de notre point de vue, être particulièrement consacrée au sujet des missions et de la typologie des tâches portées ainsi qu'au parcours professionnel des agents de la DREAL.

Et des vraies interrogations se posent, car si l'on a évoqué dans ce rapport la question de la priorisation des activités et des éventuels renoncements à effectuer tant en interne qu'à l'externe, il faudra selon nous prioriser ou renoncer en s'interrogeant sur les impacts de ces choix en termes de travail, de compétences et de savoir-faire individuels mais aussi collectif et pour les missions de la DREAL dans sa globalité.

Il faudra très certainement s'interroger sur les questions de polyvalence et de transversalité car les sujets ont été évoqués lors des groupes de travail mais nous avons à

ce jour trop peu d'éléments à notre disposition pour les soumettre à la DREAL dans le présent rapport.

Néanmoins ce sont de vraies questions, car il est important de comprendre pourquoi dans le travail de la DREAL ces notions sont utiles et de rechercher à savoir quels sont les impacts de la perte de la polyvalence et de la transversalité pour le travail des agents et des managers et pour celui de la DREAL dans son ensemble.

Nous pensons qu'il sera utile également de creuser lors des groupes de travail collectifs, la notion de la qualité du travail et comprendre ainsi ce que les agents placent derrière ce terme et ce sur quoi il ne leur est pas possible de déroger.

Comme nous l'avons déjà souligné, il conviendra également dans la période N°2 de la phase 2 de se poser la question de l'aménagement des locaux et de recueillir la perception des agents sur le sujet.

Pour clore ce rapport d'étude des impacts des changements organisationnels liés à la fusion, nous souhaitons remercier toutes les personnes rencontrées dans le cadre de cette mission.

Nous remercions tout spécialement les participants aux groupes de travail collectifs pour le temps qu'ils nous ont accordé ainsi que leur parole et la richesse des échanges que nous avons eus à ces occasions.

Nous remercions tout particulièrement les membres du Groupe de Travail émanation du CHSCT que nous solliciterons plus encore dans la période N°2 de la phase 2 de l'étude d'impact pour la DREAL.

10. Annexes du rapport

Annexe N°1- Étude d'impact – Documents fournis à l'expert

- Tableau individuel de suivi des agents
- Liste des postes substantiellement modifiés 23-03-2016
- Synthèse des postes ouverts par macro grade au 1^{er} juillet 2016
- Micro organigrammes des services
- Organigramme DREAL AURA
- Guide d'entretien pré-positionnement
- Bilan de la préparation du pré positionnement des agents avril 2016
- Circulaire pré positionnement novembre 2015
- Compte-rendu CHSCT : 16 octobre 2015, 28 janvier et 8 février 2016, 3 et 8 mars 2016
- Compte-rendu CT : 23 novembre 2015, 11 février 2016, 15 et 30 mars 2016, 24 mai 2016, 16 juin 2016
- Note organisation des instantes de pilotage DREAL AURA février 2016
- Programme de formation du management à distance
- Rapport médecine de prévention DREAL 2015
- Rapport d'activité 2015 médecine de prévention
- Note de pré positionnement des agents avril 2016
- CMO statistiques 2015
- Décision pour ordre 30 juin 2016
- Annexe pré positionnement des agents
- Tableau de bord préfet et MICORE
- Notes d'organisation de certains services en VO
- Feuilles de route de certains services en VO

Annexe N°2- Étude d'impact- Planning des principales démarches

Étude d'impact – Fusion des DREAL Auvergne et Rhône-Alpes			
Planning des principales étapes de la démarche			
Quoi	Qui	Quand	Où
Réunion de cadrage	Groupe de travail administration	Vendredi 13 mai 2016	Clermont-Ferrand
Réunion CHSCT	CHSCT ESSOR Consultants	Jeudi 2 juin 2016	Clermont-Ferrand
Groupe de travail collectif	Agents Auvergne ESSOR Consultants	Jeudi 9 juin 2016 5 agents	Clermont-Ferrand
Groupe de travail collectif	Managers Auvergne ESSOR Consultants	Jeudi 9 juin 2016 5 managers	Clermont-Ferrand
Entretien direction	Direction DREAL ESSOR Consultants	Mardi 14 juin 2016	Lyon
Groupe de travail collectif	Agents Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Jeudi 16 juin 2016 5 agents	Lyon
Groupe de travail collectif	Managers Rhône-Alpes ESSOR Consultants	Jeudi 16 juin 2016 9 managers	Lyon
Groupe de travail collectif	Chefs de services ESSOR Consultants	Mercredi 22 juin 2016 8 chefs de service	Lyon
Réunion Groupe de Travail émanation du CHSCT	GT émanation du CHSCT ESSOR Consultants	Vendredi 1 ^{er} juillet 2016	Visio Lyon-Clermont
Restitution Direction DREAL	Direction DREAL ESSOR Consultants	Jeudi 8 septembre 2016	Lyon
Envoi du rapport au CHSCT	CHSCT ESSOR Consultants	Mercredi 14 septembre 2016	Lyon + Clermont
Restitution finale CHSCT	CHSCT ESSOR Consultants	Jeudi 29 septembre 2016	Lyon