

RAPPORT D'EXPERTISE

Expertise Nationale

Impact du projet EUCLID sur les conditions de travail et la santé des agents.

Sébastien Rieu (directeur associé)
Claire Minassian (psychologue du travail)
Olivia Lorin (psychosociologue)

Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui nous ont permis de réaliser la présente expertise.

Les experts ont reçu le meilleur accueil dans les différents sites où les entretiens ont eu lieu. Ils ont apprécié la disponibilité et la qualité de la coopération de chacune des personnes rencontrées.

Ils remercient vivement :

- ☞ Le CHSCTR ;
- ☞ L'administration centrale;
- ☞ Le Direccte Languedoc-Roussillon, le Direccte Centre, le Direccte Lorraine ;
- ☞ Le secrétaire général Languedoc-Roussillon, le secrétaire général Centre, le secrétaire général Lorraine ;
- ☞ Les services Ressources Humaines.

Nous adressons également nos remerciements à l'ensemble des agents ESIC et GAD ainsi qu'à leurs responsables, qui ont bien voulu s'exprimer sur leurs conditions de travail et leur perception du projet ainsi qu'aux correspondants locaux et utilisateurs interviewés.

Cette version du rapport a été modifiée pour tenir compte des éléments apportés lors de la restitution du 13 novembre 2013

Sommaire

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | 2 |
| 1 CADRE DE LA MISSION ET DEMARCHE..... | 6 |
| 1.1 CONTEXTE ET HISTORIQUE DE LA DEMANDE | 6 |
| 1.2 LA DEMANDE..... | 7 |
| 1.3 OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE LA DEMARCHE..... | 8 |
| 1.4 PRINCIPES DE TRAVAIL ET DEONTOLOGIE DU CABINET | 10 |
| 2 ANALYSE DU PROJET EUCLID – UN PROJET OBEISSANT A UN CONTEXTE NATIONAL DE REORGANISATION | 11 |
| 2.1 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU SI DANS LES DIRECCTE AVANT LA MISE EN PLACE DU PROJET EUCLID | 11 |
| 2.2 PRESENTATION DU PROJET EUCLID | 13 |
| 2.3 MISE EN PLACE DU PROJET EUCLID AU NIVEAU NATIONAL : UNE PHASE DE PREFIGURATION..... | 16 |
| 2.3.1 <i>Les différentes phases de la mise en place du projet EUCLID :</i> | 17 |
| 2.3.2 <i>Les GAD préfigureurs</i> | 18 |
| 2.4 PREFIGURATION DES ESIC : CADRE D'EXPERIMENTATION | 19 |
| 2.4.1 <i>Les domaines couverts par l'ESIC</i> | 19 |
| 2.4.2 <i>La demande de création d'un point d'entrée unique</i> | 19 |
| 2.4.3 <i>Point sur l'outillage existant ou à mettre en place</i> | 20 |
| 2.4.4 <i>Une certaine liberté d'organisation laissée aux DIRECCTE quant au mode de saisine</i> | 21 |
| 2.4.5 <i>Différents niveaux d'intervention ont été définis pour la gestion des incidents</i> | 22 |
| 2.5 LA PHASE DE GENERALISATION ET LE CHANTIER DES RESSOURCES HUMAINES A VENIR | 23 |
| 2.6 BILAN DE LA PHASE DE PREFIGURATION..... | 25 |
| 2.6.1 <i>Projet EUCLID – Bilan ESIC au niveau national</i> | 25 |
| 2.6.2 <i>Projet EUCLID – Bilan GAD au niveau national</i> | 26 |
| 2.6.3 <i>Bilan de la conduite du changement réalisé par l'Administration Centrale (AC)</i> | 28 |
| 2.6.4 <i>Points de vigilance relevés lors de la phase de préfiguration</i> | 29 |
| 3 ANALYSE DE L'IMPACT DU PROJET EUCLID SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA SANTE DES AGENTS INFORMATIENS: DIAGNOSTIC APPROFONDI DES TROIS CONFIGURATIONS SPECIFIQUES | 30 |
| 3.1 PREAMBULE METHODOLOGIQUE | 30 |
| 3.1.1 <i>Analyse documentaire et structurelle : données sociales, fonctionnement et organisation</i> | 30 |
| 3.1.2 <i>La conduite des entretiens avec les personnes ressources</i> | 31 |
| 3.1.3 <i>La conduite d'entretiens et d'observations auprès des agents (ESIC et utilisateurs)</i> | 31 |
| 3.2 LA DIRECCTE CENTRE : UNE ORGANISATION DE TYPE « ESIC » SANS ETRE PASSEE PAR UNE PHASE DE PREFIGURATION..... | 33 |
| 3.2.1 <i>Caractéristiques et organisation de l'équipe SI</i> | 34 |
| 3.2.2 <i>Contexte général, fonctionnement et spécificités des UT du centre</i> | 37 |
| 3.2.3 <i>Une configuration qui doit faire face à certaines problématiques</i> | 41 |
| 3.2.4 <i>Des manques de moyens matériels pointés par les agents</i> | 44 |
| 3.2.5 <i>L'évolution du métier entraîne, pour certains, une baisse de l'intérêt professionnel</i> | 44 |
| 3.2.6 <i>Un manque de formation et d'outils de développement des compétences</i> | 46 |
| 3.2.7 <i>Une incertitude quant à l'avenir</i> | 47 |
| 3.3 SYNTHESE ET CONCLUSION DU DIAGNOSTIC APPROFONDI DE LA DIRECCTE CENTRE | 48 |
| 3.4 LA DIRECCTE LORRAINE : UNE REGION PREFIGURATRICE QUI TEND PROGRESSIVEMENT VERS LA CIBLE | 50 |
| 3.4.1 <i>Caractéristiques et organisation de l'équipe ESIC</i> | 50 |
| 3.4.2 <i>La régionalisation de l'équipe informatique, une évolution logique qui s'est réalisée naturellement en région Lorraine</i> | 52 |
| 3.4.3 <i>Description du mode d'intervention de l'ESIC : une approche localiste, l'outil GLPI, la prise en main à distance et la mise en place à venir du numéro unique</i> | 52 |

| | | |
|---------------------|--|------------|
| 3.4.4 | <i>Des points à améliorer : des ressources parfois insuffisantes, une perte d'autonomie, un risque d'appauvrissement des tâches et des incertitudes quant à leur avenir qui persistent</i> | 59 |
| 3.4.5 | <i>Un changement effectué en douceur : un management participatif, des changements progressifs et une équipe soudée</i> | 64 |
| 3.4.6 | <i>Des utilisateurs qui manquent d'autonomie et inquiets quant à l'avenir</i> | 69 |
| 3.5 | SYNTHESE ET CONCLUSION DU DIAGNOSTIC APPROFONDI DE LA DIRECCTE LORRAINE..... | 73 |
| 3.6 | LA DIRECCTE LANGUEDOC ROUSSILLON (LR) : UNE REGION PREFIGURATRICE ARRIVEE A LA CIBLE .. | 75 |
| 3.6.1 | <i>Au moment de la mise en place du projet EUCLID, une réduction « rapide » de l'effectif informatique</i> | 75 |
| 3.6.2 | <i>La répartition géographique et par catégories socioprofessionnelles de l'équipe ESIC LR</i> | 76 |
| 3.6.3 | <i>Le contexte dans lequel le projet EUCLID s'inscrit.....</i> | 77 |
| 3.6.4 | <i>Un passage en mode « ESIC » en LR très rapide.....</i> | 78 |
| 3.6.5 | <i>Une équipe exposée aux risques psychosociaux.....</i> | 79 |
| 3.7 | SYNTHESE ET CONCLUSION DU DIAGNOSTIC APPROFONDI DE LA DIRECCTE LR | 80 |
| 4 | LA MISE EN PLACE DES GROUPES D'APPUI AUX DIRECCTE | 85 |
| 4.1 | DESCRIPTION DU GAD RESEAUX ET MOYENS DE COMMUNICATION (GAD R ET C)..... | 85 |
| 4.2 | DESCRIPTION DU GAD POSTE DE TRAVAIL (GAD P2T) | 86 |
| 4.2.1 | <i>Description des caractéristiques générales de l'équipe.....</i> | 86 |
| 4.2.2 | <i>Description de l'activité du projet des GAD P2T.....</i> | 86 |
| 4.3 | LE GAD INFRASTRUCTURE LOCALES (ILO) | 88 |
| 4.3.1 | <i>Description des principales missions du GAD ILO.....</i> | 88 |
| 4.3.2 | <i>Le RC Moss : un réseau de compétences préexistant et proche du GAD ILO actuel sur le plan métier</i> | 88 |
| 4.4 | MISE EN AVANT DES PROBLEMATIQUES COMMUNES AUX GAD | 94 |
| 4.4.1 | <i>Des modalités de recrutement insuffisamment centrées sur les compétences</i> | 94 |
| 4.4.2 | <i>Un problème de rattachement hiérarchique problématique</i> | 95 |
| 4.4.3 | <i>Une crainte de mobilité géographique prégnante et des incertitudes quant à l'avenir</i> | 96 |
| 4.4.4 | <i>Une professionnalisation en attente et un fort besoin de reconnaissance.....</i> | 97 |
| 4.4.5 | <i>Une collaboration entre les GAD et les ESIC à développer ?</i> | 98 |
| 4.4.6 | <i>Être un agent GAD et un agent ESIC à la fois : force ou faiblesse ?.....</i> | 99 |
| 4.5 | SYNTHESE ET CONCLUSION DU DIAGNOSTIC APPROFONDI CONCERNANT LES GAD..... | 102 |
| 5 | SYNTHESE DE L'ANALYSE DE L'IMPACT DU PROJET EUCLID SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA SANTE DES AGENTS ET PISTES DE REFLEXION | 104 |
| 5.1 | SYNTHESE CONCERNANT LA CONFIGURATION DE TYPE « ESIC » POUR LES TROIS DIRECCTE : CENTRE, LORRAINE ET LANGUEDOC ROUSSILLON..... | 104 |
| 5.1.1 | <i>Des niveaux d'avancement différents selon les régions</i> | 104 |
| 5.1.2 | <i>Des problématiques psychosociales partagées</i> | 104 |
| 5.1.3 | <i>Des répercussions différentes dans les Direccte selon l'existence ou non de facteurs de protection</i> | 106 |
| 5.2 | PISTES DE REFLEXIONS | 106 |
| ANNEXES..... | | 118 |

1 Cadre de la mission et démarche

1.1 Contexte et historique de la demande

En 2011, le cadrage du projet, d'Évolution Unifiée des Compétences Locales Informatiques (EUCLID), proposé par la DGP, en concertation avec les services SI ministériels concernés, est validé par les deux secrétaires généraux.

En mars 2012, après une présentation du projet en Comité Technique spécial (CTS) et un échange avec les organisations syndicales présentes, la phase de préfiguration du projet EUCLID est lancée sur cinq DIRECCTE et une DIECCTE, toutes volontaires.

Quelques mois après le déploiement du projet Euclid, le CHSCT et le CTR de la DIRECCTE Languedoc-Roussillon (région préfiguratrice) s'inquiètent de l'impact du projet EUCLID sur les conditions de travail et la santé des agents de l'équipe ESIC.

Les principaux points remontés en CHSCTR sont les suivants :

- Une réduction importante de l'effectif de l'ESIC,
- Des changements organisationnels importants,
- Des déplacements fréquents,
- Une augmentation de la charge de travail des agents ESIC.

Les représentants du personnel du CHSCTR Languedoc-Roussillon, réunis lors du CHSCT du 14 février 2013, mettent en avant les modifications importantes du projet EUCLID sur les conditions de travail des agents ESIC et des utilisateurs et demandent l'intervention d'un expert en vertu de l'article L.236-9 du code du travail.

M. Merle président du CHSCT indique qu'il fera part de ce vote à la DAGEMO et à la DGP avant de faire connaître sa décision, **compte tenu de la nature nationale de l'expérimentation.**

En mai 2013, la demande d'expertise formulée par les organisations syndicales du CHSCT LR, sur l'impact et les conséquences de la mise en œuvre de l'ESIC sur les conditions de travail des agents, est prise en charge au niveau national.

Parallèlement à cette expertise locale, **l'administration centrale a souhaité qu'une expertise, à caractère national, soit menée afin d'analyser plus globalement les impacts organisationnels et humains de la mise en place d'EUCLID, tant au niveau des GAD que des ESIC qui devraient à terme être généralisés à toutes les DIRECCTE et DIECCTE.**

1.2 La demande

Les représentants du CHSCT LR et l'administration centrale souhaitent qu'une expertise CHSCT soit menée par un cabinet agréé en tant qu'expert.

**L'article L.4612-8 dispose que : "Le comité est consulté avant toute décision d'aménagement important modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail et, notamment, avant toute transformation importante des postes de travail découlant de la modification de l'outillage, d'un changement de produit ou de l'organisation du travail, avant toute modification des cadences et des normes de productivité liées ou non à la rémunération du travail".*

Cette mission répond donc à une double demande d'expertise :

- ☞ Celle du CHSCTR de la DIRECCTE Languedoc Roussillon relative à la mise en œuvre d'EUCLID au plan local.
- ☞ Celle de l'Administration Centrale relative à l'impact d'EUCLID sur les conditions de travail des informaticiens et des utilisateurs au plan national.

Un focus particulier a été réalisé :

Pour les agents informaticiens sur :

- L'émergence ou la modification de déplacement, en distance et en nombre ;
- L'évolution du rythme et/ou des horaires de travail ;
- Le changement induit par la professionnalisation d'agents, du domaine informatique, qui pouvaient avoir des activités diverses, parfois hors informatique ;
- La modification du périmètre géographique d'intervention d'agents en particulier en UT, le changement en matière de pilotage d'activité et de rapport à l'utilisateur avec plus d'interventions faites à distance ;
- Pour les collaborateurs des GAD, majoritairement à temps partiel, la gestion des activités locales et nationales.

Pour les utilisateurs des systèmes d'information et de communication :

L'évolution du service de soutien à l'utilisation de leurs outils dans l'exercice de leur métier.

1.3 Objectifs et méthodologie de la démarche

Le champ d'analyse de cette expertise concerne les conditions de travail au sens large du terme : santé au travail, charge de travail, risques psychosociaux, conditions physiques...

La mission d'expertise a pour objectif l'analyse des impacts organisationnels et humains de la mise en place d'EUCLID, tant au niveau des GAD que des ESIC, qui devrait à terme être généralisé à toutes les DIRECCTE et DIECCTE.

Le champ de cette expertise correspond au périmètre défini dans la demande :

L'intervention sur sites de l'expert se déroulera dans les trois DIRECCTE suivantes :

- ☞ DIRECCTE préfiguratrice de Languedoc-Roussillon :
- ☞ DIRECCTE préfiguratrice de Lorraine :
- ☞ DIRECCTE non-préfiguratrice Centre,

Méthodologie déployée :

Le cabinet Physiofirm conduit, dans sa méthodologie, l'expertise en privilégiant l'ouverture avec les acteurs internes et externes de la Prévention Santé au Travail. Sa visée est l'amélioration des conditions de travail des personnels, celle-ci passe par un diagnostic sur site, permettant de dégager des pistes de prévention, qui seront portées par les acteurs permanents de la santé au travail, à court, moyen et long terme.

Nous déclinons ci-dessous le contenu et les modalités d'expertise telles que définies lors des réunions.

- 1 • Réunion de cadrage de la mission auprès de l'administration centrale
• Réunion de cadrage de la mission auprès de la DIRECCTE LR
- 2 • Réalisation du pré diagnostic :
 - Analyse documentaire (national et Languedoc Roussillon)
 - Entretiens exploratoires auprès des acteurs clés ou « ressources »
 - Réunion d'information auprès du CHSCT LR
- 3 • **Réalisation du diagnostic approfondi en 2 étapes**
 - **DIRECCTE LR (siège - UT Hérault - UT Pyrénées orientales)**
 - Analyse des conditions de travail actuelles (par des observations-interviews sur poste et des auto-confrontations avec les agents)
 - Analyse de l'impact du projet EUCLID sur les conditions de travail (par Entretiens individuels et collectifs)
 - **DIRECCTE Centre et Lorraine (sièges -UT blois-UT Meuse)**
 - Analyse des conditions de travail actuelles (par des observations-interviews sur poste)
 - Analyse de l'impact du projet de réorganisation sur les conditions de travail actuelles et à venir (par Entretiens individuels et collectifs)
- 4 • **Construction du diagnostic d'expertise en 2 étapes**
 - **DIRECCTE LR**
 - Etablissement du diagnostic
 - Rédaction du pré-rapport d'expertise
 - Construction du plan d'actions
 - **DIRECCTE Centre et Lorraine**
 - Etablissement du diagnostic
 - Rédaction du pré-rapport d'expertise
 - Construction du plan d'actions
- 5 • Présentation du pré-rapport d'expertise à L'ADMINISTRATION CENTRALE et au CHSCTR LR
- 6 • Rédaction du rapport final d'expertise Languedoc roussillon et du rapport final national
- 7 • Restitution du rapport final d'expertise au CHSCT LR (en réunion extraordinaire avec son président), idem avec le CTS

1.4 Principes de travail et déontologie du cabinet

Nous précisons qu'en vertu de notre agrément du Ministère du travail, nous sommes astreints à un strict secret professionnel et à un code de déontologie. La déontologie du cabinet Physiofirm et de ses experts repose sur plusieurs principes qui sont les suivants :

- La garde des informations confiées par le client via le secret professionnel ;
- La garantie d'indépendance, la neutralité d'analyse et l'absence de jugement de valeurs ;
- Les problèmes seront traités, analysés sous différents angles (social, technique, organisationnel...);
- Les salariés et les différents acteurs de l'entreprise en matière de santé et sécurité au travail seront associés dans une dynamique commune afin d'optimiser la mise en œuvre des actions d'amélioration ;
- Les interventions seront menées en fonction des situations réelles de travail et seront adaptées sur mesure aux spécificités de l'entreprise et de la demande.

Par ailleurs, le cabinet physiofirm et ses experts garantissent le respect des règles déontologiques suivantes :

- Les agents concernés par l'expertise sont informés préalablement des objectifs et intérêts des interventions des experts (consultants) et du calendrier de leur présence ;
- Toutes les interventions se réalisent avec l'accord de la hiérarchie et de façon à perturber le moins possible le fonctionnement des services ;
- Les observations de l'activité, les entretiens et les questionnaires ne peuvent se faire qu'avec l'accord des personnes concernées ;
- L'anonymat des entretiens est garanti, de même que l'origine des opinions exprimées,
- L'anonymat des restitutions est garanti, les experts s'engagent lors des restitutions des résultats à ne divulguer aucune information qui permet d'identifier des agents ;
- Les Verbatim issus des entretiens semi-directifs mentionnés dans le rapport sont systématiquement anonymés.
- Les consultants, tenus par contrat au secret professionnel, s'engagent à assurer la confidentialité des informations dont ils ont connaissance au cours de la mission.

Enfin, le cabinet Physiofirm, dans le cadre de ses obligations morales renvoyant à la droiture et à la conscience professionnelle, garantit servir les intérêts de son client.

2 Analyse du projet EUCLID – Un projet obéissant à un contexte national de réorganisation ¹

2.1 Organisation et fonctionnement du SI dans les DIRECCTE avant la mise en place du projet EUCLID

Les 22 directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) ainsi que les cinq directions des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIECCTE) sont des services déconcentrés du ministère chargé du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle et du dialogue social, mais aussi des ministères économiques et financiers et du ministère du redressement productif.

Ces directions sont chargées sur leur périmètre, défini géographiquement, de la mise en œuvre des politiques publiques portées par les directions de l'administration centrale suivantes :

- Pour le ministère chargé du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social :
 - La direction de l'administration générale et la modernisation des services (DAGEMO) ;
 - La direction générale du travail (DGT) ;
 - La direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES) ;
 - La délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) ;
- Pour les ministères économiques et financiers :
 - La direction générale du trésor (DG Trésor) ;
 - La direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes;
- Pour le ministère du redressement productif :
 - La direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

Le réseau des DIRECCTE et des DIECCTE compte environ 10 000 agents et chaque DIRECCTE compte plusieurs services départementaux dénommés « Unités territoriales (UT)».

¹ (Liste des documents consultés par les experts (annexe I).

C'est la délégation générale au pilotage (DGP) qui en assure leur pilotage. Cette dernière étant placée auprès des deux secrétaires généraux des ministères des affaires sociales et des ministères économiques et financiers.

Les DIRECCTE ont été créées en 2010 par regroupement de services déconcentrés issus de huit directions ou services, avec au minimum deux conséquences en termes de systèmes d'informations et de communication (SIC) :

- Le rapprochement de services hébergés sur des environnements techniques hétérogènes et dotés de solutions SIC diverses en particulier pour les fonctions transverses ;
- La cohabitation au sein de la DIRECCTE de personnels informatiques au fonctionnement et aux modalités de rattachement différents. C'est ainsi que les équipes informatiques régionales (EIR) sont rattachées hiérarchiquement au DIRECCTE, les assistants utilisateurs (AU) sont rattachés à l'administration centrale (SI CCRF) et les équipes informatiques locales (EIL) relèvent des responsables d'unité territoriale (RUT).

Ces équipes informatiques régionales fournissent principalement les services informatiques suivants :

- Les EIL assurent une assistance de proximité dans les UT, et le cas échéant l'exploitation des équipements informatiques locaux s'il y en a ;
- Les EIR réalisent l'exploitation des serveurs d'infrastructures communs de la DIRECCTE, la gestion des postes de travail hors domaine CCRF et un support aux EIL ;
- Les AU réalisent globalement pour le périmètre CCRF les mêmes activités que les EIR, d'une part au sein de la DIRECCTE, et d'autre part dans les services CCRF des Directions Départementales Interministérielles (DDI), de l'Administration Centrale et des SCN. Ils assurent également un support fonctionnel aux utilisateurs, parfois organisés sur le plan interrégional.

Certaines DIRECCTE ont regroupé les EIR et EIL au sein d'une équipe régionale intégrée sous le pilotage d'un responsable unique. Le réseau MOSS structure déjà au plan national une équipe fonctionnelle composée de 12 informaticiens afin de rendre des services mutualisés pour l'ensemble des directions régionales.

2.2 Présentation du projet EUCLID

En 2011, le projet du schéma directeur informatique des DIRECCTE (SDI) élaboré sous l'égide de la délégation générale au pilotage des DIRECCTE (DGP), identifie plusieurs axes stratégiques d'évolution au fonctionnement des DIRECCTE. L'objectif étant la mise en place d'un système d'information plus intégré, un meilleur partage des moyens et un effort de la filière informatique. Ce schéma directeur vise principalement à aligner le SI des DIRECCTE sur leurs besoins de fonctionnement transverses, à la fois dans l'accompagnement des SI métiers et l'outillage des fonctions supports.

Il répond à trois besoins à savoir :

- **L'amélioration des services informatiques et en particulier du soutien aux utilisateurs ;**
- **La rationalisation, homogénéisation et sécurisation du système d'information ;**
- **La professionnalisation, mutualisation et réduction des personnels informatiques (le projet EUCLID)**

La DGP a coordonné avec les services SI ministériels (MTES et MINEFI) l'élaboration du schéma directeur du SI des DIRECCTE pour 2011-2013 et pour en faciliter la mise en œuvre a proposé une grande réforme de l'organisation de la contribution des agents en charge du SI : ***Le projet EUCLID : Évolution Unifiée des Compétences Locales Informatiques en DIRECCTE***

En 2011, les deux secrétaires généraux valident le cadrage du projet d'Évolution Unifiée des Compétences Locales Informatiques (EUCLID), proposé par la DGP en concertation avec les services SI ministériels concernés. Il fait l'objet d'une présentation en Comité Technique Spécial (CTS) des DIRECCTE et des DIECCTE le 7 décembre 2011, suivi d'un échange approfondi avec les organisations syndicales présentes.

Ce projet suit trois orientations indissociables :

- 1) ***La mutualisation de compétences au plan national au service d'actions utiles aux DIRECCTE.***

Cette mutualisation poursuit elle-même trois objectifs :

- **Mobiliser et valoriser des compétences rares existantes en DIRECCTE ;**
- **Faciliter la production et la maintenance de solutions SIC homogènes pour l'ensemble des DIRECCTE ;**
- **Fournir des services informatiques efficaces et fiables sur le périmètre de mutualisation.**

C'est l'objet de la création des groupes d'appui aux Direccte (**GAD**), à compétence nationale et pilotés opérationnellement par les services SI d'administration centrale.

2) La création d'une équipe informatique unifiée au plan local

- Regroupement des personnels informatiques des EIR et EIL, **sans mobilité géographique**, dans une équipe SIC unique (**ESIC**) compétente sur l'ensemble de la DIRECCTE (tous pôles, SG, UT) et organisée pour rendre de manière homogène les services attendus par les utilisateurs, où qu'ils se trouvent dans la DIRECCTE.
- Les personnels exerçant des activités d'assistance informatique à temps très partiel dans les UT n'ont pas vocation à rejoindre les ESIC.
- Aux informaticiens localisés en DIRECCTE, qui les composent, peuvent s'ajouter ponctuellement, les agents mis à la disposition d'un GAD pour partie de leur temps.

3) La professionnalisation des équipes pour formaliser les processus informatiques

L'organisation des compétences informatiques ne peut se borner à la seule création des GAD et ESIC. Elle doit être accompagnée par des travaux d'analyse et de définition de processus de fonctionnement permettant à ces structures de rendre les services informatiques que l'on attend d'elles, dans un fonctionnement global et cohérent sur le champ des DIRECCTE.

La création et les missions des ESIC et GAD dans le projet EUCLID

▪ Les missions des ESIC

L'ESIC agit et pilote les actions en termes de SI sur le champ global de sa DIRECCTE de rattachement: SG, tous pôles, toutes UT.

Elle regroupe donc l'ensemble des compétences informatiques à temps plein sur ce champ, ou à temps partiel pour ceux qui sont affectés par ailleurs dans un GAD, sous l'autorité du responsable de l'ESIC.

Les ESIC ont pour objectif de couvrir les grandes activités suivantes :

- Gestion de l'équipe et pilotage de l'activité ;
- L'accompagnement technique aux déploiements des infrastructures locales ou des applications ;
- L'assistance à maîtrise d'ouvrage pour l'expression des besoins SIC de la DIRECCTE ;

- L'exploitation et la gestion des infrastructures locales (réseaux, serveurs, équipement de téléphonie), conformément au partage des responsabilités avec les équipes nationales ;
- Le soutien de proximité aux utilisateurs, selon le schéma de fonctionnement de la chaîne de soutien global ;
- La gestion des demandes de travaux locale ;
- Le déploiement des infrastructures ou applications nationales ;
- La gestion locale de la sécurité des systèmes d'information et de communication ;
- Prestation de formation par l'ESIC ;
- Les membres d'ESIC pourront être associés à la phase-pilote des projets nationaux, impliquant leur DIRECCTE. ;
- Au titre de leurs missions et de leurs expériences opérationnelles, les ESIC pourront être associées par les GAD à la validation des solutions d'infrastructures afin de s'assurer de leur pertinence vis-à-vis de la réalité du terrain.

▪ **Les missions des *Groupes d'appuis aux DIRECCTE (GAD)***

Chaque GAD est constitué sur un périmètre technique ou sur une activité fonctionnelle où la mutualisation au plan national s'impose, soit au titre de l'homogénéisation nécessaire des infrastructures techniques pour l'ensemble des DIRECCTE, soit parce que le regroupement fonctionnel des agents sur une mission informatique est nécessaire pour profiter de compétences rares dans une équipe professionnalisée dans son domaine de responsabilité.

Les missions communes aux GAD sont :

- **Conception – veille technologique.**
- **Déploiement.**
- **Exploitation.**
- **Maintenance – Soutien.**
- **Formation.**

Chaque GAD préfigurateur a un périmètre et des missions spécifiques :

GAD réseaux et moyens de communication :

- WAN : le GAD réseau est l'exploitant du WAN pour les DIRECCTE et assure sa relation opérationnelle avec le titulaire du contrat, désigné dans le cadre du projet LISA.
- LAN de la DIRECCTE : prescription de câblage, équipements actifs et outillage de gestion.
- Solution de téléphonie fixe et mobile et de visiophonie. Sur la téléphonie, le schéma directeur informatique des DIRECCTE ne définit pas de stratégie d'évolution, donc, le GAD réseau n'assurera sur ce domaine, dans un premier temps, qu'une veille technologique et une assistance ponctuelle aux DIRECCTE qui doivent passer en TOIP pour des raisons de câblage.

GAD poste de travail

- Master du poste de travail : OS + progiciels de base ;
- Outillage et stratégie/processus/organisation de télédistribution ;
- Solution et stratégie/processus d'inventaire et de gestion de parc ;
- Solution de prise de main à distance, en cohérence avec la définition du soutien utilisateurs.

GAD Infrastructure technique et exploitation locales

- Active Directory et habilitations ;
- Infrastructure serveurs locale (tous serveurs, bureautiques, applicatifs, GED, développement, ...), y compris normalisation de l'exploitation ;
- Équipements bureautiques mutualisés ; Messagerie ; Solutions de travail collaboratif.

2.3 Mise en place du projet EUCLID au niveau national : Une phase de préfiguration

Le projet EUCLID concerne, au niveau national, environ **280 agents informaticiens** dans l'ensemble des DIRECCTE et des DIECCTE, ainsi que les utilisateurs des systèmes d'information, qui sont également concernés par les évolutions du processus de soutien informatique privilégiant la **résolution des incidents à distance**, lorsque cela est possible.

Le projet EUCLID a été dans un premier temps mis en place dans certaines régions dites « préfiguratrices », il est important de souligner que seules les régions volontaires ont été choisies pour lancer le projet dans sa première phase.

Le 22 mars 2012, la mise en place d'une phase de préfiguration du projet EUCLID est lancée au travers de cinq DIRECCTE préfiguratrices, d'une DIECCTE (Martinique) et de trois GAD (Postes de travail, réseaux et moyens de communication, infrastructures locales)

La phase d'expérimentation, initialement prévue d'octobre 2011 à fin mars 2012, devait permettre de travailler concrètement sur les missions prédéfinies de l'équipe (GAD ou ESIC) tout en **traitant les sujets RH avec leurs aspects juridiques, techniques, ou d'ajustements nécessaires de l'organisation, en vue de proposer un schéma cible de fonctionnement qui pourra être validé pour généralisation.**

Commentaire Physiofirm : Nous constatons que le calendrier de départ a beaucoup dérivé. **La phase de préfiguration s'est installée dans le temps puisqu'elle dure depuis plus d'un an.**

2.3.1 Les différentes phases de la mise en place du projet EUCLID :

- ☞ **2010** : Création des DIRECCTE: Cohabitation au sein de la DIRECCTE de personnels informatiques aux fonctionnements et aux modalités de rattachements différentes (EIR-EIL- AU);
- ☞ **28/09/2011**: Élaboration par la DGP, en concertation avec les services SI ministériels concernés, du projet de schéma Directeur Informatique (SDI);
- ☞ **17/10/2011** : **Présentation et préparation du projet EUCLID « Évolution Unifiée des Compétences Informatiques en Direccte » ;**
- ☞ **07/12/2011**: **Présentation du projet EUCLID** en Comité Technique Spécial (CTS) des DIRECCTE et des DIECCTE, suivi d'un échange approfondi avec les organisations syndicales présentes
- ☞ **12/2011** : **Présentation en CTR du projet EUCLID avant son démarrage ;**
- ☞ **22/03/2012** : **Phase de Préfiguration du projet EUCLID dans 5 DIRECCTE (Alsace, Corse, Languedoc-Roussillon, Lorraine et Poitou-Charentes) et 1 DIECCTE (Martinique) ; 3 GAD (Postes de travail, réseaux et moyens de communication, infrastructures locales).**
- ☞ **08/04/2013** : **1^{er} bilan de la phase de préfiguration – présentations aux DIRECCTE et prolongement de cette phase jusqu'en 12/2013 : Période intermédiaire pour les DIRECCTE en attente de la décision de généralisation (Oct. 2013).**
- ☞ **26/06/2013**: **Information du CTS et du CHSCTR sur le bilan de la préfiguration et sur les demandes d'expertises en cours.**

2.3.2 Les GAD préfigurateurs

Pour répondre à l'urgence opérationnelle d'homogénéisation des infrastructures techniques des DIRECCTE, il a été proposé de créer trois GAD dès le mois d'octobre 2012 :

- **Un GAD réseaux et moyens de communication**, prioritairement attaché au projet de déploiement et à l'exploitation du réseau WAN dans le cadre du projet LISA ;
- **Un GAD poste de travail** ;
- **Un GAD infrastructure et exploitation locale.**

Sur les **280 agents** environ que comprennent les équipes informatiques des Direccte, correspondant à **250 ETP**, la mise en œuvre des projets portés par ces GAD implique de pouvoir mobiliser entre **15 et 20 ETP** sur une période de 6 mois.

Afin de pouvoir démarrer rapidement ces expérimentations, il a été proposé de constituer, chaque GAD selon les modalités suivantes :

- Nomination du responsable du GAD ;
- **Appel à candidatures, sur la base du volontariat**, à des personnels localisés en DIRECCTE, **disposant des compétences requises** et concourant à temps partiel au fonctionnement du GAD ; cet appel à candidatures est passé par la voie hiérarchique;
- **Rattachement fonctionnel de ces agents auprès du responsable du GAD désigné** préalablement ; **ces agents demeurant sous la responsabilité hiérarchique et comptés dans les effectifs de leur unité de rattachement.**
- Les modalités de leur participation donneront lieu à un **accord formalisé, de type lettre de mission.**

Commentaire Physiofirm :

À la lecture des documents nationaux, nous notons que les recrutements n'ont pas été basés sur les critères de compétence, comme cela était prévu initialement, mais sur des critères de temps à consacrer au GAD.

En cas de généralisation, à la fin de la période d'expérimentation, les agents qui auront rejoint un GAD seront libres de choisir d'y rester pour la durée minimale qui aura été définie dans le cadre du projet EUCLID, ou de reprendre leur activité informatique à temps plein au sein de la DIRECCTE et de son ESIC.

2.4 Préfiguration des ESIC : cadre d'expérimentation

Au départ, il devait s'agir de créer trois ESIC préfiguratrices. Finalement, cinq ont été créés dans les régions suivantes :

- **Alsace,**
- **Corse,**
- **Languedoc-Roussillon,**
- **Lorraine,**
- **Et Poitou-Charentes.**

2.4.1 Les domaines couverts par l'ESIC

Les domaines couverts sont les suivants :

- **La gestion des incidents :**
 - Matériels : postes de travail, serveurs nationaux (MOSS, NAS ...) et d'initiative locale, téléphones, imprimantes, équipements réseaux ;
 - Logiciels : systèmes d'exploitation, middlewares, progiciels (dont bureautique), applications métiers nationales, applications locales.
- **La gestion des demandes :**

Les premiers travaux du chantier « catalogue de service » ont identifié les catégories de demandes suivantes: postes de travail, matériels et consommables, téléphonie, équipements collectifs, accès, données, outils, locaux, accompagnement.

! L'expérimentation de ces processus ne porte pas sur le soutien fonctionnel des utilisateurs aux applications métiers. (Aide à l'utilisation).

2.4.2 La demande de création d'un point d'entrée unique

Il est demandé de créer un **point d'entrée unique** pour le signalement des incidents et l'expression des demandes de service. Un groupe support rattaché à la DIRECCTE et intitulé hotline aura pour mission de :

- ☞ **Recueillir les signalements et demandes de service**, les enregistrer (si la DIRECCTE dispose d'un outil de ticketing, délivrer un ticket à l'utilisateur) ;
- ☞ **Gérer la relation avec l'utilisateur** de façon à circonstancier l'incident ou la demande de service, en qualifier le niveau d'importance, l'informer des suites données ou du transfert de sa demande à un autre niveau ;

- ☞ **Tenter de résoudre l'incident ou de donner satisfaction à la demande de service, à distance;**
- ☞ **À défaut** de résolution ou de satisfaction donnée à la demande à distance, **faire intervenir un membre de l'ESIC** localisé sur site, s'il y en a, ou à défaut si nécessaire faire faire une tâche simple du ressort du site, ou enfin en dernier ressort programmer un déplacement (par exemple pour affiner le diagnostic, ou intervenir sur du matériel) ;
- ☞ **Tracer** les suites données ;
- ☞ **Orienter le dossier vers un échelon d'expertise interne à l'ESIC ou un groupe support de niveau supérieur**, si nécessaire (hotline nationale lorsqu'elle sera mise en place pour une escalade vers la SDSI, DACES, échelons d'assistance technique et fonctionnels dédiés, SICCRF...);
- ☞ Appliquer les consignes de résolution transmises par les groupes supports externes à la DIRECCTE ;
- ☞ Clore les dossiers.

2.4.3 Point sur l'outillage existant ou à mettre en place

Au cours de l'expérimentation, les DIRECCTE conservent les outils qu'elles ont pu mettre en œuvre pour enregistrer les demandes de services et d'incidents (en liaison avec des outils de gestion de par cet de configuration), en tracer les suites données, et restituer. **En l'absence d'outils, il est demandé de mettre en place un suivi simple.**

Lorsqu'un outillage a déjà été mis en place, la classification actuelle est conservée ; cela étant, le chantier processus propose une **typologie des incidents** vers laquelle il est souhaitable d'évoluer dans le cadre de l'expérimentation si cela est possible. Ce projet a été élaboré à partir de bases d'incidents réelles, tout en tenant compte d'une structuration par les groupes supports que sont les GAD tels que définit à ce stade de l'expérimentation. Ces éléments pourront évoluer si le périmètre d'activité des GAD est modifié. Les réflexions sur le sujet de l'outillage étant en cours au niveau national, il convient de ne pas démultiplier les choix non pérennes.

2.4.4 Une certaine liberté d'organisation laissée aux DIRECCTE quant au mode de saisine

Le mode de saisine de la hotline est laissé à l'appréciation des DIRECCTE :

- Par courriel,
- Par téléphone,
- Par interface spécifique.

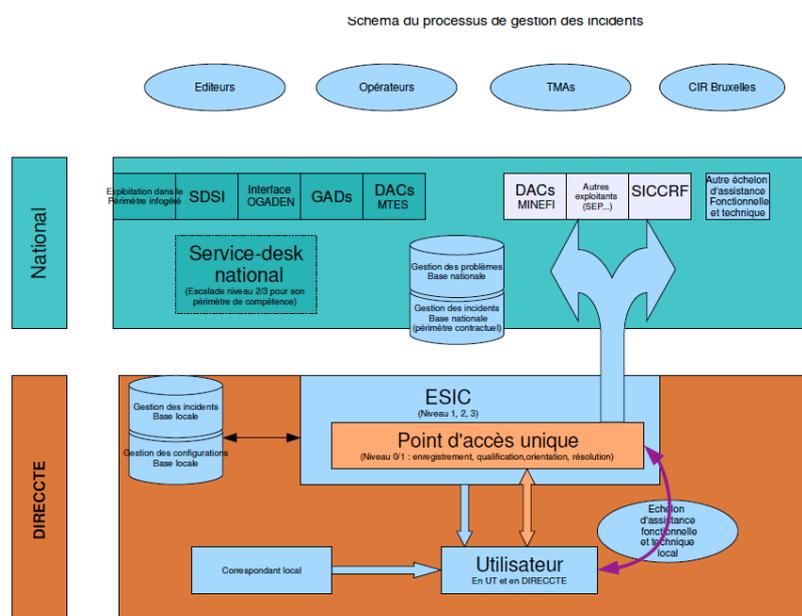
Selon la maturité des utilisateurs par rapport à un tel dispositif, le vecteur courriel est envisagé avec prudence, sachant qu'il convient **d'éviter les rappels de l'ESIC vers l'utilisateur**.

Il est en revanche souhaité que **le moyen de contact identifie la hotline** (un numéro de téléphone unique par exemple) **et non des agents** (en particulier les ATI ne doivent pas être sollicités directement par les utilisateurs lorsqu'ils sont sur place, la notion de pré-diagnostic local devant disparaître).

Il est spécialement insisté sur l'importance de respecter un mode opérationnel qui responsabilise l'utilisateur vis-à-vis du service de soutien.

▪ Mode de gestion des détections d'incidents et des demandes de service par l'ESIC

Le mode de gestion d'une demande d'incident à partir du point d'entrée unique est décrit dans le schéma ci-dessous :



S'agissant des **incidents directement détectés par l'ESIC** dans son domaine de compétence (par exemple sur un serveur) et non déclarés par un utilisateur, il conviendra tout de même de les tracer, sans nécessairement recourir formellement au service de la hotline, surtout si le dispositif d'escalade vers les services centraux doit être actionné.

2.4.5 Différents niveaux d'intervention ont été définis pour la gestion des incidents

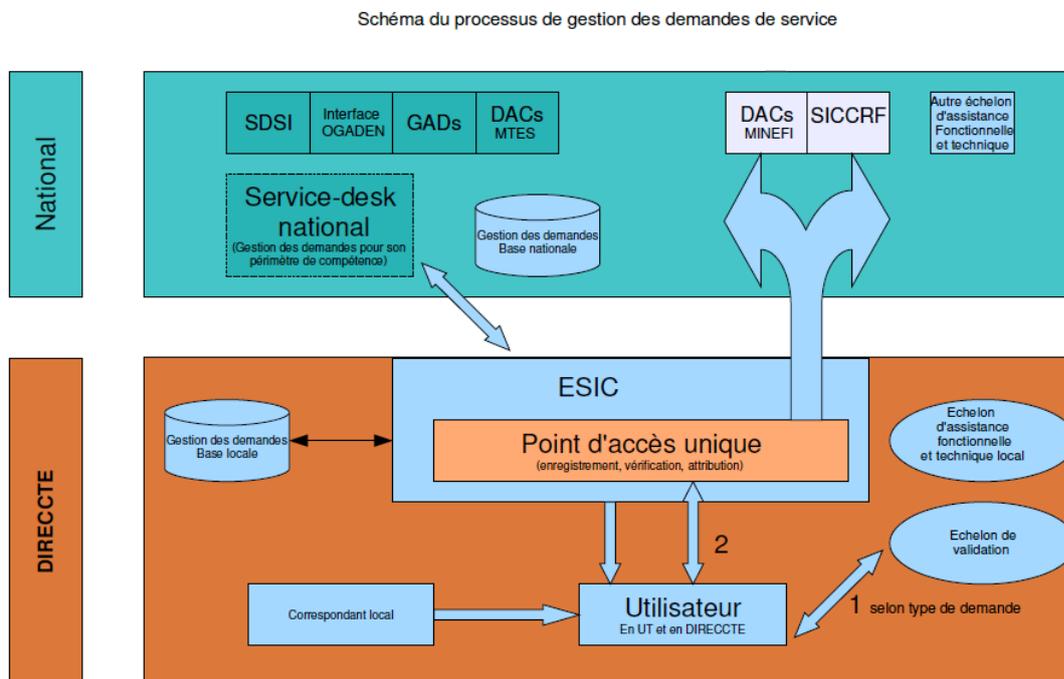
Niveau 0 : Accueil des signalisations, qualification, traçage, orientation, enregistrement des incidents, classification et soutien initial.

Niveau 1 : Enregistrement des incidents (Si non réalisé en N0), classification et soutien initial (Si non réalisé en N0), mise à jour de la fiche incident, résolution des incidents dont la solution est connue, référencée et validée, identification et transfert des demandes de support ou des incidents au niveau supérieur quand la solution n'est pas connue ou reconnue, rétablissement du service.

Niveau 2 : Soutien expert, traitement des demandes de support et incidents, documentation des solutions à destination de la base de connaissances, mise à jour de la fiche incident, investigation sur l'incident et diagnostic, escalade vers le niveau supérieur quand l'incident n'est pas résolu (définir les critères d'escalade), détection des problèmes et soumission à la gestion des problèmes, résolution des incidents, rétablissement du service.

Niveau 3 = soutien fournisseur (infrastructure ou applicatif) = dernier niveau de soutien

LE MODE DE GESTION D'UNE DEMANDE DE SERVICES EST RÉSUMÉ DANS LE SCHEMA CI-DESSOUS :



GROUPES SUPPORT PRE-IDENTIFIES ET ROLES DANS LA CHAINE DE SOUTIEN

| Groupe support | Niveaux d'intervention ⁵ | Catégories et périmètre d'incidents |
|--|---|--|
| ESIC | 0 (si hotline), 1, 2, 3 (périmètre local uniquement) | Tous incidents pour les domaines relevant des tâches de l'ESIC (cf. livrable du chantier ESIC) |
| Service desk national | 0 (enregistrement dans l'outil de gestion des incidents national) et 1 | <i>Evolutif dans le cadre du marché d'infogérance : au démarrage même périmètre que BT.</i> Environnement Serveur (périmètre GAD ILO) Environnement poste de travail (périmètre GAD P2T) y compris incident bureautique Réseau (périmètre GAD réseau) Applications métier MTEFPDS (incident et anomalie fonctionnelle) – OGADEN (à voir) |
| GAD Réseau | 1 (selon les tâches qui lui seront confiées notamment en matière de supervision et d'exploitation du WAN), 2, 3 | WAN, LAN (cf. fiche de cadrage GAD Réseau) |
| GAD Infrastructure LOcales | 3 | Serveurs MOSS (matériel, logiciel), NAS, sauvegardes, support au déploiement (cf. fiche de cadrage GAD Infrastructure) |
| GAD Poste de travail | 3 | Composants poste de travail masterisé, support au déploiement (cf. fiche de cadrage GAD Poste de travail) |
| SICCRF | 1 (évoluer progressivement vers une prise en charge du niveau 1 par la hotline ou l'ESIC), 2, 3 | Anomalies fonctionnelles et techniques sur les applications CCRF (périmètre des AU) |
| DGCCRF-services centraux | 3 | Anomalies fonctionnelles sur les applications CCRF |
| SDSI (groupes support en cours de détermination) | 3 | Projets applicatifs MTES du périmètre SDSI |

2.5 La phase de généralisation et le chantier des ressources humaines à venir

Après une évaluation de la phase d'expérimentation, la généralisation de l'organisation à l'ensemble des DIRECCTE pour les ESIC, et pour de nouveaux GAD, sera prise en comité de pilotage, en présence des secrétaires généraux, sur la base des réponses aux sujets suivants :

- Preuve de l'efficacité du dispositif lors de la phase de préfiguration ;
- Formalisation des services informatiques dans une convention de service et description du fonctionnement d'ensemble des équipes, y compris avec les SI ministériels ;
- Modalités d'affectation et de pilotage des agents dans les équipes, dont en particulier :
 - **La quotité de temps acceptable** en cas d'affectation partielle d'un agent dans un GAD ;
 - **La durée souhaitable de travail** d'un agent dans un GAD ;
 - **Les conditions d'entrée et de sortie** d'un GAD pour un agent ;
 - **Le positionnement des AU CCRF** hébergés en DIRECCTE, et couverture de leur périmètre actuel au-delà du champ des DIRECCTE.

Elle consistera à étendre à l'ensemble des DI(R)ECCTE la constitution d'une ESIC conformément au schéma organisationnel défini en phase de préfiguration et validé par le comité de pilotage du projet. Il en sera de même pour les GAD dont le comité de pilotage aura décidé de la création, en complément si besoin des GAD préfigureurs.

➤ **Le chantier des ressources humaines:**

Le chantier RH a pour mission d'éclairer le projet sur les solutions possibles au regard des différents scénarios proposés par le projet d'évolution de l'organisation sur **la situation des agents.**

Il s'agira tout d'abord de dire leur **faisabilité par rapport à l'existant, selon les règles RH des différentes administrations d'origine, mais aussi selon les divers corps et grades des informaticiens en DIRECCTE.**

Ensuite, le chantier RH élaborera **les profils de compétences attendues en ESIC et en GAD, et le cursus de formation permettant à un agent de l'une ou l'autre de ces entités de monter en compétences.**

Une question est à clarifier : les GAD vont-ils demeurer organisés en domaines d'activités spécifiques (Poste de travail, ILO, etc.) ou vont-ils se décroïsonner pour se généraliser ?

➤ **La question de la professionnalisation**

L'organisation des compétences informatiques ne peut se borner à la seule création des GAD et ESIC.

Elle doit être accompagnée par des travaux d'analyse et de définition de processus de fonctionnement permettant à ces structures de rendre les services informatiques qu'on attend d'elles, dans un fonctionnement global et cohérent sur le champ des DIRECCTE.

En particulier, il convient :

- De définir les missions et activités de chaque équipe dans le cadre de la nouvelle organisation et les indicateurs de pilotage associés, quantitatifs et qualitatifs ;
- De décrire les processus informatiques et le rôle de chacun ;
- D'établir les **descriptions de postes, les profils et compétences attendus dans la filière SIC sur le champ des DIRECCTE ;**
- D'identifier l'outillage nécessaire à l'exercice des missions des équipes SIC ;
- De mettre en place les **plans de formation** qui permettront aux équipes concernées de monter en compétences

2.6 Bilan de la phase de préfiguration

Le bilan de la préfiguration a été élaboré à partir de la méthodologie suivante :

- **Pour l'ESIC :**
 - ☞ Des visites de la DGP sur place dans les régions préfiguratrices (sauf Corse et Martinique), complétées de points téléphoniques ;
 - ☞ L'examen contradictoire des supports de la préfiguration intitulés « plans-projets » ;
 - ☞ L'exploitation de deux types de questionnaires adressés l'un aux équipes de direction, l'autre aux équipes informatiques.
- **Pour les GAD :**
 - ☞ D'entretiens menés auprès des responsables SI (sous-directeur SDSI, et directeur SICCRF), des responsables de GAD, d'agents de chacun des GAD ;
 - ☞ De l'exploitation de questionnaires adressés à l'ensemble des DIRECCTE d'origine des agents travaillant en GAD.

2.6.1 Projet EUCLID – Bilan ESIC au niveau national

Du Bilan ESIC au niveau national, ressortent plusieurs points, c'est-à-dire :

- **L'implication de la direction (DIRECCTE, SG, CODIR) dès le démarrage du projet** ainsi que de **la hiérarchie intermédiaire** (dans les pôles et les UT) et des **agents (en ce qui concerne les signalisations) sont essentiels pour la réussite du projet.**
- **La professionnalisation des informaticiens est reliée, surtout par les ESIC, à une implication des agents plutôt à 100%** mais la contrainte de gestion des effectifs (sur les petits sites) conduit à **avoir plus de flexibilité avec une tolérance pour un petit pourcentage d'activité locale hors SI.**
- Les RSIC quant à eux sont à temps plein sur des fonctions informatiques couplant management et activités opérationnelles.
- **La démarche d'accompagnement déployée lors de la préfiguration reste locale, en lien fort avec le RH local.**
- **La création de l'ESIC et la formalisation du processus de gestion des signalisations, en cours de mise en œuvre, sont perçues comme des points d'amélioration du fonctionnement global du service du SI, permettant la responsabilisation des utilisateurs et le développement des compétences des membres de l'ESIC**

- **La distanciation avec les utilisateurs est, quant à elle perçue, comme une évolution négative** par les agents des ESIC, essentiellement en matière de reconnaissance du travail fait.
- Aucun AU CCRF n'a souhaité rejoindre d'ESIC préfiguratrice.
- **Sur la gestion des sites sans informaticiens, la préfiguration n'est pas conclusive**, faute de recul.
- **Concernant la formalisation de la gestion des incidents et des demandes** (point d'entrée unique et enregistrement des signalisations), la mise en œuvre étant très partielle, **la préfiguration est peu conclusive**.
- **Les exigences de normalisation des processus, dont la formalisation des événements, sont directement associées à une maîtrise de la qualité du SI**, demandée par les équipes en particulier dans la relation niveau 1 (ESIC) - niveau 2 (GAD et centrale). Cependant, cela est identifié comme une charge supplémentaire.

2.6.2 Projet EUCLID – Bilan GAD au niveau national

Du Bilan GAD au niveau national, ressortent plusieurs points, notamment :

- **Les GAD**, structures jeunes, **fonctionnent plutôt bien**, avec un rattachement aux DSI de centrale jugé pertinent par l'ensemble des acteurs rencontrés.
- Au niveau du management des équipes, que cela soit pour les DSI ou pour les RGAD, **il n'y a pas de moyens permettant de valoriser le travail accompli par les collaborateurs**, (sauf agents CCRF dans le GAD R&C)
- **Le temps partiel des collaborateurs en GAD pose des difficultés** : les RGAD ont du mal à répartir et à suivre les activités de leurs collaborateurs et ce temps partiel est souvent générateur de surcharge de travail, dans le cadre de sollicitations fortes des deux côtés, et ce même si les DIRECCTE respectent souvent le contrat tacite passé avec les GAD.
- **Le double rattachement reste tout de même demandé par les RGAD et leurs agents, afin de garder une connexion avec le terrain**, source d'identification des problèmes rencontrés par les ESIC. Concernant la gestion administrative, cette organisation complique le suivi des absences entre le responsable hiérarchique qui accorde les autorisations, et le responsable fonctionnel qui gère le calendrier projet.
- **Il est très difficile de gérer des groupes géographiquement éclatés**, avec des demandes de réunions physiques assez fréquentes et en projet d'augmentation (GAD ILO).

Logiquement, ce bilan fait également ressortir un besoin fort de moyens de travail à distance et d'outils collaboratifs.

- **Les RGAD ont instauré de bonnes relations inter GAD**, et les relations avec leurs AC de rattachement se mettent en place progressivement, de même que les relations avec les ESIC au travers des différents projets en cours.
- **Le dimensionnement des GAD est aujourd'hui insuffisant vu par les RGAD** (à l'exception du RGAD R&C) : la forte charge projet actuelle, en temps contraint, et la forte disparité des compétences font porter les tâches les plus complexes sur un petit nombre de collaborateurs. Pour ces raisons, une évolution vers 100% paraît souhaitable, tout en regrettant une coupure nette avec les pratiques terrains.
- En ce qui concerne la professionnalisation, malgré les efforts faits par les services d'AC pour former les collaborateurs des GAD, **les formations reçues à ce stade sont estimées insuffisantes** par les agents des GAD par rapport aux ambitions affichées.
- **La grande disparité des connaissances** initiales nécessite des transferts de compétences en interne, entre les agents les plus aguerris et les autres, ce qui peut constituer un frein dans la montée en charge du GAD.
- **Les RGAD pointent une problématique en matière de recrutement** et, par conséquent, le besoin d'une meilleure sélection à l'entrée (quelques cas de mauvais positionnements en GAD sont identifiés). La question de la formation des RGAD doit être traitée, en particulier sur le volet management.
- **La répartition des tâches est partagée par les agents** à quelques exceptions près et les **moyens de fonctionnement** (qui ne sont pas toujours uniformes) mis à disposition sont **suffisants**, l'accès à des outils collaboratifs et des espaces de travail (plates-formes de tests...) reste un besoin à satisfaire.

2.6.3 Bilan de la conduite du changement réalisé par l'Administration Centrale (AC)

Du bilan de la conduite du changement réalisé par l'AC, ressortent plusieurs axes de travail dont voici les extraits (source «EUCLID - bilan préfiguration 8 avril 2013):

- ☞ **La nécessité d'un suivi rapproché avec un accompagnement des DIRECCTE dans la mise en œuvre locale d'EUCLID :** La démarche de « Plan projet de mise en œuvre local » et l'adaptation dans le suivi proposée par la DGP semble répondre à ce besoin
- ☞ **Une communication à renforcer, au plan national, dès lors que la décision de généralisation sera prise :**
 - La communication nationale ne « descend » pas assez dans les services,
 - La communication locale est restée hétérogène, avec les DI(R)ECCTE livrées à elles-mêmes,
 - Le plan de communication en cours d'élaboration pour la généralisation doit être développé et mis en œuvre, avec une capitalisation sur les réalisations en préfiguration.
- ☞ **Le COPIL SI DIRECCTE a été réuni une seule fois avec EUCLID à l'ordre du jour :**
 - La gouvernance du projet s'est plutôt faite au niveau du COTECH, sur la base du cadrage validé et reste inchangée,
 - La concertation a été régulière avec les directeurs et SG des DIRECCTE et l'implication des équipes dans les travaux a été très concrète et riche
- ☞ **Le dialogue social, essentiel, a largement impacté le calendrier initial du projet**
 - Le passage de la RGPP à la MAP a fait l'objet d'une communication sur le sujet de la réduction des effectifs,
 - L'accompagnement du changement doit mieux associer les CHSCT centraux et locaux sur le volet « conditions de travail ».
- ☞ **Le volet RH du projet a souffert de l'absence d'une GPEC sur le domaine**

2.6.4 Points de vigilance relevés lors de la phase de préfiguration

Plusieurs points de vigilance ont été pointés, dont en voici les extraits (source «EUCLID-- bilan préfiguration 8 avril 2013):

☞ **Au niveau de l'ESIC :**

- ☞ Le CODIR de la DI(R)ECCTE doit être particulièrement impliqué, avec en outre un relais fort de la hiérarchie intermédiaire,
- ☞ La communication sur les activités de l'ESIC et sur l'évolution de la relation utilisateur-informaticien est une source de clé de succès du changement,
- ☞ Le changement en termes d'effectifs (nombre, temps partiel, ...) doit être progressif dans la durée, en tenant compte de la progressivité de la reprise d'activités par les GAD et de la simplification des infrastructures SIC,
- ☞ Un plan de formation local devrait être constitué en fonction de l'organisation de l'ESIC et en complément du plan national, pour une bonne adéquation missions/compétences de chaque agent dans ce contexte de régionalisation des activités.

- ☞ **Au niveau des GAD :** Le passage à 100% d'un agent dans le GAD pourrait être assoupli temporairement pour les très petites DI(R)ECCTE

En termes de Professionnalisation :

- ☞ Il devrait être mis en place une politique continue de GPEC sur la filière SIC,
- ☞ Une étude devrait être initiée pour trouver un cadre statutaire qui donne du concret à cette notion de filière et des leviers de reconnaissance managériale,
- ☞ Modalités de recrutement d'informaticiens qualifiés,
- ☞ Gestion des parcours professionnels,
- ☞ Gestion homogène des primes au plan national,

3 Analyse de l'impact du projet EUCLID sur les conditions de travail et la santé des agents informaticiens: Diagnostic approfondi des trois configurations spécifiques

3.1 Préambule méthodologique

Les diagnostics approfondis sur chacune des régions comprennent l'analyse :

- Des documents apportés par chaque région et au niveau national ;
- Des données sociales ;
- D'entretiens menés avec les personnes-ressources ;
- D'entretiens individuels, semi-directifs, réalisés auprès des agents ESIC ;
- D'entretiens individuels réalisés auprès des utilisateurs ;
- D'observations de situations de travail, de l'activité des agents ESIC et des outils de travail ;
- D'une auto-confrontation (uniquement pour le Languedoc-Roussillon) avec les agents ESIC.

3.1.1 Analyse documentaire et structurelle : données sociales, fonctionnement et organisation

L'analyse des données sociales, de fonctionnement et d'organisation des équipes informatiques des Direccte Centre, Lorraine et Languedoc-Roussillon a permis :

- De connaître l'évolution et les caractéristiques des effectifs ;
- D'avoir une première vision des équipes, de leur organisation et de leurs modes de fonctionnement.
- De comprendre le contexte.

Il ne s'agit pas simplement d'effectuer une synthèse des données recueillies, mais aussi de croiser ces dernières afin d'obtenir des indicateurs nécessaires pour valider ou infirmer nos hypothèses de travail.

L'analyse de ces données permet non seulement d'établir un certain nombre de faits en vue de construire le diagnostic et de définir les champs d'attentes éventuels, qui seront approfondis au cours d'analyses complémentaires lors des phases d'entretiens individuels et des observations de situations de travail.

3.1.2 La conduite des entretiens avec les personnes ressources

Au sein des DIRECCTE, nous avons identifié différents acteurs clés (personnes-ressources) : le DIRECCTE, le service RH, le secrétaire général, le CHSCT R (pour le Languedoc-Roussillon).

Par conséquent, nous avons mené des entretiens individuels ou collectifs avec chacun de ces acteurs².

L'objectif de ces entretiens était de dresser un état des lieux préliminaire, nos investigations se sont donc centrées sur la mise en place du projet EUCLID, et plus précisément sur :

- Le contexte et les facteurs y conduisant,
- Les changements engendrés et les impacts en termes de conditions de travail pour les agents ESIC,
- Les impacts du projet sur les utilisateurs ;
- Les éventuels freins au projet et les difficultés rencontrées.

Les entretiens étaient confidentiels et ont duré en moyenne entre 1 h et 1 h30.

3.1.3 La conduite d'entretiens et d'observations auprès des agents (ESIC et utilisateurs)

Des entretiens individuels ont été menés auprès du personnel ESIC, ils ont duré en moyenne 1h, voire 1h30. L'ensemble des agents du périmètre défini dans la demande a été tenu informé à l'avance de la réalisation de ces entretiens.

Les entretiens étaient semi-directifs et ont été menés à l'aide d'une grille d'entretien, construite à partir des résultats de l'analyse documentaire du projet et des entretiens auprès des personnes-ressources. Avant le début de l'entretien, un rappel a été fait sur la démarche, les objectifs, les attentes de l'entrevue et sur l'aspect confidentiel.

Ils ont permis une expression authentique et libre des personnes interrogées.

² Au vu de la complexité et du nombre conséquent d'entretiens qu'il aurait fallu réaliser auprès de la médecine du travail (l'étendue géographique étant d'ordre régional, le nombre de médecins du travail et d'inspecteur pouvant être interrogés est conséquent) nous avons fait le choix en concertation avec l'Administration Centrale de ne pas les interroger lors d'entretiens physiques.

L'objectif était d'aborder le travail, les conditions de travail, les difficultés rencontrées, les aspects positifs de cette préfiguration et d'accorder une attention particulière au vécu des agents.

Bien que l'outil soit foncièrement individuel (il s'agit de la parole d'un individu), l'approche repose sur le collectif de travail. Il a été demandé à chacun de parler de sa situation en particulier, de sa perception mais aussi de la situation de ses collègues et de son supérieur.

Notons que les propos des interviewés ont été confrontés entre eux.

Les entretiens menés auprès des utilisateurs étaient aussi semi-directifs et ont duré en moyenne 1 heure.

Les observations de situations de travail auprès des agents ESIC ont été menées « au fil de l'eau » dans le cadre de l'intervention.

Elles ont permis principalement **d'observer l'opérateur en situation de travail** et d'appréhender les différentes phases de son activité et les contraintes observées au cours de ces différentes phases.

L'analyse des postes de travail s'est centrée sur ces éléments :

- Observations des **modes opératoires** et des **stratégies** adoptées par les opérateurs ;
- Analyse des **moyens de travail** et des **machines/équipements** utilisés ;
- Évaluation de la **configuration du poste de travail** ;
- Analyse de **l'organisation du travail**.
- Compréhension de la **dimension collective du travail**

Les verbatims issus des entretiens semi-directifs figurant dans le rapport (entre guillemets et en italique) sont systématiquement anonymés. Les extraits de verbatim ou opinions mentionnés font sens, car ils convergent avec d'autres (cela souligne des réalités sociales partagées et vécues). Les positions (opinions, propos) isolées sont systématiquement commentées.

Les résultats des observations des situations de travail et les témoignages spontanés lors de nos visites de site permettent de corréler leur contenu avec celui des entretiens. Pour cette raison et pour plus de facilité de lecture et d'exploitation des données, les résultats de ces observations et des entretiens ont été répartis par thème. Volontairement aucune priorité n'a été donnée quant à l'ordre de ces chapitres.

3.2 La Direccte Centre : une organisation de type « ESIC » sans être passée par une phase de préfiguration

Description des entretiens et observations réalisés pour la région Centre :

À Orléans :

- **Entretiens individuels :**
 - Un entretien avec le secrétaire général,
 - Un entretien avec un agent programmeur,
 - Un entretien avec le responsable de l'équipe informatique.
- **Un entretien collectif avec cinq agents** des UT 18,41, 37 et de l'UR

À Blois :

- **Observation** d'un poste de travail et interview en situation de travail ;
- **Entretiens individuels** avec des utilisateurs.

L'équipe informatique de la région Centre est composée de 10 agents.

Remarque : il s'agit là de l'effectif réel et non théorique puisqu'un agent est parti à la retraite au cours du mois d'octobre au moment de l'expertise. Nous travaillerons sur l'effectif réel donné par le secrétaire général de la région Centre. On constate un écart significatif entre le nombre d'agents de l'effectif théorique donné par l'administration centrale et la composition de l'équipe au moment de l'expertise. Il s'agit certainement d'un problème de mise à jour.

L'équipe est de petite taille (10 personnes) et très hétérogène sur différents plans :

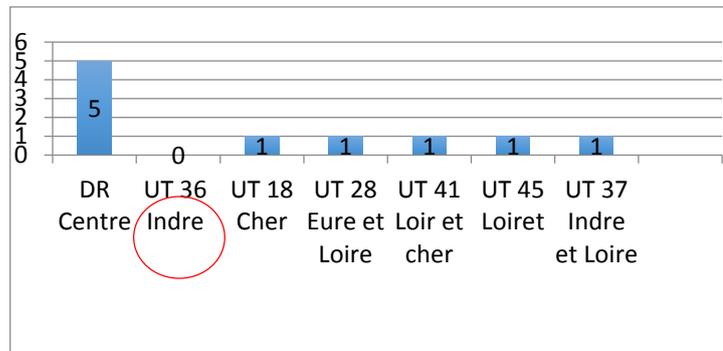
- Intitulés de postes et catégories ;
- Temps de travail consacré à l'informatique ;
- Site de rattachement.

Il est donc important de démarrer notre analyse par une description des données sociales concernant l'équipe informatique.

3.2.1 Caractéristiques et organisation de l'équipe SI

3.2.1.1 Une équipe répartie différemment sur 6 sites

Répartition de l'effectif par site



Note : Il n'y a pas d'agent informatique physiquement présent sur l'UT 36 de Châteauroux ni aucun correspondant local.

3.2.1.2 Une équipe largement féminine avec une moyenne d'âge élevée

- ☞ 70 % des agents sont des femmes.
- ☞ L'âge moyen des agents de l'équipe informatique est de **52 ans**. Les âges varient entre 42 et 56 ans.

Avis Physiofirm :

Cinq agents ont 54 ans ou plus. L'effectif est vieillissant et pose la question de l'employabilité des seniors.

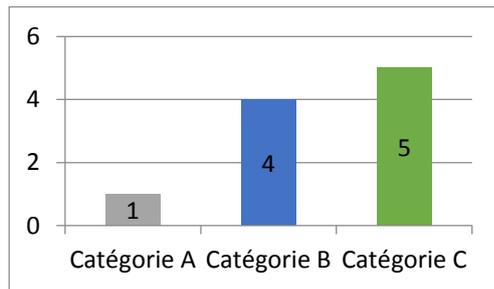
Ce constat interroge sur l'avenir de l'équipe.

Que se passera-t-il avec les prochains départs en retraite ? Quelle est l'organisation projetée ? Quel avenir pour l'équipe opérationnelle ?

3.2.1.3 Répartition de l'effectif par titre de fonction

- 1 Analyste qui est le chef de service (catégorie A),
- 3 programmeurs (3 en catégorie B),
- 3 pupitreurs (2 en C et 1 en B),
- 3 ATI (3 en catégorie C).

3.2.1.4 Répartition de l'effectif par catégorie



Avis Physiofirm :

La mise en place de la mutualisation, notamment au niveau des permanences, homogénéise le contenu des postes. Alors que les agents de l'équipe sont amenés à travailler avec les mêmes procédures, la disparité des catégories pose un problème **d'équité ressentie et effective au sein de l'équipe qui ne pourra que s'accroître avec le temps**. En effet, les agents sont amenés à réaliser la même activité et n'ont pas les mêmes titres de fonctions et de catégories.

Il nous semble important **d'harmoniser les catégories au sein de la future équipe ESIC si cette organisation est maintenue**.

3.2.1.5 Répartition de l'effectif par quotité de temps travaillée pour l'informatique

10 agents composent l'équipe informatique actuelle. Ils travaillent tous à temps complet. Une partie d'entre eux intervient à temps partiel pour l'informatique et en parallèle pour une autre activité du type administrative au service de leurs UT.

De plus, 4 agents ont rejoint un GAD, 1 agent à temps complet et 3 agents à mi-temps. Ainsi, le nombre d'agents intervenant effectivement pour la gestion de l'informatique a été réduit à 2,5 équivalents temps pleins.

Liste des agents intervenant pour un GAD :

- 1 programmeur (implanté sur l'UR) à 100% pour le GAD ILO,
- 1 programmeur (implanté sur l'UR) à 50 % sur le GAD poste de travail,
- 1 pupitreur (implanté sur l'UR) à 50% sur le GAD poste de travail,
- 1 pupitreur (implanté sur l'UT 45, Orléans) à 50% sur le GAD poste de travail.

Avis Physiofirm :

On compte, dans la région centre, 10 agents informatiques, mais **si l'on tient compte des temps partiels sur l'activité, des GAD et des agents qui interviennent sur des activités administratives en parallèle de l'informatique, il reste seulement 6,1 ETP³** pour travailler sur la gestion de l'informatique opérationnelle (permanences, gestion du parc, etc.).

Il y a donc une **hétérogénéité dans l'équipe sur le temps consacré à l'activité informatique.**

Cette disparité rend complexe l'organisation et la répartition du travail de l'équipe pour le responsable informatique, mais aussi complexe pour les agents, avec la difficulté de priorisation des tâches, qui sont à temps partiel sur l'informatique, est à temps partiel sur une activité du type administrative. Il y a là différents prescripteurs et différents types d'urgences.

Remarque : Il y a eu une perte de 40% de l'effectif de l'équipe en un an.⁴

3.2.1.6 Description de la répartition des fonctions et des équivalents temps plein par site

| Sites | Fonctions | ETP sur l'informatique |
|-------------------|---|--|
| UT 18 Bourges | 1 ATI | À 50% sur l'informatique |
| UT 28 Chartres | 1 ATI | À 50% sur l'informatique |
| UT 36 Châteauroux | <u>Pas d'agent</u> | |
| UT 37 Tours | 1 pupitreur | À 100% sur l'informatique |
| UT 41 Blois | 1 ATI | À 100% sur l'informatique |
| UT 45 Orléans | 1 ATI | À 100% sur l'informatique actuellement à 50% sur GAD |
| UR | 1 pupitreur | À 100% sur l'informatique, mais à 50% sur le GAD poste de travail |
| | 1 analyste | À 100% sur l'informatique Chef de service |
| | 3 programmeurs (dont un départ à la retraite prévu au quatrième trimestre 2013) | À 100% sur l'informatique mais : <ul style="list-style-type: none"> - 1 à 50% sur le GAD poste de travail - 1 à 100% sur le GAD ILO |

³ Document fournis par le responsable d'équipe : Effectif cartographie et évolutions

⁴ Voir document sur l'évolution de l'effectif fourni par le responsable d'équipe joint en annexe 2

3.2.2 Contexte général, fonctionnement et spécificités des UT du centre

3.2.2.1 Description du contexte général

Une mutualisation des ressources a été mise en place pour faire face aux besoins dus à la réduction de l'effectif.

La question du maintien du service, pour tous les utilisateurs, a commencé à se poser pour la région Centre, il y a deux ans, suite aux départs d'agents, et à leur non-remplacement. Il y avait donc, indépendamment du projet ESIC actuel, une nécessité de se réorganiser pour **maintenir l'offre de service aux utilisateurs.**

En effet, jusque-là un agent informatique était présent sur chaque site (AIT ou 1 pupitreur). Il y a quelques années, selon le secrétaire général, on pouvait même compter jusqu'à 2 agents par site. *« Ils avaient souvent une double fonction : agent de traitement ou pupitreur et des activités administratives en parallèle. »* Ce qui est encore existant pour deux des agents de l'équipe UT18 et UT28.

Puis les effectifs informatiques ont commencé à diminuer (départs en retraite et démission) et notamment sur l'UT de Châteauroux où il n'y a plus aujourd'hui d'agent informatique. *« Des personnels sont partis et il n'y a pas eu de remplacements ». « Il a donc fallu s'organiser pour rendre le même service aux utilisateurs en mutualisant les ressources ».*

La région Centre a dû mutualiser ses ressources pour répondre aux besoins. Elle **est donc déjà 'en mode ESIC' sans être passée par la phase de préfiguration.** Ce changement d'organisation est passé par un CODIR (DIRECCTE et directeurs UT) en 2013.

De plus, une certaine culture de gestion avait déjà été impulsée par la direction, en effet, en 2005, il y a eu la mise en place de l'outil « bip-bip » pour comptabiliser les incidents. Notons que cet outil ne semble pas avoir été « très utile » ni avoir été très utilisé par les agents tant dans l'UR que dans les UT (témoignages d'agents). Néanmoins, il s'agissait déjà, d'un outil de gestion des déclarations d'incidents et de demandes d'assistance comme GLPI. Il y avait donc eu une amorce de l'organisation actuelle.

Enfin depuis le mois de juin 2013, il y a eu la mise en place du guichet unique.

« On a commencé la mutualisation pendant les absences pour congés et depuis juin 2013 on fonctionne en « ESIC ». Il y a eu dans un premier temps un test du guichet unique pendant les absences des agents correspondant à une phase de test.

3.2.2.2 Description du fonctionnement du Guichet Unique actuel

! Remarque préliminaire :

Le guichet unique fonctionne complètement depuis 3 mois nous dit le responsable d'équipe. Entre le démarrage en juin 2013 et le début de l'expertise en octobre 2013, il y a eu toute la période estivale non significative en matière de charge de travail. Ce que nous avons pu observer n'est donc ni une situation complètement stabilisée ni complètement significative.

Nous axerons donc notre analyse sur la mise en avant de certains facteurs de risque dans une dynamique d'amélioration et d'optimisation du fonctionnement.

Les agents ATI/pupitreurs sont de permanence à tour de rôle en tant que guichet unique et assurent alors le support (ou assistance) à tous les utilisateurs de la Direccte Centre.⁵

Les incidents sont traités, lorsque cela est possible, à distance. L'agent informatique prend le commandement du poste à distance pour résoudre le problème, même lorsque l'incident concerne un utilisateur du même site géographique. Si une intervention sur site est inévitable ou beaucoup plus pertinente, l'incident est escaladé vers l'agent ATI/ pupitreur du site ou vers un autre agent du service qui se déplacera.

Les agents ne gèrent plus, comme avant, les besoins issus de leur UT ou de l'UR, mais de l'ensemble de la région Centre via le guichet unique. Chaque agent répond donc aux sollicitations de l'ensemble des utilisateurs de la région. Un roulement est organisé pour traiter les incidents.

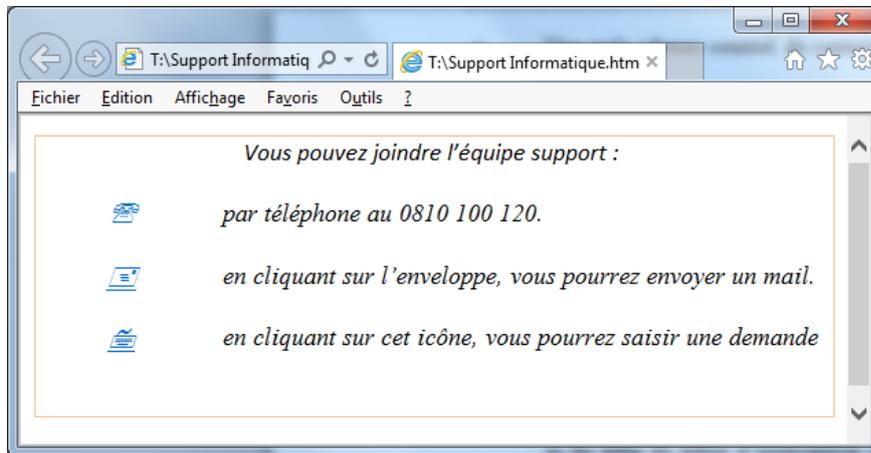
Lorsque les utilisateurs rencontrent un problème informatique, ils se tournent vers l'équipe informatique. Jusqu'à présent les utilisateurs s'adressaient directement aux agents présents sur leur UT ou UR. Maintenant, les utilisateurs passent par le **guichet unique**. Celui-ci est géré via une permanence. Chaque agent prend en charge à tour de rôle la gestion de cette permanence. Pour faire remonter un incident, trois entrées sont possibles pour les utilisateurs :

- Le téléphone via le numéro unique, le 0810100120
- Le mail, **centre.support-informatique@direccte.gouv.fr**
- L'interface GLPI (gestion libre de parc informatique)⁶, à privilégier (information communiquée) mais les utilisateurs ne sont pas contraints de le faire.

⁵ Note aux agents du guichet unique daté du 3 Juin 2013-11-04

⁶ Solution open--source de gestion de parc informatique et de servicedesk, GLPI est une application Full Web pour gérer l'ensemble des problématiques de gestion de parc informatique : de la gestion de l'inventaire des composantes matérielles ou logicielles d'un parc informatique à la gestion de l'assistance aux utilisateurs. (source : site Internet de GLPI)

Les utilisateurs ont une icône du guichet unique installée sur leur poste de travail. L'agent de permanence prend ensuite en charge l'incident. Il s'agit dans un premier temps de bien **définir l'incident** puis de **traiter la demande**. Si l'agent ne parvient pas à le traiter directement, car il se révèle trop complexe, celui-ci est remonté aux programmeurs en niveau 2.



Les objectifs de ce support :

- Prise en compte de la demande.
- Description du signalement (déclaration d'incident d'une demande à d'assistance) par enregistrement (ou précision) dans le logiciel dédié GLPI sous forme d'un ticket.
- Premier diagnostic rapide.
- Définition d'une priorité de l'incident au regard de l'impact (ampleur) et de l'urgence (criticité) de ce dernier, priorité qui déterminera l'ordre de traitement.
- Si la réponse ou la réparation à apporter est évidente (prévision d'une résolution en moins d'une heure) : réponse et / ou résolution directe au regard des priorités de traitement et demandes en cours. Puis clôture de la demande caractérisée par l'envoi d'un courriel.
- Si la résolution s'annonce trop longue, cela nécessite une nouvelle procédure ou une technicité supérieure, l'incident est escaladé vers un autre ATI/pupitreur qui si besoin peut escalader vers les programmeurs. Le ticket d'origine sera alors attribué à un autre intervenant et un courriel informera l'agent de cette nouvelle attribution.
- Si une intervention sur site est inévitable ou beaucoup plus pertinente, l'incident est escaladé vers l'ATI/pupitreur du site ou vers un autre agent du service qui se déplacera.

Trois niveaux de traitements des incidents ont été définis :

- « Niveau 0 » : Ce premier niveau est géré par les agents ATI et les pupitreurs. Il s'agit de la porte d'entrée de la gestion de l'incident : prise d'appel, diagnostic, résolution si possible directement. L'enjeu est d'être **le plus réactif** possible pour les utilisateurs. 80% des incidents entrent dans ce premier niveau. « *Lorsqu'un message d'incident arrive par mail, il faut ensuite requalifier l'incident. Souvent, on manque d'informations* ». Il y a donc un travail de **requalification, de catégorisation** à réaliser.
- « Niveau 1 » : Nécessite d'expertiser un peu plus longtemps, il représenterait 10% des incidents selon le responsable

Remarque :

La différence entre le niveau 0 et 1 n'est pas très nette, car il s'agit des mêmes agents qui les traitent. C'est le niveau l'investigation et le temps nécessaire donnés qui font la différence entre les deux.

- « Niveau 2 » : il est géré par les programmeurs. L'agent de permanence fait remonter le problème plus complexe, qu'il ne parvient pas à traiter au programmeur. Ce dernier niveau représente également 10% des incidents traités.

Les horaires :

Les permanences sont ouvertes de **8h30 à 12 heures et de 13h30 à 17 heures**.

Ces nouveaux horaires fixes de permanence entraînent pour les agents une **perte de flexibilité** dans la gestion de leur temps de travail.

Cependant, ils semblent être relativement bien acceptés hormis pour le vendredi après-midi. Notons qu'il y a très rarement des demandes le vendredi après 16 heures selon les agents rencontrés.

Avis et préconisations Physiofirm

Il serait confortable pour les agents de pouvoir terminer à 16 heures 30 le vendredi (notons que la même demande a émergé de l'expertise sur le Languedoc-Roussillon). Les horaires de permanences pourraient être adaptés en conséquence surtout au vu de **l'absence de demande d'intervention sur cette plage horaire**.

Cet aménagement permettrait de **rééquilibrer** en partie la réduction de la flexibilité hebdomadaire et de renvoyer de la **reconnaissance** aux agents.

3.2.2.3 *Des spécificités de fonctionnement dans les UT , qui ne sont pas connues de l'UR et inversement, qui peuvent poser certains problèmes*

Ce point n'a été cité qu'une fois, cependant il semble suffisamment important pour être tracé.

« *Sur Moss, il y a des choses qui sont répertoriées sans droit dans les UT* »

Il y aurait donc des différences au niveau :

- Des installations,
- Des serveurs,
- Des droits, etc.

Avis et préconisations Physiofirm :

Les spécificités UR et UT sont-elles connues des agents des UR et UT ? La mutualisation des compétences implique l'intervention potentielle des agents sur l'ensemble des équipements de la région, pour l'ensemble des utilisateurs. Il semble y avoir des spécificités propres à certains sites qui sont peut-être inconnues pour les agents ? Nous élargissons la question sur le plan des besoins des utilisateurs qui peuvent potentiellement différer.

Les agents ont commencé à travailler ensemble et à **coopérer**. La nouvelle organisation favorise d'ailleurs le développement de cette coopération. Certaines spécificités, différences ont peut-être été repérées.

Ces spécificités UT et UR pourraient être répertoriées pour faciliter les prises en charge lors des permanences et éviter que les agents se retrouvent en difficulté face à une problématique ou à un mode de fonctionnement inconnu.

3.2.3 Une configuration qui doit faire face à certaines problématiques

3.2.3.1 *Des problèmes de rattachements hiérarchiques*

Une question reste à régler, selon notamment le secrétaire général rencontré, il s'agit du lien hiérarchique des agents des UT. En effet, ils dépendent du directeur territorial et le travail de ces agents est prescrit par l'UR, par le responsable de l'informatique.

Actuellement, « *le directeur de l'UT peut demander de faire des choses qui ne sont pas en lien avec l'informatique* ». Ce problème se présente tout particulièrement pour les 2 agents qui conservent des activités au service de l'UT en parallèle de l'informatique.

Avis Physiofirm :

En 2014, ce problème sera normalement résolu puisque les agents de l'ESIC devraient tous être encadrés par le responsable informatique. Il y aura alors une **cohérence hiérarchique et fonctionnelle** qui permettra une **meilleure organisation dans le travail** et un **encadrement cohérent**. Ce changement permettra de redonner du sens aux entretiens annuels d'évaluations actuellement réalisés par les N+1 et donc déconnectés de la réalisation du travail.

Mais une question centrale reste en suspens pour les agents qui travaillent à temps partiel sur d'autres fonctions que les fonctions informatiques et qui ne souhaiteraient pas passer à 100% que se passera-t-il ?

- Pour le lien hiérarchique ?

- Pour la gestion de l'entretien annuel ? Évaluation et définition des objectifs ?

Cette question reste donc à clarifier.

3.2.3.2 L'absence d'agent informatique sur l'UT de Châteauroux est problématique

L'absence d'agent sur site devient problématique pour certaines opérations, comme par exemple la gestion des **cassettes de sauvegarde** des répertoires sur le site de Châteauroux.

En effet, afin de réaliser les sauvegardes des données, il est nécessaire de réaliser des roulements des cassettes tous les matins. Il s'agit de changer ces cassettes. Cette opération ne prend pas beaucoup de temps, mais nécessite d'être réalisée rigoureusement.

En l'absence d'agent informatique et de correspondant local, trois personnes ont été désignées sur le site de Châteauroux pour réaliser ces opérations. Cependant, *il y a souvent des oublis* ». Le jour de notre observation l'agent de permanence a dû épurer des données sur les répertoires, car la cassette n'avait pas été changée. Une grande partie du temps de travail de l'agent de permanence a été consacrée ce jour-là à l'épuration de données.

De plus l'absence d'agent informatique sur Châteauroux fait ressortir la problématique des déplacements potentiels.

Actuellement, les trajets à réaliser sont organisés en tenant compte des temps de trajet de chacun. Il n'y a pas de roulement rigide entre les agents qui les contraindraient à réaliser des temps de trajets trop importants. **L'équipe parvient à trouver une organisation collective satisfaisante.**

Néanmoins, les distances et les temps de trajet entre les différentes UT et l'UR peuvent être importants.

Nous avons listé les trajets entre l'UR, les différentes UT et Châteauroux :

- Chartres-Châteauroux : 215 km et 2h20 de trajet minimum
- Orléans-Châteauroux : 147 km et 1 h40 de trajet au minimum
- Blois-Châteauroux représente : 140 km et 1h30 de trajet au minimum
- Bourges-Châteauroux : 102 km et 1 h20 de trajet au minimum
- Tours-Châteauroux : 65 km et 50 minutes de trajet au minimum⁷

Les distances sont relativement longues entre les différents sites de la région. En cas d'urgence, il serait pertinent d'avoir un correspondant local sur le site de Châteauroux.

Avis et préconisation Physiofirm

Le changement de cassette est une action simple mais stratégique pour les UT. Il y a un **risque de perte de données** si cette action n'est pas réalisée dans les temps.

Il faudrait donc s'assurer que **les personnes désignées sont volontaires et disponibles pour réaliser ce travail**. Leur charge de travail leur permet-elle d'avoir ces actions quotidiennes à gérer ? Ont-elles conscience des enjeux ? Il serait judicieux d'échanger avec ces personnes sur ce point.

Les trajets entre les UT, l'UR et Châteauroux représentent des temps de trajets longs. Il serait donc utile de choisir **un correspondant local** sur Châteauroux comme cela est le cas dans des **régions préfiguratrices**. Mais la désignation n'est pas en soi suffisante. Il faut réaliser un choix en **concertation** et mettre en place une **formation** pour que cette mission soit réalisée dans de bonnes conditions. Même si les besoins sont rares, il est important que certaines connaissances techniques soient apportées, et que son rôle soit précisé.

⁷ Simulation de trajet sur Mappy

3.2.4 Des manques de moyens matériels pointés par les agents

- Des besoins de clefs USB de plus grandes capacités,
- Un ordinateur portable,
- Abonnements à certaines revues spécialisées pour se tenir à jour des évolutions technologiques et de la vie du secteur informatique dans son ensemble. « *On nous a refusé un abonnement à une revue informatique. Le but était de se tenir informé des évolutions, des nouveautés* »

Avis Physiofirm :

Ce manque de matériels et de moyens pointés par les agents renvoie à la problématique de la **reconnaissance**. Les agents peuvent se sentir lésés par le fait d'être **insuffisamment équipés** en matériel informatique dont ils auraient besoin pour mieux travailler.

3.2.5 L'évolution du métier entraîne, pour certains, une baisse de l'intérêt professionnel

Le fonctionnement en mode ESIC est orienté sur un mode de gestion global, polyvalent et opérationnel des services.

Les GAD sont eux plutôt orientés sur un mode de gestion de projets et d'expertises techniques plus spécialisés. Les métiers sont donc différents.

Concernant les agents ATI et les pupitreurs, l'évolution de leurs métiers, dans le cadre du projet Euclid, a pour conséquence, une perte significative de l'intérêt du métier, due à la **diminution de contacts directs avec les utilisateurs**. Cette dimension du travail représentait une des composantes essentielles de leur travail, leur apportait de la reconnaissance et donnait du sens au travail effectué.

La large diminution du nombre de contacts directs avec les utilisateurs rend le travail « *moins intéressant* », « *plus monotone* ». Les agents passent d'une activité de proximité et de communication à une activité de gestion en back-office. La finalité du métier est la même, mais les composantes sont différentes. L'évolution du métier définit de nouvelles façons de travailler qui ont un impact négatif sur le sens que les agents peuvent donner à leur travail. Il y a, à terme un **risque de désengagement des agents et de démotivation**.

De plus, les agents ont constaté une diminution des sollicitations, des demandes d'intervention depuis la mise en place du guichet unique.

« Nous n'avons pas de sollicitations des utilisateurs locaux. Il y a des appels entre collègues pour tenter de s'entraider »

Les agents ont l'impression que les utilisateurs font moins appel à eux depuis la mise en place du guichet unique. Cette diminution des demandes pourrait s'expliquer par:

- La contrainte de faire une démarche via GLPI,
- La peur de faire remonter des problèmes simples,
- La tentative de trouver des solutions avec les collègues disponibles directement.

Avis et préconisation Physiofirm

La diminution du nombre de contacts directs avec les utilisateurs a pour conséquence la perte d'une part importante de l'intérêt et du sens du travail.

En touchant à une partie du **cœur de la représentation sociale du travail**, on constate une **baisse de la motivation** chez certains agents qui risque de s'accroître.

Il est donc nécessaire de tenir compte de cet impact et de ne pas sous-estimer son effet.

Une certaine « **dose** » de **flexibilité est à maintenir** pour trouver le bon équilibre dans la mise en place de la mutualisation.

Maintenir des **marges de manœuvre dans l'application des procédures** nous semble important sans pour autant remettre en question l'optimisation apportée par l'outil.

L'utilisation raisonnée de GLPI, telle qu'elle est mise en place dans la région Centre, reste à privilégier.

▪ Concernant les agents programmeurs

« Le niveau 2 est moins sollicité qu'avant, il y a moins de contenu dans le travail »

« Tout le travail de programmeur s'est retrouvé pompé par les GAD »

Les programmeurs évoquent une perte, au niveau, de la richesse même du travail, due au fait qu'une partie du travail est remontée et/ou va remonter au niveau des GAD. Cette tendance risque de s'accroître avec la généralisation du projet EUCLID puisque les demandes de niveau 2 (demandes plus complexes, que l'on ne parvient pas à gérer directement) devraient remonter aux GAD.

Avis et préconisation Physiofirm

Il y a donc un besoin de clarifier l'organisation cible au niveau du contenu des postes pour les agents **programmeurs**.

Il y a un juste équilibre à trouver entre le contenu des postes et les niveaux de compétence des agents. Si les compétences disponibles des agents ne sont pas utilisées, il y a alors un risque de **sous-utilisation des compétences**. Les agents seront dans une situation de travail passive où ils ne pourront se sentir bien.

L'appauvrissement ressenti par certains va-t-il se stabiliser dans l'organisation cible ?

3.2.6 Un manque de formation et d'outils de développement des compétences

« Il y a une perte de compétences, c'est un gâchis de compétences, de savoir-faire »

« Il y a une stagnation des compétences »

« Nous avons peu de formation au vu de l'évolution des technologies, on est toujours au pied du mur. On aurait des besoins : NTIC, Tablettes, 4G »

« Impossibilité de faire un travail proactif, de s'auto former »

« On souhaiterait avoir une formation sur le secteur informatique lui-même, des connaissances générales »

« Je ne sais pas comment faire pour être contributeur internet »

« L'équipe a un bon niveau nous dit un responsable. Mais à terme il faudrait professionnaliser la filière. Il s'agirait de faire monter les AIT. »

Les agents ont évoqué leurs souhaits de se professionnaliser et de monter en compétences, cependant ils mettent en avant un manque au niveau du développement de leurs compétences.

Avis et préconisations Physiofirm:

Il serait judicieux de **répertorier les besoins en formations**, de collecter les besoins de l'équipe et de mettre en place des plans de formation individuels pour redessiner des trajectoires professionnelles intéressantes pour les agents.

La **professionnalisation** est d'ailleurs un des points clef du projet EUCLID. La généralisation d'EUCLID devrait donc pouvoir répondre à ces besoins et présenter de nouvelles perspectives, notamment avec les GAD.

3.2.7 Une incertitude quant à l'avenir

3.2.7.1 Manque de trajectoire et de professionnalisation

« L'objectif est de se passer de nous, nous sommes en train de scier la branche sur laquelle on est assis » ;

« On a des difficultés pour se projeter » ;

« Les questions RH dans la mise en place d'EUCLID sont les questions centrales » ;

« J'essaye de ne pas me projeter sinon ça me gâche mes journées » ;

« Je me demande à quelle sauce on va être mangé. Est-ce quelqu'un sait où personne ne sait ? ».

L'incertitude quant à l'avenir est un des facteurs les plus prégnants sur la région Centre.

Les agents évoquent aussi le **manque de trajectoire possible** au sein de l'informatique, car il n'y a pas de filière informatique dans les DIRECCTE et les perspectives d'évolution sont limitées. L'absence de filière informatique métier rend difficile les possibilités d'avancement et de parcours de carrière. C'est un des éléments majeurs qui pousse les agents à ne pas vouloir se spécialiser en quittant les fonctions parallèles à l'informatique. Les trajectoires de carrière restent rares.

Ce constat s'est accentué avec la mise en place des GAD. En effet, avec l'expertise du métier, les compétences se dirigent vers les GAD pour réaliser des missions plus stratégiques, qui sollicitent plus de compétences techniques et de réflexions. Alors que les GAD pourraient être perçus comme de nouvelles opportunités par les agents, qui souhaiteraient exprimer leurs compétences, l'inquiétude des mobilités géographiques à terme freine complètement les agents dans leurs choix.

3.2.7.2 La question de la prime informatique qui reste en suspens

Les parcours de carrières semblent aussi être bloqués par la prime informatique que les agents souhaitent conserver. En effet, ils ne peuvent se permettre de perdre cette part significative de leurs revenus même si certains parcours professionnels à l'extérieur pourraient les intéresser.

À la question : « Les primes informatiques seront-elles conservées pour les agents qui ne seraient pas affectés en GAD ou en ESICD ? »

La direction répond : « Ce point doit être traité dans le cadre du chantier RH du projet, dans le double souci de préserver le pouvoir d'achat des agents qui bénéficient encore de la prime informatique alors qu'ils n'exercent plus une activité informatique ou alors à temps très partiel, ceci indépendamment du projet EUCLID, et du respect des textes en vigueur. »

Avis et préconisations Physiofirm :

Les évolutions de carrière pourraient se faire en intégrant les GAD, cependant de nombreuses inquiétudes freinent ces évolutions. Il faudrait apporter au plus vite des **clarifications** concernant les GAD sur le plan des :

- Mobilités géographiques,

- Des conditions de rétributions,

- Du périmètre d'intervention (contenu du travail). Les GAD vont-ils conserver leurs organisations par spécialités (en silo) ou vont-ils se généraliser (fonctionnement en mode projet) ?

Il y a donc un besoin de définir et de présenter les parcours de carrière possibles au sein de l'ESIC à venir, des GAD et des passerelles potentielles vers d'autres activités.

Il est important d'éclaircir la question des primes pour que les agents puissent s'interroger sur leur parcours professionnel.

3.3 Synthèse et conclusion du diagnostic approfondi de la Direccte Centre⁸

Le diagnostic, sur la région Centre, met en exergue plusieurs facteurs de risques psychosociaux en lien avec l'organisation du travail, notamment :

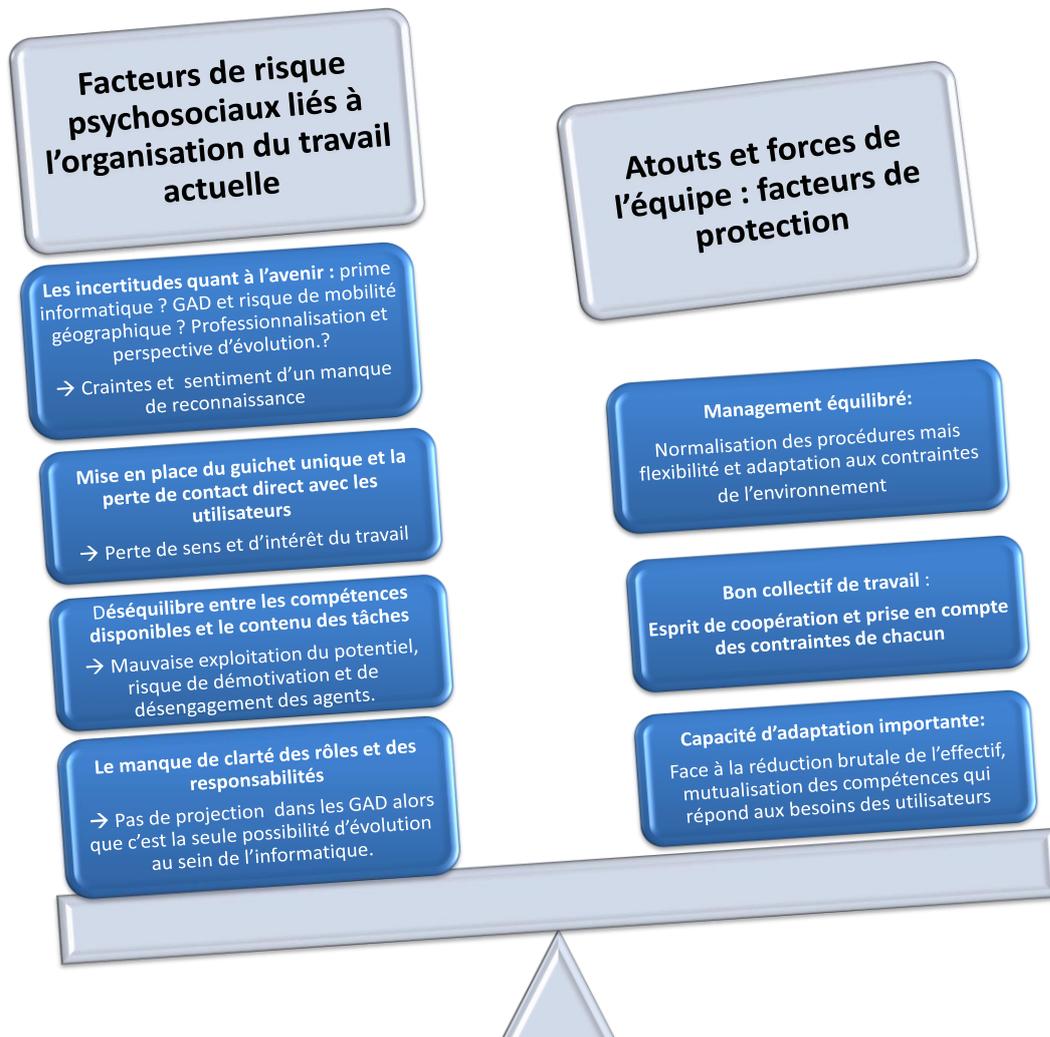
- **La perte de sens et d'intérêt du travail** avec la mise en place du guichet unique et la perte de contact direct avec les utilisateurs en particulier pour les pupitreurs et les ATI.
- **La non-utilisation des compétences détenues.** Il y a un **déséquilibre entre les compétences disponibles et le contenu des tâches** en particulier pour les programmeurs. La non-adéquation des compétences et de l'activité réalisée constituent un risque de démotivation et de désengagement des agents.
- **Le manque de clarté des rôles et des responsabilités** des GAD dans l'organisation cible qui empêche certains de se projeter dans les GAD alors qu'ils constituent la seule possibilité d'évolution au sein de l'informatique.
- **Le manque de modalités de reconnaissance professionnelle** en termes de perspectives de mobilités, sens du travail, moyens mis à disposition pour travailler et évoluer, se professionnaliser.
- **Les incertitudes quant à l'avenir : condition de maintien** de la prime informatique ? GAD et risque de mobilité géographique ? Projet de professionnalisation et perspective d'évolution. Stratégie et trajectoire floues à moyen et plus long terme.

⁸ Attention l'organisation actuelle a été mise en place en juin 2013

Cela étant, l'équipe informatique dispose de forces et d'atouts :

- Une **importante capacité d'adaptation**: L'équipe a su faire face à la diminution rapide de l'effectif et se réorganiser rapidement et efficacement en mutualisant les compétences pour répondre aux besoins des utilisateurs.
- Un **esprit d'équipe**, ce qui représente un atout important dans le travail quotidien en vue de la généralisation du projet EUCLID. Les déplacements par exemple sont organisés en tenant compte des contraintes géographiques de chacun. La répartition semble se faire correctement.
- Un **style de management juste et équilibré**, laissant à l'équipe une certaine flexibilité et des marges de manœuvre importantes. La mise en place du guichet unique a représenté un bouleversement des pratiques du métier. Mais l'outil GLPI et l'utilisation actuelle qui en est faite permettent de **conserver une certaine flexibilité** dans le travail. Il y a une rationalisation et une normalisation des procédures, mais l'application de la procédure n'empêche pas l'**adaptation nécessaire aux contraintes de l'environnement**.

Facteurs de risque et de protection présents au sein de la Direccte Centre



3.4 La Direccte Lorraine : une région préfiguratrice qui tend progressivement vers la cible

Au sein de la DIRECCTE Lorraine, nous avons mené:

- Un entretien individuel auprès du DIRECCTE ;
- Un entretien individuel auprès du secrétaire général ;
- Un entretien individuel auprès du responsable ESIC.
- Des entretiens individuels semi-directifs auprès de cinq agents ESIC et d'un agent à 50% ESIC et à 50% GAD ILO;
- Des entretiens individuels auprès d'utilisateurs ;
- Des observations de situations de travail, de l'activité des agents ESIC et des outils de travail.

| <u>Méthode de recueil de données</u> | <u>Caractéristiques de l'échantillon</u> |
|---|--|
| Entretiens agents informaticiens | <ul style="list-style-type: none"> - 1 agent ESIC de l'UT 55 - 1 agent ESIC de l'UT 57 - 1 agent ESIC de l'UT 58 - 1 agent ESIC de l'UR 54 - 1 agent ESIC de l'UT 54 - 1 agent ESIC et GAD ILO UR 54 |
| Entretiens utilisateurs | <ul style="list-style-type: none"> - 3 utilisateurs UT 55 - 1 utilisateur UR 54 - 3 utilisateurs UT 54 |
| Observations des situations de travail | <ul style="list-style-type: none"> - 1 agent ESIC UT 545 - 1 agent ESIC UT 54 |

3.4.1 Caractéristiques et organisation de l'équipe ESIC

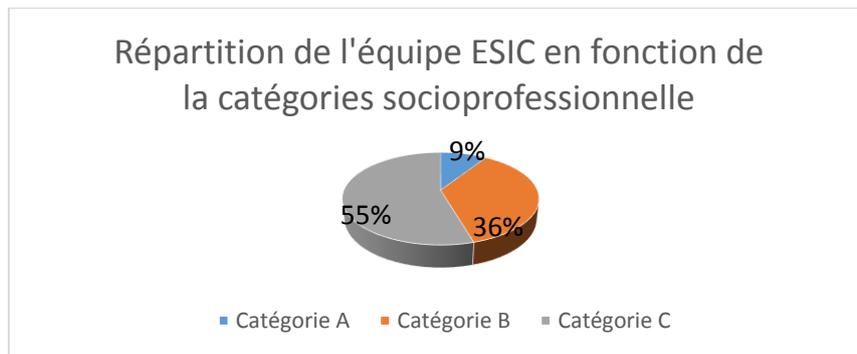
3.4.1.1 L'effectif en 2013 et son évolution en 2014

En 2013, l'équipe informatique est composée d'un responsable de service ESIC et de 10 agents ESIC (dont un est affilié à 50 % à un GAD). Au total, nous comptons dans l'équipe 9 ETP (car 3 agents sont à 50% au niveau ESIC, 1 à 70% et 1 à 80%). En 2014, l'effectif ESIC devrait diminuer : 3 départs en retraite sont prévus, l'agent qui est à 50% en GAD devrait passer à 100% et l'agent à 80% sur l'ESIC devrait passer à 70% soit l'équivalent de 2,6 ETP en moins.

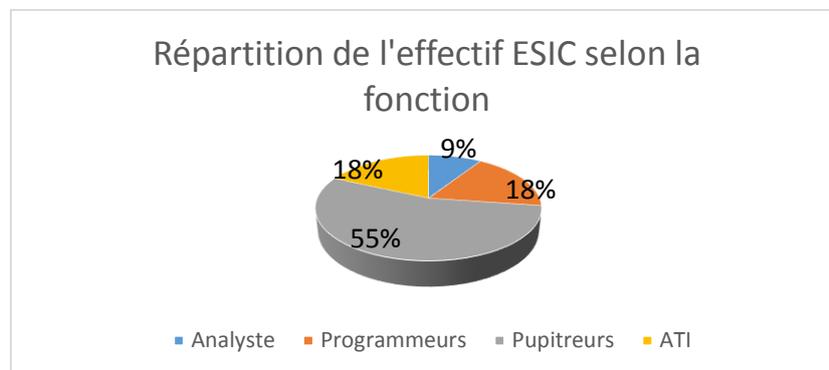
3.4.1.2 Une majorité de catégorie C et de pupitreurs

Concernant la catégorie socioprofessionnelle, l'effectif ESIC se décline de la façon suivante :

- 1 agent de catégorie A (il s'agit du responsable) ;
- 4 agents de catégorie B (doit 36%)
- 6 agents de catégorie C (soit 55% des agents).



La répartition au niveau des postes : un analyste (le responsable) ; 2 programmeurs (experts niveau 2) ; 6 pupitreurs ; 2 agents de traitements informatiques.



3.4.1.3 Répartition des agents selon leur affectation géographique

Chaque site dispose actuellement, à minima, d'un agent ESIC.

La localisation géographique des agents est la suivante, à savoir :

- 4 agents en UC 54 (Siège Nancy) ;
- 3 agents en UT 54 (Vandœuvre)
- 1 agent en UT 55 (Bar le DUC) ;
- 2 agents en UT 57 (Metz) ;
- 1 agent en UT 88 (EPINAL).

3.4.1.4 Une population plutôt masculine et un effectif vieillissant

L'équipe est fortement sexuée : 7 hommes et 4 femmes.

L'effectif ESIC est vieillissant, l'âge moyen des agents est de l'ordre de 48,5 ans. 64% des agents ont plus de 45 ans et 55% plus de 50 ans. Ce constat pose la question du maintien dans l'emploi des agents ESIC et du développement de leur employabilité.

3.4.2 La régionalisation de l'équipe informatique, une évolution logique qui s'est réalisée naturellement en région Lorraine

D'après les personnes-ressources, cette préfiguration « est arrivée au bon moment » et suit la logique de régionalisation insufflée par la création des Direccte, en 2010. Les agents de l'équipe informatique qui étaient auparavant rattachés au responsable des UT ont changé de rattachement hiérarchique et sont désormais sous l'autorité du responsable de l'équipe ESIC.

Cette dynamique de régionalisation de l'équipe informatique a été lancée avant même la mise en place d'EUCLID : des méthodes de travail communes existaient déjà, la collaboration et la coordination entre les agents informaticiens, les échanges, l'analyse de pratiques (notamment à travers les réunions) et le transfert de connaissances entre les agents également...

Ce que soulignent également les différents acteurs interrogés est le fait que cette équipe ESIC est « *reconnue par tous les agents et les équipes d'encadrement comme étant une équipe régionale (sans ambiguïté) et sous l'autorité du responsable ESIC* ».

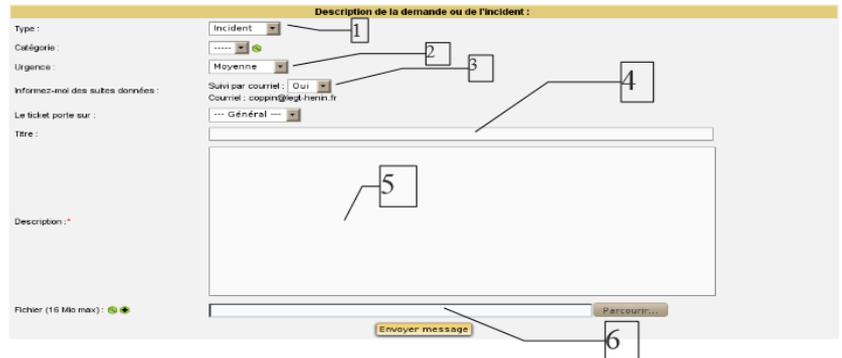
3.4.3 Description du mode d'intervention de l'ESIC : une approche localiste, l'outil GLPI, la prise en main à distance et la mise en place à venir du numéro unique

Pour contacter l'ESIC, en cas d'incidents ou questions techniques, les utilisateurs ont deux possibilités qui s'offrent à eux :

- Ils doivent déposer un ticket⁹ sur l'application GLPI. Cet outil permet de saisir les demandes d'intervention. Il est accessible au moyen d'une icône sur le bureau. L'utilisateur doit s'identifier avec son prénom et son nom et le mot de passe qui sert à démarrer son ordinateur puis créer un ticket (remplir les différentes parties en indiquant

⁹ Une demande ou un signalement d'incident se nomme un «TICKET»

le type (1) incident/demande, l'urgence (2) : Très haute/Haute/Moyenne/Basse/Très basse, le titre(4), et une description complète de la demande(5) et possibilité de joindre un fichier si nécessaire(6).



- En cas d'incident **grave et urgent**, il doit contacter le 0 800 87 62 01. L'interlocuteur principal reste l'informaticien local. Cependant, en cas d'absence de celui-ci, les utilisateurs sont mis en relation avec un autre informaticien de la région.

Avis Physiofirm

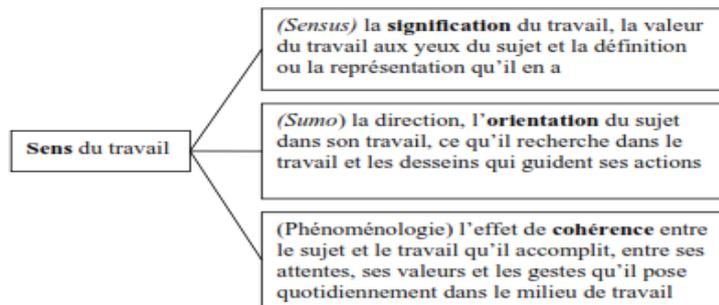
Cette procédure, en offrant aux agents de la Direccte Lorraine plusieurs interlocuteurs, permet de pallier les problèmes rencontrés lorsque l'informaticien local (du site) n'est pas présent dans les locaux (rendez-vous extérieur, congés, absence maladie, formation, etc.) et permet d'offrir un support quotidien quel que soit le site sur lequel les utilisateurs se situent.

Dans **cette procédure, c'est donc l'approche « localiste »** qui demeure. Le fait de garder cette approche (continuer à gérer les incidents selon leur localisation) permet aux agents ESIC de **donner du sens au travail qu'ils effectuent, de réduire les cas d'activités empêchées et de garder un élément stable de leur représentation sociale du métier d'origine.**

Par ailleurs, cela leur permet de maintenir leur sentiment d'utilité et de reconnaissance sociale émanant des utilisateurs (deux éléments qui, selon eux, s'appauvrissent un peu avec la mise en place de l'intervention à distance).

Il est important de prendre conscience de la place de la valeur-travail dans la vie de chacun. Chaque individu construit son identité dans sa relation aux autres mais aussi dans sa relation au travail.

Le sens au travail est une construction complexe qui dépend de l'activité elle-même, des relations entre agents, de l'organisation et des missions de l'entreprise, et, enfin, des attentes nouvelles que les salariés ont à l'égard de leur vie professionnelle.



Les trois définitions du sens du travail, travaux de Yalom (1980), Weisskopf-Joelson (1968)

3.4.3.1 *La prise à main à distance, une pratique peu adoptée par les agents ESIC et qui ne fait pas l'unanimité*

On note une disparité de fonctionnement au niveau des agents. En effet, certains agents ESIC pratiquent la prise en main et la résolution des incidents à distance depuis un an, de façon non systématique, mais fréquente, d'autres ne la pratiquent pas.

Beaucoup d'agents ESIC précisent que les utilisateurs préfèrent qu'ils se déplacent pour être dépannés et également que certains incidents ne peuvent pas être réglés à distance et ce pour plusieurs raisons :

- Certains utilisateurs sont incapables de décrire correctement et de façon précise le problème ;
- Certains utilisateurs sont dans l'incapacité de suivre certaines instructions correctement ;
- Certains utilisateurs font de mauvaises manipulations ou de mauvais branchements sans s'en rendre compte et à distance les agents ESIC ne peuvent pas s'en apercevoir (ex : « un ordinateur qui ne veut pas s'allumer et qui sonne, on va penser à la carte mère et puis au final quand on va se déplacer, on va s'apercevoir que l'utilisateur fait une mauvaise manipulation », « la femme de ménage qui passe et décroche une multiprise switch, l'ordinateur n'est plus connecté au réseau »...)

Tous les agents ESIC rencontrés ont souligné la nécessité et l'importance de garder le contact physique avec les agents, afin qu'ils se sentent « bien » dans leurs fonctions, dans leurs UT : « *on a besoin de cette relation directe, présentielle avec les agents utilisateurs* ». Ils craignent de devoir tout gérer à distance de façon systématique : « *ce ne serait pas viable pour nous d'être enfermé toute la journée dans notre bureau à gérer des incidents à distance sans avoir de contact avec les agents de notre UT, on aurait le sentiment de ne plus vraiment exister* », « *personne ne veut perdre cette proximité, ni les agents ESIC, ni les utilisateurs* ».

Enfin, tous ont mis l'accent sur le fait que les utilisateurs se sont habitués à une forme « d'assistantat de proximité » et, de ce fait le changement paraîtrait difficile à vivre pour eux aussi.

Avis Physiofirm et préconisations

Pour les agents ESIC, il y a un changement en termes de culture et de représentation sociale du métier. Une représentation sociale se structure en éléments organisateurs, stables et non négociables (formant le noyau de la représentation) autour duquel des éléments périphériques instables et négociables exercent le rôle de tampon à la réalité (Abric 1994).

Pour les agents ESIC, un agent informaticien qui n'intervient qu'à distance, qui n'assiste pas un opérateur face à une difficulté (même s'il s'agit de bureautique), par exemple, ne peut être réellement considéré comme tel.

Par ailleurs, nos observations de situations de travail et l'ensemble des entretiens traduisent l'émergence de sentiments d'une activité empêchée chez certains agents ESIC. L'activité empêchée ou suspendue est définie par « l'amputation du pouvoir d'agir » (Y. CLOT, 2001) :

- Ce qui ne se fait pas et devrait être fait.
- Ce qui ne peut être fait.
- Ce que l'on cherche à faire sans y parvenir (les échecs).
- Ce que l'on aurait voulu où put faire (penser, rêver...).
- Ce qu'on ne fait plus.
- Ce que l'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire.
- Ce que l'on fait sans vouloir le faire...

L'activité réelle est donc aussi ce qui ne se fait pas, ce que l'on cherche à faire sans y parvenir.

L'autonomie au travail est un élément important. Elle peut s'exercer dans le choix de la façon de travailler et dans la capacité à prendre des initiatives face à des situations imprévues.

Les experts mettent en avant l'importance de laisser la possibilité à l'agent ESIC de choisir entre une intervention à distance et une intervention physique lorsqu'il en a la possibilité (lorsqu'il traite un incident émanant d'un site où il est physiquement présent).

3.4.3.2 L'outil GLPI : pour le moment peu utilisé mais présentant des avantages

À l'heure actuelle, peu d'agents ESIC utilisent l'outil GLPI (outil de gestion des incidents), il est à disposition des agents de la Direccte Lorraine depuis peu de temps et devra être utilisé par tous, dès le mois d'octobre 2013 ¹⁰.

En effet, le responsable ESIC a attendu les conclusions d'une réunion du CHSCT de mai 2013, durant laquelle ont été présentées la ligne d'appel unique et la procédure de gestion des interventions, avant de proposer la généralisation de ce système à la Direccte Lorraine.

L'équipe ESIC a donc très peu de recul sur l'utilisation de l'outil GLPI. Sa mise en place a demandé quelques ajustements et il n'a pas été utilisé sur l'ensemble des sites. Les rapports GLPI ci-dessous indiquent donc des chiffres en matière de saisies de demandes et d'incidents qui sont en dessous de la réalité.

Note: Dans le tableau et graphique ci-dessous, les chiffres qui sont importants sont ceux qui font référence à la notion de résolution¹¹ et non pas de clôture¹² : 95% des incidents saisis sur GLPI ont été résolus et 96% des demandes saisies sur GLPI ont été résolues.

| | Nombre de tickets - Ouverts | Nombre de tickets - Résolus | Nombre de tickets - En retard | Nombre de tickets - Clos | Satisfaction - Ouvertes | Satisfaction - Réponses | Satisfaction - Moyenne | Délai moyen - Prise en compte | Délai moyen - Résolution | Délai moyen - Clôture | Durée réelle de traitement du ticket - Moyenne | Durée réelle de traitement du ticket - Total |
|----------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|--|--|
| Incident | 380 | 360 (95 %) | 0 | 246 (65 %) | 0 | 0 | | 11 Heure(s) 39 Min(s) | 9 Jour(s) 11 Heure(s) 26 Min(s) | 37 Jour(s) 2 Heure(s) 57 Min(s) | 15 Min(s) | 3 Jour(s) 18 Heure(s) 13 Min(s) |
| Demande | 293 | 280 (96 %) | 2 (1 %) | 247 (84 %) | 0 | 0 | | 23 Heure(s) 19 Min(s) | 8 Jour(s) 13 Heure(s) 21 Min(s) | 25 Jour(s) 12 Heure(s) 16 Min(s) | 1 Heure(s) 23 Min(s) | 16 Jour(s) 7 Heure(s) |

¹⁰ Les changements de modes d'intervention de l'ESIC ont été mis en œuvre de façon effective en Juillet 2013

¹¹ Résolution : c'est l'agent ESIC qui notifie que l'incident est résolu

¹² Clôture : c'est lorsque qu'une fois l'incident résolu, l'utilisateur répond qu'il est satisfait. Le problème c'est que beaucoup d'utilisateurs ne répondent pas à la question de satisfaction. Le responsable ESUC pense supprimer ce paramètre de GLPI par la suite.



Le process est le suivant :

- 1) Les utilisateurs ayant un incident ou une demande devront renseigner l'interface GLPI et préciser le problème rencontré,
- 2) Par la suite, tous les agents ESIC recevront le récapitulatif de la demande de l'utilisateur,
- 3) Celle-ci sera traitée localement de préférence, c'est-à-dire par l'agent ESIC se retrouvant sur l'unité/ le site concerné. Si cet agent n'est pas présent sur le site, alors ce sera un autre agent de l'équipe qui traitera la demande et de préférence à distance.
- 4) L'agent qui aura résolu l'incident devra renseigner la base de données GLPI en expliquant, comment il y est parvenu. Ensuite, l'utilisateur recevra un rapport récapitulatif d'intervention.

Les avantages de cet outil selon les agents ESIC sont les suivants :

- L'interface est facile à renseigner pour n'importe quel utilisateur, qu'il ait des connaissances en informatique ou non ;
- Cela réduit les sollicitations par téléphone ou physiques qui sont parfois très nombreuses ;
- Cela permet d'avoir un suivi ;
- C'est une base de données intéressante pour les agents ESIC dans la mesure où si un agent ESIC rencontre un problème similaire qu'un autre agent ESIC, il peut savoir comment le second agent a réussi à le traiter, ce qui permet un transfert de compétences, un gain de temps et évite de solliciter, déranger les collègues ESIC (dont certains le sont souvent à l'heure actuelle : en particulier les plus compétents techniquement).

Liste : 1/15

Suivis(9) | Validations | Tâches | Coûts | Solutions | Statistiques | Documents(1) | Problèmes | Historique(27) | Tous

Ticket - ID 694 (LORRAI > DR-LORRAI)

Ouvert le : 2013-10-2 11:30 Date d'échéance : Affecter un SLA

Par : COLIN Amaud Dernière modification : 2013-10-23 14:49 Par BOUVIER Gregoire

Type : Incident Catégorie : Applications Métier > SOLID-DGT

Statut : En cours (Attribué) Source de la demande : Helpdesk

Urgence : Moyenne Validation : Non soumis à validation

Impact : Haut Éléments associés :

Priorité : Haute

Acteurs :

| Demandeur | Observateur | Attribué à |
|-------------|--------------|------------------|
| COLIN Amaud | ADAM Olivier | BOUVIER Gregoire |

Titre : ACCES AU SERVEUR SOLID

Description : Accès indisponible

Documents associés : 1 Tickets liés :

Actualiser Supprimer

Suivis(9)
Ajouter un nouveau suivi

| Type | Date | Description | Rédacteur | Privé |
|------------------|------------------|---|------------------|-------|
| Suivi - Helpdesk | 2013-10-23 14:49 | apres un plantage hier soir boot en mode sans echec + defragmentation du disque C: scandisk au demarrage pour l'instant le systeme a l'air de tenir avant de lancer des grands travaux sur les disques, il est important de verifier l'intégrité du systeme | BOUVIER Gregoire | Non |
| Suivi - Helpdesk | 2013-10-22 12:06 | serveur re planté. | BOUVIER Gregoire | Non |
| Suivi - Helpdesk | 2013-10-22 11:44 | proposition de rajouter un disque supplementaire sur la grappe systeme afin de faire du clonage | BOUVIER Gregoire | Non |
| Suivi - Helpdesk | 2013-10-22 11:43 | serveur en cours de defragmentation | BOUVIER Gregoire | Non |
| Suivi - Helpdesk | 2013-10-22 11:43 | lancement de chkdsk une deuxieme fois la premiere s'est terminé par un echec | BOUVIER Gregoire | Non |

Certains émettent des craintes tout de même :

- Que ce dispositif soit contraignant, que cela engendre une lourdeur administrative, une perte de temps : « *Il ne faudrait pas passer plus de temps à saisir l'incident sur GLPI qu'à le résoudre* » ;
- Qu'il soit utilisé à de « *mauvaises fins* » : « *le risque, c'est que l'on flique l'activité des agents ESIC* », « *cela va permettre de savoir qui fait quoi, quand, comment ? Flicage possible* », « *qu'on me demande de résoudre certains problèmes dans un temps bien déterminé sans prendre en compte les paramètres qui peuvent échapper à notre contrôle et en informatique c'est souvent le cas* », « *qu'on supprime des postes sur la base de l'analyse des données statistiques rentrées dans cet utile* ».

3.4.3.3 La mise en place du numéro unique : un dispositif à venir

La mise en place du système d'appel du numéro unique est en cours.

La procédure est la suivante :

- 1) L'utilisateur a la possibilité d'appeler un numéro 0800, dans le cas où la demande est urgente et également dans le cas où il n'est pas en mesure de faire une demande autrement (via l'interface GLPI par exemple car l'ordinateur ne fonctionne pas) ;

- Soit un agent sera de permanence téléphonique et redirigera la demande vers l'agent présent sur le site où émane la demande pour la traiter, et le cas échéant vers un autre agent de l'équipe et de préférence à distance,
- Soit une reconnaissance de localisation du numéro sera faite et l'appel sera transféré à l'agent présent sur le site concerné et c'est lui qui traitera le cas. Si aucun agent n'est sur place, il sera traité par un autre agent de l'équipe et de préférence à distance.

Avis Physiofirm

La mise en place du numéro unique permet de réduire les problématiques en lien avec la dépersonnalisation voire la déshumanisation de la relation.

3.4.4 Des points à améliorer : des ressources parfois insuffisantes, une perte d'autonomie, un risque d'appauvrissement des tâches et des incertitudes quant à leur avenir qui persistent

3.4.4.1 Une équipe ESIC qui manque d'outils et de moyens

Certains acteurs interrogés ont relevé que l'équipe ESIC manquait de moyens et d'outils. L'ensemble de l'équipe souhaiterait avoir des moyens et des outils qui leur sont propres (et non propres aux UT) et être tous équipés de la même façon : « *les agents ESIC en UT ont des téléphones normaux, alors qu'en UR les agents ESIC ont des smartphones et des tablettes* », « *il faudrait que l'équipe dispose de véhicules, car pour l'instant les responsables d'UT acceptent de prêter des véhicules aux agents qui ne dépendent pas d'eux, mais ce n'est pas dit que cela dure* ».

Avis Physiofirm et préconisations

Les objectifs peuvent être clairement définis sans toutefois se révéler réalistes au regard des ressources mises à disposition des agents tels que les moyens techniques. En effet, ces derniers doivent être suffisants et adaptés aux besoins des agents ESIC afin qu'ils parviennent à atteindre les objectifs fixés par le projet EUCLID car lorsque les objectifs ne sont pas en adéquation avec les moyens, les risques sont plus élevés de voir le personnel en difficulté et insatisfait. Il est donc nécessaire qu'au niveau national ou local ces moyens techniques soient clairement définis.

3.4.4.2 Utilisation et développement des compétences, une crainte de perdre en autonomie et d'assister à un appauvrissement des tâches avec la mise en place des GAD

L'équipe est dotée d'1 agent analyste et de 2 agents programmeurs (dont un qui va certainement rejoindre le GAD Ilo à 100%), certains ont des compétences et des connaissances plus spécifiques dans certains domaines mais il n'y a aucune spécialisation.

Des formations techniques sont organisées régulièrement au niveau régional, cependant certains agents estiment qu'elles ne sont pas suffisantes : « *On nous a dit que l'on allait nous professionnaliser, on attend de voir* », « *pour les ATI et pupitreurs les formations reçues sont trop sommaires* ».

De plus la crainte de perdre en autonomie et d'assister à un appauvrissement des tâches lié à la mise en place des GAD est bien présente chez les agents ESIC : « *nos compétences, si on n'est pas dans les GAD, ne seront pas utilisées, et c'est important de participer à des projets, à des développements d'outils, c'est valorisant, on risque de n'être que de simples exécutants, de se sentir dévalorisés et d'avoir un sentiment d'inutilité* » ; « *ce qui a changé pour nous en Lorraine, c'est surtout la création des GAD, cela nous enlève des tâches intéressantes et valorisantes* », « *seuls les GAD, pourront développer leurs compétences* ». Certains se posent même la question de l'intérêt du travail, et évoquent une perte du sens du travail : « *on ne sait pas trop ce que le ministère veut, l'uniformisation des process grâce aux GAD nous enlève de la charge de travail, mais on devient de simples exécutants et on nous dit aussi que l'on doit avoir que des tâches informatiques, que notre rôle ce n'est pas d'aider les utilisateurs dans les applications, donc, il nous reste quoi à faire ? Brancher les ordi* ».

Certains agents ESIC mettent en avant la valeur ajoutée d'être sur le terrain : « *pour certaines choses, il faut garder le contact avec les agents utilisateurs pour y penser* », il est « *important d'être sur le terrain pour anticiper certaines demandes et problématiques* », « *les GAD sont issues des équipes, peu sont en temps complet, certains veulent rester à temps partiel au niveau local pour continuer à être confrontés à la réalité des services, du terrain, les GAD peuvent se baser sur l'expérience terrain pour dire si cela marche bien ou pas* ».

Avis Physiofirm et préconisations

Il semblerait opportun de proposer aux agents ATI et pupitreurs des formations plus poussées voire de mettre en place avec eux un programme de formation individualisé (car les disparités entre agents peuvent être plus au moins importantes en matière de compétence).

Les marges de manœuvre dans le travail relèvent des possibilités d'action dont les agents disposent pour choisir la manière d'organiser et de réaliser leur travail ainsi que les procédés employés (choix des gestes, des techniques, des outils). Plus ces marges sont grandes, plus l'autonomie laissée aux agents dans leur travail peut être importante. Sans ou avec peu d'autonomie les agents sont contraints dans l'exécution de leur travail, sans possibilité d'en influencer le déroulement et de prendre des initiatives. Les agents peuvent alors se désinvestir d'un travail dénué d'intérêt. Au niveau national, il sera important de déterminer clairement les tâches et les missions des équipes ESIC pour permettre aux agents, d'une part, de mettre pleinement en œuvre leurs compétences, et d'autre part leur donner l'occasion d'en développer de nouvelles.

Ne pas avoir la possibilité d'utiliser dans le travail ses connaissances et ses savoir-faire, ou encore ne pas avoir de perspective d'accroître son potentiel (par des formations par exemple) place les agents dans une situation de dévalorisation progressive de leur qualification professionnelle. Elle peut engendrer une dépréciation de soi et de ses capacités, et conduire à un désengagement dans le travail.

3.4.4.3 Des inquiétudes de surcharge de travail: Trois départs d'agents à la retraite prévus d'ici 2015 au niveau de l'UT 54

Dans l'UT 54, trois agents ESIC, dont deux actuellement à 50%, devraient partir à la retraite d'ici 2015. Cette situation engendre des craintes tant au niveau des utilisateurs de l'UT 54 qu'au niveau des agents ESIC en terme de surcharge de travail et de déplacements. Le non-renouvellement du personnel ces dernières années inquiète l'équipe ESIC : « *on a l'impression que l'on va disparaître* ».

Par ailleurs, des inquiétudes ont aussi été relevées quant au passage à 100% de leur collègue en GAD: « *pour nous ça va faire une perte en ESIC, car il est très compétent* », « *quand ce sont les plus compétents qui partent en GAD cela appauvrit les équipes ESIC tant quantitativement que qualitativement* ».

Il semble important de conserver une personne sur site : *« il faut conserver tout de même une personne sur site pour éviter d'avoir des déplacements trop conséquents, car l'intervention à distance n'est pas toujours possible et parce qu'il est important de garder une mémoire des installations pour résoudre certains incidents, que seuls les agents ESIC réellement présents sur leur site ont ».*

3.4.4.4 Des GAD qui ne sont pas encore finalisés

La plupart des GAD ne sont pas encore finalisés : *« le GAD Ilo travaille beaucoup sur les sauvegardes, mais ce n'est pas encore au rendez-vous », « on est coincé à cause des GAD qui n'avancent pas vite au niveau national, sur certains projets, on attend ».*

D'après les différents interlocuteurs (agents ESIC, collaborateur GAD, responsables ESIC...), si les GAD ont du retard dans leurs avancées, ce sont pour les raisons suivantes :

- Il y aurait des tensions dans un GAD, entre le responsable GAD et ses collaborateurs ;
- Le niveau de complexité de la tâche serait élevé, et certains collaborateurs GAD ne seraient pas à la hauteur,
- Beaucoup sont à temps partiel voire en mi-temps sur les GAD.

3.4.4.5 Des incertitudes quant à l'avenir

Les agents évoquent de nombreuses questions laissées sans réponse notamment au niveau RH et de l'administration centrale quant à leurs aspects contractuels et à leurs devenir : *« on ne sait pas trop vers quoi on va, on est inquiet par rapport à la prime qui risque de disparaître, aux déplacements, la fréquence et le nombre de Km, on a des départs à la retraite et on ne sait pas comment ça va être géré, que va-t-il advenir des agents ESIC qui ont moins de 100 agents utilisateurs sur leur UT sachant que normalement c'est 1 agent ESIC pour 100 utilisateurs», « quand on nous a présenté le projet, il y avait un volet RH sur le devenir des agents, la rémunération, l'évolution professionnelle et petit à petit plus de volet RH ».*

Toutes ces incertitudes les amènent à se poser des questions quant à leur positionnement : *« est-ce que cela vaut le coup de rester dans l'informatique ? » « C'est l'externalisation des services au bout du tunnel, à terme il n'y aura plus de fonction informatique au ministère ».*

Certains agents songent à quitter la filière informatique à cause du manque de perspective d'évolution de carrière : *«on sera toujours au même poste et c'est dommage surtout quand on est jeune, ce n'est pas valorisant de ne pas pouvoir évoluer, si on veut évoluer soit il faut partir à l'inspection soit, il faut changer de ministère ».*

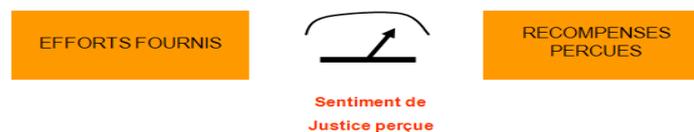
Avis Physiofirm

Ces incertitudes provoquent des peurs et des craintes, d'externalisation de l'activité informatique, de voir baisser son revenu, mais aussi de ne pas bénéficier d'un déroulement favorable de sa carrière, et de ce fait constituent un facteur de risque psychosocial.

L'insécurité de l'emploi a été définie comme « l'impuissance ressentie à préserver la continuité souhaitée dans une situation de menace sur l'emploi » (Greenhalgh et al.). Des travaux empiriques ont confirmé sa place centrale parmi les facteurs de stress qui ont un impact négatif sur la santé psychologique (Burchell et al.).

Cela a été théorisé par Siegrist en termes de dégradation de l'équilibre entre effort et récompense, en particulier par la perte du contrôle sur son statut professionnel (sentiment de maîtrise, efficacité, estime de soi).

LE MODELE DE SIEGRIST



Certaines recherches indiquent que la perception d'une menace sur la nature et la pérennité de l'emploi peut avoir des conséquences aussi négatives que la perte de l'emploi lui-même (Sverke et al.)

Nombre de chercheurs (Greenhalgh et al., Hartley et al., Roskies et al) ont suggéré que l'insécurité d'emploi peut recouvrir plusieurs dimensions et distinguent en particulier une menace imminente sur l'emploi de la perte de caractéristiques valorisées de l'emploi (rétrogradation, détérioration des perspectives de carrière, des conditions de travail ou de la rémunération), opposition parfois décrite comme insécurité «quantitative» contre «qualitative».

L'organisation cible et le contenu des postes devraient être présentés aux équipes ESIC pour que chacun puisse être informé et acteur dans le changement. Il s'agirait de **mettre en adéquation les postes et les compétences des agents (cartographie des compétences) en respectant dans la mesure du possible leur souhait de trajectoire de carrière.**

Comme prévu par les grandes lignes du projet EUCLID, les problèmes rencontrés par les ESIC préfiguratrices en ce qui concernent les Ressources Humaines auraient dû déjà être prises en charge : « *Les problèmes rencontrés par les ESIC préfiguratrices dans le domaine RH (primes, évaluation si rattachement fonctionnel, mobilité,)..... seront pris en charge par les chantiers RH du projet EUCLID, qui animeront également le dialogue social* » (note du 30 janvier 2012). **Aujourd'hui, ce volet RH nous semble inexistant au vu des éléments recueillis auprès du personnel ESIC.**

3.4.5 Un changement effectué en douceur : un management participatif, des changements progressifs et une équipe soudée

3.4.5.1 Le contact humain, un élément indispensable à conserver

Même si les personnes-ressources reconnaissent les nombreux avantages de l'intervention à distance tels que le fait d'éviter des déplacements inutiles, la facilité technique et le gain de temps, tous ont attiré l'attention des experts sur l'importance de laisser le choix à l'agent ESIC d'opter pour une intervention à distance ou non et de garder tout de même une approche localiste (que l'agent ESIC d'une UT gère de préférence les incidents ou les demandes de son UT) lorsque cela est possible : « *pour les agents ESIC et pour les utilisateurs, c'est important que les agents ESIC puissent de temps en temps intervenir physiquement dans leur UT, qu'ils ne perdent pas le contact avec les agents, que l'on n'aille pas vers une déshumanisation et une dépersonnalisation de la relation* ».

Avis Physiofirm

Le manque de relation et l'isolement sont susceptibles de générer des tensions et de provoquer des troubles du comportement et d'accroître le stress au travail.

Dès les années 1970, les effets délétères de l'isolement social pour la santé physique (mortalité, pathologies cardiovasculaires, absentéisme médical) et mentale ont été étudiés par les épidémiologistes. On distingue généralement le réseau social auquel la personne appartient, qui se mesure le plus souvent par le nombre de contacts (nombre d'amis, de collègues à qui parler, de participations à des activités collectives, etc.) et la qualité du soutien procuré (sur les plans pratique, matériel, financier et émotionnel). À la fin des années 1990, Kawachi et al. ont confirmé, sur une cohorte de plus de 32 000 hommes américains, que l'isolement social augmentait le risque de décès par maladie cardiovasculaire, accident et suicide.

3.4.5.2 *Des changements progressifs et un management participatif*

Ce qu'il ressort des entretiens et des observations, c'est le choix du chef de service de mettre en place les changements, relatifs au projet EUCLID, de façon progressive mais aussi avec de la souplesse. Certains agents ESIC parlent de « *phase transitoire, de changements progressifs* », « *on a des changements organisationnels qui s'opèrent, mais avec de la souplesse et progressivement* ».

En effet :

- **Une latitude décisionnelle est laissée** aux agents : l'intervention à distance est laissée au choix des agents ;
- **L'approche localiste est conservée** : les agents ESIC peuvent continuer à s'occuper majoritairement des agents de leur unité (que ce soit avec le dispositif GLPI ou numéro unique). Ils s'occupent des autres unités dans les cas d'absences de leurs collègues ou lorsque leurs niveaux ou domaines de compétence justifient qu'ils soient plus sollicités que d'autres.
- **Ils ne sont pas parvenus à l'effectif cible** : « *Nous avons la crainte de devoir absolument parvenir à l'effectif cible et nous ne sommes pas du tout allés dans ce sens, les départs prévus ente 2014 et 2015 sont des départs à la retraite, donc des départs naturels* ».

Les différentes personnes interviewées parlent de management participatif : « *on peut dire ce que l'on pense, en discuter tous ensemble dans l'équipe et avec notre responsable, et, cela peut influencer sur l'organisation, on se sent écouté* », « *des réunions sont faites tous les trimestres, où les nouveautés ainsi que les difficultés sont évoquées* » ; « *les agents ESIC participent tous à des mini-groupes projets, animent des formations auprès des utilisateurs...* ».

Les agents sont tout de même inquiets : « *on ne se retrouve pas en Lorraine dans les conditions qui étaient prévues à la base par le projet EUCLID, on espère pouvoir garder ces souplesses, par exemple, on devrait en théorie travailler en télémaintenance systématiquement, c'est-à-dire dépanner à distance même lorsqu'on est sur le site, nous on espère pouvoir garder le contact direct avec les agents, c'est essentiel, de ne pas faire tout le temps de l'assistance à distance* ».

Avis Physiofirm

De manière générale, les situations de changements organisationnels sont génératrices de risques de surcharge (temps d'apprentissage et d'assimilation des changements), de remises en causes des compétences et d'atteinte au sens **donné au travail**.

Il est donc important que le manager, facilite le changement et prenne en compte le « facteur humain » **(comme c'est le cas pour l'équipe ESIC de la région Lorraine)**.

En effet, la facilitation du changement permet de renforcer l'implication, l'adhésion des membres d'une équipe à la mise en œuvre du changement et de réduire les facteurs de stress.

Ainsi, la majorité des éléments de base facilitant le changement sont présents au sein de l'équipe ESIC de Lorraine:

1. Les opérateurs sont impliqués dans la mise en place du changement ;
2. Les opérateurs pensent que leurs opinions et visions seront entendues ;
3. Ils profitent personnellement du changement ;
4. L'organisation et l'ensemble des participants bénéficient du changement ;
5. Le changement est effectué correctement ;
6. Ils sont confiants quant à leur compétence dans le nouveau contexte ;
7. Ils ont confiance et respectent la personne, qui propose le changement ;
8. Ils n'estiment pas que d'autres choses plus urgentes doivent être changées ;
9. Ils peuvent voir l'ensemble de la situation et comment le changement peut y contribuer positivement ;
10. Le soutien aux opérateurs est fourni et ils disposent d'un temps raisonnable pour s'adapter aux changements ;
11. Les changements sont espacés ;
12. Les opérateurs comprennent les raisons et les objectifs du changement.

Par ailleurs, il est largement reconnu que les pratiques managériales impactent sur la motivation et la performance des collaborateurs.

À ce sujet, à la fin des années 60, BLAKE et MOUTON ont réalisé une grille managériale s'inscrivant dans un courant de pensée dit situationnel. C'est une approche comportementaliste cherchant non pas à analyser les traits de personnalité des managers mais leurs comportements et styles de conduite.

Cette grille managériale distingue deux dimensions importantes :

LES 2 DIMENSIONS DU MANAGEMENT

L'ENGAGEMENT ↔ **LA COOPÉRATION**

Souci des

- Objectifs
- Résultats
- Délais
- Qualités
- Coûts
- Contrôles

Souci des

- Relations humaines
- Communication
- Participation
- Motivation
- Conditions de travail

INTÉRÊTS : L'ENTREPRISE

INTÉRÊTS : LES INDIVIDUS

Le style de management du responsable ESIC « équilibré et participatif » est donc à **conserver**, il permet de mettre en avant le bien-être au travail et la performance puisqu'il est centré sur ces deux dimensions : c'est un manager qui encourage et aide son équipe dans la poursuite des objectifs fixés.

3.4.5.3 Une bonne entente dans l'équipe et un sentiment d'appartenance élevé, quel que soit l'éloignement géographique

Une des forces de cette équipe repose sur l'entraide et le climat social.

Une très bonne ambiance règne au sein de cette équipe à la fois entre agents, et, également entre les agents et leur responsable : « *les agents ESIC se connaissent tous et depuis longtemps, ils s'entendent très bien* », « *on a une équipe avec des personnalités faciles* », « *il y a un véritable esprit d'équipe, de solidarité* ». La solidarité et l'entraide sont des valeurs présentes ainsi que le soutien du supérieur.

Les agents qui se retrouvent en UT et qui sont pour certains très éloignés géographiquement de l'unité régionale évoquent un fort sentiment d'appartenance à l'équipe ESIC : « *au niveau des agents qui sont en UT, on se sent bien appartenir à l'équipe informatique régionalisée, on est vraiment bien intégré* »,

Ils ne sentent pas isolés du reste de l'équipe et ce pour plusieurs raisons :

- Le rapprochement des EIL avec l'EIR a eu lieu avant la création de l'ESIC en région Lorraine, en effet cela fait des années que les agents informatiques se connaissent et qu'ils travaillent ensemble : *« nous en Lorraine, cela fait 10 ans que l'on se connaît, car la volonté de l'EIR était de rapprocher les agents des EIL et de l'EIR, c'est-à-dire avoir des méthodes de travail communes, de se connaître et de se coordonner »*;
- Le responsable de l'équipe favorise les échanges à travers:
 - o La mise en place de mini groupe projet (réécriture des supports de cours des Mardis de la Bureautique : 5 agents ESIC; mise en place de la politique d'impression sur tous les sites : 2 agents ; organiser la communication de l'ESIC : 2 agents) ;
 - o L'organisation de réunions trimestrielles: ces réunions permettent de partager l'information, de faire un point sur les éventuelles difficultés rencontrées, de leur permettre de faire du transfert de connaissances ou de compétences et d'échanger sur leurs pratiques... Ces réunions ont lieu chaque fois sur une unité différente afin de garantir une équité au niveau des déplacements, de donner la même importance à chacune des unités et donc à chacun des agents et de permettre à tous les agents de connaître les installations et les locaux de chacun des sites (ce qui est important lorsque les agents doivent intervenir en dehors de leur unité) : *« ces réunions, ce sont des échanges qui permettent de régler des difficultés et d'apprendre de nouvelles choses... »*.

Avis Physiofirm

Le soutien social est un facteur de protection indispensable, présent au sein de l'équipe ESIC de la Lorraine et qu'il faut conserver. Il influence positivement le climat social et la qualité de vie au travail. Il permet d'accroître les capacités des salariés à faire face aux situations stressantes. **Il repose sur des sentiments positifs (bienveillance, respect, appréciation, reconnaissance, désir d'entraide, etc.) et de la réciprocité.**

S. House (1981) a étudié le soutien social dans le contexte du stress lié au travail et a déterminé plusieurs composantes, à savoir:

- Le soutien affectif: empathie, sollicitude, amour, confiance, estime ou manifestations d'intérêt,
- Le soutien évaluatif: information facilitant l'autoévaluation, opinion des autres utiles pour s'affirmer,

- Le soutien informatif: suggestions, conseils ou information, aidant à résoudre les problèmes,
- Le soutien pratique: aide directe sous forme d'argent, de temps ou de travail.

Le soutien de la part du supérieur immédiat est parmi les facteurs les plus déterminants pour préserver la santé psychologique au travail car la qualité de cette relation a une importance indéniable sur la qualité de vie au travail, sur la satisfaction, l'engagement et la mobilisation. Au-delà de la qualité des relations entretenues avec la hiérarchie, il est question ici, de la disponibilité, des capacités d'écoute et d'action dont fait preuve l'encadrement face aux sollicitations des agents (discuter d'un problème technique, de difficultés...).

Un climat de confiance où les individus se sentent supportés et reconnus permet de diminuer les tensions, favoriser la satisfaction et la motivation au travail.

Le climat de travail, positif comme négatif, se nourrit également des relations entre collègues. La qualité des relations avec les collègues et l'intégration dans un collectif de travail influent sur le bien-être et la santé au travail. Les possibilités d'entraide et de coopération facilitent l'accomplissement des tâches. Elles sont en particulier une ressource pour les salariés lorsqu'ils se trouvent face à des situations imprévues, complexes ou difficiles à gérer. Selon le contexte (comme c'est le cas ici), le collectif de travail peut jouer un rôle d'intégration sociale, en favorisant les solidarités et les moments de convivialité.

3.4.6 Des utilisateurs qui manquent d'autonomie et inquiets quant à l'avenir

3.4.6.1 Des utilisateurs qui ne sont pas assez autonomes en informatique et habitués à « être assistés »

D'après les personnes-ressources, les utilisateurs ont une vision très « *cocooning* » de l'équipe informatique et ont une faible autonomie en informatique. Ils ont été pendant des années dans une « *situation d'assistanat et maintenant on leur demande d'être plus proactifs et surtout plus autonomes* ». En effet, auparavant l'utilisateur contactait directement l'agent ESIC présent sur son site (il l'appelait ou allait le voir dans son bureau) et le dépannage se faisait souvent en présentiel et très rapidement, l'utilisateur doit désormais remplir un formulaire pour signaler un incident, formuler une demande, ou appeler le numéro unique (bientôt mis en place en cas d'urgence), l'agent ESIC aura la possibilité de faire le dépannage à distance et ne se déplacera plus systématiquement. Par ailleurs, cela ne sera pas forcément un agent du site qui répondra à la demande.

Nous notons chez les utilisateurs une forte résistance aux changements organisationnels.

La population est vieillissante et beaucoup d'agents ne possèdent pas le minimum de connaissances techniques en informatique requis même des plus basiques (ex : mettre un raccourci sur le bureau).

Enfin, pour certains utilisateurs, il semblerait que « *les nouveaux modes d'intervention et le rôle de l'ESIC restent ambigus* ». En effet, les personnes-ressources ont constaté que certains utilisateurs ne semblent pas avoir bien compris dans quelles circonstances et de quelle manière ils doivent recourir à l'équipe ESIC et ce qui relève de son rôle. Les acteurs interrogés mettent l'accent sur l'importance d'améliorer la communication auprès de l'ensemble des agents en Lorraine, écrite et orale (sur l'intranet, par l'équipe elle-même...).

À titre d'information le plan de communication déjà déployé et à venir:

- Une newsletter informatique. msg a été diffusée auprès de l'ensemble des agents de la Direccte Lorraine (voir annexe) ;
- L'intranet du Secrétariat Général dans lequel figure la rubrique ESIC est en cours de reconfiguration pour faciliter l'accès et la lisibilité aux usagers. En 2014 l'ESIC produira des flashes infos réguliers (fréquence à déterminer)

3.4.6.2 Des utilisateurs qui ne constatent pas beaucoup de changements mais qui demeurent inquiets

La quasi-totalité des utilisateurs déclare ne pas avoir perçu, ni ressenti, pour le moment, de grands changements tant au niveau de la qualité du service rendu par l'équipe ESIC que dans leurs modes relationnels avec cette dernière (peu d'utilisateurs ont eu des interventions réalisées à distance, et, peu se sont servis de GLPI) : « *Je n'ai pas noté beaucoup de changements pour l'instant*», « *en Lorraine, il n'y a pas encore eu beaucoup de changements, on a toujours des personnes en local notamment* ».

En revanche, les utilisateurs expriment plusieurs craintes vis-à-vis du nouveau mode d'intervention de l'équipe ESIC :

- **Moins de réactivité et un délai de résolution des incidents plus longs** : « *le plus important pour nous c'est que les délais de réponse ne soient pas augmentés* » ;

- **La complexité de la résolution des incidents à distance** : « *ce n'est pas forcément facile d'expliquer ce que l'on a parfois comme problème, par mail, téléphone, c'est plus facile de montrer* », « *les agents utilisateurs qui n'auront pas un minimum de connaissances techniques en informatique n'arriveront peut-être pas à suivre les instructions* », « *c'est plus facile quand on a, à côté, quelqu'un qui nous montre* » ; « *les agents ESIC qui sont sur place connaissent notre configuration au niveau des locaux et c'est important au niveau de la résolution de certains incidents, on perd la mémoire des lieux et des installations* » ;
- **La lourdeur administrative et la perte de temps** : « *le remplissage de l'interface GLPI va être contraignant et va nous faire perdre du temps* », « *GLPI va alourdir notre quotidien* » ;
- **La perte du rapport humain avec les agents ESIC** : « *je préfère le contact humain que le contact via des ordinateurs interposés* », « *c'est déshumanisant* », « *cela dépersonnalise la relation* », « *on perd l'humain, cela devient très mécanique et déshumanisé* », « *c'est une régression, plus de social dans les relations* » ;
- **Un isolement des agents ESIC** : « *la proximité humaine c'est important pour l'agent ESIC, la prise en main à distance enlève cette proximité et isole complètement l'agent ESIC des autres agents* », « *si les agents ESIC se retrouvent enfermés toute la journée dans leur bureau sans contact physique avec les autres agents, ils vont très mal le vivre* » ;
- **La disparition d'agent ESIC à plus ou moins long terme** : « *je crains que ce dispositif soit fait pour supprimer des postes d'informaticiens* », « *il y a un risque d'externalisation de l'activité informatique* », « *j'ai bien peur que l'informatique soit externalisé et là ça serait l'horreur* », « *c'est encore une manière de réduire les effectifs* ».

Certains utilisateurs mettent en évidence également que le déplacement de l'agent ESIC sur leurs postes de travail leur permet de comprendre et de mémoriser la manière de procéder si le problème était amené à se reproduire.

3.4.6.3 Pour les utilisateurs de l'UT 54, une inquiétude plus marquée

Les utilisateurs de l'UT 54 (Vandœuvre) sont très inquiets quant au départ à la retraite des trois agents ESIC, ils craignent de ne plus avoir d'agents ESIC physiquement présents au sein de leur UT : « *si on a plus personne en local, cela va poser des problèmes, quand il y a quelqu'un de présent physiquement c'est plus rapide, surtout pour les utilisateurs qui n'y comprennent rien en informatique* ».

Avis Physiofirm

L'UT 54 étant proche géographiquement de l'UR 54, il pourrait être envisagé de déployer un agent ESIC de l'UR 54 sur l'UT 54 plusieurs fois dans le mois (à définir selon les besoins par le responsable ESIC), afin de réaliser une permanence physique périodique.

3.4.6.4 Pour certains utilisateurs, plus qu'une inquiétude, un stress

L'assistance physique et immédiate est très appréciée par les utilisateurs et certains se disent **stressés** quant au changement du mode d'intervention des agents ESIC : « *on est inquiet, notamment par rapport au délai de résolution qui risque de s'allonger, nous derrière on a les administrés, alors déjà qu'ils nous mettent la pression si en plus on n'a pas d'intervention rapide en cas de problème, cela va être catastrophique* », « *si notre quotidien n'est pas facilité cela ne va pas être évident pour nous* », « *je travaille au secrétariat de direction, on travaille souvent dans l'urgence, pour le préfet, on a souvent des soucis au mauvais moment et les interlocuteurs, que l'on a, ne veulent rien savoir, cela nous fait peur si l'équipe ESIC n'a pas la même réactivité qu'aujourd'hui* ».

Avis Physiofirm

La dégradation de la qualité de service, des délais d'attente jugés trop longs... peuvent susciter le mécontentement des interlocuteurs des utilisateurs et créer des tensions. Ces heurts sont susceptibles d'avoir des répercussions sur le travail des agents utilisateurs (interruptions des tâches...), générer du stress et en cascade, risquent de créer des tensions relationnelles avec les agents ESIC.

3.5 Synthèse et conclusion du diagnostic approfondi de la Direccte Lorraine

Bien que la région Lorraine ne dispose pas de beaucoup de recul quant à la mise en place des changements organisationnels en lien avec le projet EUCLID¹³, plusieurs constats ont pu être faits par les experts.

La procédure d'intervention de l'équipe ESIC de la région Lorraine (GLPI + numéro unique) telle qu'elle a été élaborée, formalisée et communiquée:

- Permet de pallier aux problèmes rencontrés lorsque l'informaticien local (du site) n'est pas présent dans les locaux ;
- Reste « simple » pour l'utilisateur mais également pour les agents ESIC (la lourdeur administrative est moins importante que sur ISLOG) ;
- Notifie précisément les conditions dans lesquelles l'utilisateur doit utiliser plutôt GLPI ou plutôt le numéro unique ;
- Permet de garder une flexibilité via l'approche localiste : ce qui permet de réduire les sentiments de perte de reconnaissance et d'utilités, de perte du sens du travail, éprouvés par les agents ESIC.

Plusieurs facteurs de risques psychosociaux en lien avec les fondements du projet EUCLID existent :

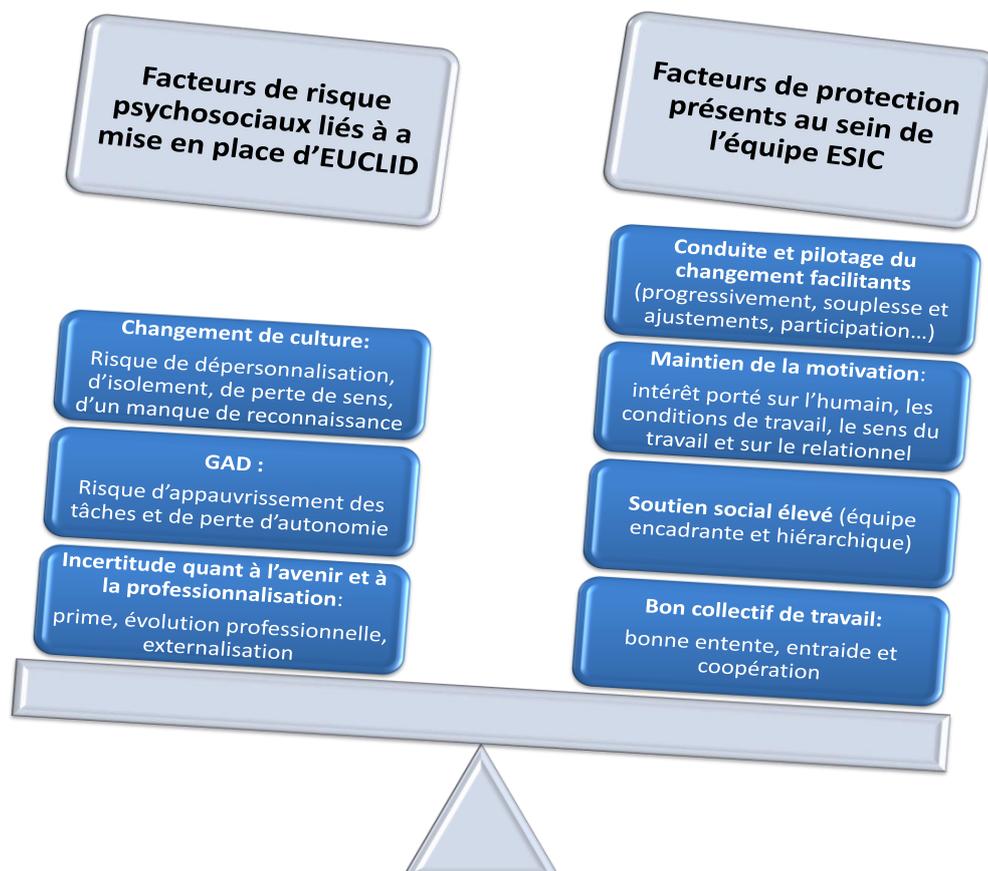
- Le changement de culture, avec notamment, le développement de l'intervention à distance qui peut engendrer une perte de sens donné au travail, le sentiment d'une « activité empêchée », de la dépersonnalisation, déshumanisation de la relation, un isolement, un sentiment d'un manque de reconnaissance et de moindre utilité...
- Un appauvrissement des tâches et une perte d'autonomie avec la mise en place des GAD
- Des craintes quant à l'avenir et à la professionnalisation : les questions en lien avec le maintien de la prime, l'évolution professionnelle, l'éventuelle externalisation de l'activité à venir et le développement des compétences, sont soulevées.

¹³ Les changements en termes de modes d'intervention de l'ESIC ont été mis en œuvre de façon effective en Juillet 2013

Cependant, face à ces facteurs de risque, l'équipe ESIC s'est dotée de facteurs de protection qui à l'heure actuelle, réduisent l'émergence et le développement des risques psychosociaux:

- Des changements menés progressivement et espacés dans le temps ;
- Un accompagnement au changement qui permet de prendre en compte les besoins et les attentes des agents, et de réaliser des ajustements si besoin (tels que conserver l'approche localiste par exemple) ;
- Un style de management participatif et équilibré :
 - o Une grande concertation des agents ESIC avec leur responsable avec une prise en compte de leurs avis (management participatif) ;
 - o Un responsable qui adopte une attitude et met en œuvre des actions permettant de maintenir la motivation de son équipe : il prête de l'intérêt aux conditions de travail (déplacements, moyens tel que le matériel), aux personnes, à l'ambiance relationnelle et à l'équité (climat de confiance), aux compétences et potentiels de chacun (le transfert de compétences, mini groupe projet...)
- Une équipe ESIC qui bénéficie d'un soutien social émanant de l'encadrement mais également de la hiérarchie (secrétaire général, Direccte)
- Un collectif de travail uni (bonne entente, entraide et coopération dans l'équipe).

Les facteurs de risques et les facteurs de protection de l'équipe ESIC de la Direccte Lorraine



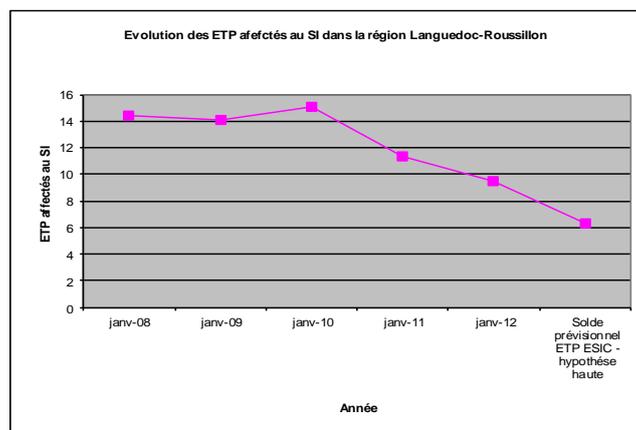
3.6 La Direccte Languedoc Roussillon (LR) : une région préfiguratrice arrivée à la cible

Les résultats du diagnostic de la région LR retranscrivent l'analyse :

- D'entretiens individuels menés auprès du DIRECCTE, du responsable RH ; du secrétaire général ;
- D'entretiens individuels semi-directifs réalisés auprès des six agents ESIC et de leur responsable;
- D'entretiens individuels réalisés auprès de 6 utilisateurs (UR 34, UT 34, UT 66, UT 11);
- D'observations de situations de travail, de l'activité des agents ESIC et des outils de travail (UT 34 et UR 34, UT 66) ;
- D'entretiens individuels auprès de 4 correspondants locaux (UT 66, UT 11, UT 34 et UR 34) ;
- D'une auto-confrontation réalisée auprès de l'ensemble des agents ESIC.

3.6.1 Au moment de la mise en place du projet EUCLID, une réduction « rapide » de l'effectif informatique

Au sein de la direccte, 15 agents occupaient des postes informatiques, avant le lancement du projet EUCLID (2011), cela représentait 10,03 ETP. Nous pouvons constater qu'après la phase de préfiguration **7 agents n'ont pas rejoint l'équipe ESIC ou GAD**, essentiellement des agents de traitements informatiques (5 sur 7) et des agents à temps très partiels.



- En **2008** on comptait **14,4 ETP** dans les services déconcentrés de la région ;
- En 2010-2011 on comptait **10,03 ETP SI** au sein de la Direccte LR ;
- Début **2012**, on comptait **9,43 ETP SI** au sein de la Direccte LR ;
- En **2013** la prévision était de **6,3 ETP** en LR.

Notons que le responsable ESIC signale, dans sa note du 10 juin 2013, **qu'en réalité, en 2013, 5,5 ETP sont comptabilisés** avec de nombreuses absences et un agent ESIC en formation.

3.6.2 La répartition géographique et par catégories socioprofessionnelles de l'équipe ESIC LR

Ci-dessous un tableau résumant la localisation et les catégories socioprofessionnelles des agents composant l'ESIC LR :

| Localisation | ETP | Catégorie | Âge | Sexe | Ancienneté au poste | Ancienneté dans l'administration |
|--------------|------|-----------|-----|------|---------------------|----------------------------------|
| UT 30 | 0.70 | B | 45 | F | 20 | 25 |
| UR 34 | 1 | A | 48 | H | 6 | 19 |
| UR 34 | 1 | B | 53 | F | 21 | 33 |
| UR 34 | 1 | B | 58 | F | 20 | 31 |
| UT 34 | 1 | C | 58 | F | 13 | 36 |
| UT 02 | 1 | B | 57 | F | 21 | 33 |
| UT 11 | 0.6 | B | 54 | F | 23 | 33 |

Nous constatons que :

- Deux départements, le 48 et 66, n'ont pas d'agent ESIC localisé sur site.
- 4 agents sont basés géographiquement sur des UT et 2 de ces agents sont à temps partiels.
- 71% de l'effectif ESIC appartient à la catégorie B ;
- 86% des agents sont des femmes ;
- En moyenne les agents ESIC ont 29,3 ans d'ancienneté au sein de la Direccte et 16, 4 ans d'ancienneté sur un poste informatique ;
- La moyenne d'âge de l'équipe ESIC est de l'ordre de 53,5 ans, cela pose la question de la professionnalisation des agents, du maintien dans l'emploi des seniors et du développement de leur employabilité.

Avis Physiofirm

Une réduction aussi rapide de l'effectif engendre généralement une surcharge de travail, une désorganisation du travail. Dans une note (« fiche projet « EUCLID » Phase de préfiguration ESIC en Languedoc-Roussillon » du 30 janvier 2012) le responsable ESIC le souligne en matière de **point de vigilance**. *« Il faut veiller à ne pas appauvrir trop rapidement les effectifs tant que les structures nationales (GAD) n'auront pas pris en charge pleinement leurs domaines de compétences respectives faute de quoi il y a un risque de :*

-Désorganisation

-Baisse de qualité de service »

Alors pourquoi avoir sorti du projet tous les agents informatiques à temps très partiels dès la mise en place du projet EUCLID, notamment dans les UT 66 et 48 ? Certes, l'un des objectifs assignés par la RGPP sur le champ du SI des DIRECCTE était la réduction des effectifs de 40 ETP sur la période 2011-2013 avec un ratio cible de 1 gérant pour 100 gérés sur l'assistance bureautique (sans le soutien métiers), mais pourquoi la Direccte LR a voulu parvenir à cet objectif aussi rapidement ?

3.6.3 Le contexte dans lequel le projet EUCLID s'inscrit

Selon certaines personnes-ressources, la mise en place du projet EUCLID était inévitable, incontournable car :

- Le métier informatique a évolué ;
- L'organisation des services au niveau informatique était « très émiettée » ;
- L'effectif d'agents informaticiens s'était fortement réduit et le système où chaque unité territoriale avait son équipe informatique « ne tenait plus la route ».
- L'orientation générale est d'aller de plus en plus vers des applications Web pouvant être gérées à distance.

La Direccte LR a choisi d'être région préfiguratrice afin d'être dans le mouvement plutôt que de subir. Le responsable de l'équipe ESIC souhaitant être porteur du projet.

Les EIR et les EIL ont été créés dans le but de réaliser une assistance aux usagers. Les agents ont été recrutés en interne, il s'agissait d'agents qui connaissaient les services et les besoins, mais ne possédaient pas de compétences informatiques reconnues. Ils avaient suivi, à l'époque, une formation AFPA de neuf mois, leurs profils étaient, adaptés aux besoins.

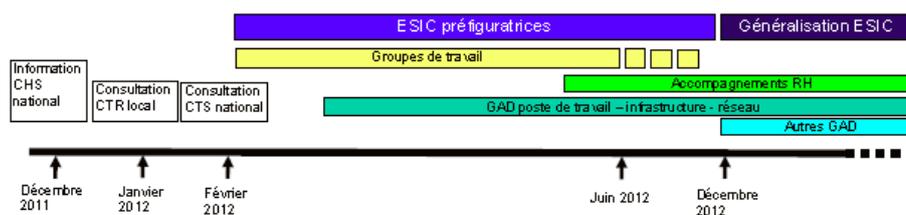
Ce qui ne semble plus être le cas aujourd'hui : « le besoin a changé et les agents qui font aujourd'hui partis de l'ESIC manquent pour la plupart de compétences par rapport au besoin actuel ».

Un projet engendrant de nombreux changements auxquels certains agents n'ont pas adhéré:

- Un métier qui évolue vers des tâches informatiques pures,
- Un changement de rattachement, en effet les agents, relèvent désormais du responsable ESIC.
- Des déplacements : l'affectation est régionale ce qui entraîne des déplacements dans la région.
- Ces changements expliquent le choix de certains de ne pas avoir intégré l'équipe; en effet certains agents ont fait le choix de ne pas intégrer l'ESIC et n'ont plus aujourd'hui de fonctions liées à l'informatique, d'autres ont fait le choix d'intégrer cette équipe. Parmi ces derniers, il semblerait que certains n'adhèrent pas à cette nouvelle configuration ESIC, mais y restent tout de même par crainte de perdre leur prime informatique, ce qui peut générer un état de dissonance cognitive et engendrer du mal-être.

3.6.4 Un passage en mode « ESIC » en LR très rapide

Calendrier prévisionnel (source « fiche projet « EUCLID »-Phase de préfiguration ESIC en Languedoc-Roussillon » du 30 janvier 2012)



Une avancée au niveau des changements organisationnels

Certaines personnes-ressources ont mis en avant que si la région LR est très en avance au niveau de la mise en place des changements organisationnels par rapport aux autres régions préfiguratrices, c'est parce qu'elle a été obligée de se réorganiser rapidement étant donné que de nombreuses personnes ont quitté tout de suite l'équipe informatique au moment de la mise en place d'EUCLID : « on s'est retrouvé dès le début à moins trois donc il fallait rapidement passer à un fonctionnement plus cadré et moins localiste ».

« la rapidité de la baisse des effectifs a rendu difficile l'organisation de façon progressive », « pour structurer, on a avancé sans doute dix fois plus vite que les autres régions, car l'on n'avait pas le choix, il fallait que cela fonctionne, car nous avons des usagers derrière ».

Une avancée au niveau des outils

D'après les éléments recueillis auprès des personnes-ressources, l'équipe ESIC LR a créé de nombreux outils et parallèlement, dans les autres régions préfiguratrices, très peu de choses semblent avoir changé : « En Lorraine, le localisme est bien présent (l'agent ESIC de Bar-le-Duc continue à s'occuper des agents de bar le DUC), ils n'ont pas été obligés d'aller aussi loin au niveau des sites déportés, ils n'ont pas mis en place le numéro unique... », ce qui semble générer de l'incompréhension chez les agents ESIC LR ».

La logique de centralisation de standardisation et de normalisation de l'outil informatique nécessite une technicité assez forte en matière de métier informatique au niveau des GAD, groupes d'appuis aux équipes ESIC.

Au niveau des GAD, il semblerait que l'équipe ESIC commence à voir les effets sur la partie Ilo et réseaux (cela apporte un mieux dans la structuration de l'équipe ESIC) mais sans qu'ils soient soulagés en termes de charge de travail. Le GAD poste de travail est quant à lui très attendu, car il devrait soulager l'équipe ESIC au niveau du déploiement à venir de Windows 7 sur les postes de travail. Le retard des GAD serait essentiellement lié au fait que les agents qui y sont affiliés ne le sont pas à 100% actuellement.

3.6.5 Une équipe exposée aux risques psychosociaux

La Région préfiguratrice LR a fait l'objet d'une expertise CHSCT en local, le cabinet Physiofirm a fait le choix, pour des raisons de facilité de lecture, de ne pas présenter le détail du diagnostic approfondi.

La synthèse des résultats du diagnostic approfondi dans ce présent rapport (présentée ci-après) reprend les points les plus importants du diagnostic, notamment les facteurs à l'origine de l'émergence des risques psychosociaux au sein de l'équipe ESIC LR. Les éléments détaillés sont accessibles dans le rapport d'expertise remis au CHSCTR et à l'administration centrale.

3.7 Synthèse et conclusion du diagnostic de la Direccte LR

Le projet Euclid

La phase d'expérimentation du projet EUCLID a un impact important sur les conditions de travail et la santé des agents ESIC de la Direccte Languedoc-Roussillon.

Le projet semble répondre à une évolution naturelle du métier de l'informatique, (avancées technologiques, introduction de nouvelles méthodes de travail, outils mis à disposition, notamment par la prise en main à distance...), et à un besoin de structurer un service SIC issu d'un important regroupement de huit directions.

Cependant, il repose sur une réflexion qui paraît parfois éloignée du terrain. La question est donc de savoir comment les agents pourront s'adapter à ces changements et y adhérer.

En effet, force est de constater, que ce projet engendre de grands changements:

- ☞ Un changement de culture et de représentation sociale du métier ;
- ☞ Une centralisation des demandes et des incidents ;
- ☞ De nouvelles tâches ;
- ☞ Un niveau de technicité plus élevé ;
- ☞ De nouveaux modes opératoires et outils ;
- ☞ De nouvelles connaissances, compétences et savoir-faire à acquérir ;
- ☞ Une perte d'autonomie ;
- ☞ Une baisse programmée des effectifs,
- ☞ Un changement de rattachement hiérarchique...

Bien que la mise en place de ces changements soit un passage obligatoire de cette organisation cible, il a été laissé une certaine latitude décisionnelle aux Direccte préfiguratrices, quant au choix des outils ou process à utiliser, mais aussi quant aux modalités d'accompagnement et de déploiement du projet EUCLID.

En LR, une avancée « trop » rapide au niveau de la mise en place des changements

Dans un contexte de réorganisation, cette période de transition, de mises en place du projet, doit être **absolument anticipée** (charge de travail, relais santé, communication, intégration de nouvelles technologies, accompagnement au changement, formations).

Bien que de nombreux accompagnements aient été mis en place au niveau national mais aussi au niveau local afin d'accompagner au mieux cette phase de transition, de préfiguration : chantiers RH (animation du dialogue social), COPIL, CODIR, COTECH, réunions, plan de communication, (lettres internes, notes...), **la rapidité avec laquelle le projet a été conduit a entraîné de nombreuses difficultés pour les agents ESIC et une confusion auprès des utilisateurs.**

En effet, la région préfiguratrice LR a été rapidement en avance au niveau de la mise en place des changements organisationnels prévus, initialement dans le projet, et également par rapport à l'avancée d'autres régions préfiguratrices telles que la Lorraine par exemple.

Peu de temps après le lancement de la phase de préfiguration la directrice LR :

- Est parvenue à l'effectif cible (bien qu'aucune directive nationale ne l'impose, la RGPP étant remplacé par la MAP).
- A coordonné un fonctionnement totalement centralisé ;
- A mis en place de nouveaux modes d'intervention tels que la prise en main à distance et la mise en place d'un point d'entrée unique régional pour les incidents et demandes ;
- A créé de nombreux outils allant dans le sens du projet EUCLID : catalogue de service, outil de gestion des incidents « ISILOG », fiche de remise de matériel, fiche de liaison ESIC...
- A mis en place des correspondants locaux (avec une définition formalisée des tâches du correspondant local et tâches hors ESIC) notamment en raison des mouvements d'effectifs ayant laissé deux départements sans agents ESIC présents physiquement sur site.

On peut s'interroger sur l'intérêt d'une telle rapidité dans la mise en place du projet Euclid.

Les changements organisationnels tels qu'ils ont été menés, associés à un effectif fortement diminué et un collectif de travail transformé n'ont pas permis d'accompagner et d'adapter voire d'ajuster ces changements aux difficultés rencontrées.

Dès lors, ces changements ont été vécus comme imposés, subis. Ils ont généré au sein de l'équipe ESIC et des utilisateurs de nombreuses interrogations, frustrations et ont accentué les freins et résistances aux changements.

Des incompréhensions et des confusions qui subsistent malgré le déploiement d'un important plan de communication

Il est important de noter qu'un plan de communication a été réalisé auprès des utilisateurs (plusieurs actions et moyens de communication ont été déployés, lettres internes, note aux agents du directeur, réunions d'informations sur tous les sites).

Cela afin d'informer les agents de l'évolution du support dans le domaine de système d'information et de communication, de faciliter la transition et d'éviter la mise en difficulté relationnelle des agents ESIC. Malgré cela, de nombreuses confusions et incompréhensions sur les nouveaux modes d'intervention de l'ESIC sont présentes chez les utilisateurs et certains n'adhérant pas à ces changements, adoptent des attitudes résistantes vis-à-vis de ces derniers.

Une équipe ESIC fortement exposée aux risques psychosociaux

Cette période de préfiguration a eu un impact important sur le collectif de travail, les experts mettent en exergue des indicateurs d'alerte révélant l'existence d'un mal-être, d'une souffrance au travail :

- Des tensions interindividuelles ;
- Du mal-être clairement exprimé par une partie des agents rencontrés et l'impact négatif sur leur équilibre de vie ;
- Des troubles de la qualité du sommeil ;
- Le fait de venir « travailler avec la boule au ventre » ;
- Des pleurs sur le lieu de travail pour certains agents ;
- Des difficultés générales de coopération ;
- Une volonté exprimée de quitter l'ESIC pour certains agents ;
- L'expression de certains agents sur leur mal-être au travail, de leurs difficultés auprès du CHSCT, des ressources humaines ;
- L'absentéisme maladie (son niveau et sa nature) : les éléments recueillis lors du diagnostic nous permettent de dire qu'il est en grande partie lié à une dégradation des conditions de travail engendré par le projet EUCLID.

Ce mal-être au travail ressenti par l'ensemble des agents est lié à plusieurs facteurs de risques psychosociaux:

- **De nouveaux process contraignants** qui engendrent une lourdeur administrative et une perte d'autonomie (ISILOG, fiche de remise de matériel, Fiche de liaison ESIC..... ;
- **Des facteurs de risque liés à la conduite du changement (rapidité, manque de concertation des agents ESIC, manque de flexibilité et de souplesse) ;**
- **Un changement de culture et de représentation sociale du métier** (perte de l'approche localiste et développement de l'intervention à distance) qui crée un sentiment de manque de reconnaissance sociale et de perte de sens du travail;
- **Un management très centré sur la tâche et les résultats** et pas assez sur le côté humain et relationnel ;
- **Une crainte quant à l'avenir accentuée par la problématique de la professionnalisation.** Un des axes importants du projet Euclid repose sur la professionnalisation des agents. L'équipe ESIC LR est très hétérogène sur le plan des compétences informatiques. Il semble essentiel d'opérer une harmonisation des compétences au niveau de l'équipe, aujourd'hui, trop différente. Les agents se sentent en difficulté, parfois disent manquer de compétences, un des leviers majeurs de ce projet résidera dans l'accompagnement et la formation des agents afin de les faire monter en compétences pour qu'ils atteignent le niveau requis. Par ailleurs, rappelons que l'analyse de l'effectif par âge fait apparaître un effectif vieillissant, ce qui accentue la nécessité de se poser la question du maintien dans l'emploi des agents ESIC et du développement de leur employabilité. Il semble nécessaire qu'au niveau national des réponses RH soient amenées aux agents ESIC (formations, prime, évolutions...).

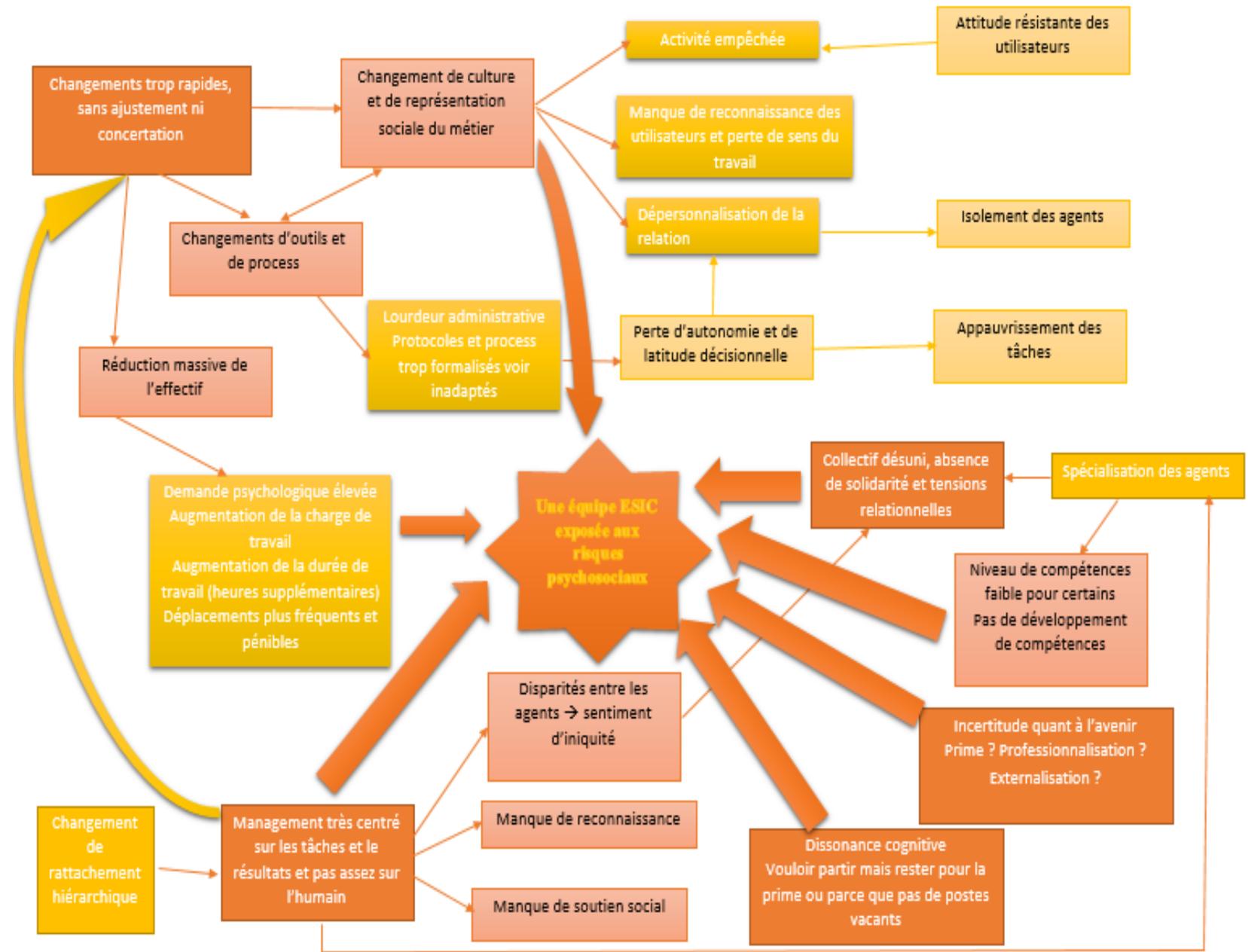
Un manque de clarté quant à la fonction, la responsabilité et les attributions des correspondants locaux

Le manque de clarté quant à la fonction, la responsabilité et les attributions des correspondants locaux, génère du stress et de la frustration chez ces derniers, des incompréhensions et des confusions chez les utilisateurs qui peuvent entraver le bon fonctionnement de l'ESIC.

Par ailleurs, au regard des différents éléments recueillis, il semble nécessaire que ces derniers puissent être formés aux bases de l'informatique, dans l'objectif de comprendre un langage informatique technique et spécifique et donc de faciliter les échanges avec les agents ESIC lors des interventions, mais aussi pour apporter du sens à leur fonction et de la reconnaissance.

Le schéma ci-après est une modélisation synthétique et causale des problématiques psychosociales rencontrées par l'équipe ESIC de la Direccte de Languedoc-Roussillon.

Les facteurs de risques engendrant des risques psychosociaux au sein de l'équipe ESIC LR



4 La mise en place des Groupes d'Appui aux Direccte

Descriptions des entretiens réalisés avec les GAD :

- 1 agent GAD ILO Centre
- 1 agent GAD ILO Lorraine
- Le responsable GAD ILO
- GAD poste de travail Centre (1 entretien individuel + agent GAD et SIC en entretien collectif)

Au vu du nombre d'entretiens limités, nous nous sommes appuyés en parallèle sur l'analyse de nos entretiens et sur les retours d'expériences des différents agents.

Des problématiques communes ont pu apparaître. Nous allons donc dans un premier temps faire une description des GAD et de leurs problématiques spécifiques puis mettre en avant les problématiques communes.

Note : Nous n'avons pas rencontré d'agents GAD réseaux et moyens de communications

Trois GAD ont été mis en place :

- *Le GAD poste de travail (14 agents),*
- *Le GAD infrastructure locale (9 agents),*
- *Le GAD réseaux et moyens de communications (10 agents)*

4.1 Description du GAD réseaux et moyens de communication (GAD R et C)

Les experts attirent votre attention sur le fait qu'ils n'ont eu que très peu de données sur ce GAD.

Description de l'activité du GAD R et C

Le GAD R et C, est en charge du WAN, du LAN et de la téléphonie/visiophonie en DIRECCTE. Le GAD travaille en collaboration avec les ESIC : consultation, assistance, conseil.

Dans l'immédiat le principal projet concernant le WAN réside dans le déploiement du marché LISA de concert avec l'opérateur, les ESIC et les équipes ministérielles.

Sur la partie téléphonie/visiophonie la première étape est le recensement des solutions de téléphonie sur IP, de voix sur IP et de déploiement des solutions de visioconférence.

Sur le LAN, le premier objectif est de recenser, de simplifier et d'unifier l'architecture afin de permettre l'homogénéité des équipements et la fluidité des échanges de données et de communication au sein de la DIRECCTE.

4.2 Description du GAD poste de travail (GAD P2T)

4.2.1 Description des caractéristiques générales de l'équipe

- ☞ 17 personnes travaillent sur le GAD poste de travail.
- ☞ Seul le responsable du GAD est à temps complet sur cette mission.
- ☞ Les agents du GAD poste de travail sont éclatés géographiquement.
- ☞ Le responsable est sur Grenoble.
- ☞ Les agents sont répartis sur 8 régions différentes.
 - Rhône Alpes
 - Pays de Loire
 - Centre
 - Ile de France : UT 75, DAGEMO/SDIS, SI/CCRF (= différents sites)
 - Auvergne
 - Limousin
 - Guyane
 - Haute Normandie

4.2.2 Description de l'activité du projet des GAD P2T

Les premiers travaux du GAD concernent la conception du master national poste de travail et l'implémentation de l'architecture nationale qui en permettra une exploitation industrialisée:

- Définition puis création d'un master basé sur Windows 7 et embarquant Office 2010,
- Définition et mise en place de l'architecture SCCM pour réaliser le télé inventaire, la télé distribution des paquets logiciels et la gestion fr-configuration des postes,
- Définition des normes d'évolution du master national et de ses composants embarqués,
- Définition des procédures de déploiement du nouveau master,
- Définition des formations,
- Mise en place éventuelle d'une task force de migration des macros Excel (marché ou renfort du GAD) ou installation de la machine virtuelle native Windows 7 (XP mode) maintenant les feuilles concernées pendant une période transitoire.

L'activité du GAD poste de travail est centrée autour du déploiement de Windows 7. Ce projet est central et occupe l'essentiel de la charge de travail des GAD P2T.

« Windows 7, doit être déployé, sur 1200 postes de travail du ministère, sur le champ de travail compatibles avec les 200 marques d'ordinateurs présentes. L'objectif est de créer des postes homogènes, stables et qui se manage facilement . »

« Depuis fin 2012 c'est chargé »,

« Il y a beaucoup de déplacements : on a été en formations, en réunions... »,

« Le démarrage de Windows 7 a commencé sur 6 sites dont Blois. Ensuite, il y aura le démarrage du déploiement sur le plan national sur les 25 régions de France et les DOM TOM. Cette phase va prendre au moins 6 mois d'activité intense puis après il y aura la maintenance, la mise à jour ».

La mise en place de Windows 7, sur la région Centre, risque de représenter un pic de charge significatif pour les agents du GAD poste de travail à minima jusqu'à la fin du premier trimestre 2014. En effet, L'UR va passer en Windows 7 à partir du mois d'octobre 2013, l'UR 37 à partir du mois de novembre, l'UT 36 en Décembre, l'UT 18 en Janvier et l'UT 45 en Janvier/Février 2014.

Notons que la migration vers Microsoft Office sur un socle Windows 2007 devait être réalisée, selon le schéma directeur, avant fin 2013. Le calendrier a donc sensiblement glissé.

Avis et préconisation Physiofirm

Cette charge de travail va s'installer dans le temps puisqu'il s'agit de déployer Windows 7 sur l'ensemble des postes de travail. Le calendrier de déploiement va s'étaler sur l'année 2014.

Nous nous interrogeons néanmoins sur le projet autour des GAD P2T à plus long terme. Dans le descriptif de l'activité tout est lié à ce déploiement (voir fiche de cadrage). Plus qu'un groupe d'appui pérenne, ce GAD a la configuration d'une équipe projet.

Quel est l'avenir de ce GAD ? Les GAD vont-ils se décroïsonner ? Existera-t-il des passerelles entre eux ?

Il serait nécessaire d'apporter des clarifications car cette situation peut générer des craintes et de l'incertitude quant à l'avenir pour les agents du GAD concernés mais également pour les agents potentiellement intéressés qui ne comprennent pas la trajectoire envisagée.

4.3 Le GAD Infrastructure locales (ILO)

4.3.1 Description des principales missions du GAD ILO

Les principales missions et objectifs du GAD ILO sont les suivants :

- Recenser de façon exhaustive les infrastructures de l'ensemble des DIRECCTE,
- Réaliser un suivi des infrastructures,
- Mettre en place une solution de sauvegarde : gros projet lancé en 2011 qui se terminera en 2014 ,
- Mise en place de serveurs bureautiques.

Note: Selon le schéma directeur, ce recensement était attendu pour décembre 2011.

L'agent du GAD ILO mène à la fois des activités en mode projet et des activités récurrentes.

Exemples d'activités récurrentes :

- Mise à jour des documentations du périmètre,
- Assistance aux ESIC sur le périmètre du serveur MOSS,
- Assistance à l'exploitation des VMS sur le SI central,
- Expertise de niveau 3 sur les incidents les plus pointus...

Exemples d'activités fonctionnant en mode projet :

- Mise en place d'une offre d'hébergement de serveurs virtuels sur le SI Central du Ministère,
- Mise en place d'un serveur de type NAS pour les sites détachés sans serveur MOSS,
- Définition des paliers techniques en matière d'infrastructures locales complémentaires MOSS...

4.3.2 Le RC Moss : un réseau de compétences préexistant et proche du GAD ILO actuel sur le plan métier

« Le réseau de compétences MOSS c'était la préfiguration de la préfiguration »

Sur les 12 agents affectés au RC Moss, 7 agents ont intégré le GAD ILO. Une majorité des membres de l'équipe possède donc un historique commun au travers du réseau de compétences du RC Moss. Il s'agissait alors d'un fonctionnement en mode associatif sans structure hiérarchique. Le contenu des missions était très proche des missions actuelles du GAD ILO.

Ce réseau de compétences travaillait déjà sur des thématiques similaires. « *Il s'agissait principalement de techniciens prêts à s'investir* ». « *Le RC Moss fonctionnait en mode associatif, c'était une joyeuse foire* »

Lors de la création des GAD, l'organisation s'est structurée avec notamment la mise en place d'un responsable d'équipe lui-même issu du réseau RC MOSS. Ce changement d'organisation a entraîné certaines difficultés :

« *La mise en place d'un management dans l'équipe a été problématique car auparavant le RC Moss fonctionnait en mode associatif* ». C'est donc un changement de culture qui s'est opéré au sein de l'équipe.

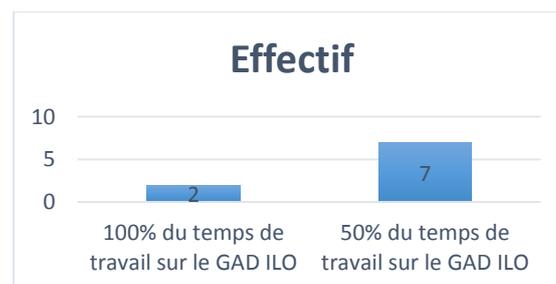
Ce changement de structuration semble complexe à mettre en place et à faire accepter par une partie de l'équipe. Un certain nombre de difficultés de pilotage proviennent des contraintes et des caractéristiques de l'équipe et notamment les problématiques suivantes : temps partiel, horaires de travail décalés (Métropole, Martinique), disparités des compétences, éclatement géographique des agents.

4.3.2.1 Éclatement géographique de l'équipe et disparités au niveau des temps de travail qui rendent l'organisation du travail complexe

Le GAD ILO est composé de 9 agents répartis sur 9 régions différentes

- Lorraine
- DAGEMO/SDSI
- Centre
- Rhône Alpes
- Aquitaine
- Martinique
- Ile de France
- Languedoc Roussillon
- PACA

Répartition de l'effectif en fonction du temps de travail sur le GAD ILO



Seulement deux agents sont affectés à temps complet au GAD ILO :

- L'agent GAD de la région Centre
- Le responsable d'équipe.

Les autres agents GAD sont tous affectés à 50% de leur temps de travail pour le GAD et 50% pour l'informatique en configuration ESIC (régions préfiguratrices) ou non.

De plus, on constate un éclatement géographique important des agents et des temps de travail différents et différés (Martinique et Métropole) qui impliquent de créer une organisation spécifique et adaptée sur:

- Le système de modes de communication et d'échanges à mettre en place,
- Le plan de la répartition du travail et du contrôle du travail.

4.3.2.2 Des contraintes d'équipes qui rendent le pilotage complexe

Chaque agent a une responsabilité sur un projet et fonctionne en binôme.

« Il y a deux personnes par projet minimum ». Sur la solution de sauvegarde par exemple on compte 4 personnes sur le projet.

Les agents du GAD d'Aquitaine et de Rhône Alpes travaillent 2,5 jours par semaine sur le GAD ILO. Chaque agent GAD organise son temps de travail ce qui entraîne des disparités au niveau de la gestion du temps entre les agents. Il semble y avoir une certaine souplesse dans l'organisation du temps de travail.

Cette équipe est donc morcelée géographiquement et au niveau de ces rythmes de travail ce qui rend l'organisation du travail complexe :

« L'éloignement géographique pose problème pour monter des projets, et rencontrer les interlocuteurs de la SDSI, ce qui est facilitateur du fonctionnement et de la visibilité du GAD»

« Pour combler parfois le manque de temps sur les projets du GAD du fait du temps partiel, on est obligé de déborder sur des horaires de travail qui sont du coup plus large! Ceci peut arriver avec des appels de collègues informaticiens d'autres régions, qui n'ont pas forcément la vision du planning de chaque agent du GAD. Le passage par la boîte GAD ILO peut faciliter ça »

Il y a aussi des difficultés à passer du GAD à l'ESIC et inversement d'autant plus que le fonctionnement en mode projet peut être très sollicitant et coûteux en terme de temps.

« Le travail de l'agent du GAD ILO est un travail qui se passe au niveau national. On peut rencontrer des difficultés pour se déconnecter du régional pour faire du national »

« Rien n'est formalisé mais plutôt souple. La répartition est plutôt gérée en fonction de l'actualité et de la priorisation »

« Essayer de faire du 50-50, mais ça n'est pas toujours possible, avec parfois 1 jour EIR, 1 jour GAD. »

« Les échelles de temps de travail entre GAD et EIR sont différentes; les EIR sont plus dans l'instant, et les équipes GAD sont plus comme en AC dans la durée, avec des projets »

Des moyens de communication et des méthodes de travail collaboratifs ont pourtant été mis en place :

Les moyens de communication utilisés et mis en place sont les suivants:

➤ **Les outils d'échanges internes à l'équipe :**

- ☞ Usage des mails et du téléphone,
- ☞ Des conférences téléphoniques : actuellement hebdomadaire

➤ **La boîte institutionnelle**

- ☞ Usage envoi de mails: demandes / travaux pour l'EIR - RSIC – SInformation : BAL informatique Région ;
- ☞ Usage : transfert à tous mais traitement des demandes => information prise en charge ;
- ☞ Classement des demandes traitées ;
- ☞ Organisation de l'arborescence (mission documentation) ;
- ☞ Identification des points en attente et non traités;

Pour le responsable, il serait important de « programmer des rencontres périodiques, 4 fois par an seraient nécessaires pendant 2 jours avec 1 jour de travail « collégial » en commun et 1 jour pour rencontrer les responsables de la SDSI (DSI prochaine) y compris pour établir des échanges avec le niveau national dont le GAD dépend »

Avis et préconisation Physiofirm :

Malgré les outils et les modalités de communication mis en place, les rencontres et les réunions de travail ne sont pas assez fréquentes. Il serait nécessaire de pouvoir jalonner l'année de sessions communes pour que les agents se rencontrent et optimisent les collaborations et la communication.

La question du temps partiel sur les GAD est une interrogation à appréhender de façon collective par un nouveau retour d'expérience. Les points de vues diffèrent entre les agents avec d'un côté des arguments métiers différents et/ou opposés et de l'autre les problématiques organisationnelles que cela implique. Sur ce second point le temps partiel complexifie beaucoup l'organisation au niveau :

- Du pilotage de l'équipe,
- De la répartition du travail,
- De la coopération ,
- De la communication entre agents, etc.

Il nous semblerait plus cohérents que les agents GAD dans l'organisation cible s'investissent à temps complet sur ces fonctions, d'autant qu'une part des agents évoque le dépassement du temps de travail théoriquement dédié au GAD. La fonction demande un investissement conséquent.

De plus, le fonctionnement en mode projet représente une charge mentale conséquente : pic de charge de travail, délais à respecter, aléas, travail d'équipe, etc. Ce mode de fonctionnement ne nous semble pas compatible avec le rythme de travail de l'ESIC. Les temporalités se superposent et peuvent devenir incompatibles : les urgences sont sur des plans différents, comment les prioriser ?

Cette question est à mettre en réflexion avec des retours d'expériences individuels comme cela a pu être fait précédemment. Attention il peut y avoir la présence d'un biais de jugement des GAD : la crainte de mobilités géographiques est très prégnante chez les agents du GAD. Tant que cette problématique ne sera pas résolue, il sera difficile de recueillir l'expression authentique des agents GAD sur ce point.

4.3.2.3 Une ambiance tendue au sein de l'équipe GAD ILO

« L'ambiance de travail est tendue » des tensions existent dans l'équipe.

Le style de management est ressenti comme « trop directif », exclusivement centré sur les tâches et les résultats avec des process imposés extrêmement formalisés réduisant la latitude décisionnelle des collaborateurs, l'intérêt du travail et engendrant une perte de sens du travail. Certains semblent se sentir sur-sollicités : « on est qu'à 50% sur les GAD et on nous demande du 100% », ressentent beaucoup de pression : « notre responsable nous met la pression, nous impose beaucoup de choses inutiles, « on doit mettre notre responsable en copie de tout, nous on est jamais en copie des mails envoyés, il n'y a aucune transparence », « tout le travail que l'on fait, un doc par exemple et refait par notre responsable », « Volonté forte de la RGAD de tout formaliser, ce qui nécessite donc de la production de doc ».

Avis et préconisation Physiofirm :

Les modalités de contrôle du travail mises en place sont mal vécues par les agents de l'équipe. La réduction des marges de manœuvres reflète pour certains l'expression d'un manque de confiance et a un impact négatif sur la motivation.

Le management à distance d'une équipe aux horaires différents est complexe à gérer. Il passe au sein du GAD ILO par des « reporting » et des échanges de mails qui augmentent de façon significative le contrôle et le sentiment de contrôle auxquels les agents ne sont pas nécessairement habitués (RC MOSS fonctionnait en mode associatif).

Les modes de management sont peut-être à réadapter ou à optimiser pour que chacun puisse trouver son équilibre dans l'équipe en mettant en place des outils de travail collaboratif ergonomiques et adaptés.

Des rencontres pourraient être planifiées au cours de l'année (proposition également exprimée par le RGAG) pour améliorer la communication et la coopération au sein de l'équipe.

4.4 Mise en avant des problématiques communes aux GAD

4.4.1 Des modalités de recrutement insuffisamment centrées sur les compétences

« Il y a eu un appel à candidature ouvert à l'ensemble de l'informatique. Il fallait faire un CV et une lettre de motivation »

« Les agents qui ont postulé ont tous été acceptés alors que la mission est difficile à réaliser sans formation »

« On devait recruter des compétences rares, on n'a pas fait les choses dans l'ordre »

« Pour le RC Moss il y a eu 36 candidats et 12 retenus et pour le GAD ILO il y a eu 10 candidatures et 9 retenus (7 d'entre eux avaient suivi le cursus de formation lors du lancement de RC Moss). Le tri s'est fait sur la quantité de temps disponible. Le critère de temps a été de 50% minimum à consacrer au GAD »

« Avec le recul, il serait aujourd'hui plus facile de faire un recrutement plus axé sur les connaissances et les compétences requises; au-delà de la seule volonté. »

« Je ressens un écart de niveau. J'attendais des formations qui n'ont pas eu lieu »

Les critères de recrutement qui ont été définis n'ont pas été utilisés pour valider les choix de recrutement des agents GAD.

A la question : *« Une affectation à temps partiel au GAD permettant de poursuivre une activité locale sera-t-elle possible »* ? La réponse de la direction est la suivante : *« Oui pour le lancement de la phase de préfiguration, sans toutefois que l'activité en GAD puisse être inférieure à 50% du temps effectif de travail de l'agent. C'est donc une des conditions d'acceptation des candidatures en GAD, pour cette phase. »*

Note : D'après nos entretiens la question du temps de travail n'a pas été une des conditions de recrutement mais le principal critère de choix, ce qui pose le problème des compétences requises et de la professionnalisation.

Avis Physiofirm :

Lors de la phase de recrutement des agents GAD, le principal critère retenu a été celui du temps que l'agent pouvait consacrer au GAD soit, à minima, 50% (ce qui ne correspond pas aux critères de recrutement affichés).

Le nombre de candidats a peut-être été insuffisant pour affiner les critères de recrutement. Il y a donc des disparités de compétences importantes dans les équipes et des agents qui peuvent se trouver en difficulté pour réaliser les missions. Ce problème semble plus prégnant au GAD poste de travail.

De nombreux agents souhaitent d'ailleurs quitter les GAD. Les raisons exprimées concernent l'inadéquation poste compétences, l'absence ou l'insuffisance de formations mises en place avec un sentiment d'échec et enfin le manque d'intérêt pour l'activité.

Dans l'avenir, les équipes GAD devront se construire autour de compétences requises et du niveau d'intérêt porté à ces activités pour qu'elles aient les moyens de réaliser leurs missions dans de bonnes conditions et sans mettre d'agents en difficulté.

4.4.2 Un problème de rattachement hiérarchique problématique

« Pour les agents GAD, qu'ils soient à 50% ou à 100% le lien hiérarchique est toujours le responsable informatique. Il y a une incohérence »

« Les entretiens annuels sont réalisés avec le responsable SIC qui n'a pas de visibilité du travail réalisé sur les GAD ».

Avis Physiofirm

Cette problématique du lien hiérarchique peut engendrer des difficultés au quotidien et rend incohérente la passation des entretiens annuels car le N+1 est déconnecté de l'activité réalisée pour les GAD.

Cette question est à traiter pour redonner de la cohérence, du sens et de la légitimité au management et surtout les moyens nécessaires pour piloter son équipe.

4.4.3 Une crainte de mobilité géographique prégnante et des incertitudes quant à l'avenir

Les agents GAD craignent en devenant un service de compétences nationale de devoir aller sur Paris. Par ailleurs, ils déclarent être dans l'incertitude concernant d'autres points : *« on ne sait pas réellement ce que l'on va devenir, pécutiairement on a rien et on ne sait pas si on aura quelque chose, on a juste une notoriété, on est référent national »*. *« Je ne souhaite pas quitter le SI local car il y a des incertitudes sur le plan national et on ne sait pas ce que l'on va nous proposer à la fin »*

Pourtant des réponses ont été apportées sur le sujet.

A la question : *« La mobilité géographique sera-t-elle imposée pour rejoindre un GAD ou une ESIC, immédiatement ou dans le futur ? »* La réponse de la direction est la suivante : *« Aucune mobilité ne sera exigée pour rejoindre un GAD ou une ESIC, ni au moment de leur constitution, ni pour les agents qui y auront été affectés, pendant toute la durée de leur affectation au sein de l'équipe (GAD ou ESIC). »*

Il y a globalement un besoin de visibilité quant aux conditions de généralisation :

« Tant que les GAD ne sont pas généralisés, on ne sait pas »

« Les GAD et le tableau d'avancement ? Il y a de forte attentes concernant les conditions de généralisation »

« Il faut donner aux agents des informations pour qu'ils comprennent les changements que cela représente en terme de métier. »

Ce manque d'informations sur les conditions de généralisation (rétribution, mobilité géographique, etc.) mais aussi sur la définition stabilisée des GAD en terme de missions (contenu de poste, organisation en silo ou généralisation) empêche les agents de se projeter dans l'avenir.

« Normalement, la phase de préfiguration devait durer 6 mois. La fin de la préfiguration s'installe. Ça pourri l'ambiance au niveau du groupe »

De plus, l'allongement de la phase de préfiguration, qui devait durer 6 mois et qui s'est installée depuis 1an ½, créé des doutes quant à la définition du cadre. Des interrogations commencent à apparaître sur la possibilité de revenir dans les équipes informatiques.

« Il ne savent pas ce qu'ils vont faire de nous, le retour dans l'équipe informatique n'est pas réglé »

« J'aimerais savoir à quelle sauce on va être mangé ? Est-ce que quelqu'un sait où personne ne sait »

« J'essaye de ne pas me projeter sinon ça me gâche mes journées »

Avis et préconisations Physiofirm :

Les agents ont une crainte d'être rattaché au niveau national, de se voir imposer une mobilité géographique. Des réponses ont pourtant été données sur ces sujets. Il s'agirait de communiquer à nouveau sur ce sujet en utilisant d'autres canaux de communication.

Il pourrait s'agir de garantir aux agents qui souhaiteraient rejoindre un GAD de pouvoir réintégrer la structure d'origine.

4.4.4 Une professionnalisation en attente et un fort besoin de reconnaissance

« La RGAD a laissé la possibilité à chacun de choisir, ce qu'il veut faire , parmi les projets à réaliser, en fonction aussi des compétences. Ça marche bien comme ça, même si l'urgence des projets fait qu'ils peuvent aller un peu vers les plus compétents aujourd'hui, au détriment des autres. »

« Il faut faire monter en compétences les derniers arrivés pour rééquilibrer un peu. »

« Le potentiel y est, avec la volonté. Par contre la montée en compétences reste largement à faire (niveaux différents des agents et tous les agents voudraient arriver au même niveau), avec un rythme qui est déconnecté des projets à traiter. »

« Le plan de formation est établi: envoi vers la DGP. La formation des agents est évoquée, mais quid de la formation des RGAD, en particulier en termes de management »

«La formation reçue est-elle suffisante pour exercer vos travaux en quantité/en qualité ? Des formations ont été données et d'autres vont arriver, mais à ce stade donc, la réponse est plutôt NON. »

Le GAD nécessite des compétences techniques. Il y a des besoins d'acquisition des méthodes de gestion de projet (gestion de calendrier, de planning) et de connaissances et compétences techniques spécifiques à chaque domaine.

On constate de la part des agents GAD, de nombreuses attentes pour monter en compétences. Ces besoins sont à la fois individuels avec le souhait de développer ses compétences et également collectifs avec des besoins de renforcer le potentiel de l'équipe. Il peut en effet y avoir des disparités importantes au sein des équipes qui peuvent créer des difficultés au niveau de la répartition de la charge de travail et sur un manque de ressources.

Avis et préconisations Physiofirm :

Il est important d'identifier les compétences informatiques des agents qui pourraient et souhaiteraient travailler en GAD au travers d'une cartographie des compétences. Certains agents ont pu nous faire remonter le risque de passer à côté de compétences stratégiques.

Il est nécessaire de concevoir un plan de formation adapté aux besoins, au travers d'une filière professionnelle à mettre en place et une logique métier à développer.

Certains responsables ont pu pointer l'intérêt de ré internaliser certaines fonctions (infogérant). Cette action permettrait de diversifier les activités pour développer une filière informatique interne.

Les agents sont en attente de marqueurs de reconnaissances. Les formations en sont une des composantes mais il y a aussi des attentes sur le plan de la rétribution. La composition des GAD a été réalisée avec « des compétences rares », il est donc naturel qu'il y ait des attentes sur ce plan : *« depuis plus de 6 mois j'attends des réponses des ressources humaines sur les promotions et les perspectives d'évolution », « Le gros problème est une question RH », « étant contractuel de catégorie B, la rémunération et la reconnaissance n'est pas à la hauteur du travail fourni et des contraintes, notamment en termes de déplacements ».*

4.4.5 Une collaboration entre les GAD et les ESIC à développer ?

« Sur l'ensemble de ses activités projets, le GAD aura pour mission d'accompagner les ESIC lors des premiers déploiements en pilote puis d'assister à distance ou d'intervenir en renfort en cas d'impérieuse nécessité. Il a aussi en charge les informations sur les nouveautés déployées. Celles-ci pourront être réalisées en présentiel à l'INTEFP sur les sujets les plus complexes ou via un simple support pédagogique pour les sujets les plus simples »

À la question : Les relations du GAD avec d'autres services de centrale ou les ESIC vous paraissent-elles suffisantes et efficaces ? Plusieurs réponses ont été apportées :

- *« Ca commence avec la centrale, avec une meilleure prise en compte du GAD ILO. C'est une évolution par rapport au RC MOSS. Les sollicitations des ESIC vers le GAD démarrent aussi. »*
- *« Les relations avec les EIR sont favorisées grâce aux personnes qui sont à 50%: par exemple le projet sauvegarde avec pilote où il y a des agents du GAD.*

Les échelles de temps de travail entre GAD et EIR sont différentes; les EIR sont plus dans l'instant, et les GAD sont plus comme en AC dans la durée, avec des projets. »

- *« La relation équipe informatique est différente entre l'équipe locale et les autres; vis à vis du local, il est parfois difficile de savoir quoi dire au titre du GAD. Dans l'autre sens l'équipe locale joue plutôt la boîte GAD-ILO que la relation de proximité. Vis à vis des autres équipes, le GAD est bien perçu, avec un positionnement reconnu et plutôt en progression positive. »*

Avis Physiofirm :

Pour l'instant le pont entre les GAD et les ESIC n'est pas clairement apparu lors de nos entretiens. Il serait nécessaire de le clarifier rapidement :

- Ce qui va remonter aux GAD en terme de prise en charge des incidents (niveau 3 ?)
- D'apporter de la clarté aux équipes GAD et ESIC pour ne pas qu'il y ait de craintes, de la défiance, de l'incompréhension et du désengagement.

Il manque de la visibilité sur le plan de la répartition des rôles et des tâches et de l'organisation cible entre GAD et ESIC.

Les agents ESIC évoquent leurs craintes de voir le contenu de leur poste appauvri (prise en charge des incidents de niveau 2 et 3 par les agents du GAD ?)

4.4.6 Être un agent GAD et un agent ESIC à la fois : force ou faiblesse ?

Pour certains agents GAD, il semblerait important de « garder un pied sur le terrain », de ne pas être rattaché à 100% au GAD.

Au travers de la question posée dans le cadre du retour d'expérience : *« Une part d'activité informatique locale est-elle pour vous indispensable pour garder le contact avec des réalités du terrain, au profit des actions du GAD ? »*

Nous avons constaté, au travers des réponses émises, des avis opposés : pour les premiers le rattachement au terrain est nécessaire et pour les autres il est problématique :

« Il faut garder un pied en local pour garder la visibilité du terrain. La multiplicité des agents ayant ce même rattachement permet d'avoir une visibilité de plusieurs terrains. »

« Pas contre du 100% à priori, mais la partie EIR permet les droits administrateurs pour le GAD, par exemple pour la normalisation de l'AD, et avoir sous la main la possibilité de regarder ce qui pourra être demandée aux autres DIRECCTE.

« L'avantage du temps partiel est de pouvoir garder une vision des difficultés rencontrées sur le terrain. »

« Le 100% GAD nécessiterait d'avoir une collaboration organisée avec le GAD. »

« Non. Ce n'est pas à l'informaticien du GAD de faire l'interface avec le terrain; on ne peut pas être juge et arbitre. Celui qui est en même temps ESIC et GAD risque de ne réagir qu'en fonction de ce qu'il connaît chez lui, différent de ce qui se fait ailleurs. »

Avis et préconisations Physiofirm

Le fait que les agents du GAD soient à mi-temps rend complexe le pilotage de l'équipe et la coopération entre les membres de l'équipe. De notre point de vu, le fonctionnement en mode projet, même si il y a des activités récurrentes et le fonctionnement des ESIC ne peuvent être compatibles sur le long terme. Il s'agit d'activités qui ne fonctionnent pas sur les mêmes référentiels et sur les mêmes temporalités.

Il semble par contre important de pouvoir développer des connexions et des liens avec le terrain et les utilisateurs comme les agents ont pu le faire remonter.

Il faudrait fluidifier les remontées d'informations du terrain dans une logique d'optimisation de la circulation d'informations des fonctionnements réciproques. Il pourrait s'agir par exemple d'organiser des réunions entre les agents GAD et ESIC pour favoriser le fonctionnement en silo ou le besoin de décroisement des GAD ?

On retrouve un socle de missions communes définies pour les GAD :

« Chaque GAD est constitué sur un périmètre technique ou sur une activité fonctionnelle où la mutualisation au plan national s'impose, soit au titre de l'homogénéisation nécessaire des infrastructures techniques pour l'ensemble des DIRECCTE, soit parce que le regroupement fonctionnel des agents sur une mission informatique est nécessaire pour profiter des compétences rares dans une équipe professionnalisée sur son domaine de responsabilités »

Actuellement, les GAD fonctionnent en SILO. Il y a des « adhérences » qui ont pu être pointées dans les cadrages des GAD mais ces adhérences ne s'expriment que peu actuellement.

L'activité du GAD poste de travail nous interroge sur la pertinence de cette organisation à moyen et plus long terme. Elle consiste principalement, en ce moment, au déploiement de Windows 7 sur l'ensemble des postes de travail. Ce déploiement représente une charge de travail conséquente mais transitoire. On peut donc se demander de quoi sera composé l'activité de ce GAD après le déploiement et la stabilisation.

Si l'on pointe cette question on peut se demander si il ne serait pas pertinent d'ouvrir les GAD et de créer des ponts entre eux.

Le poste de travail étant à l'interface entre le SI Central et les utilisateurs, les adhérences entre les GAD P2T et les autres GAD seront nécessairement très fortes.

Les notes de cadrage des GAD ILO et postes de travail nous disent que:

- Le GAD ILO devra traiter avec le GAD P2T les points suivants :
 - La procédure d'intégration des postes dans un domaine unique après la prise en compte des besoins respectifs Orion et Ccrf
 - La mise en place de répertoires miroir sur les serveurs MOSS pour la télé distribution, etc.
- Le GAD ILO devra traiter avec un éventuel futur GAD sécurité, et à court terme avec les agents concernés de:
 - La définition des paramètres de sécurité du serveur MOSS et des autres serveurs locaux,
 - La définition des modalités MaJ WSUS,
 - La définition des GPO régionales ou locales.

« Ce qui peut être dangereux est de rester en mode silo avec une hyper spécialisation sur un domaine trop restreint. La difficulté peut aussi être de revenir sur un autre périmètre d'activité, loin de sa spécialisation, et d'y être en difficulté. »

Il y a d'ailleurs des missions communes au GAD :

- Conception et veille technologique,
- Déploiement,
- Exploitation,
- Maintenance et soutien ,
- Formation.

Avis et préconisation Physiofirm :

Les agents se posent de nombreuses questions et sont en attente de clarification. Il serait nécessaire de clarifier la configuration des GAD à terme.

Quelle est l'organisation cible projetée ? Il y a un besoin de comprendre et de se projeter pour trouver sa place.

4.5 Synthèse et conclusion du diagnostic concernant les GAD

Les experts ont identifié et recensé six principaux facteurs de risque au sein des GAD (facteurs de risque partagés), à savoir :

- L'éclatement géographique et la disparité des temps de travail qui complexifient la coopération et le pilotage des équipes ;
- Les écarts de compétences qui peuvent mettre certains agents en difficulté pour réaliser le travail et des équipes qui ne fonctionnent pas avec les ressources suffisantes.
- Des manques au niveau des formations et des besoins de professionnalisation.
- Une charge de travail difficilement canalisable pour les agents du GAD qui interviennent aussi pour les ESIC : mode projet et activité opérationnelle de terrain, deux temporalités qui ne sont pas toujours compatibles.
- Des incertitudes et des doutes quant à l'avenir : sur le plan des mobilités géographiques, des tableaux d'avancements et de la rétribution mais aussi du contenu du travail et de l'organisation des GAD (silo versus généralisation).
- Un lien hiérarchique incohérent avec l'activité : Les N+1 actuels sont déconnectés de l'activité des agents GAD ce qui peut poser un problème en terme de management.



Cependant, des points positifs existent pouvant servir de leviers :

- La mise en place de GAD peut être l'occasion de développer des parcours de carrières intéressants : ponts inter GAD et ponts GAD/ESIC, nouveaux thèmes, fonctionnement en mode projets, échanges avec de nombreux acteurs, fonction stratégique pour la vie de l'informatique, etc.
- Les GAD permettent d'appréhender de nouveaux thèmes et d'atteindre un autre niveau de réflexion (national) qui peut développer l'intérêt professionnel et le sens du travail entre autres ;
- La présence d'agents et de responsables motivés et souhaitant monter en compétences

L'enjeu est donc de présenter les conditions de généralisation pour ne pas perdre le souhait d'investissement des agents.

5 Synthèse de l'analyse de l'impact du projet EUCLID sur les conditions de travail et la santé des agents et pistes de réflexion

5.1 Synthèse concernant la configuration de type « ESIC » pour les trois Direccte : Centre, Lorraine et Languedoc Roussillon

5.1.1 Des niveaux d'avancement différents selon les régions

Alors que la région préfiguratrice LR est parvenue à la cible telle que définie dans le cadre du projet EUCLID, la Lorraine, également région préfiguratrice, tend quant à elle progressivement vers la cible. Enfin, la Direccte de la région Centre a une configuration toute particulière puisqu'elle a adopté une organisation du type « ESIC » sans être passée par une phase de préfiguration.

5.1.2 Des problématiques psychosociales partagées

Quelle que soit l'avancée de ces trois régions, elles rencontrent des **problématiques psychosociales identiques** générées par la configuration du type « ESIC » tel que défini dans le cadre du projet EUCLID, c'est-à-dire :

- **Un changement de culture** avec notamment le développement de l'intervention à distance qui peut engendrer une **perte de sens du travail**, le sentiment d'une « **activité empêchée** », **de la dépersonnalisation et de la déshumanisation de la relation, un isolement, un sentiment de manque de reconnaissance et de moindre utilité...**
- **Un appauvrissement des tâches et une perte d'autonomie** avec la mise en place des GAD ;
- **Peu de modalités de reconnaissance professionnelle** en termes de perspectives, sens du travail, moyens mis à disposition pour travailler et évoluer;
- **Un manque de moyens alloués aux équipes ESIC ou un manque d'homogénéisation (voire iniquités) entre les moyens qui sont alloués aux agents ESIC en UT et ceux qui sont alloués aux agents en UR;**
- **Un manque de clarté en termes de communication réalisée auprès des utilisateurs qui peut générer confusions, incompréhensions, craintes et résistance au changement et risque d'entraver le bon fonctionnement de l'équipe ESIC**

- **Pour certains agents une inadéquation** (plus ou moins importante) **entre les tâches à réaliser et les compétences effectives des agents ESIC** (sous qualification pour certains agents en LR et sur qualification pour certains agents en région Centre) ;
- **Des incertitudes quant à l'avenir et à la professionnalisation:** condition de maintien de la prime informatique ? externalisation ? GAD et risque de mobilité géographique ? Projet de professionnalisation et perspective d'évolution de carrière... Par ailleurs, rappelons que l'analyse des effectifs informaticiens par âge des trois Direccte fait apparaître des effectifs vieillissants. Il est donc nécessaire de se poser la question du maintien dans l'emploi des agents ESIC et du développement de leur employabilité. Il semble nécessaire qu'au niveau national des réponses RH soient amenées aux agents ESIC (formation, prime, évolution, GPEC...).

Enfin, suite au passage en mode ESIC, la réduction importante des effectifs, en Languedoc-Roussillon et en Centre, et ses répercussions sur les personnels ESIC motivent les experts à attirer votre attention sur le fait qu'il est primordial de veiller à ne pas appauvrir trop rapidement les effectifs afin de ne pas désorganiser les services.

Une baisse trop rapide des effectifs augmente de manière très significative la probabilité d'apparition des risques psychosociaux.

Pour rappel, un des points de vigilance pointé dans le document « EUCLID- bilan préfiguration 8 avril 2013) est le suivant : « Le changement en termes d'effectifs (nombre, temps partiel, ...) doit être progressif dans la durée, en tenant compte de la progressivité de la reprise d'activités par les GAD et de la simplification des infrastructures SIC »

5.1.3 Des répercussions différentes dans les Direccte selon l'existence ou non de facteurs de protection

Les résultats des investigations dans ces trois régions montrent qu'il y a une diminution de l'émergence des risques psychosociaux lorsqu'un certain nombre de facteurs de protection sont présents dans les équipes ESIC, à savoir lorsque:

- Les changements sont progressifs et espacés dans le temps ;
- Les changements ne sont pas appliqués littéralement, tels que définis dans le projet EUCLID, et que des ajustements peuvent être réalisés ;
- Les agents sont concertés par leur responsable et leur avis est pris en compte (management participatif) ;
- Les process présentent un degré de formalisme « acceptable » et permettent aux agents ESIC d'avoir une certaine latitude décisionnelle;
- Les outils ou procédures choisis sont adaptés aux besoins et à l'utilité ;
(Pas trop contraignants ni trop techniques)
- Le responsable adopte une attitude et met en œuvre des actions permettant de maintenir la motivation de son équipe, par exemple, il prône de l'intérêt aux conditions de travail, aux personnes, à l'ambiance relationnelle et à l'équité, au développement des compétences et au potentiel de chacun
- L'équipe ESIC bénéficie d'un soutien social émanant de l'encadrement (responsable ESIC) mais également de la hiérarchie (secrétaire général, Direccte)
- Le collectif de travail **est uni (bonne entente, entraide et coopération dans l'équipe).**

5.2 Pistes de réflexions

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|--|--|--|
| <p>Normalisation, formalisation des process</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Manque d'adaptation et de flexibilité pour répondre aux besoins réels, aux aléas. - Manque de réactivité - Lourdeur administrative - Perte d'autonomie et de latitude décisionnelle - Démotivation | <p><u>Au Niveau National :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Préconiser la mise en place de process faciles d'utilisation et l'adoption du logiciel GLPI en région. <p><u>Au niveau Régional :</u></p> <p><u>Pour les utilisateurs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Mettre en place une solution optimisée, facile d'utilisation (qui ne soit ni trop technique, ni trop contraignante). ☞ Réfléchir à la mise en place de modules de sensibilisations, de formations pour permettre le dépannage à distance de tous les agents (ces modules pourraient être animés par les agents ESIC pour développer les échanges et le contact avec les utilisateurs) <p><u>Pour les agents ESIC :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Mettre en place des procédures souples, laissant des marges de manœuvres aux agents ESIC, afin de leur permettre de répondre aux demandes urgentes des agents sur place; ☞ Éviter de privilégier de façon extrême le formulaire (GLPI ou ISILOG) au détriment du numéro unique et donner aux utilisateurs des indications claires précisant les cas où ils peuvent utiliser le numéro unique (caractère d'urgence ou en fonction des priorités définies par l'équipe ESIC...). |

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|---|--|--|
| <p>Manque de clarté au niveau de la communication réalisée auprès des utilisateurs</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Confusions - Incompréhensions - Méconnaissance - Résistance au changement - Craintes, stress | <p><u>Au niveau national :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Mettre en place un plan de communication destiné à l'ensemble des agents (utilisateurs) avant la phase de généralisation du projet EUCLID (précisant les objectifs, l'organisation, le rôle et les missions des ESIC) <p><u>Au niveau Régional :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Multiplier les canaux de communication (communication écrite et orale) et communiquer régulièrement (périodicité à définir). ☞ Multiplier les contacts directs avec les agents utilisateurs (se déplacer sur les sites) ☞ Il semble important lors des communications d'accentuer sur certains points : <ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle organisation et nouveaux rôles des agents ESIC - L'existence du numéro unique et dans quels cas l'utiliser (privilégier son utilisation) ; - Prioriser la communication et ne véhiculer que les messages les plus importants au niveau du nouveau mode d'intervention de l'ESIC ; - Ne donner qu'une seule appellation au formulaire ou dispositif ; - Bien clarifier le rôle des correspondants locaux ; - Ne pas utiliser un vocable trop technique |

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|--|---|---|
| <p>Changement de culture et de représentation sociale du métier</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Activité empêchée - Manque de reconnaissance émanant des utilisateurs et perte de sens du travail - Sentiment d'une moindre utilité - Dépersonnalisation de la relation - Isolement des agents ESIC | <p><u>Au niveau Régional :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Permettre à l'agent ESIC de choisir entre une intervention à distance et une intervention physique lorsqu'il en a la possibilité (lorsqu'il traite un incident émanant d'un site où il est physiquement présent) ☞ Essayer de conserver un élément stable au niveau de la représentation sociale du métier initial (par exemple tendre vers la centralisation tout en gardant une approche a minima localiste). |
| <p>Conduite du changement</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Mal-être et stress - Résistance au changement - Perte de repères - Perte de sens | <p><u>Au niveau national :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Sensibiliser les régions sur l'importance : <ul style="list-style-type: none"> - De l'implication des SG et RH dans la mise en place du projet notamment dans la phase communication - D'accompagner les RSIC dans la conduite du projet - De préparer le changement ☞ Favoriser l'écoute et le dialogue social auprès des agents ESIC ☞ Prévoir des documents d'informations à destination des RSIC sur le projet, son calendrier, et des retours d'expérience sur les régions préfiguratrices : les difficultés rencontrées, les erreurs « évitables », les points positifs... ☞ Mettre en place des circuits de communication entre RSIC pour favoriser les échanges, les remontées d'informations... |

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|---------------------------------------|------------------------------------|--|
| <p>Conduite du changement</p> | | <p><u>Au niveau Régional :</u></p> <p>Préparer le changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Positionner les managers comme véritables acteurs du changement, les accompagner dans le processus de changement (SG, RH,) (prévoir des points d'étapes : bilan, besoins, difficultés...) - Former les managers à l'accompagnement aux changements, pour les aider à conduire le projet dans les meilleures conditions et pour faire face aux difficultés engendrées par un processus de changement (résistance, freins...) - Anticiper les besoins de formations métiers des agents dans la future organisation <p>Accompagner le changement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donner du sens au projet, - Faire participer au processus de changement tous les agents concernés, à chaque fois que cela est possible. Il s'agit, en fait, d'offrir aux collaborateurs la possibilité d'apporter leurs idées, de faire part de leurs craintes et de les impliquer dans la planification du changement et de sa mise en œuvre. - Mettre en place les changements de manière progressive (espacés dans le temps), prévoir des réunions régulières permettant aux agents de s'exprimer sur la qualité technique des changements conduits mais aussi sur les difficultés rencontrées, leurs besoins, leurs ressentis... - Porter de l'attention sur les conditions de travail et le vécu du travail - Ajuster, laisser de la souplesse et de la flexibilité aux changements |

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|---|--|--|
| <p>Un manque de moyens alloués aux équipes ESIC (voiture, ordinateur portable...) ou d'homogénéisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Difficulté pour travailler correctement, pour se déplacer - Sentiment d'un manque de reconnaissance - Iniquité entre agents | <p>Au niveau National :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Définir les moyens et équipements dont les équipes ESIC et GAD ont besoin pour accomplir leurs missions. <p>Au niveau régional :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Uniformiser les moyens, afin que tous les agents ESIC (UT – UR) disposent des mêmes moyens et qu'ils soient propres aux équipes ESIC (qu'ils n'appartiennent pas aux UT, mais à l'équipe ESIC) |
| <p>Réduction des effectifs</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Appauvrissement des effectifs tant au niveau qualitatif que quantitatifs - Augmentation de la charge de travail pour les agents restants - Désorganisation du service informatique - Baisse de la qualité de service - Augmentation des déplacements | <p>Au niveau Régional</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Veiller à ne pas réduire de façon trop brutale les effectifs (nombre, temps partiel). ☞ Pour les UT ayant un effectif d'agents important ou qui sont très éloignées géographiquement des autres UT et UR, essayer dans la mesure du possible de maintenir un agent ESIC sur site ou de mettre en place une permanence hebdomadaire ou mensuelle (périodicité à définir selon les spécificités des sites) |

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|---|--|--|
| <p>Inadéquation entre les tâches à réaliser et les compétences effectives des agents ESIC</p> <p>Problématique de la professionnalisation</p> <p>Mise en place des GAD</p> | <p>Compétences hétérogènes au sein de l'équipe</p> <p>Pas de montée en compétences</p> <p>Sentiment d'un manque de reconnaissance</p> <p>Démotivation</p> <p>Appauvrissement des tâches et baisse de la motivation</p> | <p>Au niveau National :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Définir un socle de base commun à tous les agents ESIC ☞ Définir et mettre en place un plan de formation national pour les agents ESIC ☞ Sensibiliser les régions sur l'importance d'un plan de formation local pour accompagner la professionnalisation des agents. <p>Au niveau Régional :</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ Réaliser avec le service des ressources humaines une cartographie des compétences et un travail de développement des compétences dans la logique de professionnalisation impulsée par le projet EUCLID. ☞ Définir et mettre en place un plan de formation local : <ul style="list-style-type: none"> - Proposer des formations de base pour certains agents ESIC ou des formations plus poussées pour les agents ATI et pupitreurs. - Encourager la recherche de compétences nouvelles par la formation ☞ Harmoniser les compétences ☞ Reconnaître les compétences, les utiliser et les valoriser dans le cadre d'échanges réguliers. <p><i>Pour rappel, un extrait d'un point de vigilance figurant dans le rapport : « EUCLID-BILAN Préfiguration du 8 avril 2013 » :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Un plan de formation local devait être constitué en fonction de l'organisation de l'ESIC et en complément du plan national, pour une bonne adéquation missions/compétences de chaque agent dans ce contexte de régionalisation des activités</i> |

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|---|--|--|
| <p>Inadéquation entre les tâches à réaliser et les compétences effectives des agents ESIC</p> <p>Problématique de la professionnalisation</p> <p>Mise en place des GAD</p> | | <p>☞ Présenter à l'équipe SIC l'organisation cible et le contenu des postes (ESIC) pour que chacun puisse être informé et acteur dans le changement. Il s'agirait de mettre en adéquation les postes et les compétences des agents (cartographie des compétences) en respectant dans la mesure du possible leur souhait de trajectoire de carrière.</p> <p>☞ Rappeler les missions et les domaines d'activités des GAD et repreciser les champs d'intervention des GAD et des ESIC (les limites de chacun).</p> |
| <p>Une grande incertitude quant à l'avenir (Prime, externalisation, évolution professionnelle) et effectif vieillissant</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Anxiété - stress - Démotivation. - Tensions relationnelles - Perte de confiance dans l'entreprise. - Dissonance cognitive : vouloir partir mais rester pour la prime... - Sentiment d'inutilité | <p>Au niveau National :</p> <p>☞ S'interroger sur le maintien dans l'emploi des agents ESIC et sur le développement de leur employabilité,</p> <p>☞ Des réponses RH doivent être amenées aux agents ESIC :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Définition d'une GPEC pour les agents informatiques ; - Définir un plan de formation pour organiser la montée en compétences et la professionnalisation des agents ; - Clarifier les modalités d'attributions ou de pertes de la prime informatique ; - Préciser ou définir les conditions d'entrée ou de sortie des agents dans l'ESIC, dans les GAD et les passerelles possibles entre ESIC et GAD (et inversement) |

| Facteurs de risques ou problématiques | Inconvénients, Risques ou Constats | Axes de travail |
|--|------------------------------------|--|
| <p>Une grande incertitude quant à l'avenir (Prime, externalisation, évolution professionnelle) et effectif vieillissant</p> | | <ul style="list-style-type: none"> - Clarifier, définir les évolutions possibles, les perspectives de carrière pour un agent ESIC, ☞ Apporter de la visibilité sur la stratégie : axes de développement, stratégie à moyen et plus long terme, etc. <p><i>Pour rappel, un extrait des points de vigilance figurant dans le rapport : « EUCLID-BILAN Préfiguration du 8 avril 2013 » :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Il devrait être mis en place une politique continue de GPEC sur la filière SIC</i> - <i>Une étude devrait être initiée pour trouver un cadre statutaire qui donne du concret à cette notion de filière et des leviers de reconnaissance managériale</i> - <i>Modalités de recrutement d'informaticiens qualifiés</i> - <i>Gestion des parcours professionnels</i> - <i>Gestion homogène des primes au plan national</i> |

Préconisations pour l'ensemble des GAD

| Facteurs de risque ou problématique | Risques ou Constats | Axes de travail |
|---|---|--|
| <p>Des modalités de recrutement insuffisamment centrées sur les compétences et sur l'intérêt porté à ces activités</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Disparités de compétences importantes dans les équipes - Inadéquation poste compétences (surtout au niveau du GAD P2T) - Agents en difficulté pour réaliser les missions - Agents qui souhaitent quitter les GAD | <p>Veiller à l'avenir à ce que les équipes GAD se construisent sur les compétences et sur l'intérêt porté à ces activités</p> <p>Définir un socle de base commun à tous les agents GAD et prévoir un plan de formations en conséquence</p> |
| <p>Un problème de rattachement hiérarchique</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Déconnexion du N+1 (RSIC) de l'activité réalisée pour les GAD : <ul style="list-style-type: none"> o Des difficultés rencontrées au quotidien o Passation des entretiens annuels | <p>Cette question est à traiter pour apporter de la cohérence, du sens et de la légitimité au management et leur donner tous les moyens nécessaires pour piloter leur équipe.</p> |

| Facteurs de risque ou problématique | Risques ou Constats | Axes de travail |
|---|---|---|
| <p>Une crainte de mobilité géographique prégnante et des incertitudes quant à l'avenir</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Crainte d'être rattachés au niveau national et de se voir imposer une mobilité géographique ou de se retrouver isolés. - Stress - Ne pas vouloir rester dans les GAD - Impacts éventuels sur la vie privée | <p>Améliorer la communication : même si des réponses ont été données sur ces sujets, il faudrait communiquer à nouveau sur ces éléments en utilisant d'autres canaux de communication.</p> <p>Garantir aux agents qui souhaiteraient rejoindre un GAD de pouvoir réintégrer la structure d'origine.</p> <p>Mieux définir les conditions d'entrée et de sortie du GAD</p> |
| <p>Des manques au niveau des formations et des besoins de professionnalisation</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Disparités dans les équipes - Attente - Besoin de monter en compétence car forte technicité requise - Manque de reconnaissance | <p>Identifier les compétences informatiques des agents qui pourraient et souhaiteraient travailler en GAD au travers d'une cartographie des compétences.</p> <p>Concevoir un plan de formation adapté aux besoins.</p> <p>Mettre en place une filière professionnelle et développer une logique métier</p> <p>Ré-internaliser certaines fonctions (infogérant). Cette action permettrait de diversifier les activités pour développer une filière informatique interne.</p> |

| Facteurs de risque ou problématique | Risques ou Constats | Axes de travail |
|--|---|--|
| <p>Des modalités de coordination et de collaboration entre ESIC et GAD qui manquent de clarté</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Craintes (d'appauvrissement des tâches pour les ESIC par exemple) - Défiance - Incompréhension - Désengagement | <p>Clarifier:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce qui va remonter aux GAD en termes de prise en charge des incidents (niveau 3) - La répartition des rôles et des tâches et de l'organisation cible entre GAD et ESIC. |
| <p>Beaucoup d'agents à temps partiel Crainte de perdre la notion de terrain</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Le temps partiel complexifie le pilotage de l'équipe et la coopération entre les membres de l'équipe. - Crainte d'être en décalage avec la réalité du terrain s'ils doivent passer à temps complet | <p>Le fonctionnement en mode projet et le fonctionnement ESIC ne peuvent être compatibles sur le long terme (activités qui ne fonctionnent pas sur les mêmes référentiels et sur les mêmes temporalités).</p> <p>Maintenir et développer les connexions et les liens des agents GAD avec le terrain et les utilisateurs.</p> <p>Fluidifier les remontées d'informations du terrain dans une logique d'optimisation du système.</p> |

Annexes

Annexe 1 Liste des documents

Documents de bilan :

- *CJ-Bilan ESIC - RSIC-seul.xls* : Bilan vers DGP de la préfiguration LR du RSIC
- *Bilan ESIC - Direction - envoi.xls* : Bilan vers DGP de la préfiguration LR du DIRECCTE
- *Note-ESIC-20130610.doc* : note RSIC au SG en vue préparation réunion nationale

Documents de mise en œuvre :

- *Suivi-projet-esic-V.xls* : plan projet de la région
- CR des différentes réunions, documents de préparation, communications :
 - Phase préparation
 - Phase opérationnelle
 - Cpte-rendus-ReuESIC-hebdo
 - COPIL-ESIC,
 - CODIR,

Documents relatifs à l'organisation du travail (LR):

- *NT_Attributions_SPRjanvier 2013.doc* : note d'attribution des agents SPR dont ESIC – en comparaison même note début 2012 *NT_Attributions_SPRjanvier2012.pdf*
- *Organisation du travail pour les agents ESIC de Montpellier.eml* : note d'organisation sur Montpellier
- *FP-ESIC-lr.doc* : fiche de poste des agents ESIC-LR
- *Planning-ESIC.xls* : Planning ESIC
- *Evaluation des taches Correspondant local12092012.pdf* : évolution de la répartition des tâches entre services
- *Catalogue-service-LR.pdf* : catalogue des services ESIC
- *fic_demande.doc* : fiche unique de demande pour tout besoin nouveau
- fiche de remise du matériel, fiche de liaison ESIC
- Flash info ESIC

Documents relatifs aux Effectifs des agents SI en LR:

- le tableau de suivi de l'absentéisme des agents ESIC (2010-2013)
- le tableau de suivi des effectifs avant – après création de l'ESIC, avant les caractéristiques des agents
- le tableau d'évolution des effectifs informatiques

Documents relatifs aux Effectifs des agents SI en Lorraine et à leur organisation:

- Effectifs SI-2013 carrière.xlsx : Age, catégories, fonctions...
- Les fiches de postes de tous les agents ESIC ;
- Newsletter informatique.msg : lettre d'information aux agents sur les nouveaux modes d'intervention de l'ESIC
- Exemple de rapport d'intervention GLPI
- Statistiques GLPI

Documents relatifs aux Effectifs des agents SI en Centre:

- Liste nominative des agents
- RH métier catégorie
- Organigramme centre ainsi que les organigrammes de toutes les UT
- ESICD Centre de demain ETP effectifs SIC
- ESICD Centre de demain ETP par activités
- ESICD Centre de demain missions moyens
- ESICD Centre de demain note CODIR DRA 13.06.2012

Les documents inhérents aux Phases de préparation du projet Euclid :

- Les réunions mensuelles tenues avec tous les agents - De décembre 2011 à juin 2012 -
- Les 6 réunions + échanges mail ou téléphoniques

Les documents inhérents aux Phases opérationnelle du projet Euclid :

- Les réunions par quinzaine puis mensuelle réalisées avec les agents ESIC seulement.
- Les Point hebdomadaire « opérationnel » réalisés en web-conférence tous les mercredis.
(18 réunions de travail et Web-conférences)

Annexe 2 Effectifs : Cartographie et évolution

ANNEXE 1

Systemes d'Information et de Communication
Effectifs : cartographie et évolutions

| Cat/Grade | Fonction Qualification | Nom | Résidence Adminis. | Périmètre d'inté | 2012 | | | 2013 | | ETP potentiellement mobilisables (6) | ETP potentiellement mobilisables (6) |
|---|---|--|--|--|--------------------|-----------------------------|-------------------|---------------------------|-----------|---|---|
| | | | | | Avant juin 2012 | A compléter de juin 2012 | Evolution 2012 | ETP Projection 2013 | Evolution | | |
| A Contr. 1ère cat. | Analyste | Trouillard | UR | région | 1 | 1 | | 1 | | (6) | |
| | | | | | 1 | 0 | 100% GAD | 0 | | | |
| | | | | | 1 | 0,5 | 50% GAD | 0,5 | (1) | | |
| | | | | | 1 | 1 | | 1 | (2) | | |
| B CT CE CT CE CT CN | Programmeur Programmeur Programmeur | Debareix Mazaud-Jusserand Labèque Bernier | UR UR UR UR | région région région région | 1 | 1 | | 1 | | (6) | |
| | | | | | 1 | 0,5 | 50% GAD | 0,5 | (1) | | |
| | | | | | 1 | 1 | | 1 | (2) | | |
| | | | | | 1 | 1 | | 1 | (2) | | |
| C SA | ATI/Pupitreur ATI/Pupitreur ATI/Pupitreur ATI ATI ATI ATI | Pelletier Laclaure Amédée Pinard Bazin Caruso Fonseca | UR UR UR UR UR UR UR | UR et UT36 UT37 UT41 UT41 UT41 UT28 UT45 UT45 UT18 | 1 | 0,5 | 50% GAD | 0,5 | (3) | (6) | |
| | | | | | 1 | 1 | | 1 | (4) | | |
| | | | | | 0,5 | 0 | fin fonction ATT | 0,5 | (4) | | |
| | | | | | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | (4) | | |
| | | | | | 0,6 | 0,6 | | 0,6 | (5) | | |
| | | | | | 1 | 0,5 | 50% GAD | 0,5 | (5) | | |
| | | | | | 1 | 0,5 | | 0,5 | (5) | | |
| | | | | | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | (5) | | |
| | | | | | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | (5) | | |
| | | | | | 0,5 | 0,5 | | 0,5 | (5) | | |
| ETP intervention à périmètre résidence adm. (7) | | | | | 5,1 | 3,6 | -29% | | | | |
| ETP SIC Direccte Centre | | | | | 10,1 | 7,1 | -30% | 6,1 | -40% | 1,4 | -26% |

- 1 Tableau d'avancement : risque catégorie A sur un poste hors SIC et éventuellement souhait ETP +/- en GAD
 - 2 **Depart à la retraite**
 - 3 Tableau d'avancement mais possibilité pour un pupitreur d'être de catégorie B
 - 4 Eventualité souhait ETP +/- en GAD
 - 5 Eventualité souhait ETP +/- en GAD
 - 6 Parmi les effectifs actuellement en fonction sur le SIC
 - 7 Hors permanences lors des absences depuis juin 2011
- ESICD Centre de demain ETP effectifs SIC - annexe 1.xls

Annexe 3 Catalogue de services LR

| CATALOGUE DE SERVICES LR en attendant le catalogue de services national | | | | | |
|--|---|--|-----------------|----------------------|----------|
| Horaires d'ouvertures support | Horaires du support téléphonique : 8h30/12h – 13h30/17h | | | | |
| Incidents | Type | Description | Origine demande | Validation préalable | Priorité |
| Serveur MOSS* | bloqué pour tous | service impression, partage de fichiers | Tél, formulaire | NON | 0 |
| | sauvegarde HS | | Tél, formulaire | NON | 1 |
| Serveur local | bloqué pour tous stratégique | Ex : GTT, autocom | Tél, formulaire | NON | 0 |
| | bloqué pour tous non stratégique | Ex : SOLID, sauvegarde mail, ... | Tél, formulaire | NON | 1 |
| | sauvegarde HS | | Tél, formulaire | NON | 1 |
| Réseau* | bloqué pour tous | plus d'accès Internet, mail, intranet, ... | Tél, formulaire | NON | 0 |
| | dégradé | ralenti, service partiel | Tél, formulaire | NON | 1 |
| Poste de travail | complètement HS | | Tél, formulaire | NON | 2 |
| | dégradé service accessible sur autre poste | messagerie, internet, impression, ... | Tél, formulaire | NON | 3 |
| Smartphone | HS | fonction mail ou téléphone | Tél, formulaire | NON | 2 |
| | dégradé | autres | Tél, formulaire | NON | 3 |
| Poste Téléphone fixe** | HS | | Tél, formulaire | NON | 2 |
| | Dégradé | messagerie vocale, annuaire, ... | Tél, formulaire | NON | 4 |
| Application métier* | bloqué pour tous ou enjeu stratégique | SITERE, CHORUS, Paie, ... | Tél, formulaire | NON | 1 |
| | blocage pour un petit groupe d'utilisateurs ou sans enjeu stratégique | Apprentissage, Médaille du travail, ... | Tél, formulaire | NON | 2 |
| | dysfonctionnement avec solution contournement ou mineur | | Tél, formulaire | NON | 3 |
| Serveurs d'infrastructures | panne serveur stratégique | sauvegarde | Tél, formulaire | NON | 1 |
| | panne serveur distribution Maj, services techniques | Ex : WS US, partages ESIC | Tél, formulaire | NON | 2 |

* sources domaines nous sommes particulièrement tributaires de prestations externes ministère ou service maintenance
 **téléphone portables hors périmètre

| CATALOGUE DE SERVICES LR en attendant le catalogue de services national | | | | | |
|---|--|--|----------------------|----------------------------------|-----------------|
| Demandes | Description | Origine demande | Validation préalable | Bilan réalisé pour mise en œuvre | Délai c |
| Nouveau poste de travail, Téléphone fixe, hors incident | affectation matériel ou changement matériel | formulaire avec fiche en PJ | OUI | ESIC - Correspondant local | 6j |
| Petit matériel | souris, clavier, | Tél, formulaire | NON | ESIC - Correspondant local | 1j |
| Demande de petits périphériques | Clé USB, DD, ... | formulaire avec fiche en PJ | OUI | ESIC - Correspondant local | 2j |
| Smartphone | configuration nouvel appareil | formulaire avec fiche en PJ | OUI | ESIC - Correspondant local | 6j |
| Installation salle formation, forum, ... | exceptionnel | Formulaire, mail contextuel du responsable | OUI | ESIC - Correspondant local | 10j |
| Création d'un compte utilisateur | sur applications du périmètre ESIC | formulaire avec fiche en PJ | OUI | ESIC | 2j |
| Modification de droits utilisateurs | nouveaux droits, augmentation espaces importants, accès à des ressources nouvelles disponibles | formulaire avec fiche en PJ | OUI | ESIC | 2j |
| Restauration de données | sur demande | Tél, formulaire | NON | ESIC | 1j |
| Nouvelle messagerie institutionnelle | | Mail du responsable | OUI | ESIC | 3j |
| Nouveau logiciel | sous réserve licences | formulaire avec fiche en PJ | OUI | ESIC | 5j |
| Prêt | PC, video, ... | HORS ESIC | HORS ESIC | HORS ESIC | HORS ESIC |
| Déménagement d'un agent | | HORS ESIC | HORS ESIC | HORS ESIC | HORS ESIC |
| Assistance application métiers* | SITERE, SIEM E, REDAC, CHORUS, ... | cible HORS ESIC | cible HORS ESIC | cible HORS ESIC | cible HORS ESIC |

*évolution des chaînes de support en cours, les agents ESIC continuent à faire dans leur périmètre actuel en attendant.

Annexe 4 FICHE DE DEMANDE UNIQUE OU FICHE DE LIAISON ESIC LR

 **DIRECCTE Languedoc-Roussillon - Equipe Système d'Information et de Communication (ESIC)**

**Fiche de liaison ESIC
DIRECCTE Languedoc Roussillon**

Arrivée Départ Changement d'affectation Demande complémentaire

Nom : Estay **Prénom :** Adeline
Grade : Inspecteur **Fonction (IT, contrôleur travail,) :** IT
Vacataire : OUI - NON (rayer la mention inutile)

Date d'arrivée dans le service : **Pôle :** T - 3E - C - SPR
Service :

Si remplace un agent indiquez le nom de l'agent remplacé :
Date de départ du service (obligatoire si vacataire) 28/11/2012

Bureau d'affectation : **Téléphone N° de poste :** ou A créer

Affectation précédente (arrivée-changement) / futur (départ) de l'agent: 28/11/2012

Messagerie institutionnelle : OUI - NON (rayer la mention inutile)
 Si oui : laquelle dd-11.inspection-0111@directcte.gouv.fr
 en tant que titulaire délégué

Besoins PC (si non équipé ou changement) : Fixe OUI Portable

| | |
|--|--|
| Accès serveur MOSS : préciser les répertoires partagés : (exemple : \PR-RHAFS - \3E-SCEMES ...) Commun T-Tous T-IT-Tous T-IT-1 | Applications particulières utilisées par l'agent : (ex : codacod, SITERE, ISIS, ...) |
|--|--|

Observations - Demandes particulières matériel ou logiciel :
 Migration du compte de l'agent à TUR31
 Quotas messagerie 250 Mo
 Accès OWA

Validé par : _____ **le :** _____ **Signature :** _____

Fiche à retourner au service SI (messagerie : dr.rouss.informatique@directcte.gouv.fr) ou à joindre en PJ dans le formulaire
http://19.34.22.44/sima/web_frformgenincident.asp

• RESERVE au service SI •

Date réception service SI : ___ / ___ / ___ Prise en charge par :

Logiciels spécifiques à installer liés aux applications demandées :

Nom utilisateur : / Réf Matériels fournis (N° inventaires) :

Poste livré le : ___ / ___ / ___ Par :

Ref :
<http://intranet.directcte.gouv.fr/rouss/Secr%3c3%a9ariat%20G%3c3%a9r%3c3%a9ral.Syst%3c3%a8me%20d'information/Fiches-demande/Pages/default.aspx>



DIRECCTE
Languedoc-Roussillon

Fiche de remise de matériel

Nom de l'agent :

Conditions d'utilisation du matériel

Le matériel confié reste propriété de l'Etat

L'utilisateur des matériels s'engage à ne pas apporter de modifications physiques (modification de configuration matérielle, ajout de composant,...) ou logiques (paramétrage, installation de logiciels,..) aux matériels qui lui sont confiés

Il s'engage à utiliser exclusivement ces matériels dans le cadre des activités liées à son activité professionnelle.

Responsabilité du titulaire du matériel

♦ L'utilisateur est responsable en cas d'utilisation frauduleuse ou illicite des matériels mis à sa disposition.

♦ Il est tenu de respecter les règles et usages en vigueur, en matière de sécurité, de confidentialité. (Cf rubriques de sécurité sur site du Ministère Travail, Emploi, Santé – <http://mintranet2.travail.gouv.fr/rubrique6115.html> et

<http://mintranet2.travail.gouv.fr/rubrique6113.html> et rubrique du Système d'Information – Lettres Internes.

Exemple de consignes à respecter : **Protéger** vos mots de passe, ne les divulguer pas ; **Accepter** les mises à jour de sécurité réclamées lors de l'arrêt du PC que vous devez effectuer chaque soir. **Laisser se dérouler** les Scan de l'antivirus et effectuer régulièrement des scan antivirus de vos clés Usb et autres supports externes. **Ne laisser pas de fenêtres actives** sur vos documents confidentiels lorsque vous quittez le bureau, activer un écran de veille avec une protection par mot de passe. **Ne connecter pas** les PC portables sur des réseaux extérieurs au Ministère. **Ne tentez pas** d'activer les connections Wifi – **Eteignez vos ordinateur** le soir ou au départ du bureau.

♦ L'utilisateur est responsable de la sauvegarde de ses données personnelles et des données non stockées dans les espaces réseau réservés aux données professionnelles.

♦ En cas de perte ou de vol, l'utilisateur doit signaler immédiatement le vol au service informatique et communication et lui remettre la déclaration de vol effectuée auprès des services de police.

| | | | |
|--------------------------|-------------------|-----------------|--|
| <input type="checkbox"/> | PC de bureau | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | portable | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | Ecran | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | Clavier | | |
| <input type="checkbox"/> | Souris | | |
| <input type="checkbox"/> | Station d'accueil | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | Clé usb | Capacité : | |

| | | | |
|--------------------------|---------------------------|-----------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Disk externe | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | Lecteur DVD externe | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | Lecteur Disquette externe | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | Clé 3 G | | |
| | | | |
| <input type="checkbox"/> | Business Everywhere | | |
| <input type="checkbox"/> | Sacoche | | |
| <input type="checkbox"/> | Câble sécurité | | |
| <input type="checkbox"/> | Smartphone | N° inventaire : | |
| <input type="checkbox"/> | Carte SD | Capacité/format | |
| | Autre : | | |
| | | | |

Signature lors de la remise du matériel

Signature lors de la restitution du matériel

Date : / /

Date : : / / .

Titulaire du matériel

Responsable de la remise

Titulaire du matériel

Responsable de la remise

DIRECCTE Lorraine

Flash info

Spécial informatique

3 juillet 2013

Le service informatique : ce qui change

- Le service informatique ESIC : Il se régionalise et se nomme « Equipe du système d'information et de communication » selon la nouvelle gouvernance.
- Ceci permet d'offrir plusieurs interlocuteurs pour les agents de la Direccte Lorraine. Ceci palie aux problèmes rencontrés lorsque l'informaticien local n'est pas présent dans les locaux (rendez-vous extérieur, congés, etc) et permet d'offrir un support quotidien quel que soit le site sur lequel vous vous trouvez.
- Pour contacter l'ESIC, en cas d'incidents ou questions techniques :
 - Vous devez déposer un ticket sur l'application GLPI. Cet outil permet de saisir les demandes d'interventions. Il est accessible au moyen d'une icône sur le bureau. Vous vous identifierez avec votre prénom.nom et le mot de passe qui sert à démarrer votre ordinateur. Vous trouverez une doc utilisateur à l'adresse suivante : <http://intranet.direccte.gouv.fr/lorrai/Secrétariat%20Général/Système%20d'information/Documents/mode%20d'emploi%20GLPI.pdf> . Les personnes qui le souhaitent peuvent demander une présentation personnalisée.
 - En cas d'incident **grave et urgent**, vous devrez contacter le 0 800 87 62 01. Votre interlocuteur principale sera votre informaticien local. Cependant, en cas d'absence de celui-ci, vous serez mis en relation avec un autre informaticien de la région.

Pour en savoir plus, connectez-vous sur l'intranet régional :

<http://intranet.direccte.gouv.fr/lorrai/Secr%C3%A9tariat%20G%C3%A9n%C3%A9ral/Pages/D%C3%A9bat-interne.aspx>

L'intranet régional, pensez à le consulter régulièrement !

Annexe 7 GLOSSAIRE

| | |
|----------------|--|
| AU | Assistant Utilisateurs |
| CL | Correspondant local |
| COFIL ou CODIR | Comité de PILOTAGE ou comité de Direction |
| COSTRAT | Comité Stratégique |
| COTECH | Comité Technique |
| DAGEMO | Direction de l'administration générale et de la modernisation des services |
| DDI | Direction départementale Interministérielles |
| DGP | Délégation générale au pilotage des Direccte |
| DIECCTE | Direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi |
| DIRECCTE | Direction Régionale des Entreprises, de la concurrence, de la consommation du travail et de l'emploi |
| DRIRE | Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement |
| EIR | Equipe Informatique Régionale |
| EIL | Equipe Informatique Locale |
| ESICD | Equipe Système d'information et de communication des Direccte |
| ETP | Equivalent Temps Plein |
| Euclid | Evolution unifié des Compétences Locales Informatiques en Direccte |
| GAD | Groupe d'appui au Direccte |
| LR | Languedoc Roussillon |
| MAP | Modernisation de l'Action Publique |
| P2T | Poste de travail |
| RGAD | Responsable du groupe d'appui au Direccte |
| RGPPRGPP, | Révision Générale des Politiques Publiques |
| RSIC | Responsable d'équipe SIC |
| RUT | Responsable d'Unité Territoriales |
| SIC | Système d'information et de communication |
| SI CCRF | Administration Centrale |
| SDI | Schéma Directeur Informatique |
| SG | Secrétaire Général |

Annexe 8 BIBLIOGRAPHIE

- ABRIC, J.-C. (Ed.) (1994). PRATIQUES SOCIALES ET REPRESENTATIONS. PARIS. PUF.
- ARNAUDO, B ET, DR COHIDON, C. (2007). DRTEFP CENTRE, INVS : MISE EN PLACE D'UN SYSTEME DE SURVEILLANCE DE LA SANTE MENTALE AU TRAVAIL : LE PROGRAMME SAMOTRACE.
- BLAKE RR, MOUTON JS. (1964). *THE MANAGERIAL GRID:KEY ORIENTATIONS FOR ACHIEVING PRODUCTION THROUGH PEOPLE*. HOUSTON, TX: GULF PUBLISHING CO.
- BOHLE, P., QUINLAN, M., KENNEDY, D. & WILLIAMSON, A. (2004). WORKING HOURS, WORK-LIFE CONFLICT AND HEALTH: A COMPARISON OF PRECARIOUS AND "PERMANENT» EMPLOYMENT. JOURNAL OF PUBLIC HEALTH, 38,19-25.
- BRUN, J.P. (2008). LES 7 PIECES MANQUANTES DU MANAGEMENT, LES ÉDITIONS TRANSCONTINENTAL INC., MONTREAL, 2008.
- BURCHELL B., LAPIDO D., WILKINSON F. (2002). JOB INSECURITY AND WORK INTENSIFICATION, ROUTLEDGE, LONDON.
- CLOT, Y (2010). LE TRAVAIL A CŒUR. POUR EN FINIR AVEC LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX , LA DECOUVERTE, COLL. « CAHIERS LIBRES », 2010, 190 p.
- DELGOULET, C., & GAUDART, C. (2007). ÂGES ET APPRENTISSAGES. ACTES DU SEMINAIRE VIEILLISSEMENT ET TRAVAIL 2006 « ÂGE, SANTE, TRAVAIL : QUELLES EVOLUTIONS ? QUINZE ANS DE TRAVAUX DU CREAP », RAPPORT DE RECHERCHE DU CEE, 37, 67-87.
- FOLGER,R., CROPANZANO, R. (1998), ORGANISATIONAL JUSTICE AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, SAGE , THOUSAND OAKS, CA.
- GOLLAC, M ET BODIER,M. (2011). RAPPORT MESURER LES FACTEURS PSYCHOSOCIAUX DE RISQUE AU TRAVAIL POUR LES MAITRISER
- GREENHALGH L., ROSENBLATT, Z. (1984). "JOB INSECURITY :TOWARD CONCEPTUAL CLARITY", ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW, 3, 438-448.
- HACKMAN, J.R., OLDHAM, G.R. (1980),WORK REDESIGN, READING, MA: ADDISON WESLEY
- HARTLEY J., JACOBSEN D., KLANDERMANS D., VAN VUUREN T. (1991).JOB INSECURITY : COPING WITH JOBS AT RISK, SAGE, LONDON.

- HOLLEDERER, A. (2003). THE HEALTH STATUS OF THE UNEMPLOYED IN GERMAN UNEMPLOYMENT STATISTICS. INSTITUTE FOR EMPLOYMENT RESEARCH, IAB LABOUR MARKET RESEARCH TOPICS 54. NÜRNBERG: FEDERAL EMPLOYMENT SERVICE.
- HOUSE, J.S, (1981), WORK, STRESS AND SOCIAL SUPPORT, READING , MA , ADDISON-WESLEY
- KARASEK, R. (1979). JOB DEMAND, JOB DECISION LATITUDE, AND MENTAL STRAIN: IMPLICATIONS FOR JOB REDESIGN. ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY, 24, 285-307.
- KAWACHI I., COLDITZ G.A., ASCHIERO A. et al., 1996, "A PROSPECTIVE STUDY OF SOCIAL NETWORKS IN RELATION TO TOTAL MORTALITY AND CARDIOVASCULAR DISEASE IN MEN IN THE USA", JOURNAL OF EPIDEMIOLOGY AND COMMUNITY HEALTH, 50:245-51.
- LEPLAT, J. (2000). L'ANALYSE PSYCHOLOGIQUE DE L'ACTIVITE EN ERGONOMIE. APERÇU SUR SON EVOLUTION, SES MODELES ET SES METHODES. TOULOUSE : OCTARES, 164 P.
- PELLETIER, J. (2009). REVUE DE L'ANACT, TRAVAIL ET CHANGEMENT DE JUIN 2009.
- MASLACH, C. ET JACKSON, S. (1986). MBI: MASLACH BURNOUT INVENTORY. PALO ALTO, CA: CONSULTIN PSYCHOLOGISTS PRESS
- QUINLAN, M., MAYHEW, C. & BOHLE, P. (2001). THE GLOBAL EXPANSION OF PRECARIOUS EMPLOYMENT, WORK DISORGANIZATION, AND CONSEQUENCES FOR OCCUPATIONAL HEALTH: A REVIEW OF RECENT RESEARCH. INTERNATIONAL JOURNAL OF HEALTH SERVICES, 31(2), 335-414.
- RABARDEL, P. (1993). REPRESENTATIONS DANS DES SITUATIONS D'ACTIVITES INSTRUMENTEES. IN A. WEILL-FASSINA, RABARDEL, P., DUBOIS, D. (ED.), REPRESENTATIONS POUR L'ACTION (PP. 113-137). TOULOUSE: OCTARES EDITIONS
- ROSKIES E., LOUIS-GUERIN C. (1990) "JOB INSECURITY IN MANAGERS : ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES ", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR.
- SIEGRIST , J. (1996). ADVERSE HEALTH EFFECTS OF HIGH EFFORT – LOW REWARD CONDITIONS AT WORK. JOURNAL OF OCCUPATIONAL HEALTH PSYCHOLOGY, 1 , 27-43.
- SVERKE M., HELLGREN J., NASWALL, K. (2006). JOB INSECURITY : A LITERATURE REVIEW, NATIONAL INSTITUTE FOR WORKING LIFE, STOCKHOLM.
- WEISSKOPF-JOELSON, E. (1968). MEANING AS AN INTEGRATING FACTOR. IN C. BUHLER AND F. MASSARIK (EDS.), THE COURSE OF HUMAN LIFE: A STUDY OF GOALS IN THE HUMANISTIC PERSPECTIVE. NEW YORK: SPRINGER PUBLISHING Co.
- YALOM, I. D. (1980). EXISTENTIAL PSYCHOTHERAPY , NEW YORK: BASIC BOOKS

Le stress au travail. Dossier web INRS

www.inrs.fr/dossiers/stress.html

Santé mentale au travail. Dossier web INRS (www.inrs.fr)

www.inrs.fr/dossiers/santementale.html

Baromètre de l'absentéisme d'Alma Consulting Group 2012

<http://www.indicerh.net/?q=content/barom%C3%A8tre-de-labsent%C3%A9isme-dalma-consulting-group-2012>

Institut National de Recherche et de Sécurité

<http://www.inrs.fr>

Repères pour une politique de prévention des risques liés à la consommation de drogues en milieu professionnel. Guide pratique

http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Mildt_Entreprises_conduites_addictives.pdf

Ministère du Travail, de la Solidarité et de la Fonction Publique

<http://www.travailler-mieux.gouv.fr>

Le Sénat

<http://www.senat.fr>

Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail

<http://osha.europa.eu/topics/stress>

Université de Laval – Québec Canada – Chaire en gestion de la santé et de la sécurité au travail dans les organisations.

<http://www.cgsst.com/chaire/fra/default.asp>

Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST)

<http://www.irsst.qc.ca/>

Organisation mondiale de la santé (OMS)

http://www.who.int/occupational_health/publications/stress/fr/index.html

1.1. Les différents risques psychosociaux

Facteurs psychosociaux/risques psychosociaux:

- **Les facteurs psychosociaux** : Les facteurs psychosociaux au travail désignent un vaste ensemble de variables, à l'intersection des dimensions individuelles, collectives et organisationnelles de l'activité professionnelle.

 - **Les risques psychosociaux** : Les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés :
- **Stress au travail,**
 - **Épuisement professionnel (burn-out),**
 - **Violence au travail,**
 - **Harcèlement moral au travail,**
 - **Harcèlement sexuel au travail,**
 - **Suicide en lien avec le travail.**

1.2. Explication approfondie des concepts.

1.2.1. Stress (définition retenue au niveau européen & français)

- Déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face.
- Le stress est subi lorsque les exigences du milieu du travail dépassent la capacité des salariés à faire face à celles-ci ou à les maîtriser (To Cope : faire face → coping : stratégies d'adaptation).
- Mais aussi tension entre les besoins ou les aspirations d'une personne et les capacités d'une organisation à les satisfaire.

1.2.2. Épuisement professionnel (burnout).

- ⊖ Ensemble des réactions consécutives à des situations de stress prolongé.
- ⊖ Épuisement physique, mental, émotionnel.

Ce syndrome a d'abord été mis en évidence sur des professions d'aide: infirmières, médecins, éducateur spécialisé, assistantes sociales, enseignants. Il est aujourd'hui largement admis qu'il peut apparaître partout où l'individu exerce un métier requérant un fort engagement personnel au travail.

➤ **Les symptômes les plus fréquents de l'épuisement professionnel:**

- Épuisement émotionnel, saturation affective et émotionnelle vis-à-vis de la souffrance d'autrui,
- Désinvestissement de la relation avec des attitudes et des sentiments négatifs vis-à-vis d'autrui,
- Désintérêt profond pour le contenu de son travail.
- Auto-évaluation négative de son travail.
- Apparition de problèmes physiques: Troubles du sommeil, maux de dos, troubles gastro-intestinaux.
- Dysfonctionnement de la pensée: Troubles de réflexion, mémoire ou concentration, diminution de la créativité.
- Isolement de la personne: Rupture des relations sociales, perte d'intérêts pour les autres.
- Troubles de l'affect: Trouble de l'humeur, repli sur soi, explosion de colère.
- Perte de signification: Sentiment de vide et d'impuissance, sentiment d'abandon, confusion et fuite des idées, désorientation et désorganisation des conduites.

1.2.3. La Violence.

- **Violence interne** à l'entreprise, entre salariés ou **violence externe** dans le cas de relation avec le public.
- **Violences verbales** (menaces, jurons, insultes....., **physiques** (bousculades, coups, objets lancés...).

• **Atteintes physiques :**

- Absence de lésion traumatique observable;
- Hématomes, griffures ;
- Plaies;
- Blessures ayant entraîné un risque vital pour la victime;
- Blessures ayant entraîné la mort de la victime.

• **Atteintes psychologiques:**

- Réaction de stress post-traumatique : incapacité de la victime à parler ou à se mouvoir, ou bien état d'agitation (cris, pleurs...).
- Si le choc psychologique est important l'état de stress persiste plusieurs semaines/mois et on parle alors de stress post traumatique chronique.

Cet État va se traduire par une série de manifestations:

- Psychologiques (reviviscence du traumatisme, anxiété, dépression chronique, surconsommation de tranquillisants...)
- Physiques (troubles du sommeil, troubles digestifs...).
- Comportementales: désintérêt, démotivation, difficultés de concentration...

1.2.4. Harcèlement moral

([loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002](#))

« **ensemble d'agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.** »

Le harcèlement vise la destruction progressive d'un individu par un autre individu et/ou un groupe, au moyen de pressions réitérées, destinées à obtenir de force de l'individu quelque chose contre son gré et, ce faisant, à susciter et à entretenir chez l'individu un **état de terreur**.

- **Prévention du harcèlement moral**

L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements constitutifs de harcèlement moral. Il collabore à cet effet avec les représentants du personnel et le [comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail](#) (CHSCT), s'il existe.

Le texte du Code pénal réprimant le harcèlement moral doit être affiché sur les lieux de travail. Les personnes dénonçant un harcèlement moral ou luttant contre ne peuvent pas être sanctionnées.

Motifs de harcèlement moral :

- Par perversité, c'est ce que l'on appelle le **harcèlement individuel** ;
- Pour se débarrasser d'un salarié ou d'une catégorie de salariés, c'est ce que l'on appelle le **harcèlement stratégique** ;
- Pour obtenir toujours plus de productivité dans le cadre d'un management par la peur et l'humiliation, c'est ce que l'on appelle le **harcèlement institutionnel** ;
- Pour expulser sur un bouc émissaire la souffrance d'un collectif de travail, c'est ce que l'on appelle le **harcèlement transversal ou horizontal** ;
- Pour obtenir toujours plus de productivité dans le cadre d'un management par la peur et l'humiliation, c'est ce que l'on appelle le **harcèlement institutionnel** ;
- Pour expulser sur un bouc émissaire la souffrance d'un collectif de travail, c'est ce que l'on appelle le **harcèlement transversal ou horizontal**.

- **Agissements (répétés) relevant du harcèlement moral :**

Actes dirigés contre l'individu :

- Commérages, calomnies, insultes, humiliations
- Provocation, ridiculisation, menaces
- Dégradation des effets personnels, intrusion dans la vie privée,
- Complot, mise à l'écart, exclusion...

Le harcèlement moral est considéré comme de la violence interne.

1.2.5. Harcèlement sexuel

- **La loi du 6 août 2012 rétablit le nouvel article 222.33 du Code pénal.**

"Le harcèlement sexuel est le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créé à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante", indique la loi. De plus "est assimilé au harcèlement sexuel le fait, même non répété, d'user de toute forme de pression grave dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

Cette définition est transposée dans le code du travail (art L.1153.1 (modifié) et art L.1153.2). Sont concernés également " *les candidats à un recrutement, à un stage ou à une période de formation.*"

- **Prévention du harcèlement sexuel**

L'employeur doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements constitutifs de harcèlement sexuel.

Le texte du Code pénal réprimant le harcèlement sexuel doit être affiché sur les lieux de travail. Les personnes dénonçant un harcèlement sexuel ou luttant contre ne peuvent pas être sanctionnées.

1.2.6. Suicide en lien avec le travail

- **Quelques mots**

Il s'agit d'une complication majeure du RPS.

Un suicide ou une tentative de suicide constitue tout d'abord une situation d'urgence à gérer : il faut en effet éviter une « épidémie » de suicides sur un même lieu de travail. C'est aussi un signal d'alerte sur un possible phénomène de malaise plus largement répandu.

La prévention des suicides au travail passe donc par une démarche globale de prévention des risques psychosociaux.

- **L'intensité du travail et du temps de travail**
 - L'intensité du travail *peut être appréciée* dans sa quantité, dans sa complexité, dans la perte de qualité qu'elle induit
 - Les *contraintes de rythme* liées aux objectifs irréalistes ou flous, aux normes de qualité à respecter, à la polyvalence, aux responsabilités accrues
 - le *temps de travail* avec ses *horaires atypiques* (travail de nuit, de soir, de Week-end, en 2 ou 3 X 8), l'obligation d'heures supplémentaires non choisie, la présence au poste malgré la fatigue en cas de personnel insuffisant

- **Les exigences émotionnelles**
 - Les *relations avec le public* peuvent être source de violence, surtout si la standardisation des réponses ne répond pas à son attente
 - Le contact avec la *souffrance* devient source de dévalorisation en cas d'impossibilité d'action
 - La nécessité de *cache ses émotions* face au public, dans les situations de peur ou de risque, à l'occasion de plaisanteries, est stressant de même que de dissimuler ses opinions, et/ou de simuler les comportements attendus dans l'entreprise
 - La *peur* est déstabilisante qu'il s'agisse de la peur d'un accident dans les situations professionnelles à risque, de la peur de la violence extérieure ou de la peur de ne pas être à la hauteur devant une tâche demandée.

- **La qualité de l'autonomie** - Sont des facteurs de risque :
 - Le *manque d'autonomie* dans l'organisation de son travail (autonomie procédurale ou temporelle), l'absence de possibilité d'initiative
 - L'*impossibilité d'anticiper* les tâches à venir par manque de prévisibilité du travail
 - Le *manque de possibilités* de développer ou de mettre en œuvre de nouvelles compétences
 - La *monotonie et l'ennui* lié à la répétition des tâches et à la perte du plaisir au travail
 - Une autonomie *sans les aides* nécessaires et/ou accompagnée de très *fortes exigences*

- **Les rapports sociaux au travail** peuvent être protecteurs mais également destructeurs ce qui peut se traduire par un affaiblissement social, un recul des collectifs de travail, une individualisation et une baisse des solidarités
 - Les *relations avec les collègues* deviennent des risques lorsqu'il n'y a pas de coopération et que se crée un isolement professionnel ; lorsque le collectif de travail ne se traduit pas par de la solidarité et de la convivialité, mais par de la concurrence ; lorsqu'il est difficile de discuter des conditions de travail au sein de son collectif ; lorsque les idéologies de défenses collectives imposent des normes de comportement aux salariés.
 - Les *relations avec la hiérarchie* deviennent des risques lorsque celle-ci n'est pas présente, assure un contrôle permanent sur les salariés, donne des directives qui manquent de clarté, fait preuve d'un manque d'autorité, manque de capacité à communiquer, ne sait pas valoriser le travail des subordonnés, manque d'écoute voire de politesse.
 - *Autres formes de relations au sein de l'entreprise*. Sont considérés comme des risques les inadéquations entre : le travail fourni et sa rémunération, les compétences et la rémunération, les compétences et l'évolution de carrière, le manque d'évaluation

- du travail à sa juste valeur, le manque de justice procédurale (passe-droit, discriminations...), le manque d'attention au bien-être des travailleurs.
- **Relations avec l'extérieur de l'entreprise.** La reconnaissance sociale de certains métiers est un facteur protecteur : sentiment d'utilité ou du prestige de l'activité mais cet effet protecteur est annulé si l'entreprise ne communique sur ses valeurs, ou ne donne pas les moyens aux salariés de faire un travail à la hauteur des espérances du public ou des clients.
 - **Les violences internes.** Elles conduisent à la dépression voire au suicide. Il peut s'agir de discriminations raciales ou sexistes au sein de l'entreprise ou par les clients, de harcèlement moral dont les premiers signes peuvent passer inaperçus :(isolement du salarié, dureté des relations, manque de respect, tâches peu intéressantes, mise à l'écart des décisions ...) de harcèlement sexuel
- **Les conflits de valeur.** Ils entraînent de la souffrance par perte du sens du travail et/ou perte de la fierté du travail bien fait. Il peut s'agir de :
- **Conflits éthiques** : la demande de la hiérarchie est contraire aux règles professionnelles ou aux valeurs personnelles
 - **Qualité empêchée** : le manque de temps, le manque de moyens, le manque d'autonomie, la pression des évaluations quantitatives ne permettant pas un travail de qualité
 - **Travail inutile**
- **L'insécurité de la situation de travail** est un facteur déstabilisant pour les travailleurs. Il peut s'agir de :
- **Insécurité socio-économique**, lorsque la sécurité de l'emploi, du salaire et de la carrière sont menacés, ce qui peut être le cas des travailleurs précaires, des CDD, des intérimaires, des temps partiels imposés, des heures supplémentaires imposées, du travail au noir. les travailleurs peuvent être amenés à mettre leur santé en danger par le cumul des missions, les prises de risques pour tenir les délais...
 - **Insoutenabilité du travail.** Il s'agit de l'impossibilité perçue par le travailleur de ne pas pouvoir faire son travail et/ou d'occuper son poste jusqu'à la retraite.
 - **Changements** : Il peut s'agir de changements stratégiques, organisationnels, techniques, statutaires. Ces changements induisent des risques pour la santé lorsqu'ils entraînent une surcharge de travail non compensée, un manque de temps pour se former, une perte du sens du travail, et même un mal-être chez les personnes restées dans l'entreprise après une restructuration.
- **Autres situations**
- Contraintes gestionnaires fortement exprimées
 - Individualisation des modes de management et de gestion des compétences
 - Mise en responsabilité des salariés de plus en plus importante
 - Développement à outrance de la polyvalence
 - Externalisation des services
 - Évolutions technologiques et organisationnelles sans concertation et avec une formation insuffisante

**Annexe 12 RAPPEL DE LA RÉGLEMENTATION ET LES ENJEUX DU
DOCUMENT UNIQUE**

Le Code du travail prévoit donc que :

Article R. 4121-1

L'employeur transcrit et met à jour dans un Document Unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3. Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement, y compris ceux liés aux ambiances thermiques

Article R. 4121-2

La mise à jour du Document Unique d'évaluation des risques est réalisée :

1. Au moins chaque année ;
2. Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article L. 4612-8 ;
3. Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Article R. 4121-3

Dans les établissements dotés d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, le document unique d'évaluation des risques est utilisé pour l'établissement du rapport et du programme de prévention des risques professionnels annuels prévus à l'article L. 4612-16.

Article R. 4121-4

Le Document Unique d'évaluation des risques est tenu à la disposition :

1. Des travailleurs ;
2. Des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des instances qui en tiennent lieu ;
3. Des délégués du personnel ;
4. Du médecin du travail ;
5. Des agents de l'inspection du travail ;
6. Des agents des services de prévention des organismes de sécurité sociale ;
7. Des agents des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail mentionnés à l'article L. 4643-1 ;
8. Des inspecteurs de la radioprotection mentionnés à l'article L. 1333-17 du code de la santé publique et des agents mentionnés à l'article L. 1333-18 du même code, en ce qui concerne les résultats des évaluations liées à l'exposition des travailleurs aux rayonnements ionisants, pour les installations et activités dont ils ont respectivement la charge. Un avis indiquant les modalités d'accès des travailleurs au document unique est affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis est affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur.

Il est rappelé que l'évaluation des risques professionnels s'inscrit dans le cadre de principes généraux de prévention définis par le législateur.

La directive-cadre n° 89/391/CEE du 12 juin 1989 définit les principes fondamentaux de la protection des travailleurs. Elle a placé l'évaluation des risques professionnels au sommet de la hiérarchie des principes généraux de prévention, dès lors que les risques n'ont pas pu être évités à la source

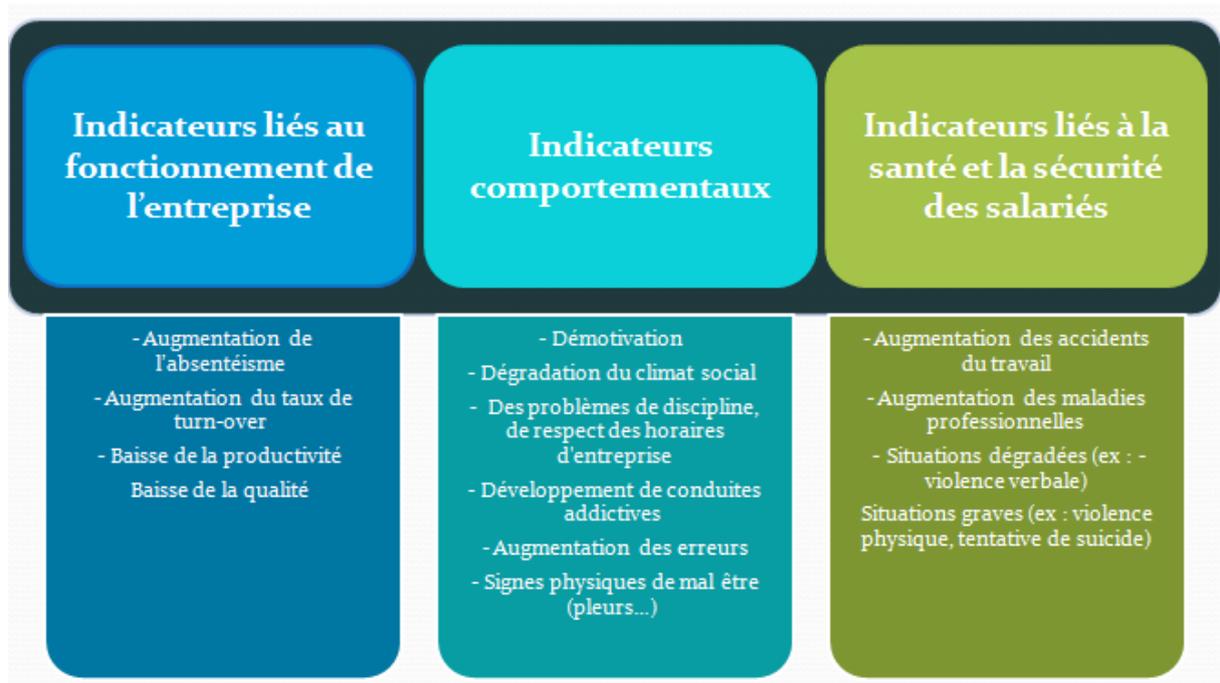
Les principes généraux de prévention de la directive cadre Européenne ont donc été repris dans le droit français par la loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991, article 1, Journal Officiel du 7 janvier 1992 en vigueur le 31 décembre 1992. C'est cette loi, qui est reprise dans les articles L. 4121-1, et suivants, de la nouvelle partie législative du Code du travail. Depuis la publication de ces textes, il va donc s'agir de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires. Ces mesures doivent comprendre des actions de prévention des risques professionnels, des mesures d'information et de formation ; ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Le chef d'établissement doit veiller à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes. Les principes généraux, qui doivent être respectés dans la mise en œuvre de ces mesures, sont rappelés par l'article L. 4121-2.

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'Article L 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux
7. Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'Article L. 1152-1 ;
8. Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Les indicateurs d'alerte



Annexe 14 LES FACTEURS DE PROTECTION AU TRAVAIL

Si le monde du travail peut présenter de facteurs de risque, il présente également des facteurs de protection qu'il convient de promouvoir :

- Aide et collaboration des collègues;
- Mise en débat avec les partenaires des risques organisationnels sur le moral des salariés;
- Reconnaissance;
- Autonomie décisionnelle;
- Utilisation et développement d'habiletés;
- Pouvoir décisionnel sur le mode opératoire;
- Le management doit être préventif;
- Veiller au bon dimensionnement de la charge de travail: pas de surcharge, ni de sous charge prolongées;
- Prévoir le temps de « respirer », pauses, échanges, relances...
- Faire tendre les moyens en temps et en ressources pour un travail bien fait;
- Équilibre à trouver entre d'une part des démarches qualités d'entreprise souvent réduites à des applications de procédures et de protocoles, et d'autre part les marges de manœuvre personnelle et la promotion de l'initiative.
- Programmer les activités en tenant compte des effectifs disponibles et ne pas laisser s'installer des situations d'isolement sans mesure compensatrice.