



# Pôle emploi Normandie

« Déclinaison des principes directeurs au sein  
des A2S - organisation cible »

CHSCT Basse Normandie  
CHSCT Haute Normandie

## SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite  
au Tableau de l'Ordre de la région  
Paris Ile de France  
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,  
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Ile de France  
20 rue Martin Bernard  
75647 Paris Cedex 13  
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 3 931 382,50 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

- ▶ Les Comités d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail de Haute Normandie et de Basse Normandie de Pôle emploi Direction régionale Normandie ont désigné notre cabinet, les 7 et 10 octobre, pour exécuter une expertise prévue par l'article L 4614-12 du Code du Travail, dans le cadre du projet « *déclinaison des principes directeurs au sein des A2S – organisation cible agences de proximité – A2S* » qui leur était soumis.
- ▶ Notre mission a donné lieu à la rédaction du présent document qui présente nos analyses et préconisations.
- ▶ Il s'agit de la version provisoire de notre rapport dans l'attente des réunions de présentation et d'éventuelles remarques à prendre en compte.
- ▶ Outre le signataire, Dorine TALBOT et Olivier JACQUES ont participé activement à ces travaux.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter les éclairages complémentaires quant à l'appréciation du projet qui vous est soumis.

Paris, le 30 novembre 2016

Marc GUILLIER

## **Le projet et sa conduite**

---

**page 4**

Contexte et cible

page 5

Le pilotage

page 11

Un projet partiel

page 17

Analyse des transferts et leurs impacts immobiliers

page 23

## **Analyse des impacts du projet sur les différentes populations d'agents**

---

**page 36**

Les Equipes dédiées au Contrat de sécurisation professionnelle (CSP)

page 37

Les équipes dédiées à la méthode de recrutement par simulation (MRS)

page 46

Les psychologues du travail

page 55

Les agents du Pôle Appui Gestion (PAG)

page 61

Les équipes locales de direction (ELD)

page 66

## **Synthèse des conclusions**

---

**page 74**

## **Annexes**

---

**page 77**





# Le projet et sa conduite

---





# Le projet et sa conduite

---

Contexte et cible

- ▶ Consulté sur la mise en œuvre des principes directeurs « *une organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité* », sur deux évolutions attendues (« *l'orientation spécialisée dans les activités socles de l'agence de proximité* » et « *les activités spécialisées au sein de certaines agences de proximité* »), lors de sa réunion du 7 octobre 2016, le CHSCT de Pôle emploi de Haute Normandie a adopté la résolution suivante :
  - ▶ « Réuni le 7 octobre 2016, et conformément aux articles L.4612-8 et L.4614-12 du Code du Travail, le CHSCT de Pôle emploi Haute Normandie décide d'une expertise consacrée aux conséquences sur les conditions de travail et la santé au travail du projet « *déclinaison des principes directeurs au sein des A2S – organisation cible agences de proximité – A2S* ».
  - ▶ « Le CHSCT confie cette expertise au cabinet SECAFI, 20 rue Martin Bernard 75647 Paris cedex 13, cabinet agréé par le Ministère du travail. ».
- ▶ Consulté sur un ordre du jour similaire, le CHSCT de Pôle emploi de Basse Normandie a voté une résolution identique lors de sa réunion du 10 octobre 2016.

- ▶ La direction nationale de Pôle emploi, dans le cadre du plan stratégique dénommé « *Pôle emploi 2020* », a décidé de mettre en place une « *organisation simplifiée pour un service personnalisé de proximité* ».
- ▶ Ce projet, sur lequel le CCE a été consulté en mai-juin 2016, comporte plusieurs volets dont :
  - ▶ Un axe visant à « *conforter le rôle central de l'agence de proximité* », qui implique « *un repositionnement progressif des activités exercées par les A2S – contrats de sécurisation professionnelle (CSP) et la méthode de recrutement par simulation (MRS) – en agence* ».
  - ▶ Un volet cherchant à « *mieux accompagner les transitions professionnelles grâce à un conseil en évolution professionnelle de qualité* » qui suppose – pour la Direction – que « *les psychologues du travail exercent leurs activités et leurs compétences au cœur de notre organisation, c'est-à-dire en agence de proximité* ».
- ▶ Actuellement, suite à la création de Pôle emploi puis au transfert des psychologues du travail qui étaient auparavant à l'AFPA, Pôle emploi a mis en place des agences spécialisées (dites A2S) qui recouvrent plusieurs métiers spécifiques de Pôle emploi : psychologues du travail et agents techniques d'orientation (ATO), agents spécialisés prenant en charge la MRS, conseillers chargés des contrats de sécurisation professionnelle, gestionnaires appui et équipe locale de direction (ELD).

- ▶ Le projet soumis aux instances représentatives du personnel vise alors à organiser :
  - ▶ Le transfert des psychologues vers les agences de proximité. Il y a actuellement 17 psychologues en Haute Normandie et 23 en Basse Normandie qui travaillent dans 6 A2S (3 en Haute Normandie et 3 en Basse Normandie). Ce transfert se doublera de recrutements car la cible est de disposer d'au moins 1 psychologue par agence de proximité (soit une quarantaine de recrutements nécessaires d'ici 2019) ;
  - ▶ Le rattachement hiérarchique des équipes en charge de la MRS et celles en responsabilité des CSP à des agences de proximité, sachant que ces transferts d'équipes ne donneront pas nécessairement lieu à changement de lieu de travail compte tenu de contraintes immobilières ;
  - ▶ Le transfert des gestionnaires appui (ATO et autres appuis) vers des agences de proximité ;
  - ▶ Et, par voie subséquente, l'évolution des actuels membres d'ELD des A2S vers de nouvelles responsabilités dans le cadre « *d'une trajectoire individuelle d'évolution* ».
  
- ▶ Il est à souligner que l'insertion des psychologues dans les agences de proximité pose comme « *condition essentielle de l'atteinte des résultats* » la « *coordination opérationnelle quotidienne* », sous la houlette de l'ELD (équipe locale de direction), des conseillers accompagnement et des psychologues, et celle des conseillers entreprises et des psychologues. Ceci est considéré par la direction nationale comme une priorité pour les ELD.

▶ Les effectifs concernés en Normandie :

Lieux A2S	DAPE	DAPE A	REP	CSP	MRS	PAG	Psychos	Total
Caen		1	1	4	3	4	11	24
Cherbourg			1	4	3	2	7	17
Alençon	1			2	2	1	5	11
Le Havre	1		2	6	5	1	3	18
Evreux	1		2	7	5	1	4	20
Rouen	1		4	12	6	3	10	36
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>35</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>40</b>	<b>126</b>

# Le réseau normand



► Document DR Normandie.



# Planning prévisionnel



► Extrait du document remis aux CHSCT



# Le projet et sa conduite

---

Le pilotage



## La mise en place d'un groupe projet

- ▶ Un groupe projet a été mis en place par la direction régionale (DR) dont l'objet est « *l'organisation cible en agences de proximité* ».
  - ▶ Soit « *le transfert dans les meilleures conditions des matériels et des personnes* » selon le chef de projet.
- ▶ Un démarrage du groupe projet par un état des lieux de l'existant (les effectifs concernés, l'offre de services « *effective* »).
- ▶ La volonté arrêtée de réaliser un **accompagnement à la fois pré et post-déploiement** des ELD des A2S et de celles des agences accueillantes.

- ▶ 1 chef de projet accompagné de 9 personnes (7 ELD d'A2S, 1 ex-DAPE A2S, 1 appui-projet).
  - ▶ Avec une représentation des deux ex-régions.
  - ▶ 6 réunions entre fin juin et mi-novembre, 1 point intermédiaire avec la Directrice régionale, 4 audioconférences avec les DT et/ou les DAPE A2S.
- ▶ Un appui de 3 directions de la DR (DRH, DRAO, DAFGMR).
- ▶ Un livrable sous la forme des documents remis aux CE et CHSCT.

- ▶ La composition de ce groupe apparaît adaptée aux travaux de déclinaison locale des principes directeurs dont il a la charge.
  - ▶ La représentation de plusieurs fonctions, sites et profils au sein de cette équipe profite à la prise en compte de certaines spécificités locales.
  - ▶ La connaissance des caractéristiques de terrain par des acteurs qui y évoluent constitue un atout, cette dernière s'appuyant également par des initiatives locales de remontées spontanées d'information structurées dans le cadre de groupes de travail de salariés organisés dans certaines A2S.

# Les travaux du groupe projet

- ▶ Les travaux de ce groupe, toujours en cours lors de notre rédaction, doivent être finalisés au 30 novembre.
  - ▶ Plusieurs réunions doivent se tenir pour conclure cette démarche avant présentation des résultats devant chaque entités concernées. Ces travaux, appelant une forte implication de leurs auteurs, portent principalement sur :
    - ▶ Les modalités précises de transfert des activités, par population, et sur la qualité du processus d'intégration des personnels,
    - ▶ La prise en compte de certaines spécificités locales, comme les caractéristiques des bassins d'emploi, appelant une différenciation,
    - ▶ La réalisation de kits d'intégration propres à chaque métier, favorisant la mise en œuvre de pratiques homogènes et adaptées,
    - ▶ D'éléments de communication / sensibilisation à destination des agences accueillantes pour favoriser leur action et compréhension,
    - ▶ La création ou le développement de dispositifs favorisant les transferts, comme celui d'immersion au sein des agences futures,
    - ▶ La définition des impacts budgétaires du projet et le transfert de ressources en adéquation avec les nouveaux besoins, ...

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Les situations des membres d'ELD ne sont pas traitées par ce groupe, mais au niveau de la Direction territoriale.

Du fait de la construction encore à l'œuvre des conclusions de ces travaux, nous ne sommes pas en mesure d'apporter de plus amples éclaircissements sur ces éléments.

## Préconisations SECAFI

Il serait profitable de prolonger les travaux et l'appui sur ce groupe durant toute la période de transition. On relève que son existence et les actions qu'il fournit sont perçues favorablement. L'intégration et la consultation d'autres acteurs dans ce cadre (des représentants des métiers principalement), permettrait la validation opérationnelle de ses hypothèses, les rendant plus opérantes dans leur application.



# Un accompagnement au-delà du kit national

- ▶ La direction générale (DG) de Pôle emploi élabore un « *kit d'intégration* » à destination des managers qui accueilleront les agents transférés des A2S.
- ▶ Cet outillage est considéré comme indispensable mais insuffisant par la DR Normandie.
- ▶ Il est alors prévu un accompagnement des ELD d'accueil par le groupe projet...
  - ▶ Présentation des enjeux, des métiers transférés, ....
- ▶ ... et une communication sur les enjeux et le dispositif de transfert auprès des agents des A2S et des personnels des agences d'accueil.
- ▶ Il est aussi envisagé de sensibiliser les DT et DAPE concernés pour qu'ils veillent à ce qu'une **animation managériale de proximité** se fasse « au quotidien ».
  - ▶ Lors des réunions de service, ....

## Préconisations

Cette vigilance doit être forte et s'inscrire dans un dispositif connu de tous ceux concernés en agences.

## Point de vigilance

Le kit national n'est toujours pas disponible à date et donc nous ne pouvons en mesurer l'intérêt et la portée.

## Une offre de formation amont quant au CEP

---

- ▶ La mise en place du CEP a donné lieu à l'élaboration de formations spécifiques par la DG recouvrant 2 modules :
  - ▶ Une formation obligatoire de 3 journées à destination des conseillers et psychologues en charge du CEP (module CRSCVO) ayant lieu sur la DR (Caen ou Rouen).
    - ▶ Sur environ 1.000 agents à former, il n'en resterait qu'une centaine devant aller en formation d'ici fin 2016.
  - ▶ Une formation obligatoire à destination des managers sur la mise en œuvre (module CUMTCP) lancée dès 2015 (en amont de celle précédente).
- ▶ La DR normande a fait le choix de compléter cette offre par une formation destinée aux référents réglementaire et applicatif.
  - ▶ Module 41CEPR déployé en 2016.

# La mécanique des vœux

- ▶ Dans le cadre des transferts, la Direction a prévu un **dispositif de formulation de vœux** pour les psychologues et pour les agents gestionnaire appui (PAG/ATO) en ce qui concerne leur réaffectation.
  - ▶ Voir fiches annexées au document de consultation des CHSCT.
- ▶ La fiche de souhait qu'ils rempliront comportera 3 vœux de localisation, dans un ordre de priorité décroissant.
- ▶ La Direction (DRH, DAFGMR, DT) examinera ensuite les souhaits formulés et décidera des affectations.
  - ▶ Par ordres de priorité formulés et au regard des priorités de localisation envisagées par la Direction (cf. colonnes « hypothèse psycho » et « hypothèse appui » du point 2 des documents de consultation CHSCT).
  - ▶ En cas de difficulté à décider, il est envisagé la possibilité de rencontrer l'agent.
  - ▶ Ces affectations devraient être connues vers la fin janvier, en amont des transferts effectifs, envisagés eux pour février-mars.

## Avis SECAFI

En cas de conflit de priorités entre vœux des agents, l'absence d'une possible reformulation de souhaits peut engendrer des frustrations conséquentes (par exemple, trop d'agents voient leur vœu de deuxième rang retenu).  
Il faut donc être vigilant lors de la prise de décisions de localisation, quitte à faire un second tour de souhaits pour arbitrer les éventuels conflits de demandes.



# Le projet et sa conduite

---

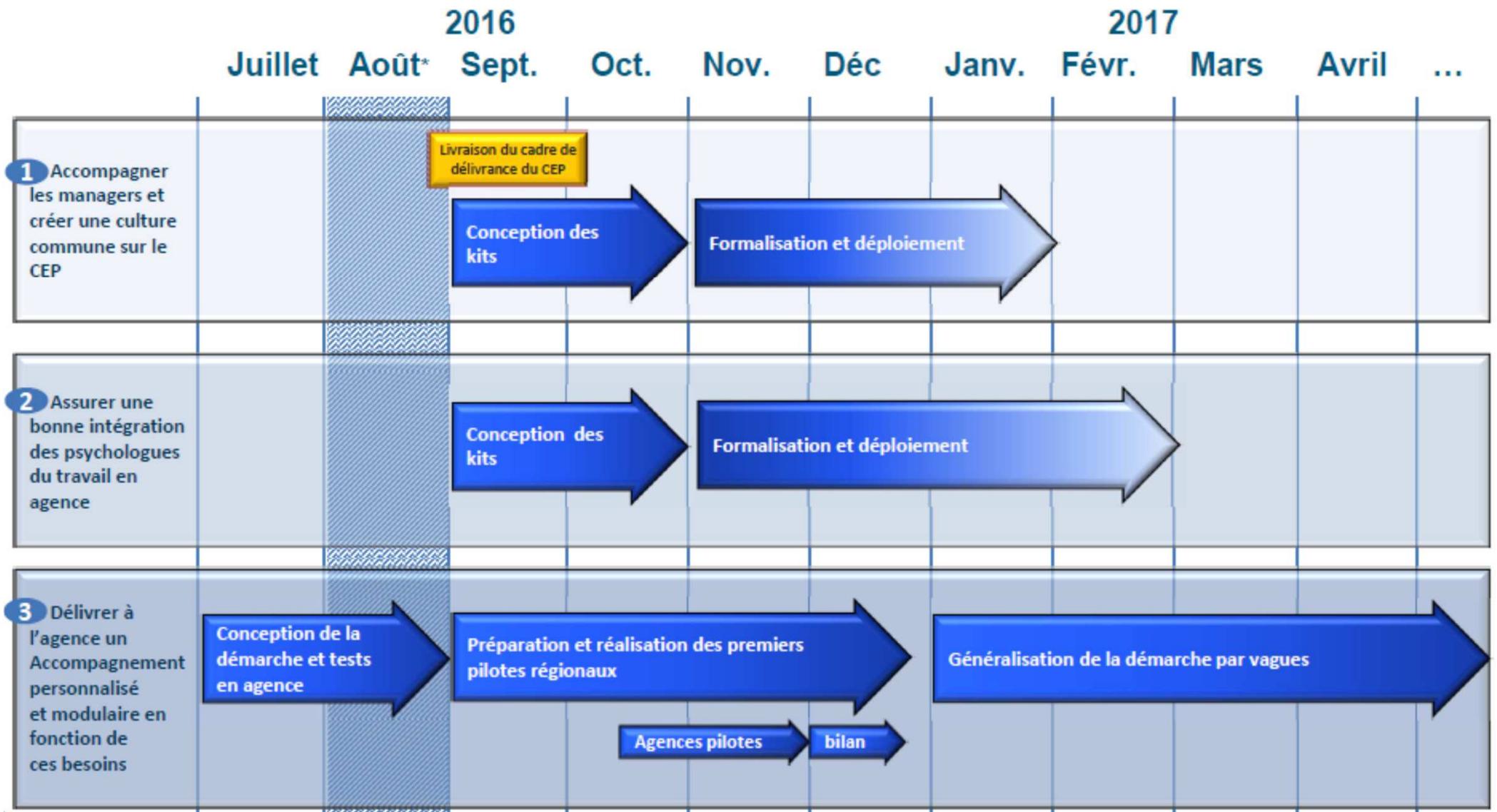
Un projet partiel

## Un projet en partie tronqué

- ▶ Lorsque l'on examine en détail le projet soumis aux représentants du personnel, il ressort que la consultation ne porte que sur les aspects de localisation future des agents concernés.
  - ▶ Le volet architectural et immobilier en découlant n'est d'ailleurs que partiellement abordé, en particulier au regard des missions d'un CHSCT, comme nous l'avons montré.
- ▶ Si pour les équipes CSP et MRS, le projet n'induit pas de changement dans l'exercice de leur métier, il n'en sera pas de même pour les PAG/ATO, ni pour les psychologues.
- ▶ Pour ces derniers, il est important d'avoir à l'esprit qu'un projet a été lancé par la DG sur la « *démarche d'accompagnement à la mise en œuvre du CEP* », qui est le cœur même du projet de « *déclinaison des principes directeurs* » et qui est le moteur de la disparition des A2S.
  - ▶ Ce projet a donné lieu à une information du CCE le 6 septembre.
- ▶ Entre autres, il est stipulé dans le document remis au CCE :
  - ▶ « *La mise en œuvre du CEP par Pôle emploi nécessite des évolutions organisationnelles* » qui « *concrètement ... nécessite une proximité au quotidien et donc une installation des psychologues du travail en agences* » (page 5).
  - ▶ D'où une démarche « *co-construite* » avec les DR, ayant donné lieu à des « *tests en agence* », passant par la désignation de « *chefs de projet CEP régionaux* » (page 8).
  - ▶ Son déploiement sera « *progressif et s'articule notamment avec l'arrivée des psychologues du travail en agences* » (page 14).
  - ▶ Il comportera une « *phase pilote* » prévue de mi-octobre à fin novembre avec 1 à 3 agences pilotes par DR accompagnées au national.



# Le calendrier prévu pour la démarche CEP



► Source : document CCE 6/9/2016



## Une démarche dont les implications nécessitent consultation

- ▶ La démarche d'accompagnement à la mise en œuvre du CEP est assez stratégique pour Pôle emploi, qui n'est pas le seul opérateur en ce domaine.
- ▶ Les **changements organisationnels** prévus et les **impacts** qu'ils auront sur l'organisation du travail dans les agences et sur les conditions de travail des agents (DAPE, psychologues, REP, conseillers à dominante accompagnement) nécessitent que les représentants du personnel soient informés et consultés.
- ▶ Ceci devra se réaliser avant la « *généralisation par vagues en 2017* », dont le calendrier devra tenir compte du passage devant les instances.



### Préconisations

Prévoir rapidement le calendrier d'information-consultation des CHSCT normands sur la démarche de mise en œuvre du CEP.



# Les points de vigilance partagés par la Médecine du travail

- ▶ Plusieurs entretiens téléphoniques se sont tenus avec des médecins du travail et membres des services de santé au travail :
  - ▶ Il est à noter que, de manière regrettable, un membre des services internes de prévention ait refusé de participer à ces échanges suite à une consigne qu'il a reçu de la Direction.
- ▶ Les principaux points de vigilance et facteurs de risques identifiés sont les suivants :

- La fermeture des A2S est incomprise et soulève des problématiques de **sens au travail, des sentiments d'inutilité et des signaux de détresse** pour une part des agents et encadrants. Elle produit un sentiment de retour en arrière, avec une absence de valorisation des efforts réalisés depuis leur création ;
- Le retour ou la venue en agence de proximité laisse craindre une moindre utilisation des compétences, produisant un **sentiment de « placardisation »** pour certaines populations, qui entamerait un processus de disparition de certains métiers ;
- La crainte de **mobilités géographiques contraintes** est un facteur lourd de fragilisation, qui aggrave les **signaux d'anxiété** ;
- La disparition de collectifs de travail constitue une fracture, une rupture d'équilibre propice à l'accroissement de certains risques professionnels, d'autant qu'associé à un **sentiment croissant d'isolement et d'exclusion** ;
- Les **craintes et la souffrance de certains managers** peuvent se répercuter sur les agents au détriment de leurs conditions de travail ;
- Des **conflits de valeurs professionnelles**, pouvant dans la durée devenir pathogènes, sont fortement exprimés et susceptibles de s'accroître suite au déploiement du projet, si aucune attention n'est réellement apportée à ce sujet.

# Des informations manquantes pour évaluer et prévenir l'ensemble des risques

- ▶ Le contenu du projet, en termes de mesures de prévention des risques professionnels, montre certaines limites.
  - ▶ Particulièrement, les **informations relatives à ce sujet semblent lacunaires** et appellent de plus amples développements, notamment sur les six axes suivants :

### Manque d'informations spécifiques à la consultation du CHSCT

Étude de l'activité/  
Evaluation de charge

Impacts du projet

Fonctionnement  
cible détaillé

Etapes et échéances  
de la période de  
transition

Acteurs et moyens  
d'accompagnement  
du changement

Dispositif  
d'évaluation et de  
prévention des RPS

### Point de vigilance

Les membres du CHSCT sont amenés à rendre un avis éclairé sur le projet de réorganisation et ses impacts. Le document remis par la direction n'aborde que peu les problématiques relevant de l'instance. Il ne précise pas suffisamment les impacts du projet sur les conditions de travail et la santé des salariés, et ne présente pas de plan spécifique de prévention des risques.

### Préconisations

Bien que ces limites soient imposées par les modalités contraintes d'élaboration du projet, ces éléments devront être fournis aux membres du CHSCT pour leur permettre de pleinement remplir leur mission d'acteur de la prévention des risques professionnels, en soutien de la Direction dans l'identification des problématiques de santé et de conditions de travail actuelles et futures.





# Le projet et sa conduite

---

Analyse des transferts et leurs impacts immobiliers

# Redéploiement des A2S en Normandie :

## Les futurs aménagements immobiliers du point du vue de la direction

- ▶ La mécanique des fiches de vœux rendra définitif les affectations des psychologues du travail et des agents des Pôles Appui Gestion (PAG). De ce fait, la Direction Régionale a mené une **réflexion d'ordre général** sur les besoins en aménagement des locaux nécessités par le projet, basée sur les hypothèses de transfert établies dans le point 2 des documents de consultation CHSCT.
- ▶ La Direction, ne connaissant pas l'effectif précis à transférer par site, a identifié des besoins génériques, sur lesquels elle sera particulièrement vigilante avant les transferts :
  - ▶ Envisager, le cas échéant, la création d'un ou deux bureaux fermés et insonorisés par agence de proximité pour l'accueil des psychologues du travail ;
  - ▶ Concevoir un espace à la disposition des psychologues pour permettre la passation de test, de façon impromptue et isolée, sans avoir besoin de réserver la salle d'atelier ;
  - ▶ Prévoir des espaces d'exercices et de stockage suffisants pour l'activité des équipes MRS.
- ▶ La Direction Régionale n'a pas souhaité nous communiquer tous les plans des agences Pôle Emploi Normandie pour les raisons suivantes :
  - ▶ La Normandie compte 60 sites, un nombre réduit de plans nous ont alors été transmis à notre demande.
  - ▶ L'effectif à transférer par site n'est pas connu à ce jour.
  - ▶ Certains projets immobiliers (location de nouveaux locaux) sont en cours, l'identification précise des besoins en aménagement est pour le moment prématurée. Les transferts n'auront pas lieu tant que les possibilités d'accueil ne seront pas optimales

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Dans ce contexte, nous n'avons donc pas pu réaliser une étude détaillée sur plans par site. Nos analyses et préconisations seront donc principalement émises grâce aux entretiens menés et visites de sites effectuées.

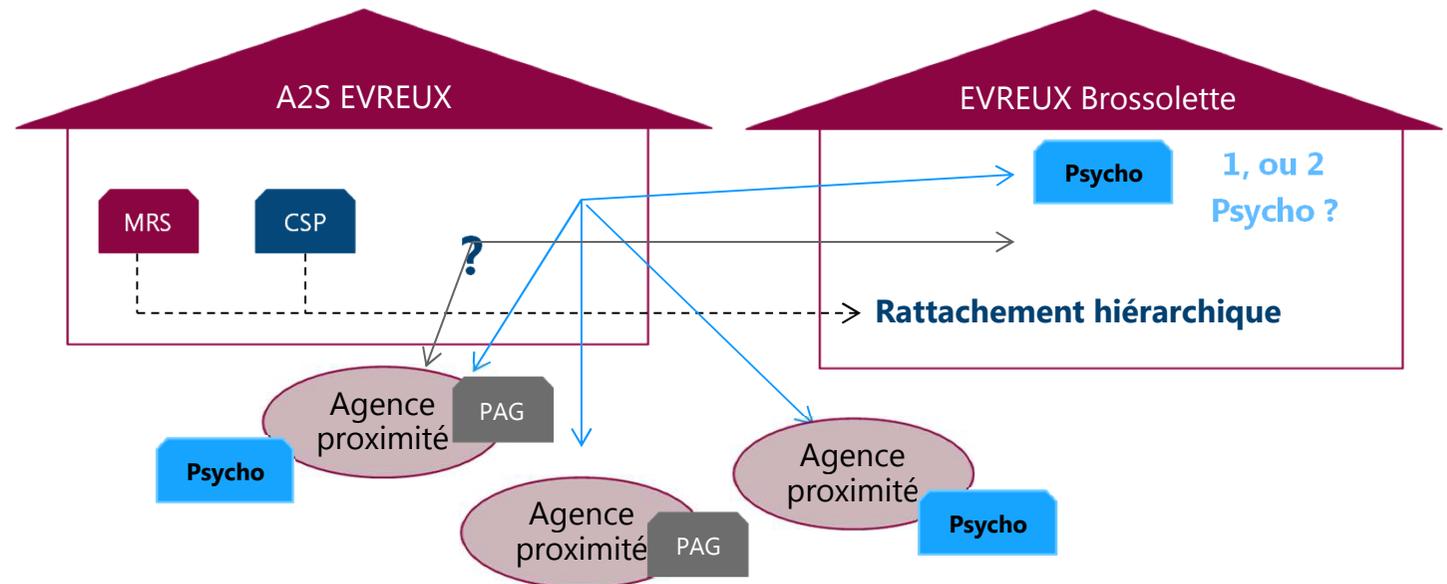
# Schématisation du transfert des activités et du personnel : simulation du redéploiement des A2S en Haute Normandie (1/4)

- Le recueil d'informations auprès de la direction ainsi que nos visites de locaux nous ont conduit à pouvoir établir les simulations de la situation future suivante :

## EVREUX

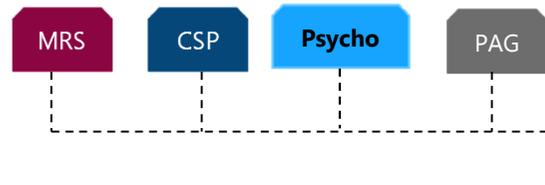
Le bâtiment de l'A2S d'Evreux est distinct de l'agence d'Evreux Brossolette à environ 4 kms de distance.

- Les équipes MRS et CSP resteraient dans les locaux des A2S.
- Seuls les psychologues du travail intégreraient une agence de proximité (dont Evreux Brossolette), en tenant compte de leur fiche de vœux.



## A2S DIEPPE

## Agence DIEPPE



Rattachement hiérarchique

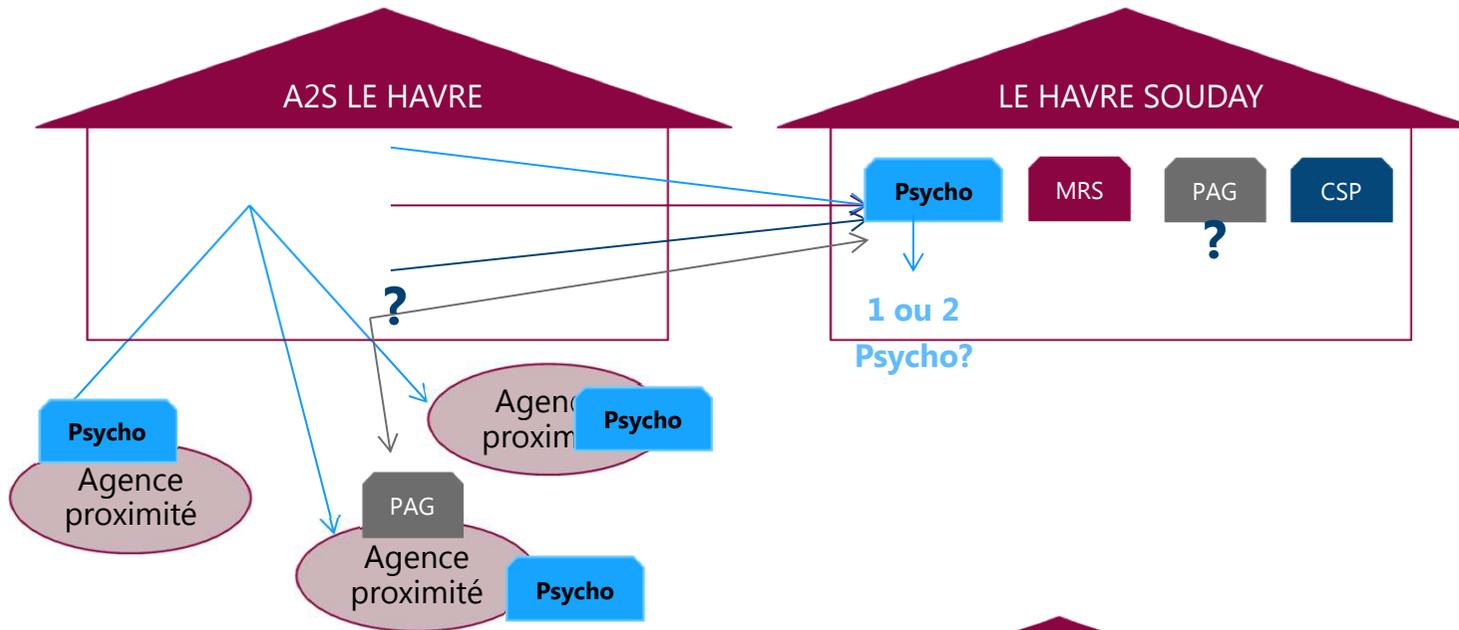
## DIEPPE

Les deux bâtiments de l'A2S et de l'agence de proximité seraient conservés, il n'y aurait donc pas d'impact immobilier.

- Les équipes resteraient dans les locaux des A2S, leur rattachement à l'agence de proximité est uniquement hiérarchique.

# Schématisation du transfert des activités et du personnel : simulation du redéploiement des A2S en Haute Normandie (2/4)

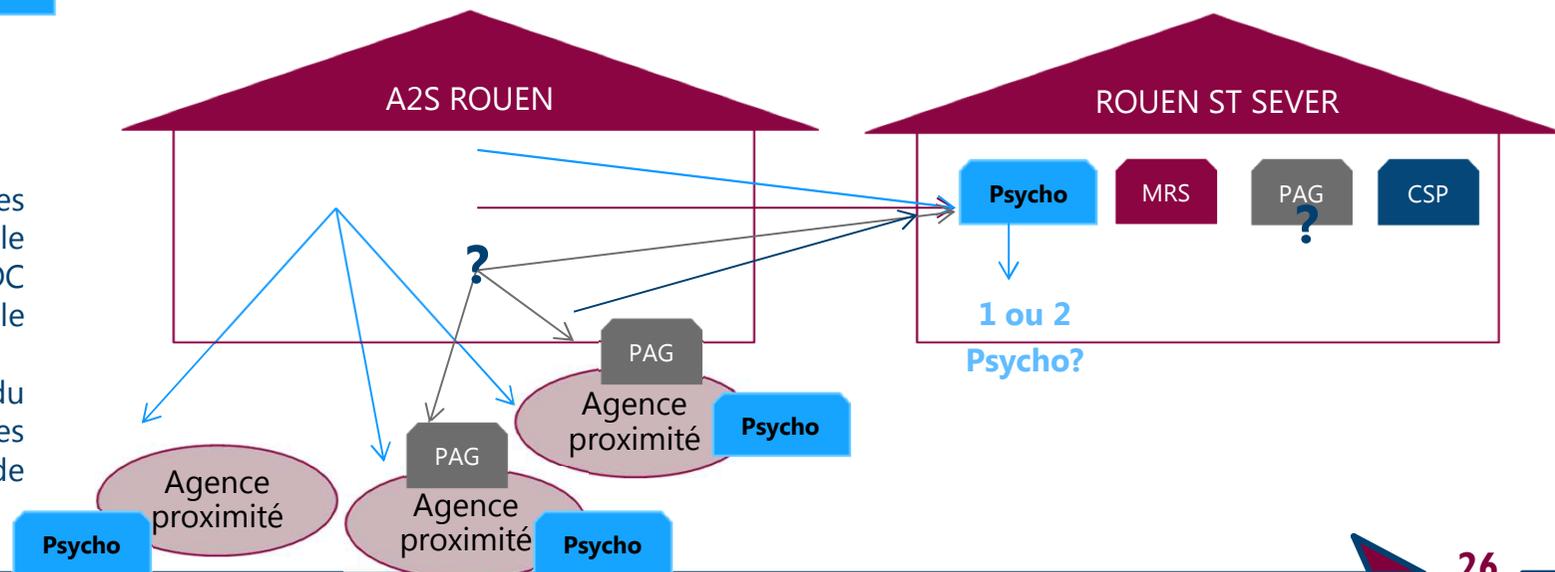
## LE HAVRE



- Les équipes des A2S seraient transférées dans les locaux du Havre Souday, après la réalisation de travaux permettant leur intégration.
- Les psychologues du travail et les agents du PAG seraient répartis dans les différentes agences de proximité en tenant compte de leur fiche de vœux.

## ROUEN

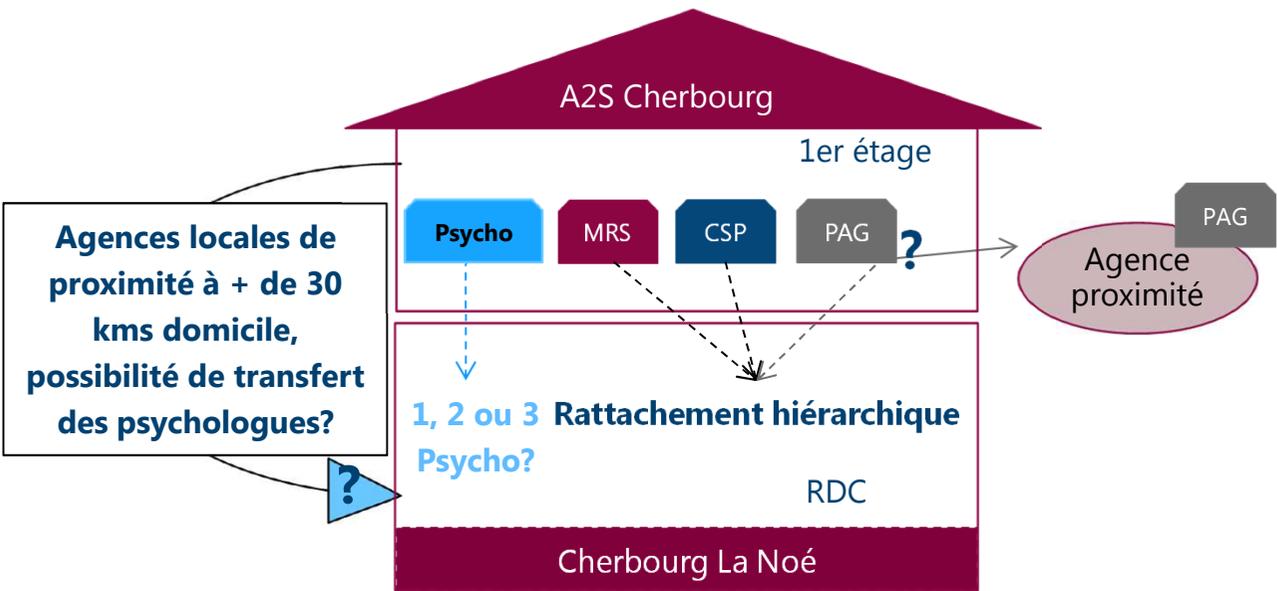
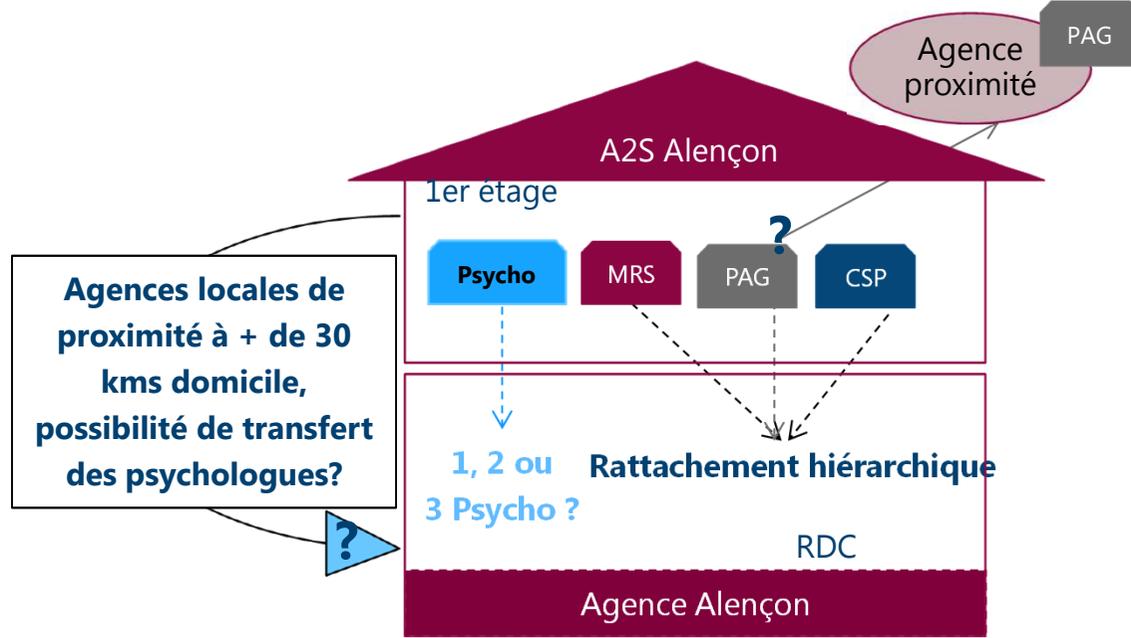
- Les équipes des A2S seraient transférées dans les locaux du Rouen Saint Sever si le projet immobilier d'acquisition du RDC abouti (en dessous de l'agence locale actuelle de St Sever).
- Les psychologues du travail et les agents du PAG seraient répartis dans les différentes agences de proximité en tenant compte de leur fiche de vœux.



# Schématisation du transfert des activités et du personnel : simulation du redéploiement des A2S en Basse Normandie (3/4)

## ALENÇON

- Les locaux d'Alençon seraient conservés.
- Les agents MRS et CSP seraient rattachés hiérarchiquement à l'agence d'Alençon
- Les agences locales de proximité se situent à plus de 30kms d'Alençon, quid du transfert des psychologues du travail habitant Alençon ?



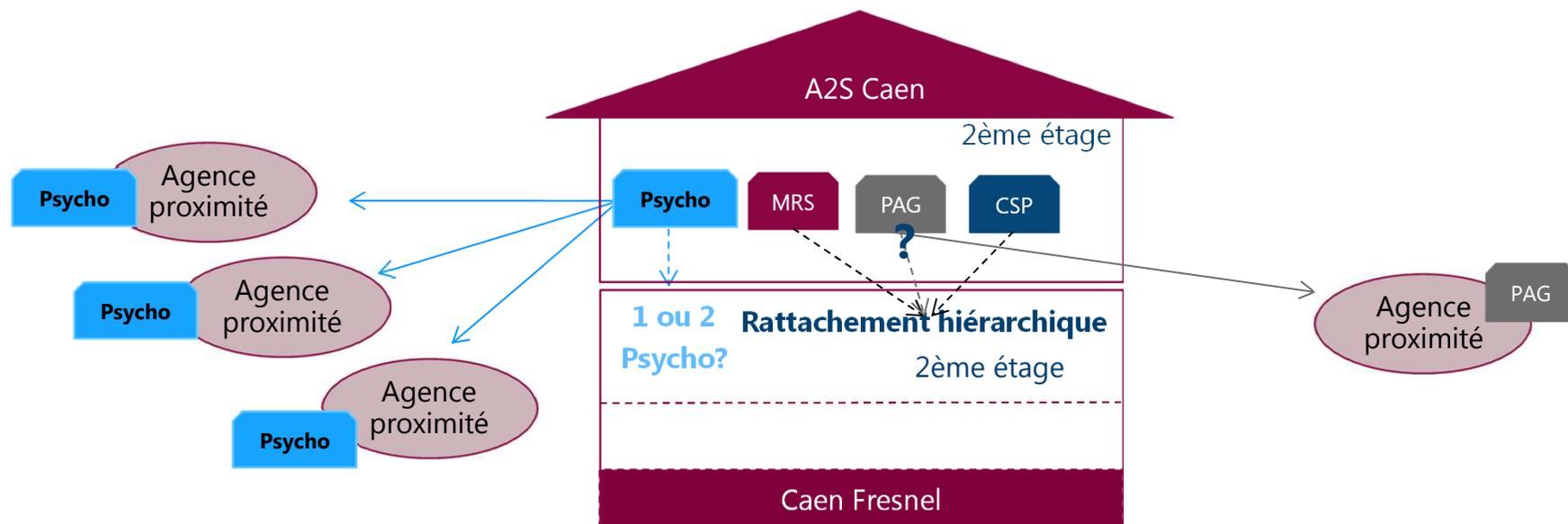
## CHERBOURG

- Les locaux de Cherbourg seraient conservés.
- Les agents MRS et CSP seraient rattachés hiérarchiquement à l'agence d'Alençon
- Les agences locales de proximité se situent à plus de 30kms de Cherbourg, quid du transfert des psychologues du travail habitant Cherbourg?

# Schématisation du transfert des activités et du personnel : simulation du redéploiement des A2S en Basse Normandie (4/4)

CAEN

- Les locaux de Caen seraient conservés, au moins partiellement.
- Les agents MRS et CSP seraient rattachés hiérarchiquement à l'agence de Caen.
- Les psychologues du travail seraient répartis dans les agences de proximité en tenant compte de leur fiche de vœux.



## Analyse des impacts immobiliers (1/2)

▶ Il semble donc se dégager trois cas de figure occasionnant des problématiques différentes :

Avenir des locaux	Avenir du personnel	Sites concernés	Particularité des sites	Problématique générale
<b>Fermeture à terme des locaux des A2S</b>	Déménagement des équipes au sein d'une agence de proximité	A2S de Rouen	Transfert vers agence de Rouen Saint Sever ?	La superficie des locaux devrait rendre possible l'intégration de chacun, cependant l'arrivée des agents en masse pourrait désorganiser l'activité de l'agence de proximité accueillante
		A2S du Havre	Transfert vers agence du Havre Souday ?	
<b>Conservation des locaux des A2S en l'état</b>	Aucun transfert physique de personnel	A2S de Dieppe		Les équipes seront rattachées hiérarchiquement à l'agence : management à distance ?
<b>Conservation des locaux des A2S</b>	Transfert physique des agents du PAG et des psychologues du travail vers une agence de proximité	A2S d'Evreux	2 bâtiments distincts	Les équipes seront rattachées hiérarchiquement à l'agence : management à distance ou réorganisation interne ?
		A2S d'Alençon A2S de Caen A2S de Cherbourg	Les A2S se situent dans le même bâtiment que l'agence de proximité	

## Analyse des impacts immobiliers ...(2/2)

- ▶ A ce stade, **tous les aspects du redéploiement ne sont pas connus**, des questions restent en suspens et accentuent le caractère incertain du projet, dont par exemple :
- ▶ Le transfert des équipes de l'A2S dans les locaux du Havre Souday reste hypothétique.
    - ▶ De plus, une éventuelle installation des équipes de la Direction Territoriale ou Régionale serait envisagée : quelle superficie occuperont-elles ? Et à quelles dates seraient-elles transférées ?
  - ▶ Un projet de location de locaux situés en dessous de l'agence Saint Sever est en cours dans le but de transférer l'A2S de Rouen : que serait-il envisagé si le projet n'aboutissait pas ?
  - ▶ Une hypothèse d'intégration de personnels de la Direction Territoriale dans les locaux de l'A2S de Caen a été émise, ce qui rend approximatif l'espace restant à disposition pour les équipes A2S en place.

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Les informations communiquées à ce stade sont parfois hypothétiques ou incomplètes, ainsi au vu de l'état d'avancement du projet, nos recommandations ne sauraient être exhaustives.

### Préconisations SECAFI

L'aboutissement de différents projets immobiliers (location de nouveaux locaux) devra donc être communiqué au plus tôt afin de permettre à chacun des acteurs de se projeter dans la situation future et aux équipes ELD d'anticiper les changements et d'organiser les transferts d'activité et de personnes.

## Dans l'hypothèse d'un déménagement complet (1/2)

- ▶ Les sites des A2S qui devraient être impactés par un **déménagement complet** de leurs équipes et de leurs activités à terme, seraient donc Rouen et Le Havre.
  - ▶ Leur installation **bouleversera l'organisation, la production et les collectifs** des agences accueillantes.
- ▶ Une **vigilance** accrue devra donc être observée sur ces deux sites, mais devra également être examinée sur les autres agences, notamment sur certains points :
  - ▶ La mise à disposition de **salles dimensionnées à l'activité des équipes MRS** pour la passation des exercices lors des simulations de recrutement, ainsi que de salles de stockage à proximité, afin d'éviter la manutention des lourdes caisses contenant le matériel.
  - ▶ La situation de cette salle au sein du bâtiment suffisamment isolée pour ne pas gêner les collègues travaillant sur d'autres activités.
    - ▶ En effet, la mise en situation génère souvent beaucoup de bruit et peut perturber le collectif : lors de la disposition des tables et des chaises dans la salle, lors de l'installation du matériel, parfois un fond sonore est également mis en place pour une immersion dans le métier au plus proche de la réalité.

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Une grande vigilance devra être observée sur l'éventuelle désorganisation de l'activité quotidienne des agences accueillantes, intégrant un effectif important.

## Dans l'hypothèse d'un déménagement complet (2/2)

- ▶ La **nécessité de disposer de bureaux individuels fermés** afin de recevoir les demandeurs d'emploi en toute confidentialité :
  - ▶ En effet, les psychologues du travail doivent pouvoir recevoir leurs demandeurs dans des conditions optimales de confidentialité offrant la possibilité d'établir un climat de confiance, et répondant à leur code de déontologie.
  - ▶ Les équipes CSP reçoivent également des personnes qui n'ont pas toujours fait le deuil de leur dernier emploi et peuvent avoir besoin de se livrer, dans une relation de confiance avec le conseiller, qui sera favorisée par la bonne configuration des locaux.
  - ▶ Les premiers entretiens d'adhésion au dispositif CSP s'effectuent par téléphone, par période de demi-journées, dans ce cas, l'isolement en bureau est fortement préconisé pour favoriser la concentration.
- ▶ Dans le cas d'un déménagement, de nombreuses interrogations subsistent concernant la phase de transition :
  - ▶ La temporalité et la cadence des transferts posent question :
    - ▶ Les équipes (CSP, MRS, PAG..) seront-elles transférées les unes après les autres ou toutes ensemble ?
    - ▶ Un transfert partiel entraînerait un délitement des équipes des A2S et les amènerait à une situation d'isolement.
    - ▶ En effet, si une seule équipe devait rester en A2S sur une période longue, le sentiment d'isolement et de désintérêt de leurs activités serait exacerbé.

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Ainsi, lors d'un déménagement complet, les agents à accueillir seront nombreux. La difficulté d'aménager des locaux permettant des conditions de travail de qualité est donc accrue et est source d'inquiétudes pour les équipes des A2S concernées.

### Préconisations SECAFI

Les équipes de direction locales devront être **informées de l'avancée des travaux** et avoir **connaissance du calendrier des transferts** afin de rendre fluide et lisible l'intégration des équipes A2S. L'intégration demande en effet un pilotage et une organisation des activités qui peut requérir plusieurs mois.

# Dans le cas de la conservation des locaux A2S avec transfert des psychologues uniquement

- ▶ Dans les cas où les locaux des A2S sont conservés, les équipes CSP et MRS pourraient théoriquement conserver leurs conditions matérielles de travail (locaux et outils).
- ▶ Cependant, il pourrait être nécessaire **de repenser la localisation ou l'organisation des équipes** au sein du ou des bâtiments :
  - ▶ Par exemple, à Caen, le service entreprise et son responsable d'équipe sont situés au rez-de-chaussée et l'équipe MRS au 2<sup>ème</sup> étage (dans les locaux de l'A2S) : sans modification, la mise en commun de plans d'action pourrait être complexe et la proximité du management remise en cause.
  - ▶ A l'inverse, si l'équipe entreprise est déplacée au 2<sup>ème</sup> étage afin de se rapprocher de l'équipe MRS, l'éloignement de l'équipe entreprise et de son responsable avec les autres équipes de l'agence de proximité et de l'accueil pourrait désorganiser le fonctionnement de l'agence.
  - ▶ Dans le cas de bâtiments distincts entre l'agence et l'A2S, tel qu'à Evreux, le rattachement hiérarchique des équipes à l'agence entraînera un management à distance, et pourra rendre difficile l'animation d'équipe.
- ▶ Dans le cas où l'accueil des A2S serait fermé, l'entrée des demandeurs d'emploi ne pourrait se réaliser que par l'accueil de l'agence de proximité ce **qui pourraient entrainer un engorgement**.
  - ▶ Les agents positionnés à l'accueil recevront des demandes et questionnements élargis aux activités des A2S, tels que sur l'indemnisation relative au dispositif CSP, une formation ou un tutorat pourrait être nécessaire.
  - ▶ Des difficultés d'orientation auprès des différents services (les agents CSP n'ont pas accès au logiciel de gestion de l'accueil informatisé (GOA)) peut engendrer une surcharge de travail pour les agents d'accueil de l'agence de proximité.

## Préconisations SECAFI

Bien que certains sites A2S devraient demeurer dans les mêmes locaux après le redéploiement, **l'organisation interne sera à repenser en profondeur**. Il est dans ce cas indispensable de **co-construire** en local les solutions à mettre en œuvre.

## Un zoom sur les agences de proximité visitées...

- ▶ Nous avons visité, de façon plus approfondie, les locaux des agences de proximité de Rouen Cauchoise et Maromme ainsi que de l'agence et l'A2S d'Alençon. Ces visites nous ont permis de dégager des **points de vigilance qui pourront être généralisés à d'autres agences** présentant des caractéristiques similaires :
  - ▶ La Direction envisage un déménagement pour l'agence de proximité de Rouen Cauchoise. Les potentiels locaux sont déjà identifiés et les démarches de demande de location sont en cours.
    - ▶ Si la contractualisation est possible, le déménagement devrait pouvoir s'effectuer en 2018. Il faudra donc effectuer des travaux dans le site actuel pour accueillir un psychologue du travail pendant la phase de transition.
    - ▶ Sur l'agence de Rouen Cauchoise, plusieurs possibilités semblent exister quant à la création de bureaux fermés, celles d'un espace de test dédié au psychologue sont plus restreintes.
  - ▶ La superficie du site de Maromme n'offre que peu de possibilité d'aménagement :
    - ▶ De nouveau, l'aménagement d'un bureau fermé pour accueillir un psychologue du travail dans de bonnes conditions semble plus aisé que la création d'un espace de test dédié. L'aménagement de ce dernier devrait entraîner des travaux plus importants.
  - ▶ Le site de l'A2S d'Alençon devrait être conservé, les équipes en place pourront donc continuer à exercer dans les mêmes conditions matérielles, mais l'organisation interne sera modifiée du fait du rattachement hiérarchique à l'agence de proximité.
    - ▶ Une particularité de cette A2S est que l'entrée se fait par une coursive extérieure. L'augmentation du flux par cette entrée serait donc problématique en terme d'organisation et de sécurité.
    - ▶ Un escalier de service relie également les locaux de l'agence avec ceux de l'A2S mais n'est pas adapté au passage du public. Dans ce site, il n'est donc pas souhaitable de transférer des activités de l'agence nécessitant de l'accueil dans les locaux de l'A2S.

### Préconisations SECAFI

Afin d'octroyer des conditions de travail optimales, il est nécessaire d'effectuer les travaux d'aménagements avant l'intégration des agents au sein des agences locales, et notamment celle des psychologues du travail. Il est, en outre, indispensable d'impliquer les ELD des agences de proximité dans les choix et décisions d'aménagement.

## ...Et sur d'autres agences possédant des particularités

- ▶ Deux autres agences peuvent attirer l'attention sur des problématiques spécifiques :
  - ▶ Le site de Barentin dispose de deux bâtiments distincts, un bâtiment principal qui serait doté d'un nombre de postes suffisant pour accueillir les agents actuellement en fonction et d'un bâtiment secondaire non utilisé. Pour se rendre de l'un à l'autre, seul un passage par l'extérieur est possible.
    - ▶ L'idée émise par la direction pour augmenter la capacité du nombre de postes disponibles est de transférer le back office dans le bâtiment secondaire.
    - ▶ Cet isolement pourrait être mal vécu et entraîner des difficultés d'organisation interne.
  - ▶ L'agence du Havre Ville Haute semble manquer de postes disponibles avant même l'accueil de nouveaux agents.
    - ▶ Ajouter une cloison à des bureaux individuels afin de créer des bureaux fermés et isolés réduirait d'autant le nombre de postes disponibles.
    - ▶ La création d'espace de test dédié aux psychologues du travail paraît alors difficile au sein de la configuration actuelle.

### Avis SECAFI

Même si la présence de nombreux bureaux individuels au sein des agences locales semble faciliter la création de bureaux fermés par l'ajout d'une cloison, la nécessité d'un espace isolé, dédié à la passation de test dans le cadre des accompagnements menés par les psychologues du travail, apparaît plus problématique et demandera davantage d'aménagements.

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Ces exemples pointent des difficultés spécifiques qui ont pu être identifiées sur certains sites, lors des études de plans, des conduites d'entretiens et des visites de sites, et qui pourront être examinées pour l'ensemble des agences de proximités. Néanmoins, toutes les difficultés n'auront pas pu être recensées.

### Préconisations SECAFI

Ainsi, les aménagements nécessaires devront être adaptés aux différentes problématiques, propres à chaque site. Il est donc indispensable que chaque projet d'aménagement fasse l'objet d'une consultation auprès du CHSCT.





## Analyse des impacts du projet sur les différentes populations d'agents

---

# Analyse des impacts du projet sur les différentes populations d'agents

---

Les Equipes dédiées au Contrat de sécurisation professionnelle (CSP)

# Des agents et des compétences spécialisés au sein d'un collectif soudé

- ▶ Le dispositif CSP se différencie du suivi des demandeurs d'emploi en agence de proximité par différents aspects :
  - ▶ Les agents CSP réalisent un accompagnement renforcé et individualisé, après une adhésion volontaire de la personne licenciée, pendant une durée de 12 mois uniquement (sauf dérogation).
  - ▶ La fréquence et le nombre de rendez-vous sont déterminés et adaptés en fonction des besoins de l'adhérent, pour lesquels l'agent se rend disponible.
  - ▶ Le dispositif de financement est plus avantageux : les adhérents bénéficient d'une allocation (Allocation de Sécurisation Professionnelle) plus avantageuse que l'Allocation de Retour à l'Emploi perçue par les demandeurs d'emploi, permettant de mobiliser des actions et des financements particuliers.
- ▶ Ces **spécificités décuplent l'importance du collectif** et amènent les agents à recourir à des échanges collectifs permanents dans le but de partager les expériences et les solutions.
  - ▶ Une complémentarité des compétences existe au sein des équipes CSP qui accroît la cohérence et la performance des résultats.
  - ▶ Des réunions d'équipe sont menées régulièrement pour faciliter les échanges formels, permettre la diffusion d'informations réglementaires et une amélioration continue.
- ▶ Ce collectif soudé est également soutenu par un **management de proximité** qui pilote la charge prévisionnelle, **favorise l'entraide et la régulation de l'activité.**  
**Point de vigilance / Facteur de risque identifié**

Le ressenti général issu de ce collectif est alors un travail « *simple, dynamique, agréable et réactif* » selon les agents. Cette notion de qualité au travail et du travail est un point essentiel pour le maintien des résultats et de la performance.

### Préconisations SECAFI

Il est donc primordial de conserver un collectif fort en permettant les échanges réguliers, l'entraide, en préservant les réunions d'équipe.

# Des conditions matérielles favorables et un intérêt accru pour leur travail

- ▶ Les agents expriment majoritairement **un confort de travail** grâce à des conditions matérielles favorables :
  - ▶ La possibilité de recevoir les adhérents en bureaux fermés permet la confidentialité des échanges.
  - ▶ L'existence d'un standard dédié à l'A2S optimise la relation avec les organismes extérieurs (organisme de formation et OPCA par exemple) et avec les entreprises.
  - ▶ L'autonomie dans la gestion des rendez-vous offre des marges de manœuvre, particulièrement en cas de charge de travail soutenue.
- ▶ La satisfaction au travail provient également de l'**intérêt** même porté par les agents au **contenu de leur travail** :
  - ▶ Le fonctionnement du dispositif permet de pouvoir prendre du temps, de se rendre disponible pour l'adhérent, « *on est presque dans du **sur-mesure*** »
  - ▶ L'accompagnement repose sur une **relation d'aide**, de confiance et **non coercitive**.
  - ▶ Le travail est considéré très riche puisque le contenu de l'accompagnement amène les agents à mener des **actions variées** (notamment trouver des formations adaptées, en négocier parfois les tarifs, ou promouvoir l'adhérent auprès des organismes de formation ou des entreprises, tout en tenant une veille réglementaire).
  - ▶ Les objectifs ne sont pas individuels, il sont basés sur le nombre de placements (en emploi ou en formation) mais les résultats individuels peuvent être connus par les agents ce qui peut être très valorisant.
  - ▶ Certains agents CSP ont acquis une double compétence en accompagnement et en gestion des droits, qui leur permet d'avoir une **gestion globale du compte** de l'adhérent, et ainsi de pouvoir répondre à ses différentes problématiques.

### Avis SECAFI

Ces conditions matérielles et fonctionnelles sont source de bien être au travail, propices à un travail de qualité et donc à la satisfaction des entreprises et des adhérents.

### Quelques contraintes préexistantes au déploiement du projet

- ▶ Bien que l'environnement de travail soit considéré comme satisfaisant par les agents, certaines **contraintes** existent et peuvent rendre plus complexe le projet de transfert des agents des A2S :
  - ▶ Les agents expriment un **manque de reconnaissance** de la part de l'institution.
    - ▶ En effet, leurs activités ne sont que peu connues et donc pas valorisées.
  - ▶ Ils ont également le sentiment que les conseillers en agence ont **une image dégradée** de leurs activités.
  - ▶ Aussi, les agents évoquent un **manque de formation réglementaire**, qui pourrait par exemple être comblé par la présence d'un référent métier tel qu'un RRA. Celui-ci existe mais ses venues en A2S sont considérées comme trop rares.
- ▶ Les locaux offrent un cadre agréable et adapté, néanmoins, il **manque parfois des postes de travail** dans certaines A2S lorsque l'équipe est au complet. Les **responsables d'équipe pallient** ce manque ponctuel de place grâce à une **gestion de planning et d'activité très rigoureuse**.

#### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

L'absence de valorisation et l'image dégradée des fonctions de l'équipe CSP peuvent rendre difficile le transfert des agents car peut être mal vécu tant par les agents CSP que par les ELD et conseillers des agences locales.  
Le **rôle des responsables d'équipes en agence de proximité apparaît alors prépondérant** afin de favoriser leur intégration fonctionnelle et relationnelle.

#### Préconisations SECAFI

Il semble essentiel d'apporter du soutien au management de proximité, par une formation ainsi qu'un accompagnement, qui peut être réalisé sous la forme d'un tutorat mené par les actuelles équipes locales de direction des A2S en amont de leur transfert.

# Positionnement dans l'organisation cible : Une absence de visibilité entraînant une projection dans l'avenir difficile

- ▶ Les équipes CSP devraient être rattachées à un responsable d'équipe en agence de proximité, cependant de **nombreuses questions restent en suspens rendant difficile une projection dans l'avenir et leur adhésion au projet** :
  - ▶ Le rôle du futur responsable d'équipe est à ce jour imprécis, il semble qu'il ne soit pas uniquement dédié à la gestion de l'activité CSP, ce qui rendrait complexe l'articulation du dispositif.
  - ▶ Les projets immobiliers ne sont pas communiqués ou restent incertains, ce qui entraîne des **inquiétudes sur la future qualité de vie au travail**.
  - ▶ Les équipes n'ont **aucune visibilité** sur le calendrier de déploiement du projet et craignent d'être transférées en agence sans qu'un responsable de leur équipe n'ait été préalablement nommé.
  - ▶ La séparation des activités d'accompagnement et de la gestion des droits est en question ( tel que sur le site d'Evreux où la gestion des droits pourrait être transférée à l'agence Brossolette) et devient source d'inquiétudes car elle effacerait la reconnaissance de leur double-compétence.
- ▶ Cette difficulté à se projeter est démultipliée par l'incertitude du maintien du dispositif CSP en 2017 et du devenir de leur métier.

## Préconisations SECAFI

Le contexte d'incertitude du maintien du dispositif CSP est une préoccupation majeure des agents quant à leur devenir au sein de l'Etablissement.

La **communication d'un calendrier de déploiement du projet** et d'une **feuille de route sur son contenu** pourrait apaiser ce sentiment d'instabilité et favoriserait l'adhésion au projet, nécessaire au bon déroulement de l'intégration des agents et au maintien des résultats.

## Perception du projet (1/3) : Vers une pluridisciplinarité ou une perte d'expertise ?

- ▶ Une des premières craintes exprimée concernant le transfert en agence est la **conservation de leur expertise métier** qu'ils apprécient fortement, et l'évolution de leur fonction.
- ▶ Bien que l'intégration dans un collectif élargi puisse offrir une plus large palette de fonctions et compétences, le travail en agence signifie pour les agents CSP de passer d'une **logique qualitative à une logique quantitative** :
  - ▶ Leurs intérêts se portent sur les tâches liées à l'accompagnement mais ils craignent d'être positionnés sur des postes d'accueil en flux, ou sur la plateforme téléphonique, qui pour eux, est source de dégradation de conditions de travail et de pression. Postes qu'ils ne sont aujourd'hui pas en capacité de tenir, car ils ne sont pas formés sur toutes les activités de l'agence.
  - ▶ Ils revendiquent la nécessité de l'entraide entre collègues, néanmoins ils redoutent d'être considérés comme de la « *main d'œuvre supplémentaire* ».

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

La motivation des équipes CSP est portée par leur **intérêt pour le travail**, exercé dans des conditions favorables, et qui peuvent être **profondément modifiées**. L'évolution possible de leurs fonctions serait subie, et pourrait entraîner une **démotivation et un désengagement**, ce qui menace la réussite de leur intégration dans les agences.



# Une crainte de la dilution de leur collectif et de perte de soutien hiérarchique

- ▶ Les agents appréhendent la dilution ou la perte de leur **collectif de travail**, celui-ci contribuait en effet à la **régulation de l'activité** et parfois des difficultés et tensions.
- ▶ L'expertise métier du responsable d'équipe permettait également cette régulation et le pilotage de l'activité, que le projet remettrait en cause selon les agents :
  - ▶ En effet, le dispositif du CSP dispose d'un **pilotage normé au niveau national**, déconnecté des résultats des agences de proximité, or les agences ne maîtrisent pas ce pilotage.
  - ▶ Les **responsables d'équipes en agences connaissent très peu le métier** et risquent de connaître des difficultés à l'intégrer à l'activité quotidienne, ainsi qu'à gérer leur propre charge de travail :
    - ▶ Un des rôles du responsable d'équipe CSP est notamment la gestion de la coordination avec la cellule de reclassement et la gestion des entrées et sorties des adhérents au dispositif, rôle totalement méconnu d'un responsable en agence.
    - ▶ Ces difficultés de gestion de charge risquent fort d'impacter celle de leurs équipes.
- ▶ Un autre risque souligné par les agents est la **perte de la proximité de ce responsable** et de ce fait, du climat de confiance qui régnait, source de **dégradation des conditions de travail**.

### Préconisations SECAFI

Le **responsable d'équipe** possède un rôle prépondérant dans la régulation de l'activité et le soutien réglementaire auprès des équipes, il apparaît donc nécessaire qu'il soit **entièrement dédié** à l'animation de l'équipe CSP.



## Perception du projet (3/3) : Des modifications de pratiques pouvant paraître mineures mais anxiogènes

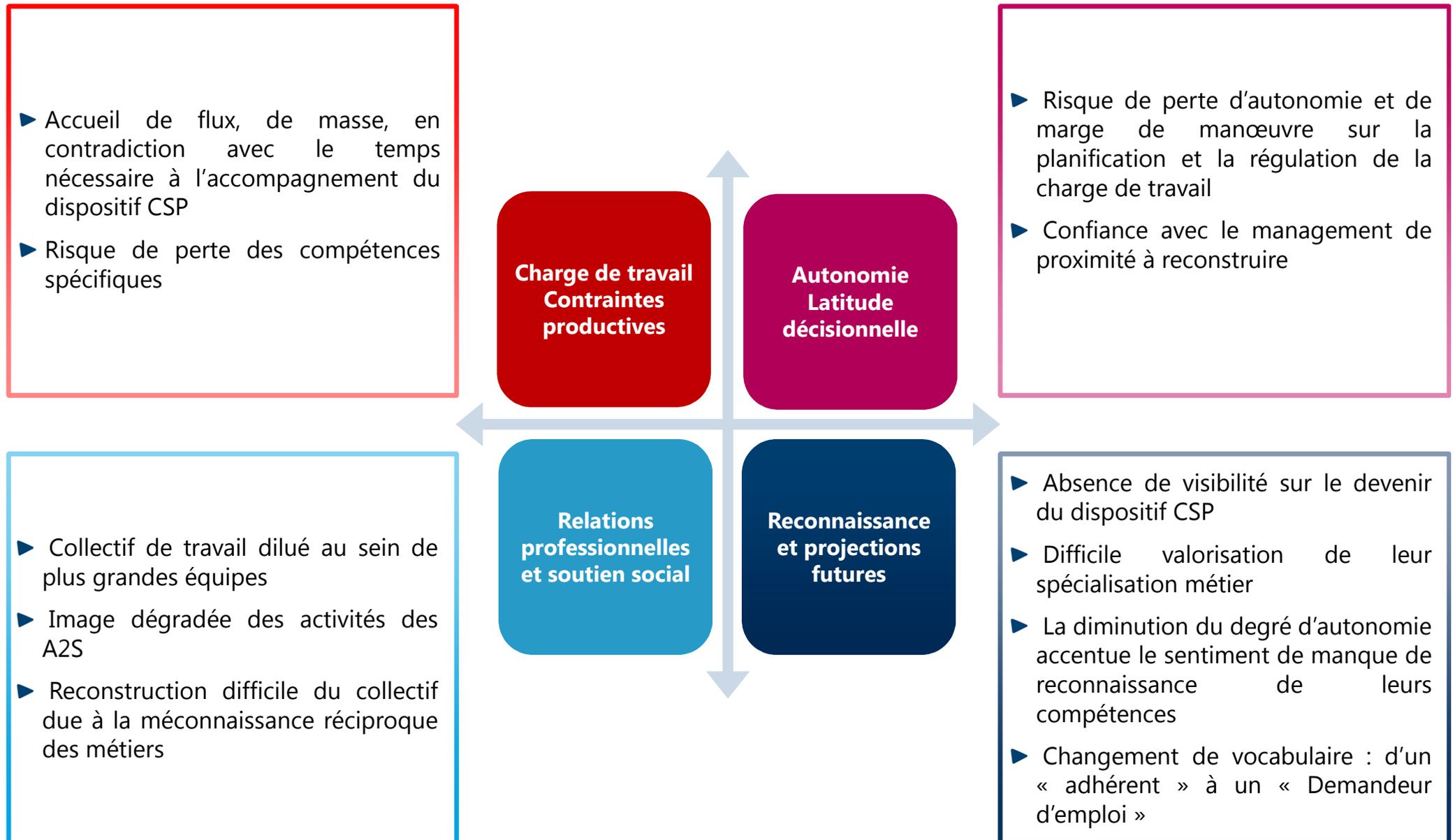
- ▶ Une **possible désorganisation de l'activité par des modifications matérielles**, génère des inquiétudes :
  - ▶ Le standard dédié pour l'A2S facilitait les relations privilégiées avec l'extérieur et une réactivité.
  - ▶ Si l'accueil physique de l'A2S est fermé, les agents n'ayant pas accès au logiciel de gestion de l'accueil (GOA) ne pourront pas être prévenus à distance de la présence de leur adhérent, perturbant ainsi leur ponctualité et le rythme de leur rendez-vous.
- ▶ Leur rattachement à un responsable d'équipe signifie pour eux une **perte d'autonomie** et potentiellement une diminution de leur marges de manœuvre dans la planification de leur activité.
- ▶ De plus, le **transfert des postes du Pôle Appui Gestion (PAG)** de l'A2S risque d'**accroître leur charge de travail** :
  - ▶ Certains d'entre eux étant formés à la gestion des droits, prenaient en charge des dossiers d'indemnisation du dispositif.
  - ▶ Pour ceux qui intégreraient une agence au sein d'un Pôle Appui Gestion, leur rôle serait potentiellement élargi au soutien global en agence et non dédié à leur équipe.

### Préconisations SECAFI

Le projet de transfert doit être préparé avec les équipes en prenant en compte leurs besoins et contraintes, tant sur le plan immobilier qu'organisationnel. Le maintien de la planification autonome de leur activité devrait donc notamment être préservé.

Le maintien de l'assistance de PAG concernant l'activité CSP est nécessaire.

# Facteurs de tension source d'aggravation des risques professionnels



# Analyse des impacts du projet sur les différentes populations d'agents

---

Les équipes dédiées à la méthode de recrutement par simulation (MRS)

# La méthode de recrutement par simulation, une activité très spécifique

- ▶ Les équipes MRS ont une activité diversifiée et valorisent le fait de disposer aujourd'hui d'une **offre globale à mettre à disposition des entreprises** :
  - ▶ Leur rôle va en effet de la prospection auprès des entreprises pour connaître leur besoin en recrutement, à l'analyse des postes à pourvoir et des habiletés à tester, jusqu'au suivi des recrutements.
  - ▶ Elles disposent pour cela d'un matériel adapté nécessaire à la réalisation du recrutement par simulation qui permet de mettre le candidat en situation, au plus proche de la réalité du métier.
- ▶ Outre la particularité de l'utilisation d'un matériel, souvent lourd et imposant, les relations avec les candidats sont sans contrainte sur leurs droits ou leur inscription en tant que demandeur d'emploi :
  - ▶ « *Nous ne donnons que des invitations* »
  - ▶ Les entretiens que mènent les agents auprès des candidats se doivent d'être toujours positifs afin de faire émerger les potentiels et les atouts des candidats, « *avec nous il n'y a pas de négatif* »

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Les agents MRS ne sont pas confrontés à la gestion de la liste, l'absence des candidats aux sessions de recrutement n'entraîne pas de radiation ou de suspension d'inscription. Ceci peut se trouver en **contradiction avec la posture de rappel de « droits et obligations » des demandeurs d'emploi** que doivent tenir les conseillers en agence, et peut entraîner des tensions entre les équipes.

### Préconisations SECAFI

L'intégration de ces équipes doit donc passer par un travail approfondi de présentation des rôles, méthodes et prérogatives de chacun. L'appropriation des spécificités métier agence et A2S est déterminante et doit être impulsée et portée par les équipes locales de direction.

# Un confort matériel indispensable à l'activité et une fonction valorisante

- ▶ L'activité nécessite une logistique et des installations adaptées, qui sont aujourd'hui présentes au sein des locaux des A2S :
  - ▶ Il existe des **salles dimensionnées** pour les équipes MRS permettant la passation d'exercices de simulation de recrutement dans de bonnes conditions.
  - ▶ Ces salles se situent à proximité de **lieux de stockage**, permettant ainsi le rangement des lourdes caisses et du matériel utilisé lors des exercices de simulation.
  - ▶ Ces moyens offrent aux équipes les **moyens d'être réactif** dans le cas de recrutement en urgence.
  - ▶ De plus, ces salles sont isolées des autres activités **limitant la pollution sonore** créée par leurs exercices.
- ▶ Les agents estiment leur **activité très valorisante** grâce à leur autonomie et à la **visibilité de leurs propres résultats** :
  - ▶ Du fait de leur **prise en charge des processus de recrutement dans leur globalité**, ils possèdent des marges de manœuvre, un pouvoir de décision et une latitude de fonctionnement, qui leur procurent un réel confort.
  - ▶ Le suivi des résultats des recrutements et l'intégration des candidats en entreprise leur permet d'avoir une **vision directe sur les résultats de leurs actions**.
  - ▶ L'équipe MRS travaille en complète interdépendance pour toutes les étapes du recrutement, ce qui **met en exergue les expertises individuelles**.

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Le recrutement par simulation nécessite beaucoup de moyens et d'espace. De grandes inquiétudes découlent alors de cette nécessité de confort de locaux et de logistique qui conditionne la réalisation de leur activité. Pour ces équipes, il est indispensable de porter une attention particulière à l'aspect immobilier afin de ne pas augmenter les sources d'insatisfaction et de compromettre leur intégration.



## Situation actuelle (3/3) : Des difficultés déjà présentes en A2S

- ▶ Le dispositif du recrutement par simulation semble satisfaire les entreprises, néanmoins les agents soulignent la **mauvaise perception de leur activité** par les conseillers en agence :
  - ▶ La valeur ajoutée de leur activité n'est pas mise en avant, leur activité étant méconnue : « *on est perçu comme ça, on joue au Lego* ».
  - ▶ La direction nationale n'a pas toujours porté la méthode, ce qui accroît le sentiment de manque de reconnaissance des agents MRS.
- ▶ De plus, au sein de certaines A2S, les agents MRS éprouvent des **difficultés à mesurer leurs résultats**, et donc **à les promouvoir**.
  - ▶ En effet, lors des réunions de service les chiffres donnés concernant leurs résultats sont parfois présentés comme erronés mais tout de même diffusés par les responsables, ce qui rend difficile leur évaluation.
  - ▶ Il n'existe pas réellement de reporting sur leurs tâches et très peu de remontées chiffrées concernant leurs résultats, les agents ressentent d'ailleurs cela comme un désintérêt pour leur activité.

### Préconisations SECAFI

Les équipes MRS éprouvent des difficultés à promouvoir leur méthode et à valoriser leurs résultats, la méthode **doit donc être portée par les équipes de direction**, particulièrement au niveau local, mais également jusqu'au niveau national.

# Positionnement dans l'organisation cible : Un rattachement à l'équipe Entreprise

- ▶ Le rattachement prévu auprès de l'équipe Entreprise apparaît cohérent aux agents en terme de développement du service aux entreprises.
  - ▶ En effet, selon un agent « à l'équipe MRS on n'est pas les conseillers des demandeurs d'emploi, on ne travaille pas réellement pour eux d'ailleurs, mais pour les entreprises.»
  - ▶ Il leur semble possible de venir compléter l'offre proposée par l'équipe Entreprise par les expertises qu'ils ont développé (l'analyse des postes, la prospection auprès des entreprises, et la méthode par simulation notamment) dans la mesure où leur intégration est préparée et les activités coordonnées.
- ▶ Cependant le projet est flou et ne donne **aucune visibilité sur les possibilités d'évolution** de leurs fonctions au sein des agences.
- ▶ Les agents MRS craignent de désorganiser l'installation des équipes déjà en place, et les contraindre à une nouvelle promiscuité, en particulier pour ceux qui déménagent dans de nouveaux locaux.
- ▶ Ils pressentent également un glissement des activités des agences vers leur équipe dans un but de répartition de charge plus équilibrée au sein du collectif, et donc une montée en charge.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Le positionnement des équipes MRS dans l'organisation cible est hésitant et met en lumière le caractère imprécis des contours de **la structure de déploiement du projet**.

## Préconisations SECAFI

Les modalités précises de leur intégration dans une équipe Entreprise, socle de l'adhésion au projet, devront donc être **définies et communiquées** dès que possible pour faciliter la projection des équipes dans l'avenir.

## Perception du projet (1/2) : Vers un appauvrissement de leurs tâches ou un conflit éthique ?

- ▶ Même si le rattachement à l'équipe Entreprise leur semble cohérent en terme de spécificités métier, les équipes craignent un **appauvrissement de leurs tâches**.
  - ▶ Leur questionnement se porte par exemple sur la continuité de la tâche de prospection par leur équipe ou son transfert vers l'équipe entreprise de l'agence de proximité.
  - ▶ Egalement sur la possibilité de la disparition de certains des exercices utilisés ou d'un transfert croissant auprès de prestataires privés.
  - ▶ Or, conserver la conduite du processus de recrutement dans sa globalité leur apparaît primordial pour assurer un travail de qualité, ayant du sens, et le maintien de résultats optimaux.
- ▶ De plus, les agents des équipes MRS ne veulent pas communiquer « *les offres de manière préférentielle aux agences* » pour garantir la transparence du marché du travail et éviter les conflits d'intérêts. Il s'agit là pour eux de **conserver leur éthique et leur sens du travail**.
  - ▶ La communication des offres aux agences en amont de leur publication, privilégierait les demandeurs d'emploi de ces agences qui pourraient remplir les sessions de recrutement avant même leur diffusion à tous. Ce qui pourrait faire obstacle aux candidatures moins attractives à priori aux yeux des employeurs, des personnes les plus éloignées de l'emploi.
  - ▶ Pourtant, les conseillers pourraient apprécier la diffusion d'offres obtenues par leurs collègues des équipes MRS. Ils pourraient de ce fait en faire profiter un demandeur d'emploi qui serait alors susceptible de sortir de leur portefeuille.

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Des **visions différentes sur la finalité des métiers** des conseillers en agence et des agents MRS peuvent s'affronter et donner naissance à des tensions internes, **source de conflit**.

### Des inquiétudes sur l'intégration et une incompréhension de la stratégie

- ▶ Dans un contexte dans lequel la reconnaissance de la plus value de leurs activités est déjà fragile, les équipes craignent la **dilution de leur collectif de travail** au sein d'une équipe élargie.
  - ▶ Cette crainte est également accrue par la probable méconnaissance de leurs activités par leur futur manager. L'animation du métier, l'utilisation idéale de leurs compétences pourraient alors s'avérer difficiles.
- ▶ Les agents de l'équipe MRS expriment **une incompréhension de la stratégie** de l'Etablissement dans le choix de rapprochement avec une agence de proximité.
  - ▶ En effet, l'activité de l'équipe MRS couvre tout le bassin d'emploi du département, ses objectifs sont également fixés de façon départementale et semblent donc en inadéquation avec ceux d'une agence locale.
  - ▶ Ceci génère également une inquiétude sur le fait de pouvoir conserver ce périmètre d'action, de rester libre de travailler avec toutes les entreprises du bassin et ainsi mettre en danger le fondement même de leur activité ainsi que l'atteinte de leurs objectifs.

#### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

En l'absence de préparation et de formation des futurs managers des équipes MRS, les outils actuels de management pourraient être délaissés et entraîner de la frustration.

La difficile articulation entre les objectifs des agences et ceux des bassins d'emploi pourrait compromettre leur convergence, et développera un fort risque d'injonctions paradoxales.

#### Préconisations SECAFI

Les **futurs responsables des équipes Entreprise devront être formés à la méthodologie** et à la déontologie de la méthode de recrutement par simulation pour coordonner les activités en présence.

Afin de préparer l'intégration de ces équipes, il apparaît indispensable de communiquer de façon claire sur la stratégie visée dans le cadre de ce rattachement et de redéfinir les objectifs de chacun.

Il semble essentiel d'apporter du soutien au management de proximité, par une formation ainsi qu'un accompagnement, qui peut être réalisé sous la forme d'un tutorat mené par les actuelles équipes locales de direction des A2S en amont de leur transfert.

# Les équipes CSP et MRS : facteurs de tension source d'aggravation des risques professionnels

- ▶ Des résultats difficilement quantifiables ne favorisant pas la valorisation de leur activité
- ▶ Un risque d'activité empêchée dû à des méthodes et des objectifs différents
- ▶ Risque d'accroissement de la charge de travail par son équilibrage au sein du collectif élargi

- ▶ Des difficultés de coordination des activités dues à des objectifs en inadéquation
- ▶ Une dilution du collectif de travail et une incompréhension des métiers
- ▶ Des responsables d'équipe en difficulté face à leur méconnaissance de l'activité, ne pouvant plus jouer leur rôle de soutien



- ▶ Risque de perte de la latitude décisionnelle et d'autonomie lors de l'intégration de l'équipe Entreprise
- ▶ Risque de restriction de leur périmètre d'action

- ▶ Des difficultés de projection dans l'avenir par une incompréhension de la stratégie de l'entreprise et un manque d'information sur le projet de transfert
- ▶ Une crainte d'appauvrissement des activités favorisant le sentiment de manque de reconnaissance

# Problématiques communes aux équipes CSP et MRS

► Les équipes CSP et MRS évoquent finalement des craintes quant à la perte de la qualité de vie au travail existant dans les A2S, lors de leur transfert en agence, qualité de vie synthétisée par les aspects suivants :

- Une absence de pression productive
- Un intérêt accru pour leur travail
- Un confort matériel optimisant la performance
- Une grande autonomie et une latitude fonctionnelle
- La régulation, l'entraide par le collectif de travail
- Une proximité avec le management

► Ces craintes sont accentuées par diverses différences se traduisant par des interrogations :

- Un **difficile positionnement au sein d'un collectif élargi** : « *Comment conserver nos expertises métiers tout en participant à la vie collective et en préservant l'entraide ?* »
- Le risque de perdre un rythme de travail autonome et sur rendez-vous en opposition à l'accueil en flux en agence pourrait générer l'exclusion et l'inadaptation.
- Ces différences sont notamment cristallisées par le vocabulaire utilisé par chaque activité. Les agents MRS reçoivent des candidats au recrutement, les agents CSP des adhérents, et les conseillers en agences de proximité des demandeurs d'emploi

## Préconisations SECAFI

Des modifications dans les logiques d'accompagnement et dans les finalités des différents métiers doivent être accompagnées afin de pouvoir créer un collectif cohérent. **Ces finalités doivent alors être clairement définies et explicitées aux acteurs concernés** afin de contribuer à l'intégration et à l'acceptation du changement.

# Analyse des impacts du projet sur les différentes populations d'agents

---

Les psychologues du travail

# La nécessaire mise en perspective de la situation

- ▶ Les psychologues portent pour leur quasi-totalité l'héritage d'une **intégration très insatisfaisante**.
  - ▶ Cette population a subi de manière unanime une dynamique perçue comme un **rejet par l'AFPA**, précédant un transfert insuffisamment préparé et marqué par un **manque de volonté intégratrice** de Pôle emploi dans un contexte précaire.
    - ▶ Outre les situations fortement dégradées vécues (voire chocs traumatiques pour certains), ainsi que la longue période de transition déstabilisatrice (rôle insuffisamment clarifié, multiples évolutions et efforts d'adaptations demandés, ...), les psychologues sont actuellement **confrontés à des difficultés de positionnement** notables entre :
      - Les normes de fonctionnement, pratiques et règles déontologiques régissant leur fonction / métier,
      - Les attendus, contraintes productives et logique de rendement quantitatif de l'établissement parfois antagonistes.
    - ▶ Bien que l'arrivée en A2S ait pu réduire, pour un grand nombre, une part des difficultés, ces dernières impliquent fréquemment des **injonctions paradoxales** et conflits de valeur, source de tensions, entre devoir de loyauté et de subordination vis-à-vis de l'employeur et application des règles et pratiques professionnelles définissant l'appartenance à la profession de psychologue.
  - ▶ En ce sens, l'insuffisante prise en considération de cette dualité et le manque de mesures permettant de résorber cet écart produit un clivage organisationnel, par ailleurs sources de conflits.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Cette situation, qui s'est prolongé dans le temps, a conduit à l'exacerbation de tensions, générant des situations de souffrance individuelle, également déstabilisatrices pour l'organisation.

## Préconisations SECAFI

En amont du déploiement du projet, qui ne répond que partiellement aux problématiques antérieures, un **dialogue plus nourri et constructif** entre direction et psychologues devrait permettre une reconnaissance des préjudices subis et des conséquences induites, en vue de résorber les écarts de représentation et de favoriser une convergence entre projet organisationnel et caractéristiques professionnelles du métier de psychologue.

# Des relations professionnelles et managériales à consolider

- ▶ La dimension collective des activités et l'animation métier constituent des éléments indispensables au bon exercice du métier des psychologues :
  - ▶ Bien que le traitement des dossiers n'appelle principalement qu'une intervention individuelle, des pratiques d'échanges nourris au sein des A2S sont actuellement à l'œuvre, **favorisant une amélioration des réalisations** :
    - ▶ Des échanges informels sur les dossiers, des regards croisés sur des problématiques communes, des analyses mutuelles de pratiques sont fréquemment utilisés et permettent un accroissement de réactivité et de qualité.
    - ▶ La complémentarité des profils et des champs d'expertise spécifiques permet, grâce à ces échanges, de produire des synergies entre psychologues ainsi qu'un maintien de compétences acquises non mobilisées au quotidien.
  - ▶ Bien que ces pratiques ne soient pas directement et formellement prescrites par l'Etablissement, elles le sont par les règles de déontologie de la profession et sont garanties par des textes internes (accord de transfert) :
    - ▶ Cette divergence peut conduire à une **mise en tension du fait d'objectifs contradictoires**.
    - ▶ En outre, elle ouvre la voie à des difficultés dans les relations managériales, prenant la forme de clivages, principalement liés à une **méconnaissance de la fonction**, de sa pluralité et de ses spécificités, pouvant déboucher sur une défiance mutuelle.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Malgré certaines améliorations, et une meilleure structuration dans le temps, la population des psychologues pâtit d'une insuffisante considération de ses caractéristiques professionnelles et spécificités de fonctionnement. Il en résulte une rigidification des relations, en particulier managériales, ainsi qu'un accroissement de clivages se nourrissant d'incompréhensions durables.

## Préconisations SECAFI

Une analyse précise d'activité, pouvant faire intervenir un tiers et impliquant par des groupes de travail les différents acteurs concernés, favoriseraient une meilleure compréhension des enjeux liés à cette fonction, et l'identification de solutions concrètes pour assurer une intégration effective des psychologues au sein des agences, ainsi qu'une définition mutuellement acceptée des modes de fonctionnement.



# Vers une décentralisation cohérente mais socialement coûteuse

- ▶ Selon le projet, les psychologues seront amenés à intégrer les agences de proximité.
  - ▶ En conséquence, les psychologues devront **quitter les collectifs** actuellement en A2S pour rejoindre les agences de proximité, en s'intégrant à fonctionnement propre de ces agences :
    - ▶ Cela induira, dans un premier temps, une **transformation des relations hiérarchiques**, un manager n'étant plus dédié au pilotage et au suivi de leurs activités,
    - ▶ De plus, un **étiollement des interactions collectives entre psychologues** pourrait intervenir du fait de l'éloignement géographique, alors que ces interactions formelles et informelles sont structurantes pour le partage de pratiques.
    - ▶ Un **possible isolement** pourrait également apparaître au sein d'équipes de conseillers pour lesquelles la fonction de psychologue serait perçue comme secondaire vis-à-vis de la gestion des flux et des impératifs de traitement quantitatifs.
      - « *Nous serons comme un sachet de thé dans une piscine, trop dilués pour être utiles et donc être considérés* »
  - ▶ La mise en place **d'une animation métier** dans le contexte d'une dispersion géographique des psychologues est un facteur essentiel de régulation :
    - ▶ C'est, pour les psychologues, un sujet d'appréhension prédominant de risque de « *nivellement par le bas* », ainsi que de perte de compétences, d'employabilité et d'utilité en cas de manque de moyens d'animation métier spécifique.
    - ▶ Dans cette hypothèse, la pérennité de la fonction pourrait être menacée à termes si l'utilisation inadéquate des compétences ne permettait plus d'apporter la preuve de leur réelle valeur ajoutée pour les agences.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

La dispersion territoriale des psychologues pourrait dégrader les relations socio-professionnelles de cette population, et leur efficacité d'intervention, et ainsi d'aggraver les risques psychosociaux portant sur elle.

## Préconisations SECAFI

La mise en place d'une animation métier des psychologues, structurée au niveau de la DR (et non des DT), est nécessaire pour favoriser la réduction de ces risques.

Il est éminemment souhaitable d'associer les psychologues à l'élaboration des modalités de fonctionnement de ce dispositif d'animation (qui ne doit pas être confondu avec l'animation fonctionnelle du CEP), ainsi qu'à la définition des nouvelles modalités de fonctionnement de leurs activités et interactions au sein des agences de proximités.

# Un projet perçu comme une atteinte aux conditions de travail

- ▶ Les transferts individuels en agence de proximité et la disparition des collectifs pour les seuls psychologues induisent un sentiment de « *projet punitif* » :
  - ▶ Les orientations prises pour cette population nourrissent la perception d'une sanction faisant suite aux conflits nés des difficultés d'intégration. Elles génèrent plusieurs craintes et interrogations légitimes :
    - ▶ Celles de **mobilités géographiques conditionnées** par des besoins de couverture territoriale opposés aux souhaits individuels et aux contraintes de déplacement entre domicile et lieu de travail,
      - Le manque d'informations lisibles actuellement limite les possibilités de positionnement « *en connaissance de cause* » au sein du réseau d'agences, et produit des signaux d'anxiété marqués.
      - Les besoins de certaines agences, où des permanences sont actuellement réalisées, n'imposent pas - selon les personnes concernées - le transfert d'un poste pérenne à plein temps, qui conduirait à une mobilisation sous-optimale des compétences.
    - ▶ Celles d'un **rattachement hiérarchique local inapproprié**, ne tenant pas compte du statut de cadre des psychologues, statut que n'ont pas les REP.
      - Cela produira un sentiment de déclassement et induira des difficultés managériales (un cadre est managé différemment d'un non cadre).
    - ▶ Celles d'une **perte d'autonomie préjudiciable**, notamment en termes de planification et d'organisation des activités individuelles, du fait d'un assujettissement à certaines modalités de fonctionnement des équipes d'accueil.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Le projet apparaît aux psychologues comme une menace pour leur conditions de travail et le bon exercice de leur métier. Générateur de tensions, il accroît le sentiment d'un traitement différencié préjudiciable, prolongeant les difficultés rencontrées suite au transfert de l'AFPA.

## Préconisations SECAFI

Le regroupement de plusieurs psychologues au sein d'une même agence de proximité, de même que le maintien du dispositif actuel de permanence dans certaines autres doivent être envisagé de manière plus fréquente pour limiter les risques précédents. Un rattachement hiérarchique au directeur d'agence et le rattachement à un responsable métier de la DR pour l'animation technique réduirait les risques de management principalement orienté vers la réponse aux impératifs et besoins de la seule agence.

# Un processus d'intégration et une phase de transition en question

- ▶ Des craintes apparaissent quant à la **qualité et aux capacités effectives d'intégration** en agence :
  - ▶ Des contraintes productives et des modes de fonctionnement différents pourraient imposer aux psychologues une **primauté de la gestion quantitative du flux**, opposée à une action plus qualitative :
    - ▶ Le risque d'éloignement du cœur de métier pour venir appuyer conseillers est fortement exprimé, d'autant que le conseiller référent CEP ne devrait plus être un psychologue.
  - ▶ Le contexte de forte charge en agence, **limitant la disponibilité** des acteurs en charge de l'intégration et la priorisation de ce sujet, pourrait être également un facteur de dégradation des conditions de travail.
    - ▶ « *Les agences ne vont pas s'arrêter de tourner parce qu'on arrive. Leurs contraintes resteront et on voit mal comment un temps suffisant pourrait être accordé à notre venue dans les meilleures conditions* ».
- ▶ La transition vers l'organisation cible pose également question en **l'absence d'une visibilité actuelle** :
  - ▶ Comment l'intervention sur plusieurs sites et le maintien de permanences est-il envisagé en attente du recrutement de l'ensemble des psychologues nécessaires ?
  - ▶ Le recrutement de nouveaux psychologues (un doublement des effectifs est prévu) en vue d'un maillage territorial exhaustif sera-t-il réalisable étant donné la faible attractivité de certaines zones rurales ?

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Ces questions, sources de tensions, imposent un positionnement clair de la Direction et des engagements qui seront issus des conclusions du groupe projet.

Des modalités de fonctionnement précises, ainsi que l'octroi de moyens dédiés à l'intégration et la transition doivent être rapidement précisés.

## Préconisations SECAFI

Une explicitation des moyens alloués à l'intégration des psychologues en agence faciliterait la préparation (et l'anticipation des oublis potentiels) lors de la période d'adaptation et de transition jusqu'à l'aboutissement des recrutements (prévu en 2019).

En outre, un déploiement flexible, mis en adéquation avec les besoins réels des agences, doit être envisagé pour s'adapter à des contextes spécifiques (absence de compétences sur un bassin, volumétrie, ...).

# Analyse des impacts du projet sur les différentes populations d'agents

---

Les agents du Pôle Appui Gestion (PAG)

## Des agents polyvalents et expérimentés, accoutumés à l'adaptation

- ▶ Les agents des PAG sont amenés à effectuer de **nombreuses tâches sur toutes les domaines** de l'A2S :
  - ▶ L'accueil téléphonique, qui est spécifique à l'A2S, et l'accueil physique, composé de 80% de réception de personnes sur rendez-vous.
  - ▶ L'Appui à l'équipe MRS : correction de séquence, enregistrement informatique des prestations de la MRS (notamment le résultat des candidats: positif ou négatif suite à la simulation, embauché, ...).
  - ▶ L'appui à l'équipe CSP : liquidation de dossiers (calcul des droits relatifs au dispositif CSP), ....
  - ▶ Une partie de soutien aux psychologues : gestion partielle des plannings, suivi d'activité, gestion administrative des dossiers MDPH, ....
- ▶ Toutes ces tâches sont effectuées soit grâce à leur polyvalence, soit en complémentarité avec leurs collègues au sein du PAG.
- ▶ Ces compétences ont été acquises progressivement, à l'aide des formations reçues et de l'accompagnement en tutorat par les agents des équipes CSP, MRS et des psychologues du travail. Les agents des PAG s'estiment donc habitués aux différents changements vécus au sein de leur poste.
- ▶ Leur motivation émane donc de la **diversité de leur fonction**, de la reconnaissance de leur rôle central au sein de l'A2S et de la confiance qui leur est accordée, tant par leurs collègues que par leur responsable hiérarchique.

### Point de vigilance / Facteur de risque identifié

La pluralité des tâches prises en œuvre est un atout ; il faudra être vigilant sur le fait que les agents des Pag ne se retrouve pas sur des postes beaucoup moins diversifiés, au risque d'un désintérêt de leur métier.

# Une organisation cible floue créant un positionnement difficile

- ▶ Les informations transmises aux agents du PAG ne leur permettent pas de se projeter dans la future organisation :
  - ▶ Leur niveau d'information se limite à la connaissance d'une fiche de vœux à compléter, sur laquelle ces agents pourront indiquer s'ils souhaitent continuer à exercer au sein d'un PAG ou évoluer vers un autre poste (conseiller placement par exemple), ainsi que préciser leur (éventuelle) mobilité géographique.
  - ▶ Cependant, même si ces agents restent sur un poste au sein d'un PAG, l'intégration dans une agence de proximité modifiera leurs activités. Or, ils n'ont pas de visibilité sur leur futur contenu métier :
    - ▶ Une fiche de poste sur laquelle est compilé toutes les fonctions des PAG au sein de toutes les agences leur a été diffusée.
    - ▶ Or chaque agence adapte le rôle de son PAG en fonction de ses besoins et de son organisation, ce qui rend impossible l'appropriation du futur poste : comment se positionner sur une mobilité géographique sans connaître les fonctions métier précises du poste dans l'agence ?
    - ▶ Les agents du PAG s'interroge également si, au sein des agences intégrant les équipes des CSP et MRS, ils conserveront les mêmes activités qu'actuellement ?
- ▶ Il semble également que, selon les bassins, les choix de positionnement soient restreints, certains Pôles Appui des agences situées à moins de trente kilomètres ayant atteint l'effectif maximal.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Le projet ouvre aux agents des PAG, en amont de leurs vœux, la possibilité d'effectuer une immersion dans une agence de leur choix. Cependant il semblerait que les priorités productives des A2S empêche la mise en place d'un tel dispositif. Les agents pourraient alors ressentir un désintérêt de la direction pour leur devenir.

## Préconisations SECAFI

L'intégration des agents du PAG pourra être facilitée s'ils ont la possibilité de se projeter dans leur nouvelles fonctions. Il semble donc essentiel de favoriser l'appropriation de leur futur poste, afin de conserver leur motivation et implication. La faisabilité d'une immersion préalable en agence semble donc primordiale.

# Un projet synonyme de perte du collectif et de compétences ?

- ▶ Les craintes évoquées par les agents des PAG proviennent en premier lieu de la perte du collectif :
  - ▶ Les A2S sont constituées de petites équipes, ils appréhendent alors l'intégration dans une équipe élargie qui pourrait rendre les relations professionnelles beaucoup plus impersonnelles.
  - ▶ Les agents des PAG connaissent les façons de travailler de leurs collègues et ont acquis un confort certain grâce une organisation réglée sur leur complémentarité.
  - ▶ Le fonctionnement en A2S leur offrait une grande autonomie dans la gestion de leurs activités, qu'ils pourraient perdre en agence.
- ▶ Leur intérêt pour leur travail vient du fait de la diversité des tâches et de leur polyvalence acquise, ainsi que de leur rôle central auprès du collectif, leur implication pourrait alors se trouver menacée.
  - ▶ Les activités des pôles appui étant organisées localement au sein des agences, leurs compétences multiples pourraient s'avérer inutiles en fonction de leurs futures prérogatives.
- ▶ Une autre inquiétude évoquée vient du flux élevé et de la pression productive qui existent en agences de proximité, ce qui modifierait profondément leurs conditions de travail.
  - ▶ Davantage encore s'ils perdaient leur autonomie ou s'ils étaient réduits à combler les absences de leurs collègues.

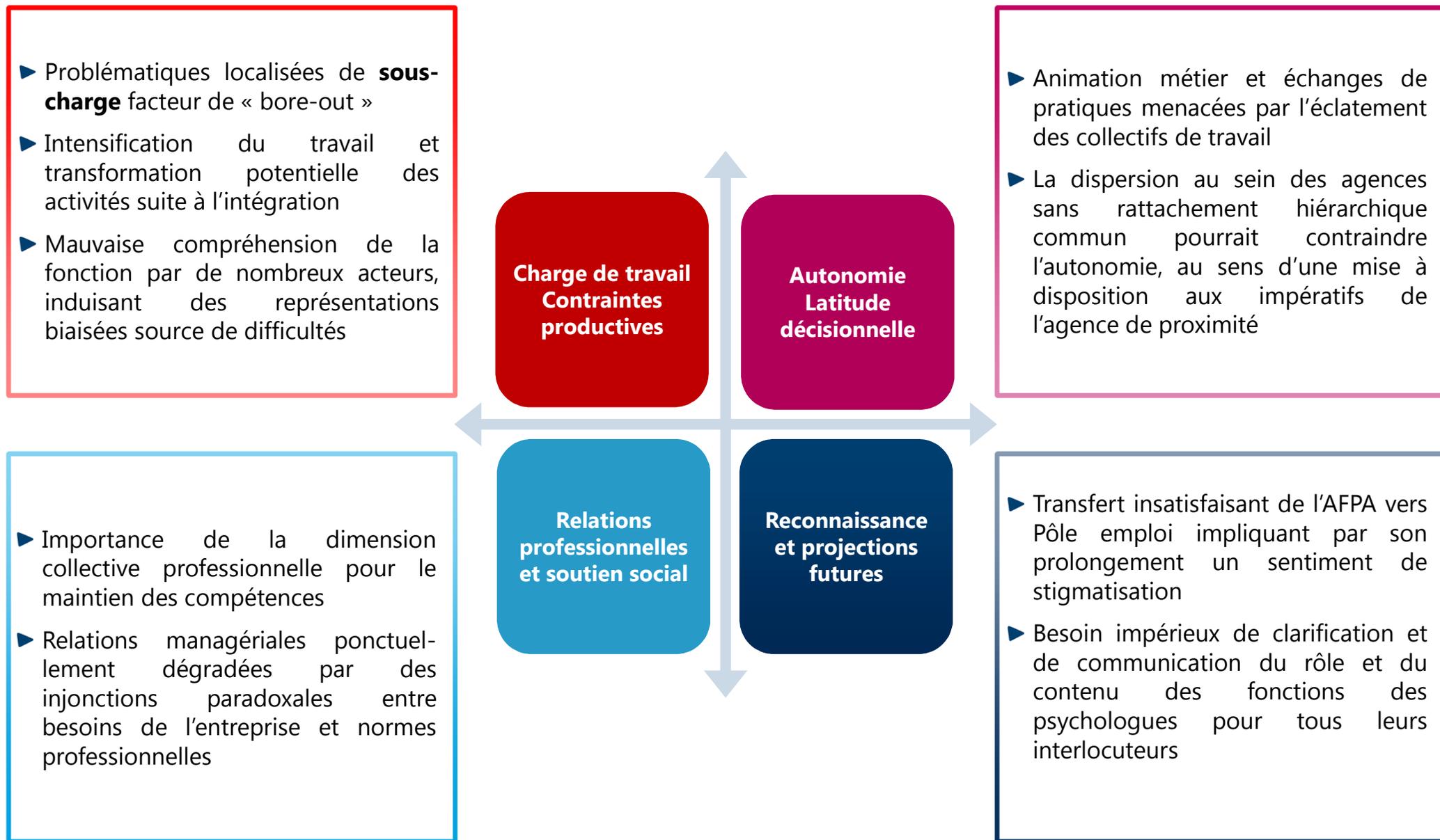
## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Ces agents s'estiment tout à fait en capacité de réussir leur intégration à la condition d'être formés et accompagnés sur le terrain sur leurs nouvelles activités.

## Préconisations SECAFI

Un travail d'identification des compétences des agents du PAG est à réaliser en amont de leur transfert, afin d'exploiter et de valoriser au mieux leurs aptitudes au sein de leurs futures fonctions. Un programme de formation et de tutorat devra être déployé à chaque nouvelle attribution.

# Les psychologues du travail et les agents des PAG : facteurs de tension source d'aggravation des risques professionnels



# Analyse des impacts du projet sur les différentes populations d'agents

---

Les équipes locales de direction (ELD)

# Des situations impactées par le manque de ressources et de visibilité

▶ Au sein des A2S, une part notable des **postes vacants de managers** est constatée :

- ▶ Les **fonctions sont reportées sur les autres membres de l'équipe locale de direction** (ELD), réduisant le taux d'encadrement et les capacités de proximité, de suivi approfondi et de maîtrise de l'ensemble des activités (par cumul de responsabilités différentes) :
  - ▶ Ces recouvrements donnent lieu à l'occupation de fonction « *par intérim de plus ou moins longue durée, sur des domaines où nous ne sommes pas toujours à l'aise* » et produisent des sentiments de « *précarité* », de « *fonctionnement dégradé prolongé* » et de « *manque de considération pour les encadrants et pour les agents* ».
- ▶ À ces difficultés s'ajoutent les **incertitudes récurrentes pesant sur le devenir de certaines activités** :
  - ▶ L'avenir du dispositif CSP n'est pas garanti, de même que les évolutions concernant les autres activités ne sont pas bien connues et maîtrisées.
  - ▶ En l'absence de projections lisibles et stabilisées, les managers peinent dans leur mission d'accompagnement, n'ayant pas d'informations suffisantes à communiquer aux agents pour restreindre le caractère anxiogène de cette situation.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Indépendamment du projet, les membres des ELD connaissent majoritairement une dégradation des conditions d'exercice de leurs fonctions, liée à un contexte d'incertitudes et de réduction de moyens (non remplacement de postes vacants) pouvant pénaliser la réalisation satisfaisante de leurs missions.

## Préconisations SECAFI

Bien que des modes de régulation existent, comme le transfert de charges vers d'autres agences spécialisées ou la réalisation d'arbitrages et de re-priorisation des tâches, une vigilance particulière doit être portée aux membres des ELD, et notamment la réalisation d'entretiens individuels avec la Direction pour apporter des réponses rapides aux difficultés actuelles.

Ces dernières pourraient en outre être amplifiées lors de la mise en œuvre du projet, impactant défavorablement son déploiement.

# Un contexte actuel pâtissant de spécificités insuffisamment reconnues

- ▶ Les organisations actuelles des équipes s'appuient sur une action managériale diversifiée :
  - ▶ En **soutien des agents**, les responsables interviennent régulièrement dans la gestion des dossiers, avec un **rôle de conseil et de supervision** dans les configurations complexes :
    - ▶ « Nous sommes amenés à remplir la fonction de filet de sécurité, pour ne pas surexposer les équipiers sur des cas tendus ».
    - ▶ Ils aident également à la détermination commune des stratégies d'accompagnement de demandeurs d'emploi plus « atypiques ».
  - ▶ Concernant le **pilotage des activités**, et notamment des indicateurs quantitatifs, ils assurent le reporting prescrit :
    - ▶ Néanmoins, ce sujet pour les A2S soulève des questionnements au sein de la communauté managériale : le statut particulier de ces agences aux activités spécifiques induit des indicateurs et modes de pilotage différents, « moins automatisés, systématisés, industrialisés ». Cela **réduit la visibilité sur les productions** des A2S, et produit une forme de **suspicion chez certains cadres** (DR et DG) du fait d'outils de suivi jugés moins « objectifs et fiables, susceptibles d'être erronés ou manipulés ».
    - ▶ Il en résulte d'une part un **manque de valorisation des résultats obtenus** au sein des A2S, ainsi qu'une relative désaffection « des managers plus confirmés pour ces agences, considérées de seconde zone ».
    - ▶ De même, sur les activités de pilotage, on relève que le caractère distinct des activités des A2S (EOS, CSP, MRS) impose un **cloisonnement** entre elles en l'absence de réelles synergies possibles, à la différence de la situation en agences de proximité où les activités, plus cohérentes et complémentaires entre elles, permettent une plus grande mutualisation ainsi qu'un pilotage plus global et ainsi simplifié.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Ces constats témoignent des spécificités des pratiques managériales en A2S, induites par leur configuration, selon une approche davantage adaptative et ciblée sur des populations et activités particulières. Ces compétences et les résultats obtenus, orientés vers une approche qualitative, semblent insuffisamment reconnus, et peuvent mettre les membres d'ELD en difficulté, vis-à-vis de leurs pairs, mais également individuellement du fait d'une insuffisante reconnaissance.

Une inquiétude est également exprimée sur les difficultés à venir pour les équipes transférées en agence de proximité. Une part ne profiterait plus d'un encadrement dédié et de relations individualisées comme ceux en place actuellement, en particulier du fait d'une réduction du taux d'encadrement ne permettant pas ces pratiques plus ciblées.



# Des inconnues pénalisantes pour la préparation de la transition

- ▶ Une vision restrictive des contraintes liées à la procédure d'information-consultation a conduit la Direction à **ne communiquer que très peu d'éléments** du projet aux managers :
  - ▶ Par crainte de délit d'entrave, les membres d'ELD des A2S n'ont, dans leur grande majorité, **pas reçu d'informations suffisantes pour leur permettre de remplir convenablement leur rôle d'encadrement et d'animation**.
    - ▶ Le pilotage des activités, l'encadrement des équipes et la prévention de certaines tensions liées à cette carence **ont pu mettre en difficulté les managers**, par ailleurs déstabilisés par la gestion d'évolutions subies sans explication (par exemple, réduction des activités EOS non accompagnée, ...).
  - ▶ En conséquence, **l'implication des managers dans le processus de préparation** au changement et d'accompagnement des équipes dans la phase de transition s'est trouvée fortement contrainte, **au détriment des relations professionnelles** et de la capacité à prévenir les risques liés à cette situation d'attente.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Le calendrier des transferts, les dispositifs d'accompagnement et de formation, et les outils afférents n'ayant pas été communiqués, les managers sont aujourd'hui en grande partie « *livrés à eux-mêmes* » pour orchestrer la phase de préparation à la transition. Ce contexte « *éprouvant* » est par ailleurs porteur de risques opérationnels (méconnaissance source d'erreurs, de mauvaises informations communiquées aux agents, ...) et humains (surexposition aux tensions traversant les collectifs sans moyens de régulation suffisants, isolement, ...).

## Préconisations SECAFI

Il est nécessaire que les ELD soient rapidement et unanimement impliquées dans le processus de transformation, notamment pour permettre l'anticipation et la résolution des difficultés pouvant émerger ou croître, mais également pour les partager avec le management des agences accueillante afin d'accroître la qualité du processus de transfert et d'intégration.

# De fortes incertitudes individuelles sources de tensions

- ▶ Pour les membres d'ELD, le positionnement dans l'organisation cible n'est pas préétabli :
  - ▶ Le projet **ne précise pas explicitement de schéma de transfert** pour chacun des postes concernés :
    - ▶ Il en résulte des situations de **fortes tensions** pour certains managers, ceux-ci n'ayant pas de visibilité sur leur devenir au sein de Pôle emploi, aussi bien relativement :
      - Aux **mobilités géographiques** pouvant être nécessaires, voire contraintes par les opportunités et débouchés existants (dégradation de l'équilibre entre vie professionnelle et privée du fait de possible allongement des déplacements),
      - À la possibilité offerte de **poursuivre l'encadrement de tout ou partie de leurs équipes actuelles** (dissolution des collectifs de travail, impacts sur le réseau de relations professionnelles),
      - Au **maintien de leurs prérogatives** (perte potentielles des fonctions managériales par manque de postes existant, sentiment d'absence de reconnaissance et de déclassement).
  - ▶ Toutefois, pour certains, la réalisation d'entretiens individuels avec leur hiérarchie a offert plus de visibilité sur d'éventuels débouchés, sans pour autant déboucher sur des engagements fermes en termes de mobilités, en cohérence avec les contraintes liées à la procédure d'information-consultation.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

L'ensemble des membres d'ELD n'ayant pas bénéficié de tels entretiens, il en résulte un sentiment de traitement différencié, facteur anxiogène ayant pu être accentué par certains échanges maladroits source d'incompréhensions et de tensions. Il est par ailleurs d'usage dans le cadre de tels projet de sécuriser les acteurs en charge de son déploiement, y compris en amont de la mise en œuvre, pour s'assurer de leur implication bénéfique dans le processus de changement, ce qui n'a pas été le cas et pourrait générer différentes contraintes (conflit d'intérêts possibles entre préservation de ses intérêts propres et ceux des agents encadrés, désintérêt et désengagement, perte d'adhésion, ...)

## Préconisations SECAFI

Il est indispensable d'offrir aux managers un même niveau d'information et de faciliter leurs projections dans l'organisation cible au plus vite pour réduire les risques précédents, ainsi que l'aggravation des RPS pour cette population.

# Un retour en arrière ne reconnaissant qu'insuffisamment les efforts consentis

- ▶ Le projet constitue une forme de **retour en arrière** pour les managers :
  - ▶ La constitution des A2S et le choix de regroupement de leurs activités a répondu à un effet d'opportunité, une orientation stratégique antérieure sur laquelle revient la Direction nationale :
    - ▶ Le regroupement des activités n'est pas le fruit d'une recherche de cohérence, ni de gains liés à des économies d'échelle qui le justifierait, mais davantage la résultante d'une réponse à un impératif : que faire de fonctions spécifiques plus transverses ?
    - ▶ Ce choix, dont la création des A2S est issue, **a nécessité des efforts locaux d'organisation, d'ajustement, et d'adaptation conséquents**, permettant un fonctionnement satisfaisant de ces agences spécialisées.
  - ▶ Force est de constater que **ces efforts ne sont actuellement pas suffisamment valorisés** par la Direction :
    - ▶ Bien que le projet s'inscrive, pour les managers, dans une logique cohérente et acceptée de rapprochement des compétences du demandeurs d'emploi, l'encadrement et le développement parfois complexes des profils en A2S, dont vont bénéficier les agences de proximité, **ne semble pas réellement reconnu** : « *Plusieurs années d'efforts, souvent pas évidents, qui partent en fumée* » ; « *On peut comprendre les choix, mais on renvoie l'image d'un travail qui n'a pas servi à grand-chose, un peu comme nié, on a simplement fait ce qu'on devait faire et c'est tout* ».

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Là où le projet aurait pu offrir l'opportunité d'une valorisation des efforts réalisés par le management au sein des A2S, il ne produit pas de signaux visibles vers cette population. Cette absence conduit à un sentiment de manque de reconnaissance des efforts consentis et produit un contexte dégradé où la considération de l'encadrement apparaît secondaire par rapport à celle des autres agents.

## Préconisations SECAFI

L'absence de signaux de reconnaissance vers la population managériale constitue une lacune du projet, que des actions de communication et de gratification permettraient de résorber.

# Une perception négative des modes de conduite du changement

- ▶ Les faibles garanties offertes aux managers quant à leur repositionnement dans l'organisation cible impactent les conditions de travail et l'intégrité de certaines personnes :
  - ▶ Cette situation marquée par une forte incertitude produit localement des **situations de mal-être**.
    - ▶ « Des moments parfois difficiles, en restant sans savoir ce qu'il adviendra de nous et de certains membres de nos équipes » ;  
« l'impression d'être un rouage sans importance, qui devra aller dans une case qu'on a choisi à sa place »
  - ▶ Elle produit un sentiment de traitement inégal, voire de **mépris**, relativement au devenir des autres fonctions plus clairement établi :
    - ▶ « On est la dernière roue du carrosse, personne ne semble sérieusement se soucier de nous » ; « C'est une bonne chose que le projet précise le devenir des équipes. Mais le fait d'oublier les ELD, ça pose question : on a l'impression d'être relégué à un statut de variable » ; « On peut parfois avoir l'impression d'être négligeable ».
  - ▶ Enfin, les membres des ELD sont très majoritairement **soucieux du devenir de leurs équipiers** :
    - ▶ « Aujourd'hui, ils me connaissent, on fonctionne bien. Demain, il pourrait y avoir une perte de repères et des besoins d'ajustement importants pour eux, mais sans notre appui auquel ils sont habitués. Ils risquent d'être un peu livrés à eux-mêmes »

## Préconisations SECAFI

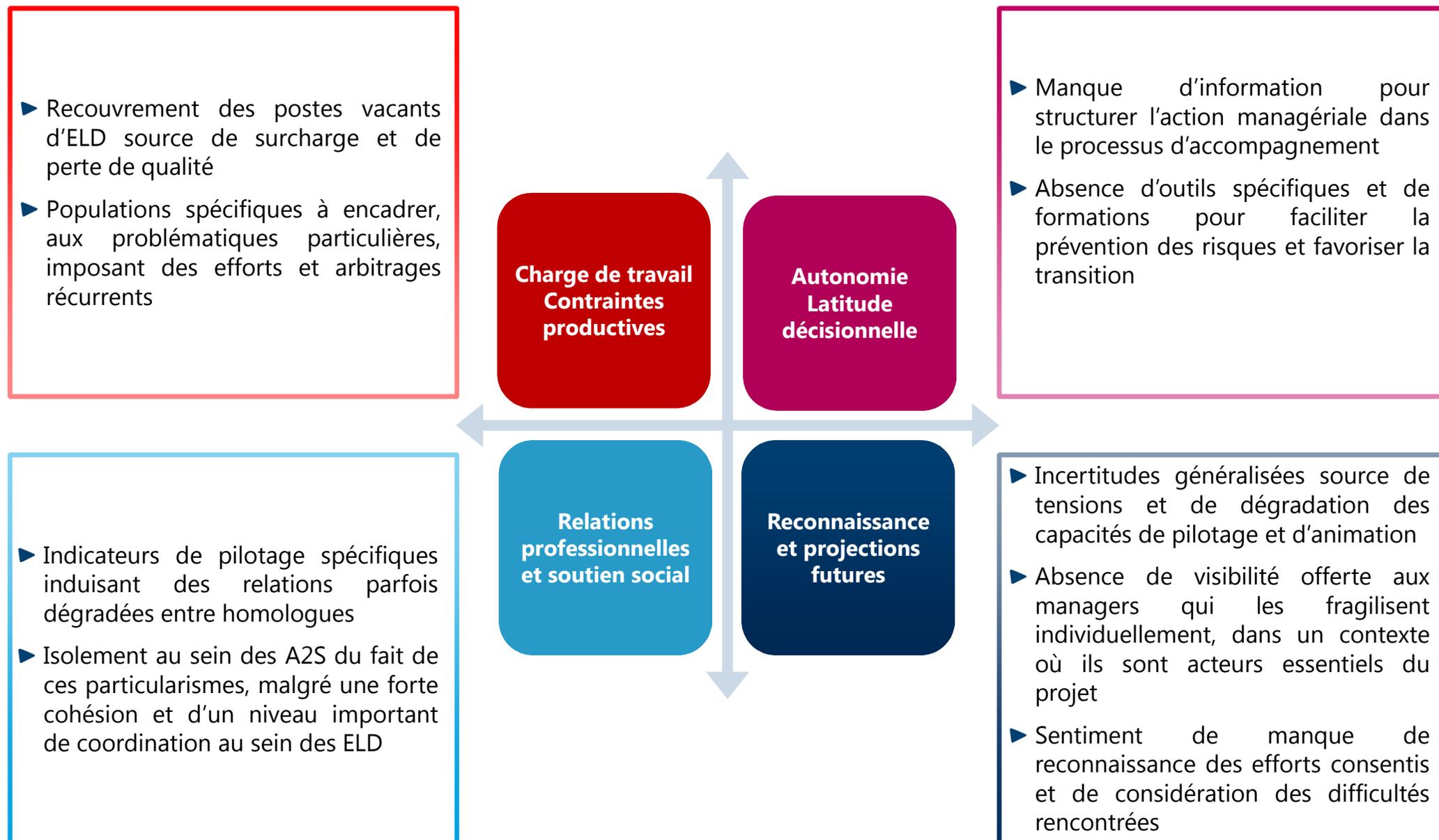
Malgré l'implication notable du groupe projet dans la résolution de l'ensemble des difficultés exposées précédemment, des travaux conséquents restent à réaliser pour réduire les facteurs de tensions liés aux transferts et favoriser l'adhésion et le bon déroulement de la réorganisation.

La communication rapide des conclusions de ce groupe à l'ensemble des agents et managers leur offrirait une meilleure lisibilité sur le fonctionnement de la structure cible, sur leur positionnement en son sein, ainsi que sur les implications individuelles de ces changements.

La participation ponctuelle à ces travaux de groupe d'agents représentatifs constituerait un facteur de prévention efficace et nécessaire.

Une meilleure visibilité sur la cohérence des trajectoires professionnelles proposées doivent également donner lieu à une communication individualisée afin de réduire les tensions existantes.

## facteurs de tension source d'aggravation des risques professionnels





# Synthèse des conclusions

---



## Synthèse pour les équipes A2S

- ▶ Il existe un enjeu important de **compréhension réciproque des activités**, afin de limiter les effets d'un transfert subi.
- ▶ Le redéploiement des activités et des personnes doit au préalable donner lieu à une communication détaillée auprès de tous les acteurs concernés :
  - ▶ Donner une **vision stratégique claire** ;
  - ▶ **Définir les objectifs et les rôles et les missions de chacun.**
- ▶ La préparation au transfert doit être autant que possible co-construite et doit **favoriser le management participatif en local**.
  - ▶ Pilotée par l'équipe locale de direction, elle pourra ainsi adapter le changement aux différentes activités, compétences et personnalités présentes en agences.
- ▶ Les responsables d'équipe doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement approfondi pour faciliter l'intégration des équipes.
  - ▶ Et ainsi, leur permettre de prendre connaissance des spécificités des différents métiers par l'intermédiaire de formations et d'échanges avec les équipes et managers des A2S
- ▶ Il est également nécessaire de favoriser les échanges de pratiques par des réunions d'équipe et soutenir la coopération et la complémentarité des futurs collectifs de travail.
- ▶ Les agents des A2S, toutes activités confondues, doivent pouvoir disposer d'un temps de veille réglementaire et d'une animation technique spécifique à l'échelle de la DR.



- ▶ Les **managers de proximité joueront un rôle essentiel dans la réussite du transfert** des agents et des activités des A2S vers les agences de proximité :
  - ▶ À ce titre, des **moyens suffisants en temps et en effectifs réellement disponibles sont nécessaires**, aussi bien dans les structures d'origine (pour permettre une préparation réduisant les risques de tensions), que dans les agences d'accueil qui auront la charge de l'intégration et du suivi.
    - ▶ La **volumétrie et le calendrier d'allocation de ces moyens ne sont actuellement pas clairement définis**, ce qui laisse craindre une inadéquation entre besoins et ressources lors des phases clés du déploiement.
    - ▶ Cette situation pourrait produire des blocages, menaçant la qualité de l'intégration des agents transférés, l'efficacité des transferts d'activité et leur bonne articulation avec le fonctionnement des agences de proximité, ainsi que générer des tensions pour l'ensemble des acteurs concernés.

## Point de vigilance / Facteur de risque identifié

Le groupe projet travaille actuellement à la structuration et la prise en compte des informations et besoins exprimés au sein des agences (A2S et proximité). Toutefois, ce processus d'élaboration itérative des composantes du projet n'intègre pas la totalité des acteurs représentant certaines spécificités locales. En conséquence, certains besoins spécifiques pourraient être insuffisamment considérés (comme l'importance du travail collectif pour certaines activités, l'hétérogénéité des modes de fonctionnement, le besoin d'agencement particulier des espaces de travail, ...).

## Préconisations SECAFI

Pour accroître la représentativité des contextes locaux, et favoriser le bon déroulement du déploiement, l'organisation à brève échéance de groupes de travail entre managers des agences d'origine et d'accueil permettrait d'anticiper et de sécuriser les transferts de connaissance, la sensibilisation et l'adaptation aux spécificités des activités et à la prise en compte des caractéristiques individuelles diverses.

Il est également nécessaire de veiller au dimensionnement adéquat des ressources (compétences et disponibilités) nécessaires, par un examen approfondi des besoins exprimés, en tenant notamment compte des besoins importants de sensibilisation et d'explicitation des fonctions et responsabilités de chaque fonction.

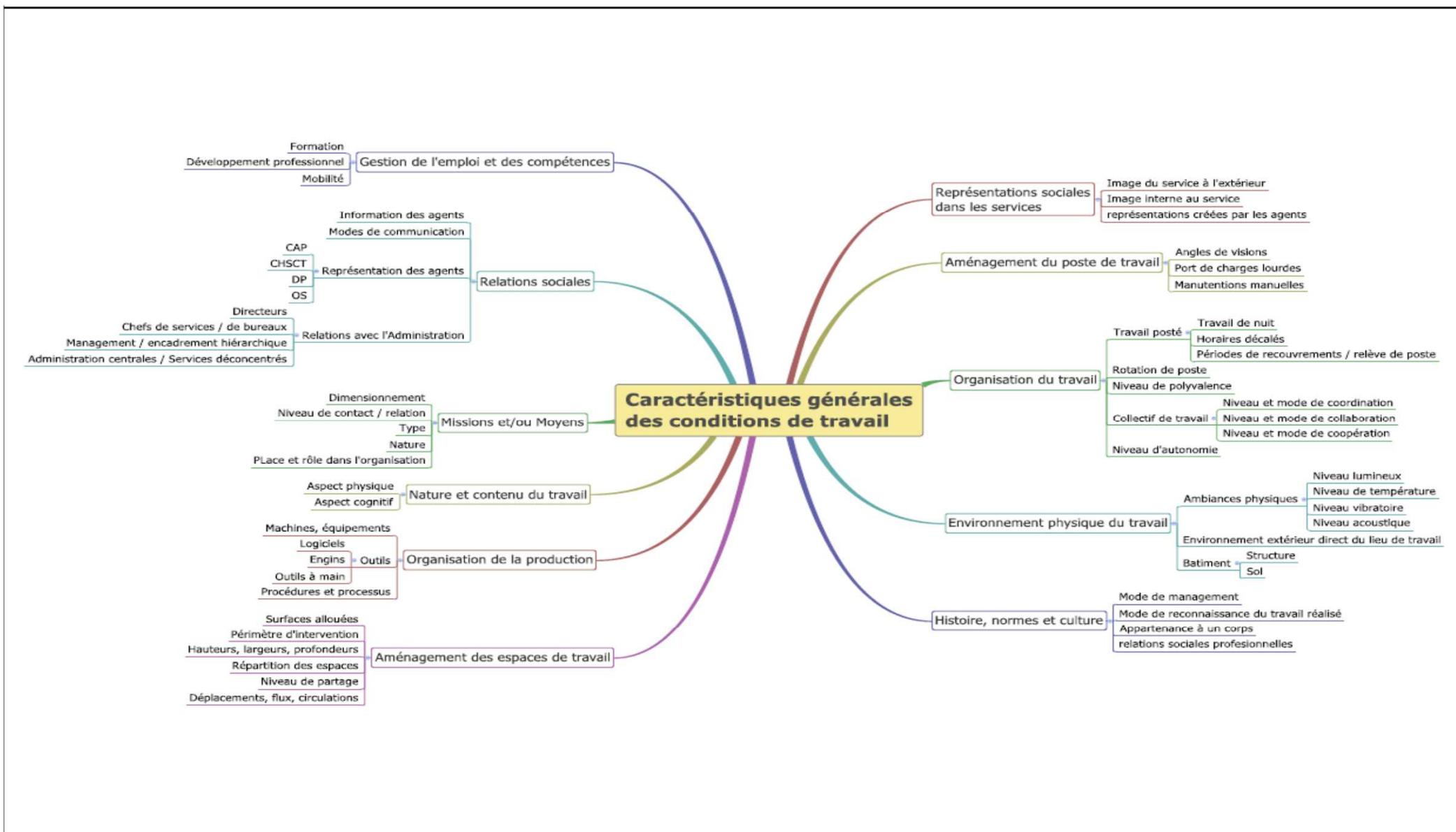


# Annexes

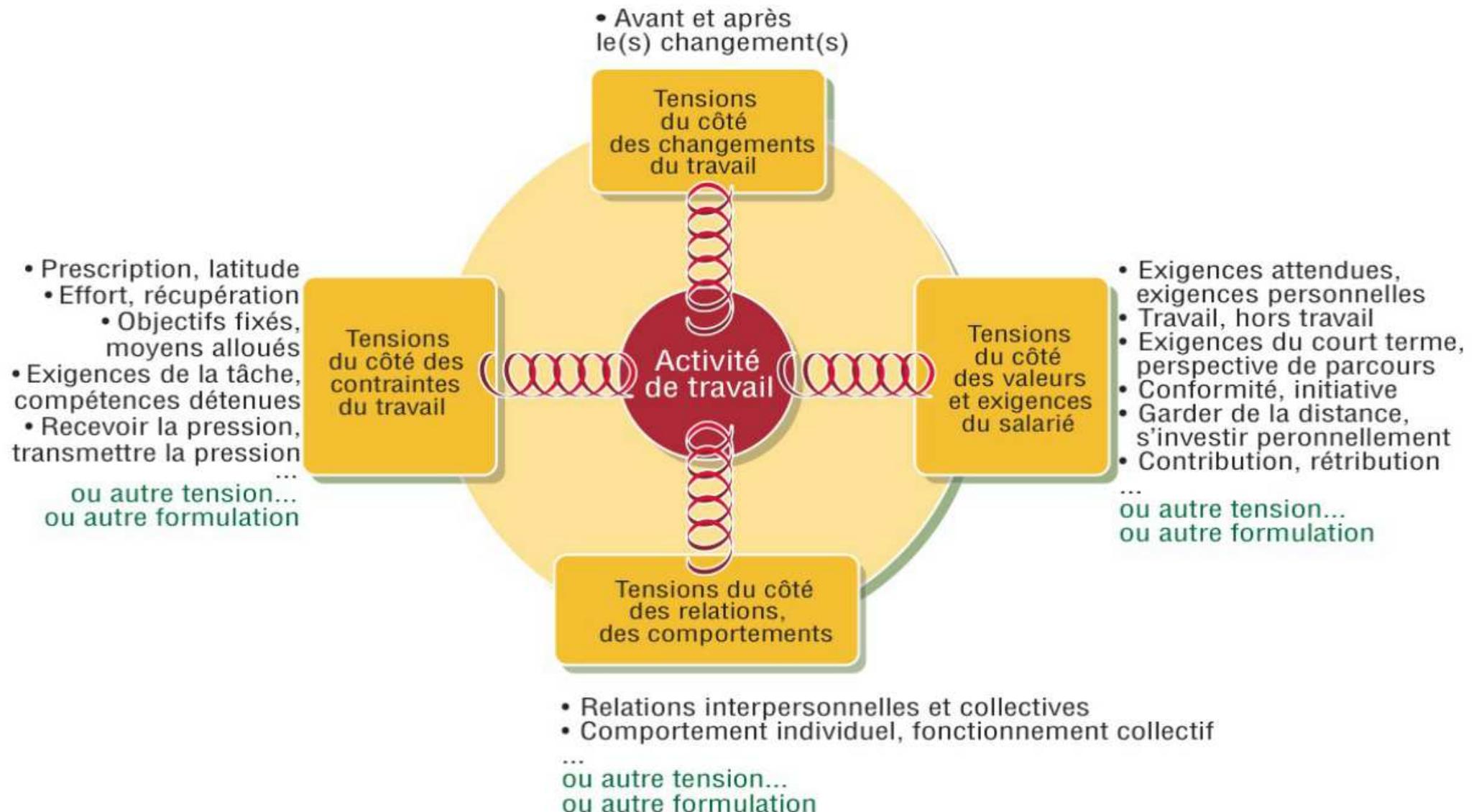
---



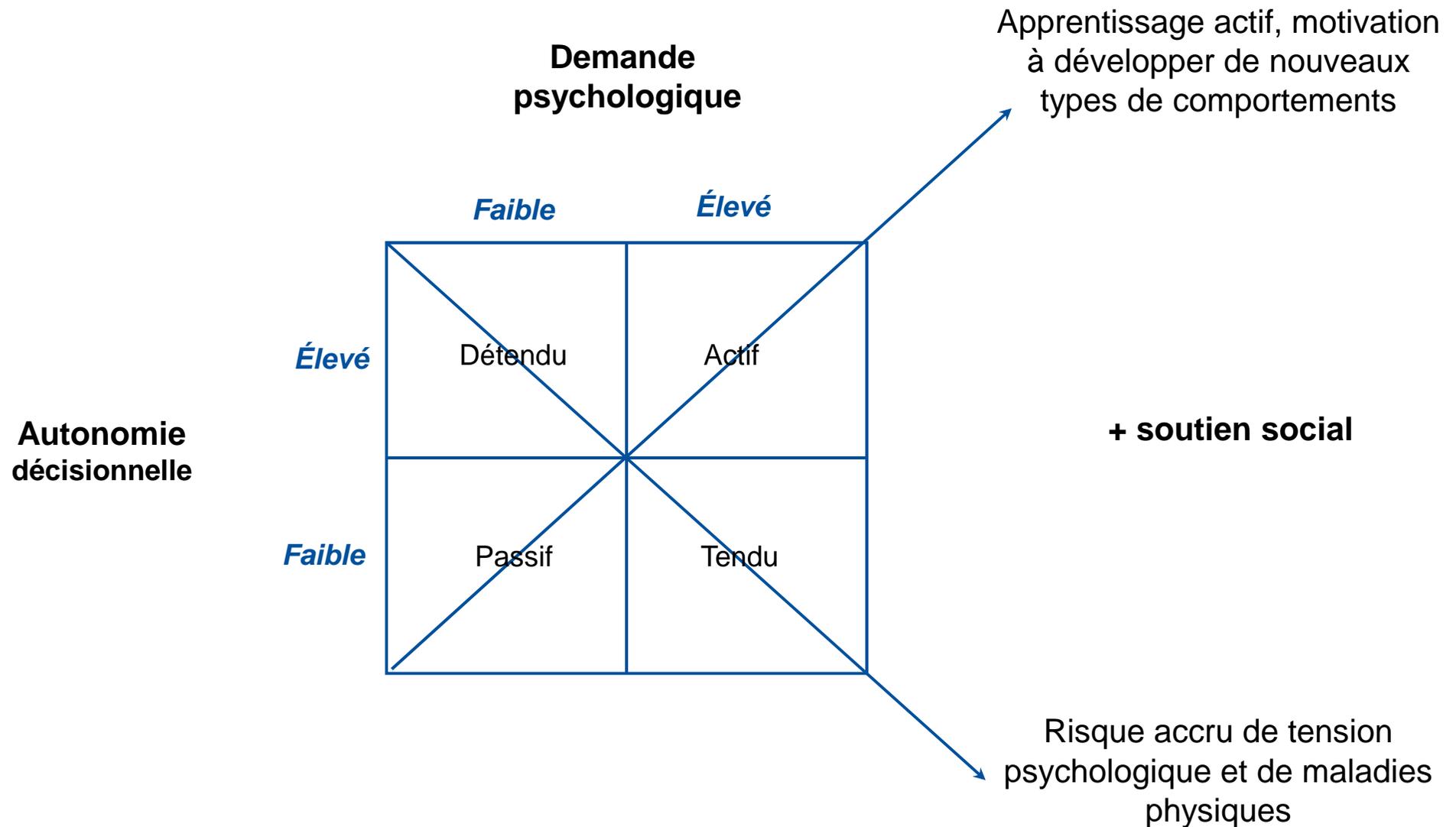
# Outil d'aide à l'identification et la prévention des risques professionnels (1/6) : Modèle de caractérisation des conditions de travail



# Outil d'aide à l'identification et la prévention des risques professionnels (2/6) : Modèle simplifié d'analyse des tensions de l'ANACT



# Outil d'aide à l'identification et la prévention des risques professionnels (3/6) : Modèle d'analyse du stress professionnel de Karasek





# Outil d'aide à l'identification et la prévention des risques professionnels (5/6) :

## Exemple de matrice de recherche des risques psychosociaux

Grille d'Analyse de l'Impact Humain en cas d'évolution d'organisation et en cas d'introduction de nouvelles technologies				
Périmètre(s) concerné(s)				
Nature du changement				
Date de mise en œuvre du changement				
Nom du chef de projet				
Participants au groupe d'évaluation des risques				
Date du groupe d'évaluation des risques				
Le projet de nouvelle organisation et/ou le processus de changement peuvent-ils générer des problématiques en lien avec :		Si oui, sous quelles formes ? (développer)	Evaluation du risque	Plan d'action associé
Charge de travail	Elle fait référence à la <b>quantité de travail et aux contraintes de temps</b> . Une surcharge quantitative de travail apparaît quand un salarié doit accomplir une ou plusieurs tâches sans avoir suffisamment de temps pour le faire.	Les temps et le nombre de tâches n'ont pas été évalués ce qui ne permet pas d'anticiper une augmentation des charges. La charge globale sera à suivre dans le temps.		La charge de travail doit être étudiée en situation actuelle et en cible. Groupes de travail sur le suivi de projet et optimisation des processus et du pilotage des contrats.
Rythme de travail	C'est la <b>cadence</b> à laquelle les salariés doivent <b>accomplir leurs tâches</b> .	Idem point précédent		Faciliter la communication entre tous les rôles de l'organisation
Exigences cognitives	Ce sont les demandes en termes de <b>concentration et de mémorisation</b> qui sont demandées aux salariés.	Les tâches restant à couvrir n'ont pas été listées ce qui ne permet pas de savoir s'il y aura davantage de sujets à traiter		Lister les tâches en cible. Déploiement progressif avec vigilance du management sur la répartition des tâches en associant l'équipe.
Marge de manœuvre	C'est la <b>liberté dont le salarié dispose dans son activité</b> , et la possibilité de <b>modifier la quantité de travail</b> qui lui est attribuée, et sa planification le cas échéant.	Les tâches restant à couvrir n'ont pas été listées ce qui ne permet pas de savoir s'il la nouvelle organisation limitera l'autonomie.		Réflexion à mener sur la répartition des tâches en associant l'équipe.
Possibilité d'épanouissement	C'est la mesure dans laquelle les salariés ont la <b>possibilité d'acquérir de nouveaux savoirs, de nouvelles compétences, de faire preuve d'initiative</b> dans le cadre de leur activité, ainsi que de pouvoir <b>se réaliser dans leur activité et prendre du plaisir au travail</b> .	Pour les personnes perdant leur poste : remise en cause totale de la notion de plaisir au travail. Perte pour les salariés restants du suivi de leurs actions de bout en bout.		Subtilité à apporter en termes de communication QVT. Réflexion à mener sur la possibilité d'introduire de la polyvalence, en associant l'équipe.
Soutien social de la part des collègues	C'est la fréquence à laquelle les collègues font <b>preuve d'écoute et de soutien</b> les uns envers les autres.	Aujourd'hui, il y a du soutien dans chaque équipe. Les équipes travaillent ensemble. La nouvelle organisation crée une séparation entre équipes.		Vigilance d'animation d'équipe. Le rituel d'animation sera à construire avec les gens présents.
Confiance entre les collègues	Elle fait référence à la <b>confiance et la coopération</b> entre les collaborateurs.	Idem point précédent. Il existe de l'entraide actuellement. L'éloignement des équipes ne facilitera pas l'établissement de la confiance.		Vigilance managériale sur la constitution de l'équipe et l'animation
Prévisibilité	C'est la mesure dans laquelle les <b>informations nécessaires</b> pour leur travail sont communiquées aux salariés, en temps et heure, <b>suffisamment à l'avance</b> .	Les tâches restant à couvrir n'ont pas été listées ce qui ne permet pas de savoir si la mise en place du contrat peut rendre l'activité couverte plus difficilement prévisible.		Vigilance concernant les circuits d'échange et de validation
Reconnaissance	Elle fait référence au <b>sentiment d'équité de traitement</b> des salariés et à l' <b>appréciation du travail</b> des salariés par les managers, en d'autres termes le " <b>savoir dire merci</b> ".	Absence de définition du processus RH qui doit garantir l'équité de traitement des salariés. Les managers ne sont pas sensibilisés aux problématiques de ce type de projet pour n'y avoir pas été confrontés.		Vigilance RH et Managers. Chaque personne sera reçue RH et Manager. Vigilance concernant le mode de communication projet. Réflexion à mener autour de la distribution de primes spécifiques.
Clarté des rôles	C'est la qualité de la définition <b>des objectifs et du rôle</b> des salariés au sein de l'organisation. La définition de la fonction des salariés doit être <b>claire et sans équivoque</b> : en deux mots, « qui fait quoi ».	Les notes de missions et de fonctions n'existent pas et n'ont pas été revues.		Révision des fiches de fonction (avant et après) à planifier. Définition des rôles et responsabilités détaillés de chacun.

# Outil d'aide à l'identification et la prévention des risques professionnels (6/6) :

## Exemple de matrice de recherche des risques psychosociaux

Conflit des rôles	<i>C'est le fait d'être confronté à des <b>demandes</b>, des <b>objectifs contradictoires</b>.</i>	Formation des personnes qui récupéreront le poste supprimé.		Prévoir une rétribution spécifique, y compris en termes de reclassement.
Equité	<i>L'équité fait référence à l'équité dans la <b>résolution des conflits</b>, la <b>répartition des tâches</b>, ainsi que l'ensemble des décisions managériales concernant les salariés.</i>	Absence de définition des circuits et modes de fonctionnement ne permettant pas d'anticiper les problèmes.		Définir les modes de fonctionnement précis et les risques associés.
Qualité du leadership	<i>C'est notamment, la mesure dans laquelle le manager se <b>soucie du bien-être</b> du salarié, <b>planifie efficacement</b> le travail et a la capacité de <b>dynamiser son équipe</b>.</i>	La relation manager-salariés est actuellement très bonne dans certains services internes, et plus difficile dans le cas du management à distance.		Formation des managers qui travaillent à distance.
Soutien social de la part du supérieur hiérarchique	<i>C'est notamment la mesure dans laquelle le supérieur hiérarchique <b>est à l'écoute de ses collaborateurs</b> et <b>apporte du soutien</b> en cas de difficultés rencontrées dans la réalisation de ses missions, ou en cas de conflit.</i>	Idem point précédent		
Confiance entre les salariés et le management	<i>Elle fait à la fois référence à la <b>confiance que les salariés peuvent avoir en le management</b>, et la <b>confiance du management dans la capacité des salariés</b> à faire leur travail.</i>	Concernant les personnes amenées à partir comme à rester : dégradation de la confiance. Absence d'information concernant l'équipe cible qui est à constituer.		Plan de communication à créer. Vigilance managers et RH. Accompagnement individualisé.
Conflit travail / famille	<i>C'est l'<b>impact négatif que le travail peut avoir sur la vie personnelle</b>, avec notamment l'<b>intrusion du travail</b> dans la vie personnelle.</i>	Absence de définition des circuits et modes de fonctionnement ne permettant pas d'anticiper les problèmes, notamment d'horaires et de surcharges de travail.		Définir les circuits et modes de fonctionnement. Point d'attention par rapport à la charge des manager de proximité. Vigilance en phase de transition. Méthode d'animation d'équipe. Vigilance RH
Exigences émotionnelles	<i>Elles sont des <b>situations éprouvantes et déstabilisantes</b> sur le plan émotionnel.</i>	Projet susceptible d'entraîner un risque très important. En phase de déploiement, les salariés restants peuvent se poser des questions sur leur avenir. Actuellement, l'absence totale de communication est un facteur aggravant.		Définir le plan de communication et d'accompagnement. Action à continuer dans le temps : mettre en place la GPEC. Ecoute et présence.
Insécurité professionnelle	<i>C'est la peur de <b>perdre son emploi</b> ou d'<b>avoir à changer de poste contre sa volonté</b>.</i>	Risque majeur : le projet est source de diminution de postes, et créateur de perte de confiance dans l'avenir. Absence de communication au personnel concernant le plan de reclassement : facteur aggravant.		L'engagement de l'entreprise de repositionner chaque Salarié serait un gage de prévention. Le processus de repositionnement et de reclassement reste à mettre en place par les RH. Améliorer les propositions. Chaque salarié doit être reçu en entretiens et accompagné sur la durée.
Sens du travail	<i>C'est la <b>signification et la valeur</b> qu'une personne attribue à son travail, et la <b>cohérence</b> qui existe entre elle et le travail qu'elle accomplit.</i>	Idem point précédent Dans le cadre de la mise en place des contrats, le travail va évoluer. Il est vraisemblable que le sens du travail soit à revisiter.		Vigilance RH et managers. Formations à la détection des risques psychosociaux.
<b>Code couleur EVALUATION</b>	Le facteur de risque n'est pas pertinent dans le cadre de cette réorganisation.			
	Pas de risque identifié en lien avec le projet de nouvelle organisation.			
	Risque nécessitant une action à engager, mais ne conditionnant pas la faisabilité du projet.			
	Risque nécessitant une action à finaliser avant l'engagement dans le processus de changement.			
<b>Observations Complémentaires et Avis du médecin du Travail et de la psychologue du travail</b>				
Une vigilance particulière doit être apportée à l'évolution de la charge globale de travail des salariés au cours de cette modification d'organisation..... Ils devront être accompagnés dans .....				
<b>Date d'échéance RETOUR D'EXPERIENCE estimée</b>		Proposition managers – xx / xx / xxxx		



# MERCI DE VOTRE ATTENTION

