



# EXAMEN PROFESSIONNEL POUR L'ACCES AU CORPS DES INGÉNIEURS DES TRAVAUX PUBLICS DE L'ÉTAT SESSION 2025

## Épreuve commune

Épreuve écrite d'admissibilité n°1 : rédaction d'une note			
<b>Durée :</b> 4 heures	<b>Coefficient :</b> 4	<b>Dossier documentaire :</b> 76 pages	<b>Sujet complet :</b> 80 pages

**Descriptif rapide :** note de problématique prenant appui sur les documents fournis (textes d'actualité, juridiques, etc.).

**Visée de l'épreuve. :** cette épreuve vise à apprécier les qualités rédactionnelles du candidat, sa capacité de raisonnement et à comprendre des textes juridiques et/ou techniques, sa capacité à proposer des solutions et à les argumenter.

**Format attendu :** note de problématique (manuscrite)

**Toute note strictement inférieure à 6 sur 20 est éliminatoire.**

### À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET

Modèle CMEN v2 (NEOPTIC)

Nom de famille : N O M

Prénom(s) : P R E N O M

Numéro d'inscription : 3 5 7 Ne(e) le : 2 7 / 0 3 / 1 9 7 7

- Le bandeau situé en haut de chacune des feuilles de composition doit être rempli en totalité (**code concours, code épreuve, spécialité, y compris le numéro d'inscription communiqué dans votre convocation**).
- L'usage de la calculatrice, d'un dictionnaire, de tout autre document est interdit.
- Les candidats ne doivent pas faire de marge sur leur copie.
- Les copies devront être correctement paginées. Pagination d'une copie double sur 4 (1/4, 2/4, ...), deux copies doubles sur 8 (1/8, 2/8, ...), etc.
- **Aucun signe distinctif ne doit apparaître dans la copie** : nom ou nom fictif, signature, paraphe et symboles sont interdits.
- **Seul l'usage d'un stylo à bille noir ou bleu est autorisé (feutre et stylo friction sont interdits)**. L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou souligner, pouvant être considérée comme un signe distinctif, est proscrite.
- **Aucun liquide blanc ni ruban correcteur ne doit être employé** (une telle utilisation empêcherait la correction de la copie). **Toute correction se fait par rature**, de préférence à la règle.
- **Les feuilles de brouillon, ou tout autre document, ne sont pas considérées comme faisant partie de la copie et ne feront pas l'objet d'une correction**. Ils ne doivent pas être joints à la copie.

**Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner une sanction par le jury.**



## **Consignes à respecter pour garantir l'anonymat de votre copie**

Lors de la rédaction de votre copie, il est impératif de respecter l'anonymat. **Aucun élément permettant de vous identifier ne doit figurer dans votre copie.**

### **Éléments interdits qu'ils soient réels ou fictifs :**

- Votre nom, prénom, endroit de composition, signature ;
- Votre fonction, votre grade ou votre affectation ;
- Toute mention d'une expérience personnelle identifiable ;
- Toute référence explicite à votre lieu de travail ou à votre hiérarchie.

## **Énoncé de l'épreuve**

### **Déploiement d'un nouvel outil de gestion de la formation continue**

Dans le cadre de sa politique de modernisation et d'optimisation de la gestion des formations, la DRH du pôle ministériel Aménagement du territoire et Transition écologique a décidé de dématérialiser et d'unifier les différents processus et les outils de gestion de formation continue existants. Cela se traduira par le déploiement d'un nouvel outil numérique, intitulé SUPERFORM. Cette transformation vise ainsi à homogénéiser, simplifier et améliorer les démarches pour les agents, tout en fournissant aux managers et aux gestionnaires de formation de nouveaux services. Elle permettra par ailleurs de dégager des gains d'efficacité pour les gestionnaires de formation.

Le nouvel outil SUPERFORM sera disponible fin 2025. Le déploiement à l'ensemble des services du pôle ministériel (administration centrale, services déconcentrés) est prévu au 01/01/2027. Mais avant le déploiement généralisé de SUPERFORM à l'ensemble des services du pôle ministériel, la DRH souhaite, en 2026, réaliser un déploiement pilote sur un périmètre restreint à 2 DREAL A et B qui se sont portées volontaires. Dès janvier 2026, les 2 DREALs débiteront la phase pilote pendant laquelle 2 points de suivi seront organisés entre la DRH et les 2 DREALs. Un bilan de cette phase pilote sera réalisé au dernier trimestre 2026, afin d'évaluer la viabilité du déploiement généralisé, et de prévoir, ou d'ajuster, d'éventuelles actions préalables.

La première DREAL volontaire, la DREAL A, dispose d'un effectif de 250 agents, dont 30 managers. Au sein de cette DREAL, l'unité RH (constituée de 3 pôles et 17 agents) est chargée de la gestion RH de proximité, de la gestion de la mobilité, des recrutements, de l'attractivité, ainsi que du suivi de la formation continue (cette dernière mission occupant aujourd'hui un pôle de 5 agents dont 1 chef de pôle et 4 gestionnaires). A ce titre, le pôle formation de l'unité RH de la DREAL se charge aujourd'hui de réceptionner, vérifier, traiter et transmettre (aux organismes organisateurs des stages de formation) les demandes de formation continue formulées par les agents de la DREAL.

Ainsi, aujourd'hui, lorsqu'un agent de la DREAL souhaite suivre une formation, il renseigne soit un formulaire en ligne lorsque cela existe, soit bien souvent un formulaire papier, et le transmet au pôle formation de l'unité RH via son/sa supérieur hiérarchique direct. Le pôle formation de l'unité RH réceptionne alors le formulaire, vérifie que le manager l'a validé (sinon renvoie le formulaire à l'agent), enregistre la demande et transmet le formulaire à l'organisateur du stage de formation, pour inscription de l'agent. Il arrive régulièrement que l'organisateur de la formation renvoie à l'unité RH le formulaire, par exemple parce que la formation demandée n'existe plus ou n'est pas programmée ou ne dépend pas de cet organisme, etc. Le pôle formation de l'unité RH assure alors le relai entre l'agent et les organismes organisateurs de formation, pour résoudre cette situation.

Le nouvel outil SUPERFORM permettra donc d'optimiser ce processus et d'alléger la charge pour les gestionnaires de formation continue : pour la DREAL A, cet allègement représente environ 2 équivalents-temps-plein-travaillé. Le temps ainsi gagné pourra être consacré à d'autres missions RH, au sein de l'unité RH.

Par ailleurs, la DREAL A s'est fixé comme objectif de former tous ses agents à la transition écologique avant 2027. La formation des agents de la DREAL A à la transition écologique sera donc concomitante avec le déploiement pilote de SUPERFORM et devra y être intégrée.

Vous êtes chargé-e de mission « conduite du changement » auprès du directeur de la DREAL A. A ce titre, le directeur vous a confié, d'une part, la mise en œuvre du déploiement pilote de SUPERFORM au sein de la DREAL A et, d'autre part, le pilotage de la transformation des missions (et de l'organisation, le cas échéant) de l'unité RH.

Dans le cadre d'un comité de direction à venir, le directeur vous demande de préparer une note à son attention, dans laquelle :

- Vous présenterez le projet SUPERFORM (situation actuelle et situation cible) et son impact pour la DREAL.
- Vous justifierez la nécessité de recourir à une démarche de conduite du changement pour mener à bien ce projet. Vous identifierez les actions de conduite du changement à mener auprès des différents acteurs de la DREAL impactés par le déploiement de SUPERFORM. Vous préciserez les difficultés pressenties et les leviers envisagés pour les surmonter.
- Vous proposerez un plan de déploiement et d'accompagnement de SUPERFORM au sein de la DREAL, indiquant les étapes et les acteurs concernés à chaque étape ; ce plan inclura la formation des agents de la DREAL à la transition écologique en 2026, avec l'inscription aux formations via SUPERFORM.
- Vous proposerez des modalités de suivi du plan de déploiement et d'accompagnement de SUPERFORM.
- Vous formulerez une ou des propositions pour l'évolution des missions (ou de l'organisation, le cas échéant) de l'unité RH, tenant compte de la configuration des équipes en place.

Cette note se composera de 5 pages maximum (en considérant une écriture lisible et sans interlignes), et sera complétée, en annexe, d'un rétro-planning général du plan de déploiement et d'accompagnement de SUPERFORM (sous forme de schéma sur une page maximum).

## Liste des documents

DOCUMENT 1 (9 pages)	Cadrage du projet SUPERFORM	Page 5
DOCUMENT 2 (2 pages)	Organigramme de la DREAL A	Page 14
DOCUMENT 3 (6 pages)	BEGON, Hélène. <i>Transformation numérique de l'action publique : les risques de la dématérialisation pour les usagers</i> . Vie publique, 12 janvier 2021	Page 16
DOCUMENT 4 (20 pages)	<i>Management, qualité de service et accompagnement du changement</i> . Académie de Toulouse – Réseaux PAS – MGEN – Aract Occitanie	Page 22
DOCUMENT 5 (4 pages)	<i>Feu vert pour le déploiement de la formation à la transition écologique à tous les agents</i> . Communication du Centre Ministériel de la Valorisation des Ressources Humaines des ministères de l'Aménagement du territoire et de la Transition écologique.	Page 42
DOCUMENT 6 (36 pages)	<i>Mener à bien la transformation d'un service</i> . Ministère de l'Action et des Comptes publics, édition 2019.	Page 46



# Cadrage du projet SUPERFORM

1	Introduction.....	1
2	Rappel sur l'organisation actuelle .....	2
2.1	Le processus selon les offres .....	2
2.2	Diffusion de l'information .....	2
3	Les besoins à couvrir par le nouvel outil .....	3
4	Description de la cible SUPERFORM.....	4
4.1	Objectifs fonctionnels .....	4
4.2	Description générale par cible .....	5
4.2.1	Pour le gestionnaire de formation de la DRH .....	5
4.2.2	Pour le gestionnaire de formation de l'unité RH d'un service .....	5
4.2.3	Pour l'agent .....	5
4.2.4	Pour le responsable hiérarchique .....	6
5	Processus cible dans SUPERFORM .....	6
5.1	Les processus métier et la répartition des tâches entre les acteurs :.....	7
5.2	Gestion des coûts .....	8
6	Questions préalables au déploiement de SUPERFORM.....	9
7	Déploiement pilote.....	9
8	Planning macro prévisionnel .....	9

## 1 Introduction

Les services du pôle ministériel Aménagement du territoire et Transition écologique (directions générales, services déconcentrés DREAL, DIR, DIRM, DEAL, DM....) utilisent aujourd'hui différents outils de gestion de la formation.

Afin d'unifier les process et les informations relatives à la formation continue, la DRH du pôle ministériel souhaite faire converger les outils existants vers la solution unique et dématérialisée SUPERFORM qui remplacera les formulaires papier, l'envoi de mails et les outils existants.

A l'avenir, SUPERFORM sera ainsi l'outil unique de gestion de la formation continue des agents :

- Les catalogues de formation seront gérés directement dans l'outil SUPERFORM par les responsables de formation qui pourront créer les stages auxquels les agents pourront s'inscrire ;
- Chaque agent aura un espace personnel dans l'outil SUPERFORM : la consultation des catalogues de formation, la télé-inscription aux stages de formation, la remontée des besoins de formation y seront possibles pour tous les agents ; les responsables hiérarchiques pourront y valider les demandes ;

- La DRH et les unités RH des services employeurs (directions générales, DREAL, DIR, DIRM...) disposeront automatiquement d'éléments quantitatifs et qualitatifs sur les stages proposés et suivis par les agents.

Ce document présente l'organisation actuelle de la formation continue, l'expression du besoin d'un nouvel outil, enfin la description de la cible SUPERFORM et le cadrage associé.

## 2 Rappel sur l'organisation actuelle

L'organisation actuelle de la formation continue est éclatée entre différentes entités du ministère à savoir : la DRH, les directions générales, les centres de formation dont les Centres de Valorisation des Ressources Humaines (CVRH), etc.

La formation des agents est couverte par trois types d'offre :

- Offre des centres de formation (CVRH) et des écoles du pôle ministériel ;
- Offres labellisées, identifiées en amont par les directions générales qui achètent des places, auprès d'organismes internes ou externes au ministère ;
- Offres individuelles dans les organismes privés, payés par chaque service demandeur.

L'ensemble des services du pôle ministériel (directions générales, services déconcentrés...) sont bénéficiaires de ces offres de formation continue.

### 2.1 Le processus selon les offres

Pour les formations proposées par les centres de formation (CVRH) et les écoles :

- Recherche et inscription aux stages par le logiciel SPOU, directement par l'agent, avec possibilité toutefois d'envoyer un formulaire papier.
- Utilisation du logiciel GIF de suivi des stagiaires, par le centre de formation ou l'école.

Pour les formations labellisées par les directions générales :

- Élaboration des formations, par les directions générales, avec des organismes internes ou externes ;
- Inscription de ces formations dans SPOU, dès lors qu'elles sont assurées par les centres de formation et école du ministère ;
- Diffusion par mail aux différents services du ministère, pour relai auprès des agents et affichage au format papier dans les services, le cas échéant ;
- Animation des formations par des formateurs internes et des formateurs occasionnels ;
- Réception des offres par les services, relai aux agents intéressés (ce qui contraint à une gestion des courriers quotidiennement).

### 2.2 Diffusion de l'information

La diffusion de l'information est hétérogène, selon les offres et les services du ministère :

- La DRH adresse les catalogues de formation (CVRH, écoles) aux différents services du ministère ; elle relaie les offres d'organismes externes, quand elle en dispose ;
- Les directions générales envoient les avis de stage relevant de leurs champs de compétences, à leur réseau (offres labellisées) ;
- Dans les services déconcentrés, l'information est diffusée par thématique au fil de l'eau. Elle est affichée sur l'intranet a priori, mais des listes pour diffusion de mails sont néanmoins maintenues manuellement, de même que l'affichage papier ;
- Pour les écoles, les programmes sont établis à l'avance et n'évoluent pas dans l'année.

### 3 Les besoins à couvrir par le nouvel outil

#### Exigences fonctionnelles générales de la DRH

- Se doter d'un unique outil global de pilotage et de gestion de la formation continue ;
- Permettre un pilotage réactif de la formation par la DRH grâce à un rendu compte synthétique de l'offre de formation et des formations suivies ;
- Disposer d'une visibilité de l'ensemble des offres accessibles aux agents, dans une optique de cohérence et de sobriété ; avoir une vision globale de l'état de la formation, sa programmation et son exécution à tout moment, aux échelons à la fois nationaux et locaux ;
- Rendre obligatoire l'utilisation du portail SUPERFORM pour toute inscription à une formation, y compris pour les formations gérées par des opérateurs extérieurs au ministère (condition pour bénéficier des remboursements de frais de stage) ;
- Connaître l'offre, la demande, le budget consacré à la formation continue, en temps réel,
- Satisfaire les besoins en compétences, sur les différents champs du pôle ministériel ;
- Garantir une implication des managers dans le pilotage et le suivi de la formation de leurs équipes.

#### Besoin pour un gestionnaire de la DRH ou des unités RH des services ministériels

- Constituer l'offre de formation, en lien avec les différents organismes de formation ;
- Assurer un suivi opérationnel de l'offre de formation ;
- Disposer de contrôles à la saisie pour assurer la qualité des données.

#### Besoins concernant le suivi des compétences de l'agent

- Offrir à chaque agent une visibilité instantanée des catalogues de formations ;
- Pouvoir suivre la satisfaction agent et la vision compétences, par la DRH et par les unités RH des services ;
- Pouvoir relier des formations à des compétences requises pour les agents ;
- Constituer des parcours de formations labellisées par les directions générales sur des thématiques métiers ;

- Disposer d'un espace personnel pour chaque agent, lui permettant de constituer et suivre son parcours de formation (nécessaire pour les entretiens professionnels, les concours, les bilans de carrière) et de remonter ses besoins éventuels ;
- Permettre aux managers et aux unités RH des services de conseiller les agents sur des parcours de formation, selon les compétences détenues / nécessités sur leur poste ;
- Identifier les formations délivrant une habilitation.

#### Besoins s'agissant du suivi des coûts engagés

- Permettre à la DRH de connaître, à tout moment, les montants globalement engagés et consommés au sein du pôle ministériel, au titre de la formation.
- Permettre à chaque service (unité RH) de suivre la consommation de son enveloppe formation

#### Besoins en reporting

- Élaborer les tableaux de bord pour le bureau de la formation continue de la DRH, les directions générales, les centres de formation, les services (unité RH) ;
- Produire facilement et en temps réel des statistiques et des bilans (qualitatifs ou quantitatifs) qui permettent de faire évoluer les formations, le cas échéant.

## 4 Description de la cible SUPERFORM

### 4.1 Objectifs fonctionnels

Compte tenu des différents besoins à couvrir, l'outil cible SUPERFORM devra couvrir les domaines fonctionnels suivants :

1. Constitution de l'offre de formation :
  - Exploitation des besoins en compétences signalés par les services ou remontés par les agents
  - Élaboration des parcours de formations (au regard des compétences à détenir / acquérir)
  - Attribution d'une formation à un opérateur de formation (CVRH, écoles, autres)
  - Intégration des catalogues des écoles
  - Labellisation des formations par les directions générales
  - Modification en temps réel (ajout, suppression, modification des stages)
  - Duplication de l'offre de formation de l'année N pour faciliter l'élaboration de l'offre de l'année N+1
  - Gestion des modèles d'édition, de convocation aux stages et d'attestation de présence ;
2. Consommation de l'offre de formation
  - Recherche de formations par thème, lieu ou date
  - Proposition de parcours de formation selon les missions / besoins en compétences ;

- Inscription aux sessions de formation
- Évaluation des sessions de formation

### 3. Pilotage de la formation

- Suivi en temps réel la réalisation des formations, le nombre de stagiaires, les coûts, toutes les données utiles et disponibles.
- Exploitation des retours des participants
- Modification des formations, le cas échéant

## 4.2 Description générale par cible

### 4.2.1 Pour le gestionnaire de formation de la DRH

Le gestionnaire de formation a accès à un module de gestion permettant de :

- Gérer l'offre de formation avec les maîtres d'ouvrage (directions générales -chargées notamment de la labellisation-, services déconcentrés) et maîtres d'œuvre des formations et intégrer les catalogues de formation
- Suivre en temps réel l'exécution des formations, le nombre de stagiaires, les coûts
- Suivre l'avancement des actions de formation
- Gérer les modèles d'édition, de convocation et d'attestation de présence
- Gérer les parcours et les diplômes, le cas échéant.

### 4.2.2 Pour le gestionnaire de formation de l'unité RH d'un service

Le gestionnaire de formation a accès à un module de gestion permettant de :

- Consulter les besoins en compétence remontés par les agents de son service, voir les suites données
- Remonter des besoins de formation à la DRH
- Suivre en temps réel l'exécution des formations auxquels les agents du service sont inscrits, les coûts, les évaluations des agents
- Organiser des formations au niveau local
- Gérer les parcours et les diplômes, le cas échéant.

### 4.2.3 Pour l'agent

L'agent a accès à un module en self-service permettant de :

- Consulter le catalogue des formations
- Formuler une demande de formation par télé-inscription

- Suivre l'état de validation de ses demandes
- Consulter l'historique des formations suivies
- Évaluer la formation suivie (contenu pédagogique et prestation du formateur)
- Faire remonter ses besoins en compétences pour demander la programmation d'une formation

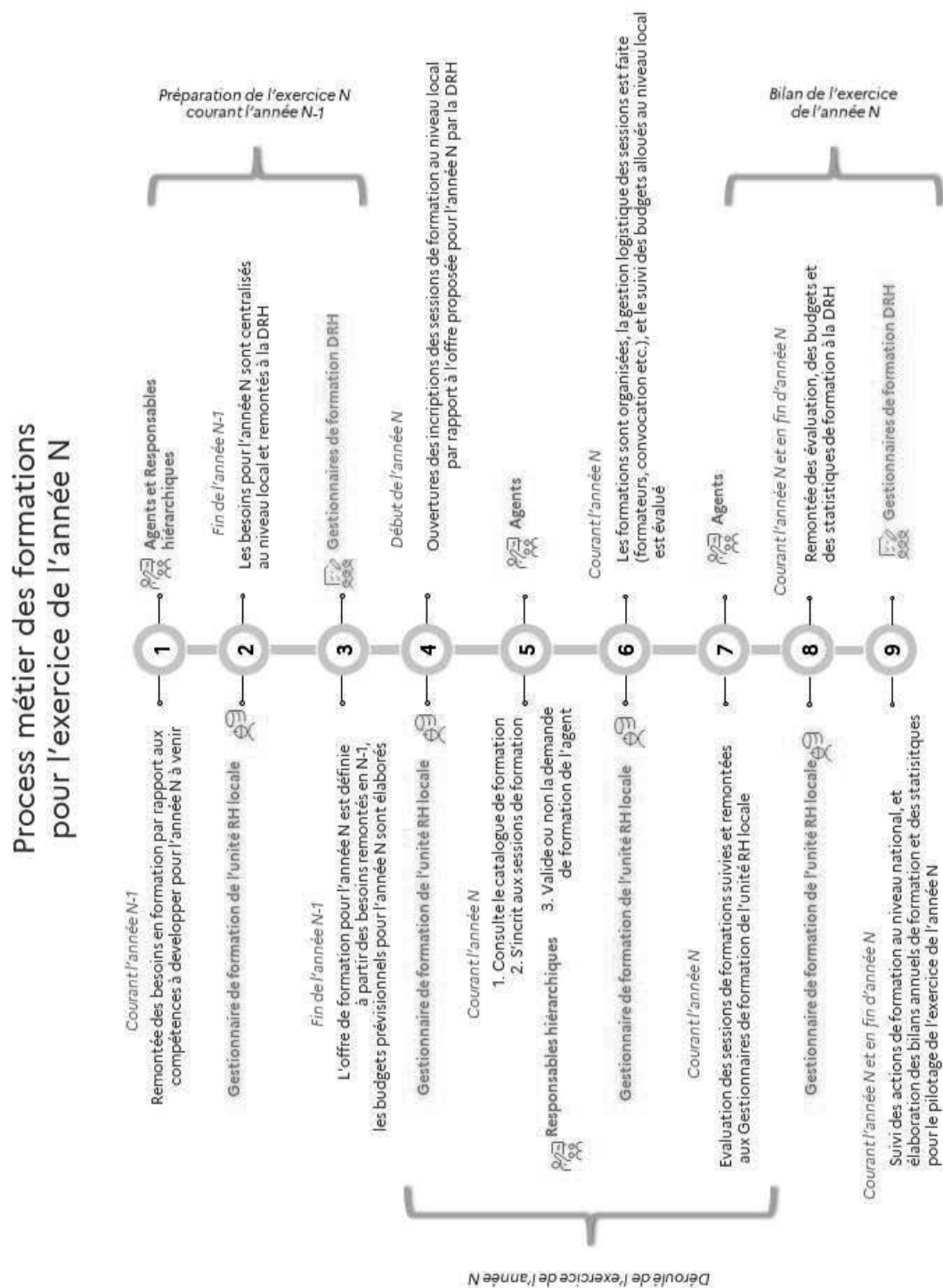
#### 4.2.4 Pour le responsable hiérarchique

Le responsable de chaque agent a accès à un module en self-service permettant de :

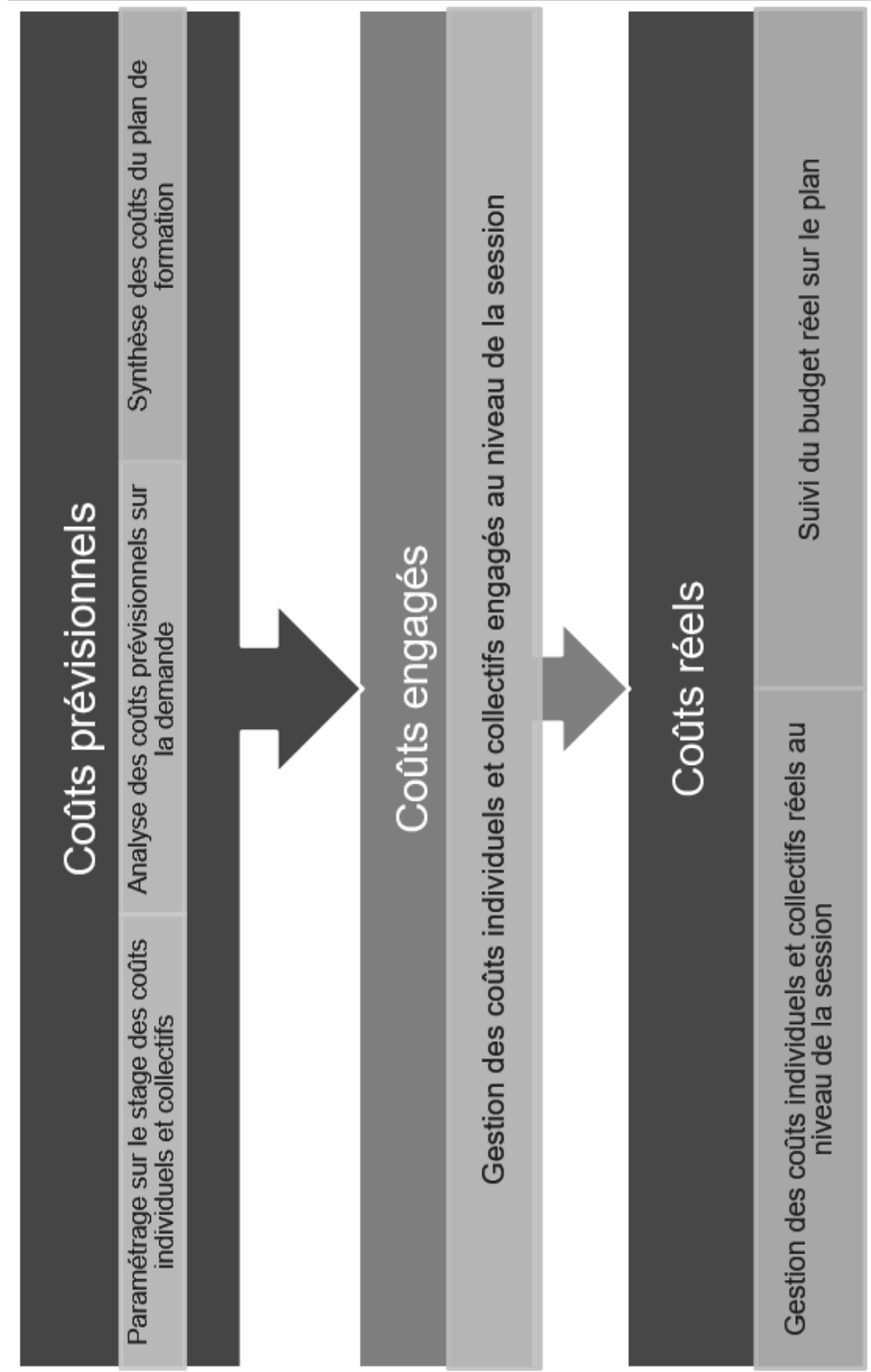
- Valider ou refuser les demandes individuelles de son équipe
- Consulter le catalogue de formation
- Saisir des demandes de formation individuelle ou collective pour son équipe
- Faire remonter des besoins en compétences
- Déléguer son rôle de responsable

## 5 Processus cible dans SUPERFORM

5.1 Les processus métier et la répartition des tâches entre les acteurs :



## 5.2 Gestion des coûts



## 6 Questions préalables au déploiement de SUPERFORM

Tous les services du ministère devront converger vers la solution SUPERFORM, ce qui peut impliquer une nouvelle organisation dans les services, notamment au niveau des unités RH.

Tous les services (unité RH) devront identifier le N+1 de chaque agent et l'implémenter dans SUPERFORM.

En préalable à l'utilisation de SUPERFORM par les agents, il faudra prévoir, par chaque service (unité RH) une reprise de l'historique de formation des anciens systèmes (SPOU, dossiers papier, GIF), ainsi que la formation de formateurs relais à SUPERFORM.

## 7 Déploiement pilote

Avant de déployer SUPERFORM dans l'ensemble des services au 01/01/2027, un déploiement pilote sera effectué en 2026 auprès de deux services volontaires. Ceci afin de s'assurer du bon fonctionnement de l'outil en situation réelle, sur un périmètre restreint.

Le déploiement pilote inclura l'expérimentation de l'outil et des supports d'accompagnement nationaux auprès de tous les acteurs concernés ; l'outil sera mis en œuvre, dans ces services pilotes, pendant au moins 3 mois en conditions réelles.

A l'issue de l'expérimentation, fin du 3ème trimestre 2026, un bilan du déploiement pilote sera réalisé, en vue de valider ou non la poursuite vers un déploiement généralisé et d'ajuster si besoin les modalités de déploiement, en lien avec la DRH.

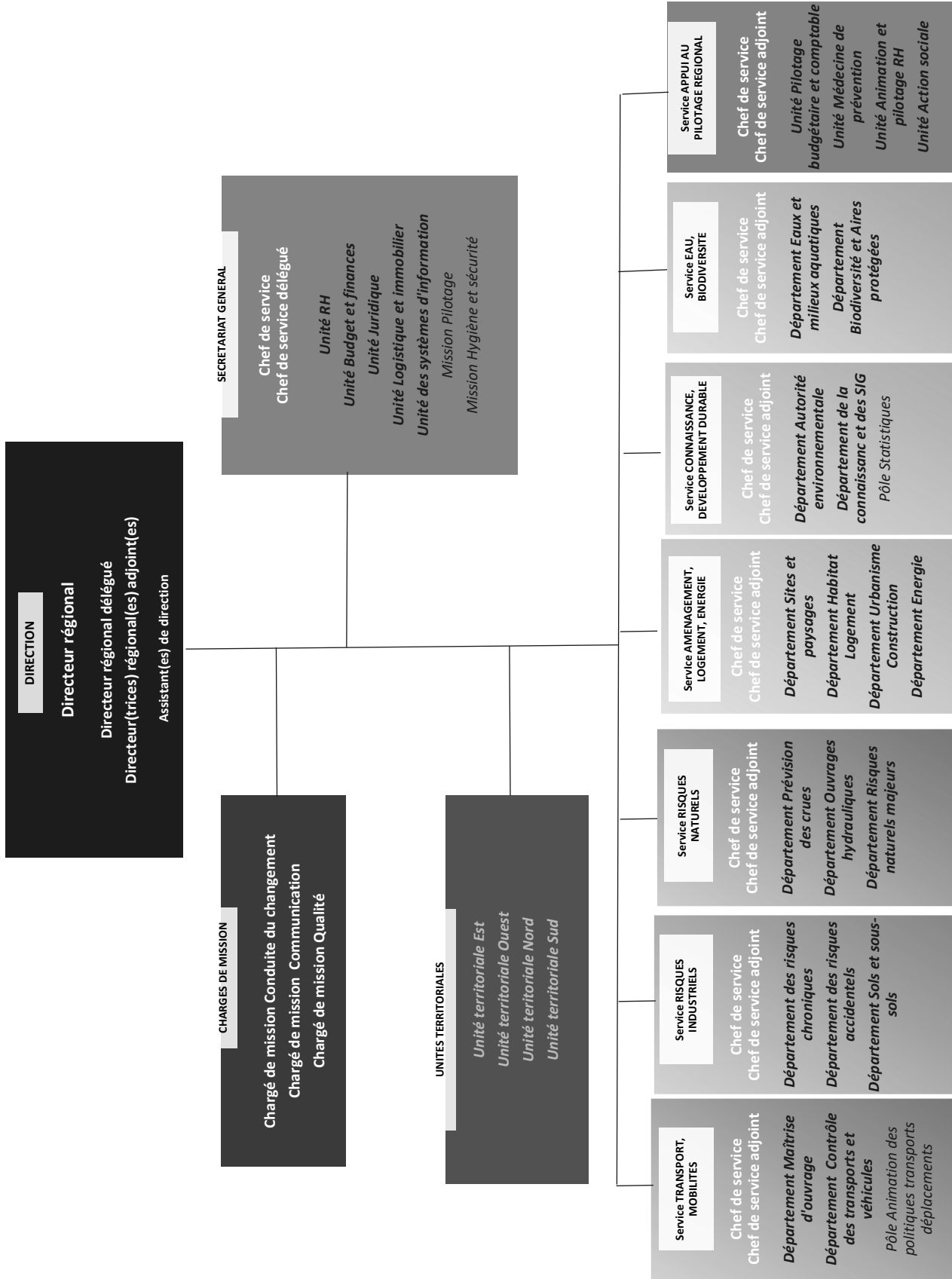
## 8 Planning macro prévisionnel

La mise à disposition de l'outil SUPERFORM est prévue pour la fin de l'année 2025.

La date de mise en route du nouvel outil de gestion des formations est prévue :

- Au 1<sup>er</sup> janvier 2026, pour les services pilotes ;
- Au 1<sup>er</sup> octobre 2026 pour les gestionnaires et responsables de formation (dans tous les services), afin d'initialiser les formations ;
- Au 1<sup>er</sup> janvier 2027, pour les agents et supérieurs hiérarchiques de l'ensemble des services du pôle ministériel.

# Organigramme de la DREAL A



unité RH

**Chef de l'unité RH**

*(catégorie A, pas de mobilité en vue)*

Adjoint au chef d'unité

*(catégorie A, pas de mobilité en vue)*

**Pôle MOBILITE RECRUTEMENT ATTRACTIVITE**

Chef(fe) de pôle

*(catégorie B+, mobilité envisagée en 2028)*

Chargé(e) de recrutement

*(catégorie B, pas de mobilité en vue)*

Chargé(e) de mission RH Mobilité

*(catégorie B, mobilité envisagée en 2028)*

Chargé(e) de mission RH Mobilité

*(catégorie B, pas de mobilité en vue)*

Chargé(e) de mission Attractivité

*(catégorie C+, retraite envisagée en 2028)*

Chargé(e) de mission Compétences

*(catégorie B, retraite envisagée en 2026)*

**Pôle RH DE PROXIMITE**

Chef(fe) de pôle

*(catégorie B+, pas de mobilité envisagée)*

Chargé(e) de ressources humaines

*(catégorie B, pas de mobilité envisagée)*

Chargé(e) de ressources humaines

*(catégorie C+, mobilité en vue en 2028)*

Chargé(e) de ressources humaines

*(catégorie B, retraite envisagée en 2027)*

**Pôle FORMATION**

Chef(fe) de pôle

*(catégorie B+, mobilité envisagée en 2028)*

Gestionnaire de formation continue

*(catégorie B, pas de mobilité en vue)*

Gestionnaire de formation continue

*(catégorie B, pas de mobilité en vue)*

Gestionnaire de formation continue

*(catégorie B, pas de mobilité envisagée)*

Gestionnaire de formation continue

*(catégorie B, retraite prévue début 2027)*



# Transformation numérique de l'action publique : les risques de la dématérialisation pour les usagers

Publié le 12 janvier 2021

Temps de lecture 11 minutes

Par : Hélène Bégon - Haute fonctionnaire, cabinet du commissaire général au développement durable Développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs

La dématérialisation des services publics facilite l'accès aux démarches administratives pour une majorité d'usagers, mais peut aussi augmenter la fracture numérique et éloigner des citoyens de leurs services publics.

Une observation attentive du ressenti des usagers, des politiques d'accessibilité Mesures d'adaptation et d'aménagement de l'espace social destinées à en faciliter l'accès aux personnes handicapées ou à mobilité réduite, de médiation ou de couverture numérique du territoire doivent impérativement accompagner toute dématérialisation des services publics.

## Une dématérialisation croissante des services publics

La dématérialisation permet d'avoir accès par internet aux informations et aux démarches administratives. Selon une étude commandée par direction interministérielle de la transformation publique (DITP), la proportion d'usagers utilisant internet pour leurs démarches administratives augmente de 12 points entre 2014 et 2018, même si le mode d'accès privilégié en 2018 est le guichet (57%), suivi d'internet (36%), du téléphone (24%) et du courrier (21%).

La stratégie nationale Action publique 2022 prévoit que les 250 procédures les plus utilisées par les particuliers et les entreprises sont à dématérialiser en priorité d'ici à 2022. En octobre 2020, selon l'observatoire de la qualité des démarches en ligne, 70% de ces démarches sont réalisables en ligne (dont 4% partiellement). La moitié est compatible avec les smartphones.

De plus en plus de nouveaux services en ligne sont ouverts : la plateforme code du travail numérique, le service pre-plainte-en-ligne.gouv.fr,... La dématérialisation s'accompagne, sans que cela soit systématique, de la fermeture de guichets d'accueil

physique ou téléphonique.

## **Un progrès pour certains, un risque pour d'autres**

Dans le baromètre "Digital Gouv 2019" (Soprasteria/Ipsos), 79% des Français interrogés estiment que la dématérialisation des services publics simplifie et facilite la vie des citoyens, et 69% que les services publics en ligne sont de plus en plus faciles à utiliser, mais 79% redoutent qu'elle ne contribue à diminuer les emplois publics.

Dans un rapport de 2019, le Défenseur des droits considère que la dématérialisation peut constituer un avantage pour certaines personnes en situation de précarité en améliorant l'accès aux droits (exemples du revenu de solidarité active ou de la prime d'activité). Le Défenseur alerte cependant les pouvoirs publics sur les risques d'une transformation numérique à "marche forcée". La dématérialisation croissante des services publics présente trois sortes de risques :

- donner le sentiment que l'administration se déshumanise, s'éloigne des citoyens et de certains territoires, privilégie une partie de la population plus à l'aise avec internet, cherche surtout à faire des économies ;
- complexifier les démarches, lorsque le parcours sur internet a été mal conçu, et qu'il est très difficile de joindre un agent pour se faire assister ;
- éloigner encore davantage du service public les usagers ayant des difficultés avec l'utilisation des outils numériques parce qu'ils n'ont pas accès aux équipements, parce qu'ils ont du mal à s'en servir, parce que leur zone est mal couverte en réseau internet, parce qu'ils maîtrisent mal la langue française.

Seuls 32% des Français déclarent ne pas connaître de freins à l'utilisation de l'administration en ligne. Les autres évoquent :

- pour 25% la complexité des démarches (particulièrement les plus âgés, les non-diplômés et les habitants de petites communes) ;
- pour 20% un manque général d'aisance avec l'informatique et internet, particulièrement les plus âgés, les non-diplômés et les retraités) ;
- pour 18% la complexité des procédures ;
- pour 18% la difficulté à joindre un agent.

Plus d'un Français sur deux (56%) estime que les relations avec l'administration publique se sont modifiées depuis quelques années. 37% pensent qu'elles sont plus compliquées et 19% moins compliquées.

L'illectronisme affecte 9 millions de personnes et 25 millions de personnes ont des compétences numériques fragiles. 15% des personnes de 15 ans ou plus n'ont pas utilisé internet au cours de l'année et 2% sont dépourvues de toute compétence numérique. 38% des usagers d'internet de 15 ans et plus et 47,3% de la population de 15 ans et plus (soit plus de 25 millions de personnes) ne maîtrisent pas au moins une

compétence numérique de base, et disposent donc d'une faible autonomie numérique.

Les personnes les plus âgées, les moins diplômées, aux revenus modestes, celles vivant seules ou en couple sans enfant ou encore résidant dans les DOM sont les plus touchées par le défaut d'équipement d'accès à internet comme par le manque de compétences numériques.

La France en 2020 compte près de 12 millions de personnes en situation de handicap et seulement 11% de démarches en ligne accessibles. Toutes les personnes en situation de handicap ne sont pas en difficulté par rapport au numérique mais un certain nombre peut avoir besoin de dispositifs d'accessibilité Mesures d'adaptation et d'aménagement de l'espace social destinées à en faciliter l'accès aux personnes handicapées ou à mobilité réduite en ligne. Or, en octobre 2020, l'observatoire de la qualité des démarches en ligne montre que seules 11% des 250 démarches étudiées sont accessibles aux publics porteurs de handicaps.

## **L'accès à internet n'est pas encore de bonne qualité partout**

Un point de repère : le débit nécessaire pour faire une démarche administrative en ligne est estimé entre 3 et 8 mégabits par seconde.

L'accès à l'internet fixe Avec le Plan France Très Haut Débit lancé en 2013, tout le territoire devrait avoir accès en 2022 à des débits supérieurs à 30 mégabits par seconde (et la fibre optique doit arriver partout jusqu'à l'abonné d'ici à 2025). Selon les chiffres fournis par l'Arcep, au troisième trimestre 2020, 68% des locaux ont accès au haut débit fixe, dont 55% par fibre optique. Mais ces locaux couverts sont inégalement répartis : 92% des locaux couverts en zone très dense, contre 81% en zones moins denses et seulement 44% en zones peu denses.

En attendant le déploiement complet du très haut débit, l'accès au bon haut débit (minimum de 8 Mégabits par seconde) doit équiper 94% des foyers d'ici à fin 2020. Pour les 6% restants, un complément par les technologies sans fil est subventionné par le dispositif "cohésion numérique des territoires".

L'accès à l'internet mobile Selon la dernière édition du baromètre du numérique, en 2019, les Français se sont connectés à internet de préférence (51%) avec leur smartphone (+4 points en un an). 77% des Français de plus de 12 ans possèdent un smartphone.

En vertu de l'accord "New Deal Mobile" passé en 2018 entre l'État, l'Arcep (autorité de régulation des télécommunications et les opérateurs mobiles), l'ensemble du territoire devrait permettre un accès à la technologie 4G d'ici à fin 2022. Au troisième trimestre 2020, l'Arcep estime que 96% du territoire sont aujourd'hui couverts en 4G par au moins un opérateur (contre 89% au 1er janvier 2018) et 76% de l'Hexagone couverts par tous les opérateurs en 4G (contre 45% au 1er janvier 2018).

Lors de l'attribution des fréquences de la 5G, l'Arcep a demandé qu'au moins un quart des déploiements se fasse dans des territoires ruraux ou périurbains.

## **Simplifier, observer, comprendre et améliorer**

L'utilisation d'un service public (ou sous son contrôle par une personne privée) soumise aux principes d'égalité, de continuité et de mutabilité sur internet devrait être au moins aussi facile qu'en face à face. Le "parcours usager" sur le site ou la plateforme internet doit être élaboré avec soin afin qu'il soit le plus intuitif possible, et tout problème doit être éliminé rapidement. La qualité des services en ligne doit être un indicateur de pilotage important pour les administrations.

Si la mise en qualité de tous les "parcours usagers" en ligne va demander quelques années sans doute, la démarche est déjà en route avec :

- la création en juin 2019 de l'observatoire de la qualité des 250 démarches en ligne les plus utilisées, avec une évaluation qui porte sur huit critères de qualité de service essentiels (la démarche propose-t-elle des moyens de contact humains personnalisés facilement accessibles ? etc.) ;

- le recours à des professionnels de la qualité de l'expérience de l'internaute, les UX-Designers, pour améliorer le "parcours usager" de ces 250 démarches ;

- la création du service Voxusagers où l'on peut raconter son expérience de démarche administrative et obtenir une réponse ;

- la création du bouton "Je donne mon avis" placé à la fin d'une démarche administrative en ligne.

En utilisant l'agrégateur d'identités numériques FranceConnect, l'utilisateur bénéficie d'échanges automatiques de données entre administrations, avec par exemple le préremplissage des formulaires.

### **Veiller à l'accessibilité numérique en ligne**

L'obligation d'accessibilité des services en ligne de l'État, des collectivités territoriales et de leurs établissements publics existe depuis la loi du 11 février 2005 sur le handicap (article 47) mais a été très peu mise en pratique.

Une nouvelle impulsion a été donnée à partir de la loi pour une République numérique du 7 octobre 2016. L'obligation a été étendue à certaines entreprises, et toutes les entités doivent, sauf "charge disproportionnée pour l'organisme", élaborer un schéma pluriannuel de mise en accessibilité. Mesures d'adaptation et d'aménagement de l'espace social destinées à en faciliter l'accès aux personnes handicapées ou à mobilité réduite et insérer des mentions obligatoires sur la page d'accueil et au sein du site. Le défaut de ces informations est assorti d'une sanction pécuniaire.

La circulaire du 17 septembre 2020 relative à l'accessibilité des sites et applications mobiles publics fixe des objectifs prioritaires :

- les 15 sites gouvernementaux les plus fréquentés (Ameli.fr, ants.gouv.fr, Caf.fr, ...) doivent être mis en conformité en 2020 ;

- depuis février 2020, aucun site de l'État nouveau ou refondu n'est autorisé s'il n'atteint pas 75% de niveau de conformité au référentiel général d'amélioration de l'accessibilité (RGAA) ;

- 80 % des 250 démarches suivies par l'observatoire de la qualité des démarches administratives en ligne respecteront en 2022 un critère d'accessibilité numérique.

## **Renforcer les compétences numériques de la population et le réseau de la médiation numérique**

Une meilleure autonomie numérique apporte des bénéfices économiques, d'inclusion sociale et de bien-être. La formation à la culture numérique est obligatoire dans l'éducation nationale et l'enseignement supérieur, mais pas dans la formation professionnelle, et son besoin est sous-estimé (selon une étude du groupe Randstad, en 2018, seul un Français sur trois ressent la nécessité d'acquérir de nouvelles compétences numériques).

Le réseau de la "médiation numérique", fédéré par la société coopérative d'intérêt collectif la MedNum et les têtes de réseau territoriales "Hubs France Connectée", a la double ambition :

- d'aider les usagers dans leurs démarches en ligne ;

- à moyen et long terme, de former les usagers au numérique afin de les rendre autonomes.

C'est notamment le rôle des quelque 5 000 espaces publics numériques (EPN), ou des guichets uniques de services publics situés en zones rurales ou de la politique de la ville : espaces labellisés France Services (FS), maisons de service au public (MSAP), points d'information médiation multiservices (PIMMS).

Le volet médiation numérique du plan de relance finance la rémunération de 4 000 médiateurs numériques supplémentaires. Le pass numérique distribué aux usagers en situation d'illectronisme leur donne accès à 5 ou à 10 ateliers de formation. L'outil AidantsConnect permettra aux médiateurs numériques de sécuriser leurs démarches en ligne pour les usagers.

Ces initiatives sont encouragées par le plan national d'action pour un numérique inclusif adopté en septembre 2018 et piloté par la mission société numérique de l'Agence nationale de cohésion des territoires.

## **Aider à l'achat d'un équipement ou d'un abonnement**

Les diverses initiatives de collecte, de rénovation et de réemploi de matériel informatique appuient l'objectif de rendre le coût du numérique plus supportable aux ménages modestes.

La loi n° 2020-105 du 10 février 2020 relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire a renforcé les dispositifs relatifs à l'allongement de la durée de vie des appareils et des logiciels, ce qui a aussi pour effet d'allonger la durée entre l'achat de deux appareils. Le loi pour une République numérique du 7 octobre 2016 a ajouté l'accès à internet dans la liste des services à maintenir en cas de non-paiement de l'abonnement, jusqu'à décision sur le versement d'une aide.

# MANAGEMENT, QUALITÉ DE SERVICE ET ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT : REPÈRES POUR ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS PAR UNE APPROCHE CONCERTÉE SUR LE TRAVAIL



## POURQUOI CES REPÈRES ?

La Fonction Publique - dans ses trois versants - connaît depuis plusieurs années des **transformations profondes et répétées** de son cadre général d'action (Réforme Générale des Politiques Publiques "RGPP", Modernisation de l'Action Publique "MAP", réorganisation territoriale et évolution des missions...). Ces transformations sont généralement associées à des enjeux de rationalisation.

Dans l'Education Nationale comme ailleurs, de nombreuses transformations sont conduites de manière successive et souvent descendante. Elles ont des conséquences importantes sur le sens et le contenu du travail des agents dont elles peuvent modifier toutes les composantes : technique (développement du numérique), organisationnelle (modification des missions), managériale (développement d'une culture du résultat).

Chargés de conduire ces changements, les personnels d'encadrement sont confrontés à de nombreuses prescriptions et des enjeux pouvant être contradictoires. L'exercice est d'autant plus difficile qu'ils ne sont pas toujours associés à la réflexion initiale sur les projets de transformation et qu'ils ne disposent pas toujours des marges de manœuvre suffisantes pour adapter les décisions aux particularités du terrain. Dans ce contexte, le rôle des personnels d'encadrement dans la mise en œuvre des changements est complexe et nécessite d'être accompagné et soutenu.

**Parce que les changements initiés et conduits dans l'Éducation Nationale modifient souvent la façon dont le travail se réalise et donc le service rendu, l'objectif des repères méthodologiques**

**présentés ici est de permettre une conduite des changements qui place le travail et le dialogue sur le travail au cœur de la démarche.**

Ils visent à soutenir tout encadrant dans sa posture et dans son rôle d'accompagnateur ou de réalisateur du changement en lui permettant de s'appuyer sur l'analyse du travail pour mieux associer les personnels concernés dans le processus de conception et de mise en œuvre des transformations. Ils permettent ainsi aux acteurs de se préparer au changement, d'y participer en anticipant les effets sur les conditions de travail et sur la qualité du service rendu.

La crise sanitaire due à la Covid-19 a eu des répercussions importantes dans l'Education Nationale. Elle a mobilisé très fortement ses agents et les a conduit à s'adapter, individuellement et collectivement, dans des délais très courts, pour permettre la continuité du service public et une réouverture progressive des établissements scolaires dans un cadre sécurisé. Les situations vécues pendant le confinement et la phase du déconfinement ont montré l'enjeu et la pertinence de la prise en compte du travail et d'échanger sur la réalité de son exécution pour penser localement des organisations efficaces et adaptées aux besoins des professionnels, des familles et des élèves/étudiants. Parce qu'ils proposent une approche de la conduite du changement plus participative, concertée et par le travail, ces repères peuvent également être mobilisés par les encadrants dans la période de déconfinement et de sortie de crise pour tirer des enseignements des actions mises en place et penser avec leurs équipes de nouveaux modes de fonctionnements plus adaptés aux situations nouvelles de terrain.



## A QUI S'ADRESSENT-ILS ?

Ces repères s'adressent aux personnels encadrants de l'Éducation Nationale qui ont en charge la conduite

de changements : responsable de service, chef.fe ou adjoint.e d'établissement, inspecteur/trice...

## QUE CONTIENNENT-ILS ?

Ils présentent une démarche de conduite du changement en 4 Etapes, une réflexion sur le rôle de l'encadrant, sur les modèles de management et sur les modèles de conduite du changement. Ils proposent aussi des apports théoriques sur l'analyse du travail, des supports méthodologiques pour conduire une analyse du travail en associant les personnels concernés et des principes d'action permettant de préparer la démarche de conduite du changement.

Ils permettent :

- **De repérer les différents étapes** indispensables dans la conduite de tout projet de transformation

- **D'identifier le cadre** dans lequel s'inscrit le changement.

- **D'identifier les marges de manœuvre** disponibles pour adapter chaque changement aux spécificités du service ou de l'établissement

- **De donner du sens aux transformations** et favoriser la participation des acteurs dans la démarche de conduite du changement

- **D'anticiper les conséquences** possibles / probables du changement sur les conditions de travail et la qualité de service ;

## COMMENT ET AVEC QUI LES UTILISER ?

Ils peuvent s'utiliser comme un tableau de bord permettant de préparer les différentes étapes de la démarche de conduite du changement.

Ils sont mobilisables par l'encadrement et ont été pensés pour aider la concertation et la co-

construction de la démarche avec les personnels concernés par le projet de transformation (partage d'informations et de regards sur le contexte et ses enjeux, identification des marges de manœuvre, construction d'un diagnostic partagé, élaboration d'un plan d'action, mise en œuvre et suivi...).

### Quelques exemples de questions que se posent les personnels encadrants sur la conduite du changement :

- *Comment adapter l'organisation de manière à ce qu'elle soit efficace et confortable pour les personnels ?*
- *Comment associer l'ensemble des acteurs pour qu'ils restent impliqués durablement dans le projet ?*
- *Comment aider les équipes à mieux vivre la réforme du lycée et à se l'approprier ?*
- *Comment rassurer les équipes ?*
- *Comment apaiser les tensions générées par l'annonce du changement ?*
- *Comment faire évoluer le positionnement d'une personne sans la mettre en difficulté ?*
- *Comment ce changement aurait-il pu être mieux conduit afin de ne fragiliser aucun personnel ?*
- *Suite à la mise en place de transformations dans un projet portant sur le Développement Durable, comment s'assurer que les nouvelles pratiques resteront pérennes ?*
- ...

*Exemples issus de l'atelier « Management, qualité de service et accompagnement du changement » conduit par l'Aract Occitanie avec le soutien de la MGEN et du Rectorat de l'Académie de Toulouse auprès de personnels encadrants de l'Éducation Nationale*

# LES ETAPES POUR UNE CONDUITE DU CHANGEMENT

La mise en place d'un changement suit des étapes successives à partir de l'annonce de ce changement (que nous appelons étape 0) jusqu'à sa mise en œuvre (étape 4).

Si tout projet de changement produit des effets sur le travail des agents, il est utile de souligner que les marges de manœuvre à la main des acteurs du service ou de l'établissement ne sont pas les mêmes selon la nature et l'origine du changement.

♦ **L'étape 0, est celle de la déclaration d'intention :** un projet de loi qui va concerner tout ou une partie d'un cycle, ou une réorganisation d'un service (de restauration par exemple).

Elle correspond à la décision officielle de mise en œuvre du changement. Elle peut être matérialisée par la parution de décrets d'applications ou la décision par une direction de mise en œuvre s'il s'agit d'un changement au niveau d'un service. C'est une étape qui donne des informations sur les modalités de mise en œuvre et donc sur les marges de manœuvre existantes : *est-ce qu'elles se situent sur les objectifs, les moyens humains, d'application, les façons de mettre en œuvre ?*

De ce fait et aussi parce qu'ainsi elle réduit le nombre de scénarios d'organisations possibles, elle ouvre la possibilité de définir une démarche de conduite du changement.

**Deux situations peuvent correspondre à cette étape :**

- La décision de mettre en œuvre le changement ne provient pas du service ou de l'établissement, mais d'un niveau supérieur (ministère, rectorat...) : Dans ce cas, le changement s'impose aux agents. Il offre des marges de manœuvre plus ou moins importantes (ex : délais et modalités de mise en œuvre) qui peuvent rendre plus ou moins difficile la prise en compte du travail dans la démarche de conduite du changement.
- Le projet de transformation est le résultat d'une décision prise au niveau du service ou de l'établissement : Ici, le choix de mettre en œuvre

ou non les transformations revient au service ou à l'établissement. Les marges de manœuvre peuvent être plus importantes dès le départ.

Pour répondre au plus grand nombre de situations, ce guide présente une démarche qui vise à prendre en compte le travail à partir de l'étape 1.

♦ **L'étape 1, est celle de la mise en place des conditions qui permettront d'intégrer la réflexion sur le travail dans la démarche de conduite du changement.** Il s'agira pour cela de construire le cadre de la démarche en concertation avec les acteurs concernés, de partager la compréhension des enjeux, objectifs, marges de manœuvres, délais,...

♦ **L'étape 2 vise à instruire de façon concrète les effets du changement sur le travail.** Pour cela il est nécessaire de s'enrichir d'un modèle d'analyse du travail et de s'appuyer sur des méthodes d'analyse du travail. Ces apports théoriques et méthodologiques permettent de sortir des approches centrées sur les individus pour prendre en compte les déterminants de la situation de travail dans une approche globale et systémique.

♦ **L'étape 3 permet une analyse concertée sur le ou les scénarios organisationnels possibles.**

♦ **L'étape 4 finalise la démarche en posant les repères pour l'expérimentation.** L'expérimentation consolide la démarche en apportant des possibilités d'ajustement dans un climat de co-construction avec les différentes catégories d'acteurs concernés.

La première question à se poser est « *Où en sommes nous dans notre démarche de conduite du changement ?* ». La frise ci-dessous permet de situer à quelle étape en est la démarche de conduite du changement et d'identifier ce qu'il est possible de traiter à ce stade. L'enjeu est de s'assurer qu'il sera bien possible d'intégrer dans la mise en œuvre du changement les étapes permettant la prise en compte des effets possibles / probables sur le travail et donc sur la qualité du service rendu.





## METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHE PERMETTANT DE PRENDRE EN COMPTE LE TRAVAIL

Conduire un changement en tenant compte de ses effets sur le travail revient à permettre aux personnels de l'établissement ou du service d'être acteurs des changements qui les concernent. Experts de leur travail et acteurs des situations amenées à évoluer, ils sont à même d'identifier les transformations à opérer pour préserver ou améliorer leurs conditions de travail et la qualité du service rendu au public.

Ainsi, conduire un changement en tenant compte des effets sur le travail nécessite de mettre en place une démarche de conduite de projet qui donne place à l'expression des différents points

de vue, d'identifier les points de convergence, de complémentarité ou de divergence, d'évaluer les écarts de point de vue : *sont-ils importants au point de gêner l'avancée du projet ? Peuvent-ils être traités ultérieurement ? Nécessitent-ils des informations, des décisions complémentaires ?*

Ces espaces d'expression doivent permettre aux uns et aux autres de partager une vision commune de la situation et conduire à des prises de décisions (dont le niveau et l'ampleur sont spécifiques à chaque situation en tenant compte des marges propres à chaque projet) et à des mises en œuvre concrètes.

**Nous proposons 3 phases pour réussir cette étape :**

### FICHE 1

#### **Installer le pilotage de la démarche.**

L'objectif dans cette phase est de constituer le comité de pilotage qui conduira le projet en concertation.

### FICHE 2

#### **Décrire le changement et identifier ses marges de manœuvre.**

Le comité de pilotage partage son analyse du contexte et définit les éléments structurants de la démarche.

### FICHE 2

#### **Partager un modèle de conduite du changement.**

Le comité de pilotage réfléchit au modèle le plus pertinent pour intégrer le travail dans la conduite du changement.

Ces 3 fiches doivent être mobilisées et travaillées dans l'instance de pilotage de la démarche. Elles peuvent, éventuellement, être utilisées en amont par la direction ou par l'encadrant chargé de conduire le changement, comme une étape de préparation. Celui ou celle qui pilote ce changement peut ainsi commencer par clarifier, objectiver et formaliser le projet en répondant aux questions posées sur chacune des fiches, mais il sera ensuite indispensable de les partager et de les enrichir avec le comité de pilotage.

# INSTALLER LE DISPOSITIF DE CONDUITE CONCERTÉE DE LA DÉMARCHE

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

La constitution d'une instance chargée de conduire le changement est une première étape structurante pour la suite de la démarche.

Cette instance aura pour rôle de faire vivre la démarche dans l'établissement / le service. Il s'agit notamment de :

- Identifier les enjeux et les attentes liés au changement.
- Proposer un périmètre d'actions et les étapes de la démarche.
- Sensibiliser à la démarche de conduite du changement et organiser l'implication des acteurs et des professionnels.
- Suivre l'ensemble de la démarche et capitaliser sur ses avancées.
- Communiquer à chaque étape de la démarche et sur ses avancées.
- Faire le lien avec les autres instances existantes.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

### Constituer l'instance qui conduira la démarche et préciser son rôle

Cette instance peut s'appeler « comité de pilotage » ou « comité de suivi », selon s'il s'agit d'une instance décisionnelle ou d'une instance consultative chargée d'alimenter la prise de décision du décideur.

Elle regroupe de façon paritaire des représentants de la direction et/ou de l'encadrement et des représentants du personnel.

Les membres de l'instance peuvent inviter de manière plus ou moins ponctuelle et selon les besoins exprimés des acteurs ressources (médecine de pré-

vention, service RH..). Des élèves peuvent aussi être sollicités pour apporter leur point de vue d'utilisateurs, par exemple du service restauration ou concernés par un changement portant sur la partie pédagogique.

Sa composition doit être adaptée au périmètre de la démarche : *le changement concerne-t-il l'ensemble de l'établissement ? Un service ? Une équipe ? Une catégorie de personnel ? Un cycle pédagogique ?*

### Définir et partager des règles de fonctionnement

Pour favoriser la poursuite de la démarche de conduite du changement, il est important, qu'une fois l'instance de pilotage ou de suivi constituée, ses membres définissent et partagent des règles de fonctionnement. Ces règles de fonctionnement portent autant sur l'animation des temps de réunion que sur les modalités de travail :

- **Les modalités de fonctionnement :** *Quelle articulation prévue de l'instance avec les autres instances existantes ?*
- **L'animation des temps de réunion :** *Quel(s) animateur(s) ? Quelles règles d'échange entre les membres ? Quelle trace garder des échanges ? Qui ? Comment ?...*
- **Les modalités de travail :** *Dates des prochaines rencontres ? Quelle préparation des réunions, de l'ordre du jour ? Quelles modalités de communication entre les membres du groupe ?...*

## Préciser la participation, le rôle des autres personnels concernés

La participation des personnels concernés par le changement mais non intégrés au comité de pilotage/de suivi est indispensable. Elle permet d'établir un diagnostic des situations de travail et de proposer des pistes de solutions les plus en adéquation possible avec la réalité du travail quotidien. De ce fait, elle participe à la construction de relations sociales

de qualité en permettant à chacune et à chacun, d'exprimer son point de vue et en permettant que ce point de vue soit entendu et pris en compte. Cette participation rend les personnels acteurs du changement qui les concerne et favorise de cette façon leur adhésion et leur implication dans la démarche de conduite du changement (cf. fiche 2).

## Informers les personnels concernés

La communication sur le projet de changement et sur la démarche de conduite du changement est essentielle car elle favorise l'implication des acteurs dans la démarche. Chargés de porter la démarche et de la faire vivre en interne, les membres du comité de pilotage/de suivi ont à communiquer à chaque étape et à chaque fois qu'ils jugent que cela est nécessaire sur la démarche de conduite du changement. Ils doivent avoir une réflexion constante sur la communication et communiquer régulièrement sur la démarche et son avancement.

Ils devront pour cela en préciser l'objectif :

Par exemple :

- **Informers/transmettre des informations sur le changement** (origine, enjeux, délais marges de manœuvre existantes).
- **Répondre aux interrogations - Recueillir les points de vue et les craintes**, notamment celles

qui portent sur l'évolution de l'activité de travail.

- **Informers sur l'état d'avancement** de la démarche et les prochaines étapes.

- **Valoriser** le travail réalisé.

- **Faire appel à des participants** (constitution du comité de pilotage/de suivi, de groupes de travail).

- ...

Et préciser aussi les modalités :

- Au près de qui communiquer ?
- Quand et combien de fois communiquer ?
- Comment communiquer ? Avec quels moyens ? (informations disponibles sur un site/sur un panneau d'affichage, pendant des réunions,...) ? Avec quels moyens (messagerie interne, affichage, échanges dans des temps formels/informels...) ?
- Comment vérifier que la communication est efficace et que le message a bien été compris par les agents ?

## En synthèse, des questions à se poser

- Quelle est la composition du comité de pilotage ou de suivi ?
- Est-il composé des représentants du personnel, des représentants des métiers concernés par le changement ?
- Quel est son rôle, notamment pour la prise de décision ? Ses missions ?
- Quelle articulation prévue de l'instance avec les autres instances existantes ?
- Quel rôle des différents acteurs impliqués (participer à la prise de décision, apporter une expertise, informer, ...) ?
- Quelles règles de fonctionnement partagées au sein de l'instance ?
- Quelles sont ses attentes vis-à-vis du changement prévu ?
- Quelles modalités de communication sur la démarche ?

# DÉCRIRE LES CHANGEMENTS ET IDENTIFIER LES MARGES DE MANŒUVRE

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

La plupart des décisions de changement sont prises de façon plutôt éloignée du travail quotidien. L'enjeu dans cette démarche est de s'en rapprocher pour adapter le plus possible les choix organisationnels, techniques, humains aux caractéristiques réelles des situations de travail, sachant que les marges de manœuvre pour cela sont variables selon la nature et l'origine du projet de transformation.

Il s'agira donc, à ce stade, de préciser sur quels éléments l'établissement, le service concerné pourra

décider des orientations à prendre : est-ce sur l'objectif à atteindre ? La démarche à déployer pour les atteindre ? Les délais ? Les moyens disponibles, humains ou techniques ? L'ensemble de ces éléments ?

Cette clarification, aussi précise que possible, permettra à l'instance qui conduit le changement de savoir et de communiquer de façon claire et transparente sur la nature des décisions qui pourront être prises au niveau de l'établissement ou du service.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

### Préciser le cadre

A ce stade, le comité de pilotage ou de suivi se concertent et partagent un point de vue sur le cadre et les marges de manœuvre qu'offre le projet de transformation :

- Quel est ce changement ?
- Pourquoi a-t-il été initié ?
- A quel niveau a été prise la décision ?
- Quels sont les objectifs poursuivis ?
- Quels effets possibles sur le sens et le contenu du travail, sur la nature du service rendu ?
- Quels sont les moyens ou ressources mobilisables ?

- Pour quelle structure (Bassin, établissement, service, ...) ?
- Quels sont les personnels concernés par le changement (personnel administratif, enseignants, ...) ?
- Quels sont les délais d'application ?

Il est aussi important de partager de premières remarques et interrogations sur ce qui pourrait poser problème ou devenir une ressource, sur ce que seraient les conditions de la réussite.

### Identifier les enjeux pour les différentes catégories d'acteurs

La notion de « résistance au changement » est souvent mobilisée pour expliquer les comportements de celles et ceux qui n'adhèrent pas spontanément aux transformations. Cette approche ne permet pas de comprendre les raisons de ces attitudes et donc de trouver des leviers d'action tenant compte des enjeux pour les différentes parties prenantes.

Un changement est toujours plus ou moins coûteux ; il peut toujours améliorer une situation ou la dégrader. Face à un changement, chacune/chacun évalue l'impact positif et/ou négatif qu'il entrevoit en première lecture ainsi que le « coût » d'adaptation à la nouvelle situation créée. Cette évaluation est subjective, dépendante d'une histoire personnelle et professionnelle. Elle repose sur :

- **La compréhension des éléments communiqués** par la direction, par l'encadrement.
- **L'évaluation de ce qui peut être gagné ou perdu** dans le changement en terme de compétences, image du métier, organisation, matériels et équipements

utilisés, équilibre avec la vie personnelle, collectif de travail.

- **Sur les effets « potentiel »** du changement sur la qualité, le sens du travail.

- **L'évaluation du coût d'intégration** du changement au regard des expériences passées, des difficultés rencontrées et des efforts qu'il a fallu mobiliser pour s'adapter aux précédentes transformations et acquérir le niveau de compétence actuel. Parfois, la succession trop rapide, trop fréquente de changements ne permet pas de stabiliser les nouveaux apprentissages et de récupérer de l'investissement engagé pour transformer ses pratiques professionnelles. L'arrivée d'un nouveau changement peut alors être vécue plus difficilement. Communiquer sur le sens du changement ne suffit donc pas pour permettre une transformation. Il est aussi nécessaire de repérer ce qui est en jeu pour chacune/chacun, parmi ces éléments, pour agir sur l'un ou l'autre.



### EXEMPLE

Le lycée s'est engagé depuis un an dans une démarche de développement durable qui porte sur plusieurs périmètres dont le service restauration. Le chef de cuisine n'approuve pas les orientations et n'engage pas son équipe dans les nouvelles pratiques recommandées.

Questions pour aider le comité de pilotage ou de suivi à faire évoluer la situation :

- Dans la conduite du projet, à quel moment le chef de cuisine a-t-il été associé ? A t-il eu la possibilité d'exprimer son avis sur les conséquences du changement sur son travail (compétences, organisation de son équipe, autonomie dans la préparation des repas...) et sur celui de son équipe ?
- A t-il eu la possibilité de faire des propositions ?
- L'équipe de restauration a-t-elle pu donner son point de vue et faire des propositions permettant de tenir compte des conditions de réalisation du travail et des enjeux de développement durable ?
- Le chef de cuisine a t-il besoin d'être accompagné pour mobiliser son équipe et pour travailler avec elle sur la conduite de ce changement ?

### Partager les points de vue pour la mise en œuvre

Dernière étape, faire la synthèse sur les points de convergence et de divergence pour se mettre d'accord sur ce qui fait consensus, identifier les enjeux

plus ou moins différents et s'assurer ensemble des axes sur lesquelles il sera possible d'agir (objectifs, moyens, délais, .....).

### Identifier les ressources sur lesquelles s'appuyer

Les ressources... qu'ils/elles ont mobilisées :

- Les Formations d'Initiatives Locales (FIL)
- Les banques de ressources (Educal, IF2EH)
- Des échanges de pratiques avec d'autres établissements
- S'appuyer sur des éléments moteurs qui peuvent fédérer, créer une coalition pour œuvrer dans l'intérêt de tous
- Créer des espaces d'échanges, s'appuyer sur

l'intelligence collective,

- Expliquer pour trouver des personnes ressources et profiter du changement pour mieux organiser le travail
- La preuve par l'exemple

*Exemples issus de l'atelier « Management, qualité de service et accompagnement du changement » conduit par l'Aract Occitanie avec le soutien de la MGEN et du Rectorat de l'Académie de Toulouse auprès de personnels encadrants de l'Education Nationale*

### En synthèse, des questions à se poser

- Quel est ce changement ?
- Pourquoi a-t-il été initié ?
- A quel niveau a été prise la décision ?
- Quels sont les objectifs ?
- Pour quelle structure (Bassin, établissement, service, ...) ?
- Quels sont les personnels concernés par le changement (personnel administratif, enseignants, ...) ?
- Quels sont les délais d'application ?
- Quels enjeux pour les différentes catégories d'acteurs ? Ce que le changement peut apporter et pour qui ? Les difficultés à traiter et pour qui ?
- Quelle est votre part d'autonomie dans ce changement, sur quoi pouvez-vous prendre des décisions ? Quelles sont les questions pour lesquelles existent des marges de manœuvre ?
- Quel rôle des différents acteurs impliqués (participer à la prise de décision, apporter une expertise, informer, ...) ?
- Quelles questions vous posez-vous pour conduire ce changement ?
- Quels sont les points de vigilance à avoir, quelles précautions ?
- Quelles sont les conditions de la réussite ?
- Sur quels moyens et quelles ressources pourrez-vous appuyer ?



## FICHE 3

## PARTAGER UN MODÈLE DE CONDUITE DU CHANGEMENT

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Un changement peut être initié et conduit de différentes façons. Voici, par exemple 4 types de modèles pour se repérer :

◦ **Le modèle déterministe** est construit sur une approche descendante, sépare la conception du changement de sa mise en œuvre. Les résultats attendus du changement sont pré-identifiés, déterminés à priori par les concepteurs du changement. Les actions pour accompagner sont surtout des actions d'information, de communication. Le rôle du manager est dans l'application, il est « le bras armé des orientations ». Ce modèle est dans le déni des réalités du travail, des spécificités locales, des équipes et de leur organisation. Le risque d'écart entre le prescrit et le réel est important.

◦ **Le modèle « psychologique »** vise à accompagner les individus, notamment pour dépasser les réactions dites de « résistances aux changements ». Il suppose que ces comportements sont liés au fait que les personnes n'ont pas compris le changement, les actions seront donc principalement orientées vers l'information, la communication. Le rôle du manager est d'embarquer et de soutenir les personnes. Ce modèle ne prend pas non plus en compte les questions du travail et de ses enjeux.

◦ **Le modèle « tactique »** renvoie à une approche de la conduite du changement fondée sur la négociation, la recherche de compromis entre les différentes parties prenantes concernées, chacune étant porteuses d'enjeux et d'intérêts spécifiques. Outre les risques de manipulation et l'énergie

consacrée à défendre un point de vue, l'objet des discussions et les compromis trouvés ne sont pas toujours liés au travail et renvoient souvent à l'emploi ou à la défense de certains acquis. Cette approche qui relève souvent du dialogue social peut néanmoins s'avérer utile pour analyser les enjeux spécifiques aux différentes catégories d'acteurs concernés ;

◦ **Le modèle qui permet de prendre en compte le « travail »**, C'est celui qui appréhende le changement sur le bon registre de questionnement. Il ne s'agit pas de répondre à la question « qu'est-ce qui fait accepter le changement ? » ou « comment dépasser la résistance au changement ? » mais « qu'est ce qui permet aux individus d'être acteurs du changement » ou « comment mieux prendre en compte le travail et ceux qui le réalise dans un projet de changement ? ». L'approche est ainsi plus de l'ordre de la co-construction avec une large mobilisation du personnel le plus en amont possible. Au-delà des actions d'informations, de communication, toujours nécessaires, cela passe aussi par des actions d'analyse du travail et des effets du changement sur le contenu de l'activité, l'organisation du travail, le fonctionnement des équipes, les compétences,... Le management joue, dans ce cadre, un rôle de traduction et de régulation essentiel. Sous réserve de disposer de marges de manœuvre suffisantes, ce type de démarche va faciliter le travail d'appropriation du changement par les acteurs du terrain et donner du sens aux transformations engagées\*.

*\*Patrick Conjard - Chargé de mission Anact.*



La démarche d'accompagnement que nous proposons nécessite un modèle de conduite du changement qui ne soit pas uniquement descendant et qui s'intéresse aux réalités du travail. Le modèle « travail » correspond car il donne du « pouvoir d'agir » aux acteurs concernés en les mobilisant sur l'analyse des situations, les propositions d'actions et la mise en œuvre et, il met le travail et ses caractéristiques au centre des échanges et des décisions.

Cette démarche conduit à une posture de manager qui accepte ce niveau d'échange car il s'agit d'adopter une posture de compréhension des caractéristiques

des situations de travail et non de contrôle des résultats, ce qui n'est pas forcément facile. Pour fonctionner elle nécessite que chacune/chacun s'exprime sur son travail, un cadre d'échange basé sur la confiance où ce qui sera dit ne sera pas jugé, voir pénalisé, les propositions de solutions seront prises en compte et si ce n'est pas le cas les critères seront clarifiés.

D'où la nécessité d'y réfléchir car peut-être que quelques transformations des pratiques seront nécessaires autant pour les personnels que pour les encadrants.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

Le comité de pilotage / de suivi peut utilement s'interroger sur modèle de changement qu'il mobilise et regarder si le modèle « travail » est suffisamment partagé ou mobilisable. La fiche suivante permet d'acquérir des repères minimums pour s'inscrire dans un modèle de changement prenant en compte

le travail. Des formations à l'analyse du travail ou au management du travail\* peuvent aussi s'avérer nécessaire pour compléter cet apport.

*\*Voir par exemple les propositions du Réseau Anact-Aract  
<https://www.anact.fr/>*

### En synthèse, des questions à se poser

- Sur quel modèle a été initié le changement que vous allez mettre en œuvre (Déterministe, psychologique, tactique, « travail ») ?
- Et vous, où vous situez-vous parmi ces différents modèles ?
- Quel écart ou compatibilité entre le modèle de ceux qui décident du changement et le modèle de ceux qui mettent en œuvre ?
- Est-ce que le modèle « travail » est suffisamment partagé ou mobilisable ?



## FICHE 4

AQUÉRIR DES REPÈRES  
SUR L'ANALYSE DU TRAVAIL

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Au delà d'apporter des repères aux encadrants sur la conduite du changement, ces repères leur proposent de prendre en compte le travail pour anticiper au mieux les effets des transformations sur l'activité des équipes. Cette approche leur permet de mieux appréhender les facteurs agissant sur la qualité de vie au travail des agents et de proposer des scénarios visant à limiter les effets indésirables du changement. Elle leur permet également d'identifier les pratiques intéressantes à maintenir et à préserver au cours des transformations et de reconstruire avec les agents concernés de nouvelles règles de travail appropriées aux situations futures.

Pour cela, il est nécessaire de pouvoir rendre compte, rendre visible le travail tel qu'il se réalise réellement mais, parler ainsi du travail ne va pas de soi. Il n'est pas si aisé pour une personne de parler de son travail et il n'est pas si aisé pour un encadrant de laisser parler du travail.

Les « capacités » à s'exprimer en public sur son travail sont très variables d'un individu à l'autre. En dehors des caractéristiques individuelles, plusieurs facteurs peuvent rendre cette pratique plus ou moins facile :

Les métiers ouvrent plus ou moins à la parole, au dialogue, à la nécessité de l'échange entre pairs, collègues, partenaires, usagers,...

Certains facteurs relèvent des pratiques managériales en matière de relations de travail. Si l'habitude de la concertation existe et l'avis des personnes est régulièrement sollicité et pris en compte, la prise de parole sera plus facile que dans un collectif dans lequel les pratiques sont descendantes, orientées vers la transmission d'informations, de consignes, d'objectifs...

La nécessité que « cela serve à quelque chose », c'est à dire à ce que les points de vue soient entendus et pris en compte et que des solutions soient trouvées et mises en œuvre. Ce qui renvoie à la clarification des marges de manœuvre dont nous avons parlé.

Enfin, la parole sur le travail renvoie à la question de ce qui est dicible et devant qui. Dire peut conduire à exposer, ses compétences, ses manques au regard des autres ou encore à rendre compte de la transgression de certaines règles parce que parfois pour répondre à une urgence, une situation particulière on ne trouve pas d'autres solutions. Enfin parfois, on sait que la solution qui a été trouvée, le geste professionnel qui a été posé n'est pas satisfaisant mais « on a fait au mieux ».

L'expression sur le travail ouvre la possibilité de rendre visible les « désaccords » sur les façons de faire, les objectifs à atteindre, le sens des missions. Ce qui n'est pas un acte aisé pour un encadrant. Cela permet cependant de discuter pour comprendre les différents points de vue, leurs liens avec le travail et la qualité de service recherchée, de redéfinir de nouvelles manières de fonctionner, d'établir collectivement de nouvelles règles.

Une façon de tenter de dépasser ces difficultés est de permettre aux encadrants d'acquérir des repères théoriques et méthodologiques sur l'analyse du travail. Ce n'est pas suffisant mais, c'est au moins une condition indispensable pour que ces points de vue différents sur le travail deviennent des controverses constructives et non des conflits de personnes, ou une remise en cause de la légitimité et de la compétence de l'encadrant.

## 2. COMMENT FAIRE ?

### Acquérir des connaissances sur l'analyse du travail

Cette fiche ne peut à elle seule apporter l'ensemble des connaissances nécessaires pour analyser le travail car celles-ci sont nombreuses et issues de divers champs théoriques comme l'ergonomie, la psychologie du travail, la sociologie des organisations. Il s'agit ici de présenter quelques principes essentiels d'un regard porté sur le travail et ses déterminants.

L'ergonomie distingue le travail « prescrit » et le travail « réel ».

**Le travail « prescrit »** est constitué par les prescriptions sur le travail à faire et sur la façon de le faire. Il peut s'agir des objectifs à atteindre, des modes opératoires, des consignes, des procédures ou encore des critères de qualité. La plupart du temps ces prescriptions sont descendantes, et peuvent être très éloignées des situations réelles de travail et donc plus ou moins adaptées aux caractéristiques de ces situations.

L'ergonomie apporte un nouveau regard avec l'analyse du **travail « réel »** en se posant la question suivante : Comment font les gens pour réaliser la tâche prescrite ?

Le constat est à peu près constant : ils/elles font plus ou moins ce qu'ils devaient faire ou ils/elles font plus ou moins différemment de la façon dont ils/elles devaient faire.

Pourquoi ?

Au moins trois raisons à cela :

• **Un écart entre la prescription et la réalité des situations de travail** : lorsque les déterminants de la situation de travail (l'organisation, les équipements, le collectif, l'environnement,...) ne sont « à la base » pas adaptés aux objectifs à atteindre.

• **Une impossibilité à envisager, même dans le cas d'une prescription « ouverte », la variabilité des situations réelles de travail** : une journée, une heure de travail se présentera plus ou moins souvent différemment que ce qui était prévu (une urgence, un/une collègue absent.e, un incident, du matériel qui ne fonctionne pas,...).

• **La nécessité pour l'opérateur/l'opératrice de s'adapter** à sa propre variabilité individuelle qui fait fluctuer ses capacités de travail au cours d'une journée, d'une semaine,...

**L'activité réelle de travail est donc toujours plus ou moins différente de la tâche prescrite.** Le ou la salarié.e régule, invente des solutions, fait des compromis, parfois « se débrouille », parfois déroge à la règle pour atteindre les résultats attendus avec la plupart du temps un objectif de qualité.

Les personnes sont donc quotidiennement amenées à prendre des décisions plus ou moins importantes pour s'adapter à cette variabilité.

Cette activité de régulation est intéressante car elle permet de mettre en œuvre des compétences, de les

faire évoluer, d'inventer de nouvelles organisations et de nouveaux processus, de consolider un collectif. Elle est soutenue lorsque les personnes ont les compétences, les marges de manœuvre, le soutien de la hiérarchie.

Elle signifie que parfois la personne a trouvé le meilleur compromis possible entre ce qui devait être réalisé et ce qu'il est possible de réaliser. Ce n'est pas forcément le plus satisfaisant au regard des critères de qualité de chacun.

Mais cela peut aussi provoquer de **l'inconfort, des inquiétudes, voire une dégradation de la santé**, par manque d'assurance sur les initiatives prises, de légitimité à prendre une décision, de limite dans les marges de manœuvre pour agir différemment ou en raison de l'impossibilité d'agir sur les déterminants de la situation de travail.

Il est donc indispensable de soutenir cette nécessaire activité de régulation et les Espaces de Discussion sur le Travail en constitue un moyen. Ils permettent en effet d'organiser ce dialogue sur le travail, ces allers/retours entre prescription/déterminants de la situation/réalité du travail. Et ce d'autant plus dans des contextes en mouvement perpétuel.

Ainsi, mettre en discussion le travail suppose :

- **D'identifier les différences entre travail prescrit et travail réel.**
- **D'accepter le fait que travailler, c'est faire des compromis, c'est réguler dans un contexte variable.**
- **De prendre en compte les variabilités intra et inter individuelles.**
- **D'avoir conscience des effets conjoints sur la performance et sur la santé.**

Pour agir sur les multiples déterminants du travail et élargir les leviers possibles d'amélioration du fonctionnement. Cela permet aussi de s'écarter des jugements de valeurs et des approches centrées sur les personnalités.

### Les déterminants du travail :





## FICHE 5

# IDENTIFIER DES SCÉNARIOS ORGANISATIONNELS

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Cette étape intervient une fois que le cadre du changement (objectifs, périmètre, marges de manœuvre...) et de la démarche (rôle et composition du comité de pilotage/de suivi, étapes...) ont été définis et partagés avec les acteurs du service/de l'établissement. Elle est une étape clé de la conduite du changement car elle donne la possibilité aux agents d'agir sur les évolutions qui les concernent et d'identifier des scénarios organisationnels adaptés à leurs situations de travail futures.

S'appuyer sur des scénarios organisationnels revient à considérer que plusieurs solutions peuvent coexister, que plusieurs configurations de travail peuvent répondre aux besoins de l'institution, du service et des agents et permettre la mise en œuvre des transformations. C'est aussi envisager qu'une prise de décision plus durable sur les scénarios à

mettre en œuvre ne pourra être possible et efficace, voir efficiente, qu'après une phase d'expérimentation (cf. fiche 6).

Si l'exercice peut, au premier abord, sembler long et « improductif », l'approche par scénarios peut présenter de nombreux intérêts pour le fonctionnement de l'établissement, en fonction des marges de manœuvres existantes : possibilité pour les agents de tirer parti du changement et de proposer une nouvelle organisation adaptée à la réalité du travail quotidien, possibilité de revenir sur les transformations pour faire évoluer les situations insatisfaisantes, appropriation du changement par les acteurs de terrain et aboutissement des projets, évitement de coûts supplémentaires et de tensions relationnelles liés à la nécessité de réajuster les actions mises en œuvre.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

### Mettre en place un ou plusieurs groupes de travail

Parce qu'elle nécessite de s'appuyer sur les situations réelles de travail et demande de se projeter concrètement dans les situations futures, cette étape ne peut être réalisée sans les agents concernés par le changement. Un ou plusieurs groupes de travail devront donc être constitués. La diversité des profils et le volontariat des agents sont des éléments importants à prendre en compte au moment de la constitution des groupes pour favoriser l'émergence de différents points de vue et l'identification de plusieurs scénarios organisationnels envisageables. Les modalités de mise en place et d'animation des groupes de travail devront être définies en tenant compte du changement et du contexte de l'établissement/du service (périmètre du changement, fonctionnement interne, état des relations sociales, environnement de travail...). Elles pourront être précisées dans le cadre de l'instance de pilotage/de suivi de la démarche. Selon la nature des relations sociales l'encadrant pourra participer

directement au groupe de travail ou intervenir dans un second temps, pour échanger et retravailler avec les agents sur les scénarios possibles identifiés avant de les soumettre à validation.



### Mettre en place un ou des groupes de travail

demande de réfléchir en amont aux modalités de mise en œuvre et d'animation de ces espaces d'échanges. De même, favoriser l'expression sur le travail à l'intérieur de ces groupes nécessite de créer un climat de confiance entre les participants. Ces points ne sont pas développés ici mais restent importants car ils jouent un rôle sur la qualité des échanges à l'intérieur du/des groupes de travail. Pour vous permettre de les approfondir, nous vous recommandons de vous appuyer sur le guide EDT (site Aract où il sera déposé).



## Identifier les effets sur le travail et les scénarios organisationnels possibles

Il s'agit ici d'identifier avec le personnel concerné par les évolutions, de nouveaux modes de fonctionnement susceptibles d'atteindre les objectifs visés par le projet et d'améliorer les conditions de réalisation du travail ou pour le moins, de limiter les effets indésirables du changement sur le travail et sur la bonne réalisation de l'activité.

Pour y parvenir, le groupe aura d'une part, à identifier les situations de travail amenées à évoluer, et d'autre part, à s'interroger, à partir de ses expériences de travail, sur les effets que pourrait avoir le changement sur ces situations.

Pour analyser les effets du changement sur le travail, le groupe pourra par exemple passer en revue, pour chacune des situations identifiées, les déterminants du travail présentés en fiche 4.

Ces quelques questions pourront aider les participants dans cet exercice :

- *Qu'est-ce que peut apporter cette transformation ? Comment peut-elle permettre de mieux travailler ?*

- *Quels sont les problèmes qui risquent de se poser en situation ?*

- *Qu'est-ce qui est essentiel pour bien faire le travail et qui risque d'être perdu avec le changement ?*

Le caractère positif ou négatif de ces effets peut être perçu différemment en fonction des acteurs. Des échanges et arbitrages seront donc nécessaires pour permettre au groupe d'identifier des scénarios adaptés aux besoins et aux attentes de chacun et de répondre à la question suivante : « *Qu'est-ce qui pourrait être mis en place pour produire un service de qualité et nous permettre de mieux travailler ensemble ?* »

Cette analyse sous l'angle « intérêts/inconvénients » permettra aux participants d'éliminer certains scénarios. Elle ne permettra pas toujours de déterminer la solution la plus à même de préserver les conditions de travail et la qualité du service public. Dans ce dernier cas, ce sont les différents scénarios qui méritent une expérimentation en situation de travail réelle.

## 3. POUR AGIR : UN EXEMPLE DE SUPPORT MÉTHODOLOGIQUE

Le support en page 18 vise à aider les participants des groupes de travail à formaliser leur analyse sur les effets du changement et à identifier des scénarios organisationnels adaptés aux situations futures « probables ». Pour cela il doit :

- **Être mobilisé pour chaque situation concrète et réelle de travail amenée à évoluer.** Il est important de veiller ici à donner la description la plus précise possible de la situation pour favoriser les échanges sur l'activité réelle de travail à l'intérieur du groupe et permettre aux agents de proposer de nouveaux modes de fonctionnement susceptibles de répondre au mieux à leurs besoins et à ceux de l'établissement/du service. (Cf. en complément Guide EDD sur le Travail).
- **Rendre visible le point de vue des différents acteurs** concernés par le changement sur une même situation de travail.

- **Être complété dans un ordre précis :** description du changement et de la situation de travail, identification des acteurs directs et indirects concernés, identification des effets probables par catégorie d'acteurs concernés, identification des scénarios organisationnels envisagés et précision des objectifs des scénarios retenus

- **Les « acteurs directs » sont celles et ceux qui étaient présent.e.s et concerné.e.s dans cette situation précise.** Par exemple pour une situation relevant de la distribution des repas, les acteurs directs pourraient être : Chef de cuisine, agents territoriaux, élèves, enseignants, autres personnels, visiteurs.

- **Les « acteurs indirects » sont celles et ceux qui n'étaient pas présent.e.s mais sont concerné.e.s par cette situation précise.** Dans le même situation ces acteurs pourraient être : Gestionnaires, Adjoints de Gestion, Direction de l'établissement, parents, collectivité territoriale.



## FICHE 6

# EXPÉRIMENTER LES SCÉNARIOS ET AJUSTER

## 1. POURQUOI CETTE ÉTAPE ?

Cette étape propose d'expérimenter et d'évaluer les scénarios retenus avant de décider de leur mise en œuvre et déploiement. Elle permet aux agents et encadrants impliqués dans le projet de transformation de décider des suites à donner à ces expérimentations et de déterminer les ajustements à opérer pour adapter au mieux les solutions retenues à la réalité des situations de travail.

Identifiés dans ce cadre, les ajustements effectués pourront favoriser l'appropriation du projet de transformation par les acteurs du service/ de l'établissement et améliorer la durabilité et l'efficacité des actions mises en place.

Parce qu'elle doit s'inscrire dans un cadre expérimental partagé, cette étape ne peut être envisagée que lorsque certaines conditions sont réunies :

- **Possibilité pour les acteurs concernés par le changement de faire des propositions** visant à modifier les scénarios identifiés ou des actions mises en œuvre
- **Existence d'un cadre de relations approprié entre les acteurs** : confiance, suspension du

jugement vis-à-vis des scénarios ou des ajustements proposés, écoute et volonté de prendre en compte les remarques et les propositions formulées par les acteurs de terrain...

- **Adoption d'une posture d'apprentissage** : ne pas s'attendre à trouver tout de suite la « bonne solution » ou à ce que les résultats de l'expérimentation soient « parfaits », mais considérer l'expérimentation et l'évaluation comme un moyen permettant de cheminer vers la solution la plus adaptée aux situations rencontrées sur le terrain

- Possibilité de définir avec les agents concernés un cadre permettant de **tirer les enseignements de l'expérimentation**.

*Remarque :* Si la démarche d'accompagnement du changement n'a pas été conçue à partir de cette approche centrée sur le travail et n'a pas proposé d'étape d'expérimentation, il est peut-être possible d'apporter ces orientations « en cours de route ». Il s'agira alors d'engager la discussion avec les acteurs concernés (notamment le comité de pilotage ou de suivi) pour réorienter la démarche de façon concertée.

## 2. COMMENT FAIRE ? AVEC QUI ?

### Construire l'expérimentation

Pour pouvoir remplir son rôle et permettre aux agents d'évaluer le scénario testé, de donner des indications sur son déploiement ou de proposer un nouveau mode de fonctionnement, l'expérimentation doit s'inscrire dans un cadre déterminé par ses « expérimentateurs ». C'est seulement une fois que ce cadre sera défini que l'expérimentation pourra être lancée. Il s'agit de permettre aux agents et aux encadrants concernés de définir collectivement :

- **Le cadre dans lequel va se dérouler l'expérimentation** : description du scénario à expérimenter, durée de l'expérimentation, service/métiers concernés, situation à améliorer...

- **Ses modalités de mise en œuvre** : composition du groupe chargé de travailler sur cette expérimentation, étapes nécessaires pour permettre la mise en œuvre de l'expérimentation, calendrier de réalisation...

- **Ses modalités d'évaluation et de suivi** : bénéfices et améliorations précis attendus (pour les agents, pour les élèves/les familles/le public, pour l'organisation/l'efficacité /la qualité de service), indicateurs de suivi et d'impacts retenus (qualitatifs ou quantitatifs), planification d'un ou de plusieurs temps de retours d'expériences...

## Évaluer et ajuster

Tout scénario organisationnel identifié peut nécessiter des ajustements suite à une mise en pratique.

Il est important que ces ajustements puissent être construits dans le même « esprit » que dans l'étape d'identification des scénarios (créer les conditions d'un échange constructif sur le travail et ses conditions de réalisation). Cette phase d'évaluation et de suivi des expérimentations peut être organisée sous forme d'Espaces De Discussion sur le Travail\*. Réalisés avec les agents concernés, ces temps d'échanges et de retours d'expériences doivent intervenir au cours de la phase d'expérimentation et peuvent être multiples\*\*. Il appartiendra alors aux « expérimentateurs » de planifier, en fonction des besoins et du contexte, ces temps d'échanges. Pour les services/établissements dans lesquels la conduite du changement s'est faite sans prévoir une phase d'expérimentation, un temps de retour d'expérience peut également être organisé dès lors qu'il existe une possibilité de faire évoluer les actions mises en place.

L'objectif de ces temps d'échanges sera alors d'analyser et d'évaluer collectivement les résultats de l'expérimentation pour vérifier si les objectifs visés au départ ont été atteints, pour en comprendre les raisons et pour décider des suites à donner à

l'expérimentation (ajustements, déploiement, non mise en œuvre).

Pour y parvenir, les membres du groupe devront prendre appui sur les situations réelles de travail vécues pendant l'expérimentation. Ils pourront également s'appuyer sur les objectifs et indicateurs définis pendant la construction de l'expérimentation et chercher à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qui a été facilitant/aidant pour bien faire le travail ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui a été bloquant ? Qu'est-ce qui a posé problème ? Qu'est-ce qui a été difficile ? Pourquoi ?
- Que changeriez-vous si c'était à refaire ? Qu'est-ce qui pourrait être fait pour que les choses fonctionnent mieux ?
- Quelle décision du collectif ? (Mise en œuvre/non mise en œuvre du scénario ? Quelles modifications/ajustements apporter ?)
- Si des ajustements identifiés : Comment les mettre en œuvre ? Quand ?

\* « Mettre en place des Espaces De Discussion sur le Travail »  
Aract Occitanie - <https://occitanie.aract.fr>

\*\* Kit « Méthodologie de l'évaluation embarquée »  
Réseau Anact-Aract - <https://www.anact.fr/outils/le-kit-methode-de-levaluation-embarquee-pour-co-construire-les-changements>

### 3. POUR AGIR : UN SUPPORT MÉTHODOLOGIQUE

Le support en page 19 peut aider le collectif à évaluer les scénarios/actions et à décider des suites à donner aux expérimentations (mise en œuvre/non mise en œuvre, ajustements à réaliser..).

Il ne s'agit pas ici de donner son « impression générale » de l'expérimentation ou des actions mises en place, mais de s'appuyer sur les situations de travail en cherchant à être le plus précis et concret possible.

Pour y parvenir, il est important de :

- Utiliser le support pour chaque situation de travail (un tableau = une situation de travail)
- Prendre le temps de décrire de façon et précise la situation de travail
- Remplir les colonnes « effets » et « causes » avant celle sur les ajustements envisagés et les pratiques à préserver
- Veiller à recueillir le point de vue des différentes personnes directement concernées et qui doivent être présentes pour l'analyse.

## Support d'analyse d'une situation de travail pour anticiper les effets du changement (CF FICHE 5)

**Changement :** .....

**Scénario :** .....

**Situation de travail amenée à évoluer :** .....

**Acteurs directs concernés (fonction) :** .....

**Acteurs indirects concernés (fonction) :** .....

	Les effets probables par catégorie d'acteurs concernés	Les scénarios organisationnels envisagés	Objectifs des scénarios
<b>Sur le contenu du travail :</b> <i>Sens du travail, charge de travail, autonomie, clarté des consignes, moyens disponibles</i>			
<b>Sur l'organisation :</b> <i>Missions, responsabilités, processus et règles, temps de travail</i>			
<b>Sur les individus :</b> <i>Expérience, parcours, santé...</i>			
<b>Sur le collectif de travail :</b> <i>Relations de travail, coopération, régulations, échanges de pratiques, entraide</i>			
<b>Sur l'efficacité et la qualité du service :</b> <i>(Délais, erreurs, satisfaction des usagers, ...)</i>			

**Support d'analyse d'une situation de travail pour analyser les effets du changement (CF FICHE 6)**

**Changement :** .....

**Scénario :** .....

**Situation de travail significative (Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?...):** .....

**Acteurs directs concernés (fonction) .....**

**Acteurs indirects concernés (fonction) .....**

	Les effets par catégorie d'acteurs concernés	Les causes	Les ajustements envisagés /les pratiques à préserver	Objectifs des ajustements
<b>Sur le contenu du travail :</b> <i>Sens du travail, charge de travail, autonomie, clarté des consignes, moyens disponibles</i>				
<b>Sur l'organisation :</b> <i>Missions, responsabilités, processus et règles, temps de travail</i>				
<b>Sur les individus :</b> <i>Expérience, parcours, santé...</i>				
<b>Sur le collectif de travail :</b> <i>Relations de travail, coopération, régulations, échanges de pratiques, entraide</i>				
<b>Sur l'efficacité et la qualité du service :</b> <i>(Délais, erreurs, satisfaction des usagers, ...)</i>				

**RECTORAT**

[www.ac-toulouse.fr](http://www.ac-toulouse.fr)

**RÉSEAUX PAS**

[www.ac-toulouse.fr/cid123868/medecine-de-prevention.html](http://www.ac-toulouse.fr/cid123868/medecine-de-prevention.html)

**MGEN**

[www.mgen.fr](http://www.mgen.fr)

**ARACT OCCITANIE**

[www.occitanie.aract.fr](http://www.occitanie.aract.fr)

# Feu vert pour le déploiement de la formation à la transition écologique à tous les agents

*Le CMVRH (centre ministériel de valorisation des ressources humaines) élargit à l'ensemble des agents les sessions de formation sur les enjeux des trois crises environnementales et sur les leviers accélérateurs de la transition. Il travaille par ailleurs, avec ses partenaires, à un parcours étoffé et adapté au défi de la massification de cette formation.*

Le coup d'envoi a été donné par le CVRH (centre de valorisation des ressources humaines) de T. Et ça débute fort. Objectif : 2 000 agents formés d'ici juin 2027, tous les agents d'ici fin 2027 !

Que se passe-t-il là-bas ? **Le déploiement de la formation à la transition écologique à grande échelle a débuté !** Le CMVRH qui dispose d'un vivier conséquent de formateurs internes, ouvre désormais la formation à la transition écologique à tous les agents des services déconcentrés et de l'administration centrale. Et le sujet est particulièrement porté par la DREAL A, la DREAL C et la DIRM A qui ont souhaité former tous leurs agents sans attendre 2027, même si à ce stade les formateurs internes ne sont pas identifiés.

## La formation à la transition écologique désormais ouverte à tous les agents

L'objectif maintenu de former tous les agents à la transition écologique d'ici fin 2027 est inscrit :

- dans le schéma directeur interministériel de la formation professionnelle
- dans la circulaire du 21 novembre 2023 relative à l'engagement pour la transformation écologique de l'État.

### **L'objectif : une action de formation par agent et par an**

Cet objectif ambitieux implique que chaque agent suive une action de formation à la transition écologique par an.



Pour cela, il aura toujours à sa disposition l'offre existante de la sous-direction de l'innovation pour les transformations. Elle se compose pour mémoire notamment de multiples fresques : fresque du climat, fresque de la biodiversité, fresque du numérique... Ces fresques auront d'ailleurs vocation à être déployées à terme sur le terrain par le CMVRH.

Mais l'agent aura aussi à sa disposition un parcours de formation en partie identique à celui des cadres supérieurs.

### **Une offre de formation comparable à celle des cadres supérieurs**

Rappelons que le parcours suivi par les cadres supérieurs se compose de 2 ateliers, de 3 conférences, de visites de terrain et d'un atelier final de passage à l'action.

Qu'en est-il de celui proposé à tout agent ?

#### **Les ateliers 1 et 2 : des propositions concrètes**

Comme pour la formation des cadres supérieurs, le CMVRH va proposer des ateliers « enjeux des 3 crises » et « leviers accélérateurs de la transition » aux agents du Ministère de la Transition Écologique, de l'Énergie, du Climat et de la Prévention des Risques, hors opérateurs.

Deux précisions utiles :

- les agents de DDT seront formés par le Ministère de l'Intérieur,

- les opérateurs du ministère se chargeront de déployer ces ateliers auprès de leurs agents, s'ils le souhaitent.

Le CVRH de T. a commencé le déploiement des ateliers. Les autres entités du CMVRH vont leur emboîter le pas.

**Les services qui souhaiteraient déployer des ateliers dans leur structure sont invités à contacter leur CVRH de proximité.**

### **Conférences et visites de terrain : une ambition à confirmer**

Le CMVRH pourra déployer des conférences de chercheurs et des visites de terrain dans une proportion qui reste encore à confirmer puisque des négociations sont actuellement en cours à l'échelle nationale entre la DGAFP et le CNRS.

### **A terme, des ateliers de passage à l'action**

Cet atelier final sera proposé dans le parcours de formation de tout agent, une fois que le vivier d'animateurs de cet atelier, actuellement en cours de constitution, le permettra.

### **Les formateurs internes, la clé du déploiement**

Les services précurseurs comme les DREAL A et C et la DIRM A, lanceront un appel à candidature pour l'animation d'ateliers de formation à la transition écologique et pour l'animation de réseaux de formateurs :

- là où la ressource est limitée : devenez formateur ou animateur !
- pour maintenir un vivier et animer la communauté des formateurs,
- pour permettre aux opérateurs qui le souhaitent, de déployer les ateliers en leur sein.

Les modalités de ce parcours devront évoluer, afin de permettre à tous les agents accèdent à une formation à la transition écologique.

### **Une nécessaire adaptation aux enjeux de massification de la formation**

Le CMVRH travaille sur la mise en place d'un parcours interministériel de formation à **distance ou hybride** à la transition écologique. C'est le centre ministériel d'appui aux formations à distance (CMA) qui est à la manœuvre, aux côtés du Commissariat Général au Développement Durable (CGDD). Il proposera à terme, pour le ministère mais aussi pour tous les agents de la fonction publique d'État, un équivalent du parcours proposé aux cadres supérieurs.

Une partie de l'offre est déjà disponible sur la **plateforme de formation à distance Mentor**, dans la **collection Transition Écologique et Développement Durable**, et elle continuera à s'étoffer progressivement.

## **En parallèle, le parcours des cadres supérieurs se poursuit**

### **Quelques chiffres**

2 300 cadres supérieurs formés à l'atelier 1 (enjeux des 3 crises) et 1 900 cadres formés à l'atelier 2 (leviers accélérateurs de la transition)  
442 sessions de formation dont 415 ateliers + 27 formations à l'animation  
A terme, environ 100 agents formés à l'animation de l'atelier 1 et autant à celle de l'atelier 2

### **Les territoires se sont appropriés le parcours qui continue à se déployer :**

- les ateliers sont couplés avec des conférences comme à Toulouse,
- les conférences sont proposées indépendamment comme à Metz,
- les visites de terrain se poursuivent comme à Paris.

Parcours à suivre...



MINISTÈRE DE L'ACTION  
ET DES COMPTES PUBLICS

ÉDITION  
2018

# Mener à bien la transformation d'un service

Acteurs, étapes et méthodologies RH pour conduire  
et accompagner le changement

CADRES DE LA  
FONCTION PUBLIQUE

Direction générale  
de l'administration  
et de la fonction publique



DRH de l'Etat

# SOMMAIRE

<b>ÉDITORIAL</b> .....	<b>5</b>
<b>AVANT-PROPOS : À QUELS BESOINS RÉPOND LE GUIDE ?</b> .....	<b>6</b>
<b>01 GARDER À L'ESPRIT TOUT AU LONG DE LA TRANSFORMATION</b> .....	<b>7</b>
TRAVAILLER EN MODE PROJET .....	8
COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ .....	11
IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES ENCADRANTS .....	14
<b>02 TRADUIRE LES ENJEUX ET PRÉCISER LA CIBLE</b> .....	<b>16</b>
TRADUIRE LES ENJEUX .....	17
PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS .....	19
<b>03 MESURER LES IMPACTS SUR LES AGENTS ET LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES</b> .....	<b>22</b>
IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES .....	23
IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL .....	26
<b>04 ÉLABORER ET METTRE EN PLACE LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT</b> .....	<b>30</b>
ÉTABLIR UN PLAN D' ACTIONS RH .....	31
GÉRER LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET ASSURER LE MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ NORMALE .....	33
ACCOMPAGNER LES AGENTS .....	36
ACCOMPAGNER L'ENCADREMENT .....	41
GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	44
<b>05 ÉVALUER LA TRANSFORMATION ET MAINTENIR L'ACCOMPAGNEMENT</b> .....	<b>46</b>
ÉVALUER LA TRANSFORMATION DANS SES IMPACTS RH .....	47
CONTINUER À ACCOMPAGNER LES AGENTS .....	49
<b>06 EN SYNTHÈSE</b> .....	<b>51</b>
LES ÉTAPES CLÉS D'UNE TRANSFORMATION SOUS L'ANGLE RH .....	52



# GARDER À L'ESPRIT TOUT AU LONG DE LA TRANSFORMATION

1

- TRAVAILLER EN **MODE PROJET**
- **COMMUNIQUER ET ÉTABLIR  
UN DIALOGUE SOCIAL** CONSTANT  
DE QUALITÉ
- IMPLIQUER L'ENSEMBLE **DES  
ENCADRANTS**

## TRAVAILLER EN MODE PROJET

## POURQUOI

Mener une transformation suppose en premier lieu d'évaluer l'ensemble des changements à mener dans un calendrier contraint.

Selon le périmètre concerné, des impacts sont à prévoir sur :

- Les ressources humaines: la restructuration implique-t-elle des changements importants pour les agents (mobilité géographique ou fonctionnelle, changement notable de l'environnement de travail,...)
- L'immobilier et la logistique: un déménagement sur un nouveau site est-il prévu ?
- Les systèmes d'informations: la restructuration nécessite-t-elle des évolutions des SI ?
- Les règles de fonctionnement budgétaire et comptable: la restructuration implique-t-elle des modifications de périmètres / ou de règles juridiques ou comptables ?
- Les processus: de nouveaux processus sont-ils à mettre en place ? comment revoir les processus existants ?
- Les relations avec les partenaires: de nouveaux partenaires / usagers sont-ils identifiés ?
- Les textes réglementaires, les délégations de signature,...

Au regard de l'ensemble des travaux à conduire (cette liste n'étant pas exhaustive), **travailler en mode projet s'avère nécessaire pour coordonner** les différents travaux, **suivre leur avancement et organiser le pilotage** du projet. Ce dernier doit donner lieu à des points d'étapes réguliers au sein d'une structure de gouvernance adaptée.

Par ailleurs, **clarifier les rôles et responsabilités des différents participants** au projet (chef de projet, membre de l'équipe projet, contributeurs,...) et **mettre en place** une structure de **gouvernance adaptée** sont indispensables pour garantir dans la durée, la réussite du projet.

Dans ce projet, **les services RH sont des acteurs clés** car ils pilotent et organisent le dialogue social, mettent en place les modalités d'accompagnement des agents et transmettent les éléments de communication définis par la direction.

LES  
QUESTIONS  
CLÉS

- Qui est en charge de conduire le projet ? Selon quelle feuille de route ?
- Quels sont les principaux jalons du projet ?
- Quelles sont les parties prenantes au projet ?
- Quels sont les partenaires de la structure à informer ?
- Les différents travaux à mener sont-ils évalués ?
- Quels sont les moyens à disposition ?
- Quelles sont les précédentes réorganisations déjà conduites sur ce même périmètre ?

## COMMENT Y RÉPONDRE

Il importe donc que le chef de projet dresse l'inventaire des chantiers à conduire en veillant à ne pas omettre d'aspects essentiels. Sur cette base, un calendrier solide et précis doit être établi et présenté au décideur. Devront également être positionnés sur le calendrier :

- les grands jalons du projet, notamment dans une mise en place progressive de la restructuration,
- les réunions de gouvernance planifiées, selon les différents niveaux de prise de décision et de représentation (comités stratégiques, comités de pilotage, comités de suivi,...),
- les réunions avec les organisations syndicales,
- tout autre événement important qui conditionne le déroulement du projet.

Dès lors que la date de la mise en œuvre effective du projet est connue, **un retro-planning** doit être établi pour garantir la faisabilité dans le temps des travaux tout en identifiant et précisant **les interdépendances** pouvant exister entre eux. Des outils de gestion de planning (par exemple digramme de Gantt) peuvent être utilisés pour positionner l'ensemble des travaux à réaliser, les dépendances existant entre eux et une première estimation des ressources (en ETP) nécessaires pour les réaliser.

Les responsabilités de pilotage et de coordination portées **par le chef de projet** doivent être clairement identifiées et reconnues par l'ensemble des acteurs. Le chef de projet désigné par les pouvoirs publics doit pouvoir se consacrer à plein temps au projet et **détenir une autorité** vis à vis de tous les services dont la coordination est nécessaire.

Pour accompagner et former les chefs de projet responsables de la transformation, la Direction interministérielle de la Transformation publique proposera, via **l'Université de la transformation publique** des parcours de formation dédiés.

Pour clarifier les rôles et responsabilités des différents intervenants, une analyse de type matrice des responsabilités (RACI : responsable, acteur, consulté, informé) peut être menée pour préciser le « Qui fait quoi ».



L'équipe projet doit être correctement dimensionnée et présenter des compétences variées et reconnues pour faire face à toutes les tâches à accomplir [notamment des compétences en conduite du changement et en gestion des compétences et des talents].

La diversité des profils et des parcours garantit la pluralité et la richesse des solutions proposées.

Dans des transformations d'envergure, une **direction de programme** peut être mise en place pour coordonner les différents projets tout en garantissant leur cohérence d'ensemble.

NB : Dans la suite du guide, seront mentionnés comme « groupe projet » l'ensemble des acteurs en charge de la restructuration : les chefs de projet, les directeurs des structures concernées par la restructuration, les responsables des services RH, les directions métiers et les membres des instances de gouvernance.



Les retards pris au regard du calendrier affiché s'analysent souvent comme des signes annonciateurs de difficultés à venir.

Beaucoup de difficultés viennent de l'élaboration de calendriers trop volontaristes.

## COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ

### POURQUOI

Une restructuration de service remet en question les habitudes des agents, des usagers et des partenaires de l'organisme. Elle constitue une rupture par rapport à une situation antérieure.

Répondre à la question « où allons-nous » et expliquer « pourquoi nous y allons » sont impératifs. Cela suppose au préalable d'avoir réaffirmé, clarifié et intégré les enjeux auxquels répond la restructuration (voir la fiche « réaffirmer les enjeux »).

Pour qu'elle soit acceptée par les différents acteurs impactés, elle doit être d'une part « expliquée » et d'autre part « comprise ». Cela suppose un effort de conviction à fournir par l'ensemble des acteurs impliqués dans la communication

(directions, encadrements, chargés de communication et représentants syndicaux,...) vers les différents interlocuteurs.

Les explications à apporter aux uns et aux autres doivent être réfléchies et ajustées par les cadres chargés de la communication, en relation étroite avec le chef de projet. Elles doivent également être relayées par les personnes qui sont au plus près des agents : les encadrants de proximité et les services RH.

Par ailleurs, le dialogue social prévu pour les agents publics présente certaines spécificités au regard du code de la fonction publique qu'il convient de prendre en compte tout au long du projet.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Comment traiter le dialogue social et la communication institutionnelle ?
- Comment s'adresser aux agents, aux partenaires, aux usagers ? Quels sont les moyens à disposition pour recueillir la perception des uns et des autres ? comment ajuster la communication au fil du projet ?
- Comment amener les agents à s'exprimer et à participer à la restructuration ?
- Si la direction souhaite faire passer un message important, est-elle sûre de pouvoir atteindre tous les agents au moment voulu ?
- Quelles sont ses possibilités pour contrôler et harmoniser les messages diffusés en interne ?

### COMMENT Y RÉPONDRE

Schématiquement le circuit d'information et de communication à l'intérieur de la structure peut prendre différents chemins :

- La diffusion directe **par la direction** : les informations sont transmises simultanément à tous les services (via mails, courriers, ou réunions d'information). Préalablement, les encadrants ont pu être informés des grandes lignes qui seront développées par la direction.
- La diffusion de l'information **via l'encadrement** : ce dernier, en contact direct avec les agents doit faire preuve de **pédagogie** pour expliquer la restructuration et **d'écoute** pour répondre aux inquiétudes des agents. Des

réunions pourront être organisées dans un format informel pour permettre aux agents de s'exprimer (« petits déjeuners thématiques », « groupe de parole avec appui extérieur »...). Les encadrants jouent un rôle central, sorte de « courroie de transmission » entre la direction et les agents.

- La diffusion de l'information **via les partenaires sociaux** : le dialogue social s'exerce avec les organisations syndicales et les instances représentatives du personnel conformément aux principes généraux prévus pour les agents publics (consultation obligatoires des CT et des CHSCT,...). En complément de

## COMMUNIQUER ET ÉTABLIR UN DIALOGUE SOCIAL CONSTANT DE QUALITÉ

### COMMENT Y RÉPONDRE



Une **insuffisance de communication** peut générer des « rumeurs négatives » et entraîner un état d'incertitude anxiogène pour les agents.

Face aux risques de rumeurs, il est préférable de privilégier une **communication directe et transparente** tout en respectant le dialogue social.

Une **communication incohérente** est extrêmement déstabilisante : il faut savoir maîtriser les différents canaux d'informations pour garantir leur complémentarité.

l'organisation de ces différentes consultations, il est préconisé d'organiser un processus continu d'information et de concertation des OS. Un dialogue informel pourra être établi afin de préparer en amont la concertation. Un **dialogue social de qualité** est une condition essentielle de la réussite de la restructuration

L'important est d'assurer la **cohérence des informations transmises par ces différents canaux**. Rien ne sera plus déstabilisant pour les agents que de disposer d'informations contradictoires sur leurs devenirs ou leurs missions.

Pour suivre au fil de du temps la **perception des agents et ajuster en conséquence la communication**, différents outils sont mobilisables : sondage régulier des agents, mise en place d'un baromètre social, mise en place d'un blog, de boîtes à idées,...

Les transformations sont souvent menées dans un **contexte contraint**, notamment budgétaire avec des réductions d'effectifs. Ne pas mentionner, dans les éléments de communication, ces contraintes connues de tous, ne peut que décrédibiliser la parole du groupe projet. La transparence implique de **dire clairement les choses** pour qu'elles soient comprises sans ambiguïté par les agents.

Il est indispensable de compléter cette communication descendante par le recueil des **remarques, commentaires et suggestions** des encadrants de proximité. En prise directe avec les agents, ils sont dépositaires des insatisfactions et interrogations formulées ou non par leurs agents. Réunir régulièrement les encadrants pour répondre à leurs questions, recueillir leurs suggestions et maintenir leur mobilisation dans le temps est impératif.

Selon l'ampleur de la restructuration, différents niveaux de dialogue social sont mis en place. Par exemple, dans le cadre de la **réforme des services régionaux de l'État**, le dialogue social a été mené au niveau interministériel national,

au niveau interministériel local (sous un format informel) et au niveau ministère local. Cela suppose pour qu'il soit efficace et clair, que le dialogue social soit articulé entre les niveaux central et territorial.

De façon générale, en complément de l'organisation des différentes consultations au titre du dialogue social, il est préconisé d'organiser un **processus de concertation**. Cette démarche n'a pas vocation à se substituer aux différentes instances de dialogue mais à favoriser la qualité des échanges avec les organisations syndicales. Cette concertation se distingue de toutes les initiatives relevant de l'information ou de la communication du processus et des étapes de mise en œuvre.



En matière de dialogue social, il est important de mettre en place en parallèle du dialogue social institutionnel, une communication informelle avec les organisations syndicales pour alimenter la concertation. Cela suppose de définir en amont les rôles de chacun : le chef de projet pour la communication informelle, le responsable de la structure pour le dialogue social institutionnel.

**En conclusion**, « Communiquer de façon constructive, sur les effets positifs attendus des changements sans taire les effets négatifs, c'est se donner les moyens de faire évoluer les esprits, de convaincre, de rallier progressivement les avis ».

## IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES ENCADRANTS

## POURQUOI

La réussite des transformations repose avant tout **sur les acteurs qui les mettent en œuvre**, notamment sur les encadrants chargés de les décliner localement.

Par leur investissement constant sur le projet, leur capacité à « embarquer » leurs agents dans la transformation, leur vigilance continue sur les conditions de travail, leur écoute bienveillante et leurs qualités humaines, ces encadrants sont les « **chevilles ouvrières** » de la transformation.

Pour ce faire, ils doivent **pouvoir s'appuyer sur l'implication** de l'ensemble de la chaîne hiérarchique pour garantir le portage et la **clarté des**

**enjeux, la cohérence de la communication** et du dialogue social et la mise à **disposition des moyens budgétaires et humains** nécessaires à la réussite des projets.

Par ailleurs, ces encadrants, qui sont souvent reconnus pour leur expertise, n'ont pas forcément été préparés pour mener ces projets et peuvent se retrouver désarmés face à des situations difficiles à gérer.

## LES QUESTIONS CLÉS

- **Comment accompagner les encadrants et agents impliqués dans le projet de transformation (chefs de projets, directeurs, encadrants de proximité) ?**

## COMMENT Y RÉPONDRE

### 1. Une délégation claire et un soutien de l'ensemble de la chaîne d'encadrement

Muni d'un mandat de délégation, l'encadrant en charge de la transformation est légitime à traiter les différents sujets qui lui incombent, à porter localement le dialogue social et à tenir informé les différents niveaux de décision, des avancées et points de difficulté du projet.

Sa légitimité s'appuie sur la cohérence des discours et décisions portée par l'ensemble de la chaîne et également sur la relation de confiance qu'il aura su établir avec l'ensemble des acteurs locaux.

Un mandat de délégation clair et précis permet de limiter la dilution des responsabilités que l'on peut rencontrer quand différents niveaux (hiérarchique, organisationnel,...) ou plusieurs structures sont impliqués dans le projet.

Enfin, il est primordial que l'encadrant **se sente soutenu et conforté** par son encadrement direct.

### 2. La actions de formations et de sensibilisation pour faciliter la prise de conscience par l'encadrant de son rôle dans le processus de transformation

L'objectif est de lui faire prendre conscience des différentes postures qu'il aura à assumer au cours du projet (écoute, information, conseil, leadership, décideur...). Des formations sont à **programmer au début** du projet et pourront favoriser l'émergence d'une culture du changement commune.

Cela est d'autant plus nécessaire que pour mener à bien ce type de projet, les compétences techniques doivent être complétées par la modélisation de compétences comportementales et par un savoir-faire en termes de conduite du changement.

## IMPLIQUER L'ENSEMBLE DES ENCADRANTS

## COMMENT Y RÉPONDRE

**3. Les encadrants et les agents qui ont mené à bien la transformation doivent être reconnus et leurs efforts valorisés**

Les acteurs qui mènent la transformation (encadrants, services RH, chefs de projet...) **doivent être rassurés sur les postes auxquels** ils pourront prétendre à la fin du projet. Il faut que leur situation personnelle, notamment dans les

cas de fermeture de site, soit traitée au plus tôt afin de maintenir leur motivation tout au long du projet. Dans ce cadre, les engagements pris vis-à-vis de ces agents, concernant l'affectation, la mobilité, le parcours professionnel, et la rémunération doivent être tenus.

Par ailleurs, les compétences développées lors de ces projets doivent être reconnues et valorisées dans les **processus d'évaluation**.

## RÔLES DES ACTEURS RH

**RH EXPERT**

Ils sont garants **des engagements pris envers les agents** qui mènent la transformation.

**RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS**

Ils favorisent la prise en compte dans les processus d'évaluation **des compétences acquises** lors de ces projets de transformations.

Ils identifient en lien avec les **qualités et compétences développées** par les agents des parcours professionnels adaptés et valorisants.

**RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT**

Ils s'assurent que les **encadrants et agents en charge de la transformation** sont en capacité de conduire le changement.

Ils proposent **tous les outils qui leur semblent adéquats** pour accompagner le changement.


**RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION**

Ils peuvent constituer **un vivier de chefs de projet et d'agents** qui ont mené à bien une transformation.

Des partages d'expérience peuvent à leur initiative être réalisés.

**RH STRATÈGE ET PARTENAIRE**

Ils s'assurent que **la situation personnelle** des agents et encadrants qui mènent la transformation est correctement traitée.



# TRADUIRE LES ENJEUX ET PRÉCISER LA CIBLE

2

- TRADUIRE **LES ENJEUX**
- PRÉCISER **LA CIBLE** ET DÉCRIRE **LES CHANGEMENTS DE MISSIONS**

POURQUOI

Quel que soit son impact social, il est important d'apporter du sens à la restructuration et aux changements qui en découleront.

Ainsi, les argumentaires autour de la « réduction de la dépense publique », de « l'optimisation de la qualité des services rendus aux usagers ou aux agents » et de « l'évolution des services publics » peuvent constituer des enjeux autour desquels les équipes se mobilisent.

Pour autant, ces enjeux exprimés dans leur généralité devront, pour acquérir plus de consistance et de légitimité, se décliner localement en projets opérationnels.

Les liens entre ces enjeux et leurs déclinaisons locales et opérationnelles doivent être clairement explicités afin d'en faciliter la compréhension.

Les transformations sont souvent menées dans un environnement complexe et contraint (contrainte budgétaire, contrainte calendaire,...) qu'il est important de mentionner et d'expliquer.

LES QUESTIONS CLÉS

- Comment décliner des enjeux nationaux et les contextualiser au niveau local ?
- La restructuration participe-t-elle à une transformation systémique portée au niveau national ? Ou au contraire ne répond-elle qu'à des considérations locales ?
- Comment faire adhérer les agents à ces enjeux ?
- Comment prendre en compte les contraintes (notamment budgétaires) dans la présentation des enjeux ?

COMMENT Y RÉPONDRE

**Dans un premier temps**, la direction, notamment dans le cadre d'une restructuration avec un portage national, pourra s'appuyer sur tous les éléments connus pour **explicitier à un niveau stratégique** les enjeux de la restructuration et les contextualiser.

**Dans un deuxième temps**, cette première analyse « en chambre » est partagée avec les encadrants pour affiner les enjeux et les décliner en termes organisationnels. Par ces échanges, la direction peut identifier et évaluer les points de blocage ou difficultés à venir et l'encadrement peut être force de proposition dans la déclinaison des enjeux.

**Dans un troisième temps**, ces enjeux clairement contextualisés et déclinés en termes organisationnels pourront être présentés aux agents dans le cadre d'une réunion plénière ou d'un séminaire. L'objectif est, dans un souci de transparence, de présenter aux agents les enjeux de la restructuration et de leur permettre d'exprimer leurs inquiétudes et craintes. La préparation de ce séminaire est importante car la direction doit porter un discours de vérité et de transparence sur la restructuration (« il n'y a pas de sujet tabou ») tout en restant extrêmement claire sur les engagements qu'elle pourra tenir (« pas de fausses promesses »).

## TRADUIRE LES ENJEUX

### COMMENT Y RÉPONDRE

Dans ces échanges avec les agents et l'encadrement, faire abstraction des contraintes budgétaires est contreproductif : c'est en étant totalement conscient des contraintes à respecter que la direction pourra éclairer et valoriser d'autres enjeux (par exemple : valoriser les missions de pilotage au regard de missions de contrôle qui sont abandonnées,...).

Certains considèrent même que la réflexion dans un cadre contraint peut favoriser la créativité et l'innovation.

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils disposent de **l'historique de la structure** pour éclairer la traduction des enjeux.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Sensibilisés à la conduite du changement, ils **peuvent proposer** au groupe projet des dispositifs d'animation de réunion favorisant l'expression des agents pour identifier les enjeux à prioriser et à valoriser.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Par leur connaissance des agents, les services RH **peuvent alerter** sur les enjeux qui sont difficilement compréhensibles ou acceptables par les agents.

## PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS

### POURQUOI

Lors d'une restructuration, l'un des premiers objectifs est de préciser **la cible** à mettre en place pour mieux identifier et caractériser **les écarts entre la situation actuelle et la cible**.

Cette cible ne se limite pas à la seule mise en place d'un **nouvel organigramme** mais implique, en fonction des contraintes connues et/ou prévues, **de recenser et de calibrer l'ensemble des missions et des activités** qui lui sera affectée.

Selon les transformations, ce travail de recensement pourra s'effectuer au regard des activités et missions existantes pour ensuite dans un souci prospectif identifier celles de la structure cible (notamment dans le cadre de fusion, de ré-internalisation ou de transfert de mission,...).

Pour ce faire, il convient d'aller au-delà de ses activités principales et de veiller à ne pas faire d'impasse car chacune des composantes de la structure d'origine devra être traitée. Ensuite, il faut analyser l'organisation de la structure pour déterminer si des contraintes réglementaires et juridiques existent pour les prendre en compte et les traiter dans le cadre du projet de restructuration.

Enfin, ces travaux de recensement doivent permettre **d'identifier et de caractériser les écarts existants** entre les deux situations et de proposer un **macro organigramme (par missions)** de la structure cible.



Certains projets du fait d'un portage politique fort, présentent une cible organisationnelle prédéterminée. Dans ce cadre, tous les niveaux de décision doivent être en capacité de porter un discours cohérent en disposant d'une information partagée.

Pour autant, même si les grandes lignes sont données, l'analyse détaillée des activités et missions est impérative. Cette analyse doit s'effectuer en identifiant pour chaque mission, les ETP [Équivalent Temps Plein] associés.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Analyse détaillée de la nature des activités : sont-elles régaliennes, s'agit-il de prestations, la structure d'origine exerce-t-elle des fonctions de contrôle ? de production ? De gestion financière ? Comment sont mises en œuvre les fonctions support : en interne ou externalisée via la commande publique ?
- Quels sont les fondements juridiques de ces activités ? (faire l'inventaire des références des textes attributifs des activités, les mettre en relation avec la perception des ressources (subvention pour charges de service public (SCSP), taxes, etc.) Soulèvent-elles des contraintes réglementaires, économiques dans le cadre d'une restructuration ?
- Comment est structuré l'organigramme de la structure d'origine ?
- Quelles sont les missions et les activités de la structure cible ?
- Existe-t-il une structure « intermédiaire » à mettre en place ?
- Au regard de ces éléments, sera-t-il nécessaire d'adopter une approche différenciée selon les activités, notamment pour les activités qui changent au regard des activités qui perdurent ?
- Existe-t-il des rapports d'inspection et autres travaux d'analyse décrivant les structures d'origine ?

## PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS

### COMMENT Y RÉPONDRE

#### 1. Définir et calibrer la structure cible

La **définition de la cible** passe nécessairement par un recensement des différentes missions qui lui sont attribuées et une première évaluation de l'activité envisagée. Cette évaluation pourra s'appuyer sur toutes données macroéconomiques caractérisant l'activité dans son environnement local, de données de benchmark, d'informations provenant de structures comparables,...

Au vu des missions identifiées, **une cartographie fonctionnelle** pourra être construite.

Pour mener à bien ce travail prospectif sur la cible à définir, il faut se concentrer sur la **caractérisation des missions à remplir** en faisant abstraction des impacts sur les agents en place.

Pour assurer l'adhésion des agents à ces changements, il est nécessaire de les associer le plus en amont possible à la définition de la cible :

- en les faisant participer aux groupes de travail ou en organisant des espaces de discussion<sup>2</sup>,
- en leur fournissant au fil de la réflexion les documents élaborés,
- en recueillant leurs remarques et commentaires,
- en conduisant une information directe (via des réunions régulières) de l'ensemble des agents,
- en mobilisant les encadrants « comme courroie de transmission » pour expliquer la cible et favoriser l'adhésion des agents.

#### 2. Identifier les écarts entre la structure d'origine et la cible

Pour identifier les écarts, la collecte d'information décrivant la structure d'origine, les missions remplies ainsi que le nombre de postes et ETP associés est nécessaire. Peuvent être utilement consultés : les bilans sociaux, l'organigramme, les fiches de postes, les documents de GPEEC, la répartition des ETP par sites, la cartographie des métiers et des compétences...

Différentes **analyses** peuvent ainsi être conduites afin **d'éclairer la composition de la structure d'origine** (pyramide des âges, répartition hommes - femmes, prévision de départ à la retraite, répartition par catégories d'agents, répartition par sites, qualifications et compétences attendues,...) et identifier **certaines propositions d'actions**. Les différentes catégories d'agents peuvent être croisées les unes avec les autres en fonction de la pertinence de l'analyse au regard de la restructuration. Ainsi, il faut être attentif aux compétences « sous tension ou rares » pour garantir leur maintien dans la structure cible.

La comparaison entre la situation actuelle et la cible doit permettre :

- **D'identifier et de caractériser** les principaux écarts en termes de missions, d'activités et de charge,
- D'élaborer un premier **macro organigramme** de la structure cible en indiquant l'ensemble des niveaux hiérarchiques,
- Définir en chambre les **premières orientations** du plan d'actions RH (formation, mobilité, accompagnement individualisé,...).



Si plusieurs structures sont concernées par la restructuration, ces analyses seront effectuées structure par structure pour prendre en compte les problématiques spécifiques à chacune d'entre elles et les impacts éventuels d'une relocalisation.

Dans ce cadre, l'utilisation d'une méthode et d'un glossaire commun est nécessaire pour permettre une homogénéité des travaux et des réponses apportées et garantir la comparabilité. Cette recommandation est également valable quant aux données à collecter.

<sup>2</sup>. « espaces collectifs qui permettent une discussion centrée sur l'expérience de travail et ses enjeux, les règles de métier, le sens de l'activité, les ressources, les contraintes etc. Cette discussion, dont le vecteur principal est la parole, se déroule suivant un cadre et des règles co-construites avec les parties prenantes ».

## PRÉCISER LA CIBLE ET DÉCRIRE LES CHANGEMENTS DE MISSIONS

### COMMENT Y RÉPONDRE

Exemples de livrables :

- La cartographie fonctionnelle des activités de l'existant,
- L'organigramme fonctionnel de l'existant associant les activités et les missions,
- Une première cartographie fonctionnelle des activités de la structure cible et un macro organigramme de la cible,
- Une analyse d'écarts pour identifier les besoins de redéploiements et les postes à pourvoir,
- Une description des premières orientations du plan d'actions RH.

Les **principes structurants de la cible**, une première cartographie fonctionnelle des activités de la structure cible, le calendrier prévisionnel

avec en particulier les moments de concertation et d'association des agents et des organisations syndicales, doivent ensuite être présentés **aux instances de gouvernance projet, aux CHSCT, CTM et organisations syndicales** en mettant en avant les **évolutions majeures qui seront apportées** ainsi que la méthode de travail pour y parvenir. Dans cette présentation, des précisions seront apportées sur ce qui négociable de ce qui ne l'est pas. Dans la première catégorie, peuvent se retrouver les sujets tels que l'organigramme détaillé, le contenu des fiches de postes et la description des processus, dans la seconde, les objectifs de la transformation, les moyens qui y sont affectés et le macro organigramme.

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Détenteurs des informations RH, les services RH peuvent utilement fournir au groupe projet les **données permettant de caractériser** et de dimensionner les missions.

Ils pourront s'appuyer sur des **comparaisons de structures** exerçant des missions comparables pour fournir aux acteurs métiers travaillant sur la définition de la cible des ratios et des éléments de benchmark.

Ils s'appuient sur les rapports d'inspection à disposition pour approfondir l'état des lieux.

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Au vu des missions à réaliser, ils identifient et évaluent **les compétences** à développer, à acquérir, ou à ajuster. ils savent manier **les outils décisionnels** et de gestion des compétences pour cartographier les métiers et compétences et disposer d'une vision prospective des ressources.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

En charge de **l'accompagnement au changement** des agents, ils pourront selon ces écarts réfléchir aux différents dispositifs à activer (formation, bilan de compétences, coaching, mentorat,...).


#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils pourront également mettre en exergue les différentes **évolutions de l'environnement** de travail à intégrer dans les missions / métiers de la structure cible (notamment la prise en compte du numérique dans la réalisation des missions).

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Sensibles aux **difficultés de recrutement** ou de reclassement, ils rappelleront au groupe projet les métiers dits en tension ou avec des ressources rares.

Ces apports s'effectuent nécessairement dans **une démarche itérative** au fur et à mesure de la construction de la cible.



# MESURER LES IMPACTS SUR LES AGENTS ET LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES

3

- **IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS  
D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES**
- **IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION  
ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL**

## IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES

### POURQUOI

L'analyse des écarts entre la situation actuelle et la cible doit permettre d'identifier et de valoriser **les postes qui vont évoluer** (postes modifiés, déplacés et supprimés) par site et par catégorie.

Cette analyse, complétée par une revue des mobilités induites prévisibles sur les agents (départs à la retraite anticipée ou effectivement demandés, mobilités fonctionnelles, mobilités géographiques,...), permet d'affiner les impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences et d'initier un premier plan d'actions.

L'objectif poursuivi peut se décliner selon les étapes suivantes :

- Une évaluation la **plus fine et la plus fiable possible** des activités et donc des postes à créer (micro-organigramme) au vu des missions affectées à la structure cible ;
- Une traduction de ces changements en termes de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources ;
- Un travail itératif d'ajustement d'affectation agents/ postes cibles en tenant compte des mobilités induites ;
- Une première proposition des mesures d'accompagnement à mettre en place.



L'analyse doit être menée en premier lieu en dissociant les évolutions de postes et les impacts sur les agents en place.

Dans un second temps, les impacts pour les agents seront traités en tenant compte des mobilités induites, des volontés de changement et des capacités d'évolution.

### LES QUESTIONS CLÉS

#### Dans le cadre de la restructuration et des missions affectées à la structure cible :

- Quels sont les postes qui vont évoluer ?
- Quels sont les postes à créer ?
- Quels sont les postes qui ont vocation à disparaître ?
- Comment est répartie l'affectation des agents sur ces différents postes ?
- Quelle est la hiérarchie des âges ? Quels sont les départs prévisionnels dans les 2 /3 ans à venir ?

Dans le cas de localisation géographique différenciée, ces analyses doivent être réalisées site par site.

## IMPACTS EN TERMES D'EFFECTIFS D'EMPLOIS ET DE COMPÉTENCES

### COMMENT Y RÉPONDRE

Le groupe projet doit dimensionner et préciser les postes de la structure cible.

Ce travail suppose d'affiner le macro organigramme de la structure cible (micro organigramme avec positionnement à chaque niveau des ETP à pourvoir) et d'y positionner les différents postes.

Cela suppose également une **collaboration forte entre les directions métiers et les services RH** : les directions métiers assurant l'évaluation fine des missions à assurer et des tâches à réaliser, les services RH les appuyant pour caractériser et définir les postes à créer. Les services RH sont également dépositaires des différentes données recensant les compétences des agents. Ils sont garants de la cohérence d'ensemble et de l'équité de traitement des agents.

Ensuite, une analyse comparative est réalisée entre les postes de la structure cible ainsi définis et ceux existants dans la structure d'origine.

Ce travail d'analyse d'écart s'appuie sur la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**<sup>3</sup> et permet d'identifier notamment les postes supprimés, les postes modifiés, les postes maintenus en l'état et les postes à créer. Une première estimation d'affectation peut être réalisée en tenant compte des mobilités induites connues à date (départs en retraite, préparations de concours,...).

Si la restructuration suppose des changements d'implantation géographique, l'analyse devra intégrer cette contrainte pour identifier **les mobilités géographiques** à accompagner.

Si la restructuration emporte uniquement des évolutions de postes, les mobilités sont dites fonctionnelles et supposent un accompagnement spécifique.

En parallèle de la réalisation du micro-organigramme, des **séries d'entretiens individuels avec les agents** peuvent être menées pour leur permettre de prendre connaissance des fiches de postes proposées et d'exprimer leurs inquiétudes et leurs souhaits. Ces premiers échanges permettent d'affiner la première estimation d'affectation faite par le groupe projet.

Par ailleurs, cette première estimation doit également **permettre d'identifier et d'analyser les risques de perte ou de manque de compétences critiques** pouvant avoir un effet direct sur l'exécution des missions. Dans cette analyse, les services RH peuvent utilement s'appuyer sur l'encadrement pour identifier très précisément les compétences critiques, leur pérennité, les modalités de construction des compétences, et/ou les différents niveaux de mutualisation possible.

En écho à ces risques, il pourra être judicieux de distinguer **les opportunités dégagées par l'organisation cible pour les agents** en termes de missions, de parcours, de métiers, de réseaux professionnels,...

Pour procéder à l'affectation des agents et notamment identifier ceux qui restent de ceux qui partent, deux options sont possibles. La première consiste en **l'annonce par la hiérarchie** de la répartition. La seconde est de mettre en place un processus **de candidature des postes ouverts** avec pré-positionnement des agents.

Le micro organigramme pourra être présenté de façon informelle aux organisations syndicales et plus spécifiquement à l'ensemble des agents. Dès lors, chaque agent pourra se positionner et confirmer ou non les souhaits exprimés lors des entretiens préalables.

3. Afin d'atteindre l'objectif de GPEEC, il pourra utilement être fait usage du Guide méthodologique sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État édité par la DGAFP en février 2016 : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/la-gestion-previsionnelle-des-ressources-humaines-dans-services-de-letat>

## IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

### POURQUOI

L'objectif est d'obtenir une vision la plus objective et complète des impacts de la restructuration en termes d'organisation et de condition de travail afin d'identifier les **évolutions qui doivent être accompagnées et les risques potentiels à prévenir**.

Dans « organisation du travail », sont traités :

- la durée, les horaires et le temps de travail, les éléments de rémunération des agents, le contenu des postes de travail et leur évaluation, le suivi de formation d'adaptation à l'emploi, l'organisation de la chaîne managériale, de décision et de gouvernance, les nouveaux processus de travail, la répartition des tâches,

Dans « conditions de travail » :

- l'environnement du poste de travail, les moyens mis à la disposition des agents pour l'exercice de leurs fonctions (déplacements professionnels, systèmes informatiques,...) les tensions professionnelles (intensité du travail et pression professionnelle,...).

Cette analyse d'impact s'articule pleinement avec les **plans de prévention des risques psycho-sociaux** élaborés dans la ou les structures d'origine. Les indicateurs de suivi<sup>4</sup> de l'évolution des RPS<sup>5</sup> seront utiles entre autres pour, au fil de la restructuration, évaluer son acceptabilité par les agents.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Quelle évolution attendue de la charge de travail pour les agents ?
- La restructuration envisagée entraîne-t-elle un changement radical de l'environnement de travail de l'agent ? Si oui, quelles sont les mesures à mettre en place pour garantir son adhésion ?
- La restructuration implique-t-elle des changements significatifs de l'organisation de travail [modification des plages horaires, changement de chaîne hiérarchique, application de nouvelles procédures,...] ?
- Les relations et les partenaires professionnels changent-ils du fait de la restructuration ? De nouveaux acteurs avec qui travailler sont-ils identifiés ? Comment cela impacte-t-il les agents ?



Dans le cas de restructurations qui impliquent des réaménagements géographiques, les travaux et analyses sur l'environnement de travail devront **nécessairement être partagés et coordonnés avec ceux portés par le groupe de travail « immobilier et logistique » du projet de restructuration**.

Par ailleurs, ces questionnements et analyses géographiques pourront être l'occasion de s'interroger sur l'opportunité de la mise en **place de nouveaux environnements de travail** [développement du télétravail, travail en sites distants, travail en « flex office »...]

4. Les indicateurs de suivi: taux d'absentéisme, taux de rotation, taux demande de visite chez le médecin de prévention, nombre d'actes de violence (interne/externe)

5 Circulaire du premier ministre du 20 mai 2014 et Kit méthodologique « Prévention des RPS dans la fonction publique » élaboré par la DGAFP

## IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

### COMMENT Y RÉPONDRE

Selon la transformation de service envisagée, les impacts sur les conditions de travail ou la santé et la sécurité au travail présentent différentes natures.

### 1. La transformation implique des changements immobiliers :

Il conviendra de traiter non seulement **les besoins en postes de travail** (affectation des bureaux, mise en place de l'environnement de travail,...) mais également d'engager une réflexion autour de **l'organisation spatiale des locaux**.

Les besoins en salle de réunions, de formation, d'accueil, de détente ou de convivialité devront être couverts dans le souci d'améliorer les conditions de vie au travail des agents.

Quand la restructuration suppose le regroupement d'agents provenant de structures différentes, une attention sera portée sur l'affectation des bureaux pour faciliter un travail collectif et collaboratif.

Un changement immobilier peut devenir une **réelle opportunité d'amélioration** des conditions de travail des agents. Leur participation à la définition de l'agencement des locaux (nombre de personnes dans les bureaux, travail en openspace, localisation des différentes salles,...) et à l'affectation des bureaux facilitera leur intégration dans ce nouveau site.

Si la restructuration se traduit par un **accroissement de déplacements professionnels**, la prévention des risques en termes de sécurité routière doit être accentuée.

Il s'agira donc, pour les agents concernés, de porter une attention particulière aux conditions de leurs déplacements en encourageant les comportements responsables (par le biais, notamment, de campagnes de prévention de sécurité routière) et l'utilisation des transports en commun. Des solutions de covoiturage peuvent également être mises en place.

L'organisation du travail s'adaptera également à cette contrainte, en évitant de mettre l'agent concerné dans une situation pouvant aggraver la prise de risques (horaires contraints, préparation des tournées,...).

### 2. La transformation s'appuie sur des modalités de travail modernisées (utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC), visio-conférence, travail à distance, développement du télétravail,...) :

Elle peut aboutir à modifier sensiblement les modes de travail des agents en favorisant le développement du télétravail, le travail en site distant, le nomadisme...

Dans le cadre du travail en site distant, les agents peuvent demeurer dans la ville de leur résidence administrative tout en étant hiérarchiquement rattachés à une structure située dans une autre ville.

Dans le cadre du télétravail<sup>6</sup>, un diagnostic doit être établi pour préciser quels types de missions et de postes sont éligibles en intégrant les éventuelles contraintes d'accessibilité aux systèmes d'informations et certains facteurs personnels (degré d'autonomie, de confiance,...).

La mise en place du télétravail et du travail en nomadisme<sup>7</sup> implique de questionner préalablement les problématiques autour de l'articulation entre les temps de vie professionnelle et de la vie privée. Les conclusions de ces réflexions peuvent être formalisées (conformément aux chartes des temps prévues dans l'accord égalité professionnelle de 2013).

Le recours aux technologies de l'information et de la communication est indispensable pour mettre en œuvre ces nouvelles modalités de travail mais suppose que les questions de **faisabilité technique et de sécurité** des données aient été traitées en amont.

Pour autant, le développement de ces usages numériques supposent que les agents et encadrants disposent d'outils performants, ergonomiques et sécurisés.

Par ailleurs, des changements des systèmes d'informations peuvent être nécessaires pour réaliser la transformation (paramétrage ou développement spécifique) et doivent être anticipés et suivis tout le long du projet.

6. DGAFP: Guide d'accompagnement de la mise en oeuvre du télétravail dans la fonction publique

7. Ou travail mobile : toute forme de travail entreprise ailleurs qu'au poste de travail habituel

## IMPACTS EN TERMES D'ORGANISATION ET DE CONDITIONS DE TRAVAIL

Exemples



### Impacts en termes d'organisation du travail de la fusion de régions (Nouvelle Aquitaine)

*La nouvelle organisation a fortement impacté les sites de Poitiers et de Limoges qui sont passés de directions régionales de plein exercice à antenne de la nouvelle direction régionale. Au sein des antennes, chaque service est dirigé par un « chef de service ». La relation hiérarchique s'établit au siège (Bordeaux) avec le chef de pôle. Le positionnement de ces chefs de service étant un point crucial de la nouvelle structuration de la DRDJSCS Nouvelle-Aquitaine, ils ont dû trouver leur place dans cette nouvelle organisation, en tant que managers de leur équipe mais aussi en tant que membres d'une structure multi site.*

*L'accompagnement a consisté à analyser les pratiques de travail dans ce contexte de travail à distance : l'éclatement géographique fait que l'on connaît moins les personnes avec qui l'on travaille, d'où une plus grande difficulté à donner du sens au collectif.*

*Cette analyse a permis de développer l'intelligence de situation et le travail collaboratif. Elle a conduit à travailler sur :*

- la clarification et l'unicité des missions,
- la définition des liens structurels et fonctionnels et de clarification des circuits et procédures,
- le partage constant d'informations et une acceptation pour les managers (chef de pôle, chefs de service) de ne pas pouvoir contrôler autant qu'en présentiel les collaborateurs à distance.

### 3. La transformation du service implique de repenser la charge de travail et le management :

Elle peut entraîner **une évolution importante du périmètre d'intervention en termes de missions ou de périmètre géographique**. Dans l'hypothèse où cette évolution entraînerait une charge de travail supplémentaire, une réflexion doit être menée pour optimiser et organiser le travail des agents tout en garantissant leurs conditions de travail, de santé et de sécurité.

Cette analyse sur la charge de travail ne doit pas être négligée car elle conditionne **la prise de conscience « collective »** de l'importance des missions et de la nécessité de revoir les modalités de travail, les processus de travail...

Les pistes de solutions peuvent consister en un recours accru aux nouvelles technologies, un développement du travail à distance, un développement du travail en mode collaboratif et une plus grande autonomie laissée aux agents,...

La mise en place de **ces nouvelles organisations de travail** nécessite de développer une **nouvelle forme de management**. Il faudra organiser le travail avec des objectifs clairs et évalués régulièrement. Il s'agira aussi de réinterroger la chaîne hiérarchique et décisionnelle avec plus d'autonomie laissée aux agents dans la prise de décision. Avec le recours aux outils de travail à distance, les encadrants vont devoir faire évoluer leurs pratiques et passer d'un mode de management par le contrôle le plus souvent visuel et formel, vers un mode de management par objectif avec des rendez-vous réguliers d'évaluation.

### 4. La transformation implique de travailler avec de nouveaux acteurs : (ouverture du site au public, nouveaux partenaires à mobiliser...):

Elle peut impliquer un changement des relations avec les acteurs, tels que les usagers dans les services en contact avec le public.



# ÉLABORER ET METTRE EN PLACE LES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT

## 4

- ÉTABLIR UN **PLAN D'ACTIONS RH**
- GÉRER LA **PÉRIODE TRANSITOIRE**  
ET ASSURER LE **MAINTIEN D'UNE**  
**ACTIVITÉ NORMALE**
- ACCOMPAGNER **LES AGENTS**
- ACCOMPAGNER **L'ENCADREMENT**
- **GARANTIR LA QUALITÉ**  
DES CONDITIONS DE TRAVAIL

POURQUOI

Les travaux d'analyses précédents ont permis de montrer **les écarts entre** l'état existant et la cible, d'identifier **les différents impacts en termes RH** et d'évaluer **les risques associés**. L'élaboration d'un plan d'actions vise à recenser de façon coordonnée les actions à mener pour atteindre la cible, tout en garantissant que les risques sont correctement appréhendés et couverts.

Selon l'ampleur du projet, le plan d'actions RH prévoira de coordonner et de mobiliser différents « outils » : de la gestion administrative et juridique des changements d'affectation aux opérations d'accompagnement au changement (formation, suivi individualisé, coaching,...). Les services RH seront donc fortement mobilisés sur l'ensemble de ces opérations.

L'appui de prestataires ou de pairs externes aux structures concernées peut également être requis notamment pour permettre aux acteurs de prendre du recul sur la situation et éventuellement pour débloquer des points de conflits (apports d'un médiateur).

Le macro calendrier associé au plan d'actions doit permettre non seulement de visualiser le séquençage dans le temps des actions mais également de mettre en visibilité **les jalons** définis pour assurer une mise en place progressive de l'organisation. Ainsi, pour une même entité, cela peut consister à préciser pour chaque service **les jalons de mise en œuvre intermédiaires**, ceux-ci pouvant être différents d'un service à l'autre compte tenu des transformations envisagées.

LES  
QUESTIONS  
CLÉS

- **Quels sont les différents outils à disposition pour atteindre la cible ?**
  - **Sont-ils tous facilement mobilisables ?**
  - **Dans le cadre d'un recours à un prestataire externe, ce dernier pourrait-il intervenir dans les temps compte tenu des délais liés aux achats publics ?**
- **Compte tenu de ce calendrier et dans un souci de rétro planning quelles sont les différentes actions à coordonner et à planifier pour atteindre la cible ?**

COMMENT Y  
RÉPONDRE

Les différents dispositifs pour atteindre la cible RH sont divers et de natures différentes. Il conviendra de les identifier en veillant à coordonner **les dispositifs juridiques** avec ceux favorisant **l'accompagnement des agents**.

Une fois l'ensemble des **dispositifs d'accompagnement** identifiés (actions de formation, de coaching, d'accompagnement personnalisé,...), il conviendra de s'assurer de leur faisabilité et de les positionner dans le temps afin de garantir la cohérence d'ensemble du plan RH.

Ce plan d'actions devra également intégrer les **travaux de natures réglementaires et juridiques** qui doivent être activés dès lors que la restructuration emporte un changement de la

structure juridique d'origine (dissolution d'un organisme, fusion de deux structures, création d'une agence, ré-internalisation d'un organisme<sup>8</sup>...). Ils pourront s'avérer complexes du fait du nombre de situations variées à traiter (les situations des agents contractuels, des fonctionnaires en disponibilité, en détachement,...) et pourront nécessiter des expertises juridiques.

Dans le cadre du projet de restructuration, **cette charge de travail administrative** attribuée aux services RH doit être correctement évaluée et positionnée dans le planning global. Pour autant, elle peut s'effectuer en parallèle des opérations d'accompagnement au changement.

8. Voir notamment sur ce sujet le guide de la ré-internalisation (fiche 2.4 transfert et dévolution des ressources humaines).

## ÉTABLIR UN PLAN D'ACTIONS RH

### COMMENT Y RÉPONDRE

Selon l'ampleur de la restructuration, **des dispositifs ad-hoc** peuvent être mis en place. Cela a notamment été le cas dans le cadre **de la réforme des services régionaux de l'État** où par exemple, des indemnités spécifiques ont été créées ou aménagées (dispositif PARRE « prime d'accompagnement de la réforme régionale » et les aménagements de l'IDV). Dans ce cadre, les services RH doivent s'emparer rapidement de ces dispositifs<sup>9</sup> pour fournir aux agents une communication claire sur les procédures à suivre.

Le plan d'actions RH doit (a minima) préciser :

- Les différentes actions de nature RH à mener dans le temps
  - La description des actions envisagées,
  - Le temps / durée pour réaliser les actions,
  - Les moyens à mobiliser (appel à des formateurs internes, à des prestataires externes, mobilisation de réseaux...),

- Le responsable de la bonne réalisation de l'action,
- Les différents points de rencontre avec les organisations syndicales,
- Les actions de communication portées par les services RH,
- Les dispositifs et outils mis en place pour suivre le correct déroulement du plan d'actions RH
  - Dans ce cadre, un tableau d'indicateurs sera mis en place et mis à jour régulièrement pour suivre l'avancement du plan (suivi des plans de formation, des plans de coaching, des recrutements et des mobilités,...).
  - Il sera communiqué aux instances de gouvernance du projet
  - Il contiendra des indicateurs permettant de mesurer les impacts de la restructuration sur les conditions de travail

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Ils assurent que les points de rencontre avec les organisations syndicales sont correctement positionnés.

Ils alimentent au fur et à mesure de la restructuration **les indicateurs de suivi** du plan d'actions RH.

Ils garantissent la légalité des opérations de restructuration au regard des **droits des agents** publics.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils garantissent la déclinaison opérationnelle **du plan RH d'accompagnement des agents**.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils sont en capacité de proposer tous **dispositifs innovants** favorisant l'accompagnement des agents et leur mobilité.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils remontent **toutes remarques ou tous points de blocage** identifiés sur le plan d'actions RH au chef de projet.

Ils participent à l'élaboration du planning global de la restructuration (notamment en veillant à positionner les rencontres avec les organisations syndicales).

Ils travaillent avec le groupe projet **pour indiquer** dans le temps et sur le calendrier général les différentes actions les impactant.

9. Voir l'annexe 1 sur les dispositifs existants.

## GÉRER LA PÉRIODE TRANSITOIRE ET ASSURER LE MAINTIEN D'UNE ACTIVITÉ NORMALE

### POURQUOI

La mise en place de l'organisation cible prend, du fait de l'ensemble des travaux à réaliser et à coordonner, un certain temps généralement intitulé « **période transitoire** ». Cette période est consacrée à la **mise en place de l'organisation cible et à la mobilisation de l'ensemble des moyens pour y parvenir** (formation et accompagnement des agents, élaboration des processus de travail, préparation des nouveaux environnements de travail, ajustement des sys-

tèmes d'informations,...). Pour autant, durant cette période, la continuité de service doit être garantie.

Les enjeux sont doubles : d'une part « **préparer l'avenir** » en mettant en œuvre le plan d'actions RH, d'autre part « **assurer la gestion courante** » en maintenant les compétences aptes à traiter les dossiers en cours. C'est donc une période extrêmement sensible.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Comment assurer le maintien d'activité durant la période transitoire ?
- Comment maintenir les compétences clés durant la période transitoire ?
- Comment optimiser l'apport d'un site préfigurateur ?
- Quelles activités clés pour les RH ?

### COMMENT Y RÉPONDRE

Réussir à atteindre dans les délais prévus la cible tout en garantissant le maintien de l'activité peut entraîner un surcroît d'activité qu'il convient **d'anticiper et de gérer**.

Différentes actions peuvent être mises en œuvre :

- Les recrutements d'agents peuvent être anticipés afin qu'ils soient totalement opérationnels lors de la mise en place de la cible.
- Des périodes de « biseau » peuvent être organisées entre les agents demandant une mobilité et ceux reprenant une partie des missions afin de permettre le transfert de connaissance.
- Le recours au recrutement de vacataires ou de contractuels peut s'avérer nécessaire pour pallier les déficits de compétences ponctuelles ou en tension.

Au-delà de cette problématique de maintien d'activité, la période transitoire peut également être une période **d'expérimentation** de nouvelles modalités et organisations de travail avant leur extension.

Cette période est également propice à des travaux de refonte et de redéfinition de processus métiers. Pour être totalement opérationnel à la cible, des ajustements (voir un renouvellement) dans les méthodes de travail peuvent s'avérer nécessaires notamment quand la restructuration s'accompagne d'une **dématérialisation plus large des processus**. La dématérialisation nécessite, en parallèle des solutions techniques, d'élaborer, de redéfinir et rénover les processus métier sous-jacents. Par ailleurs, elle peut modifier significativement les tâches des agents, les processus de contrôle et de validation et remettre en cause l'organisation initiale des services. Anticiper durant la période transitoire ces impacts et mettre en place les actions d'accompagnement adéquates (formation aux nouveaux outils, réexamen et formalisation des processus,...) sont des facteurs de réussite pour l'organisation cible.

## ACCOMPAGNER LES AGENTS

### POURQUOI

Une restructuration, par sa nature même est synonyme de changements et provoque chez les agents inquiétudes et questionnements. Pour certains, l'inquiétude sur leur avenir professionnel prédomine, pour d'autres, l'impatience à connaître l'organisation cible s'impose.

Dans ce contexte, l'accompagnement des agents vise d'une part à les **rassurer** en apportant à leurs interrogations des réponses claires et transparentes et d'autre part à les **accompagner dans l'évolution de leurs missions** (évolution directement liée à la restructuration).

La restructuration devient donc un **moment « à part »** dans le parcours de l'agent où il est « contraint » d'engager une réflexion sur **son employabilité**.

Si l'accompagnement de l'agent est bien cerné pour les situations d'évolution ou de suppression de postes, il doit également s'appliquer aux agents dont les postes sont maintenus. En effet, même si leur poste ne change pas, ces derniers subissent les perturbations liées à l'évolution des conditions de travail et du collectif de travail (départ des collègues, changement hiérarchique,...) et doivent faire également l'objet d'une attention particulière.

### LES QUESTIONS CLÉS

- Quel accompagnement personnalisé activer ?
- Pour une mobilité fonctionnelle ou géographique, quels sont les dispositifs à mobiliser pour accompagner les agents ?
- Comment favoriser la mobilité vers d'autres fonctions publiques ou vers le secteur privé ?
- Comment accompagner dans le temps les agents qui restent dans la structure cible ?
- Quel est le rôle du manager dans l'accompagnement des agents ?
- Quels sont les acteurs sur lesquels s'appuyer pour accompagner les agents ?

### COMMENT Y RÉPONDRE

Un **accompagnement personnalisé** permet à l'agent de disposer d'un **temps d'écoute** et de recul sur son parcours professionnel, d'accéder à une information individualisée, de se **projeter dans la nouvelle affectation** ou de préciser un nouveau projet professionnel.

Le premier niveau d'écoute peut être réalisé par le responsable hiérarchique direct de l'agent. Il doit permettre d'échanger avec l'agent sur les contours de la nouvelle organisation et sur ses souhaits d'évolution au sein ou en dehors de la nouvelle structure. Cet entretien renforce la connaissance que peut avoir l'encadrant de la situation personnelle de l'agent.

A la suite de cet entretien, si la situation d'un agent semble appeler un traitement particulier, le recours aux services RH est requis pour préciser les opportunités de carrières envisageables (deuxième niveau d'écoute) et proposer, selon la situation, un bilan de compétences ou un bilan professionnel.

Selon la situation de l'agent, un troisième niveau d'écoute peut être prévu et permet d'activer d'autres acteurs tels que les assistants de service social, la médecine de prévention ou encore un psychologue du travail. Une convention visant à établir un partenariat extérieur pourrait être établie pour pouvoir activer ce dispositif d'écoute à la demande et en tant que de besoin.

COMMENT Y  
RÉPONDRE

Dans le cadre de restructurations qui concernent les services déconcentrés de l'État, la **mobilisation des plates-formes régionales d'appui interministériel à la GRH** (PFRH) est possible. Les PFRH disposent en effet d'une expertise en matière d'organisation du travail et conduite du changement, de mobilité et d'animation du marché d'emploi public local, de formation et d'accompagnement des managers.

Les conseillers mobilité carrière (CMC) des PFRH ont notamment pu intervenir, dans le cadre de la **réforme des services régionaux de l'État**, en animation et professionnalisation des réseaux ministériels de CMC, ainsi qu'en deuxième niveau d'écoute et en subsidiarité.



Cf. plaquette d'information sur l'action des PFRH et bilan d'activité 2017.

• **L'accompagnement à la mobilité fonctionnelle**

La mobilité fonctionnelle (évolution du poste) suppose de disposer de moyens en matière de **formation** pour former les agents à leurs nouveaux métiers. Une mobilisation des écoles de services publics peut s'avérer nécessaire au même titre que la souscription aux offres de formation portées aux niveaux ministériel et/ou interministériel.

Outre la formation, l'accompagnement de l'agent à son nouveau poste pourra prendre la forme de **coaching**<sup>10</sup> (internalisé ou externalisé<sup>11</sup>) **ou de tutorat**. Le tutorat est « une modalité d'apprentissage de savoirs, savoir-être et savoir-faire, en situation professionnelle entre un professionnel (le tuteur) et une personne (ou un petit groupe de personnes) en découverte d'un métier ou d'un environnement ». La mission de tuteur doit être valorisée et notamment formalisée dans les comptes rendus des entretiens professionnels.

<sup>10</sup>. Le coaching est un accompagnement personnalisé cherchant à améliorer les compétences et la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation, grâce à l'amélioration des connaissances, l'optimisation des processus et des méthodes d'organisation et de contrôle.

<sup>11</sup>. Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique.

POURQUOI

Acteurs de premier plan des transformations, les encadrants sont en prise avec des injonctions et des rôles paradoxaux. Ils sont interprètes et promoteurs du changement induit auprès de leurs agents.

toutes sollicitations des agents concernant la restructuration, animent les réunions d'information et de communication, reportent sur le ressenti des agents... tout en assurant la continuité de service de la structure.

Par ailleurs, les opérations de restructuration vont nécessairement, en particulier pour les encadrants de proximité, **générer un surcroît d'activité** : ils participent aux accompagnements personnalisés des agents, répondent à

Enfin, les encadrants sont eux aussi concernés à titre personnel par la décision de restructuration et peuvent ressentir des inquiétudes quant à leur propre avenir professionnel.

LES  
QUESTIONS  
CLÉS

- Comment renforcer les compétences de l'encadrement (notamment l'encadrement intermédiaire) pour qu'il assure les différents rôles qui lui sont attribués dans le cadre de la restructuration ?
- Quels dispositifs activer ?

LES  
ÉLÉMENTS  
DE RÉPONSE

**Différents dispositifs d'accompagnement** existent qui peuvent tous avoir leur utilité pour accompagner les encadrants.

que peut rencontrer un encadrant, développer un réseau professionnel, bénéficier du savoir-faire et de l'expérience de ses pairs et tester des pratiques managériales innovantes.

Le guide de l'accompagnement à la fonction managériale les présente et rappelle leurs cas d'utilisation. Sont ainsi évoqués, les actions de coaching individuel ou collectif, de codéveloppement, de tutorat et de mentorat.

Les actions de codéveloppement sont à mener tout le long du projet pour animer et piloter la communauté des encadrants.

Face à cette diversité, l'important est que le dispositif proposé à l'encadrant réponde à ses attentes et besoins et qu'il lui permette de traiter au mieux l'ensemble des activités qui lui sont dévolues dans le cadre de la restructuration. Un diagnostic doit donc être établi avec les services RH afin d'identifier le dispositif le plus adapté à la situation.

**Le coaching d'équipe** permettra (dans la phase de préfiguration ou dans les premiers mois de fonctionnement de la cible) à l'encadrant et à son équipe d'améliorer le fonctionnement collectif tout en favorisant l'épanouissement individuel. Il est préconisé<sup>13</sup> « lors de la mise en place d'un nouveau collectif de travail, pour le lancement d'un nouveau projet, pour définir et/ou faire évoluer la stratégie de l'organisation, mais aussi lors de transformations plus importantes ».

Des actions de codéveloppement des encadrants s'avèrent souvent nécessaires pour améliorer les pratiques managériales et échanger entre pairs sur des situations réelles rencontrées lors de la restructuration. Fondé sur l'intelligence collective, ce dispositif est spécialement adapté pour rompre « le sentiment de solitude »

En parallèle à ces actions d'accompagnement, l'encadrant devra également être sensibilisé aux nouvelles organisations de travail mises en œuvre et à leurs impacts en termes de pratiques managériales.

<sup>13</sup>. Guide de l'accompagnement à la fonction managériale.

## GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL

### POURQUOI

La restructuration par les changements qu'elle provoque peut être, pour les agents, synonyme de stress et d'une certaine dégradation de la qualité de vie au travail.

Les plans de **préventions des risques psychosociaux** (RPS) permettent de disposer d'un état des lieux des risques et des actions correctives planifiées, avant mise en œuvre de la restructuration.

La restructuration par les impacts RH qu'elle suscite va nécessiter de re-questionner les plans initiaux pour intégrer les nouveaux risques identifiés et les mettre à jour.

Dans cette hypothèse, une nouvelle priorisation des actions à mener est à envisager : certaines actions perdant de leur acuité, d'autres devenant prioritaires.

Au-delà du suivi des RPS, la restructuration peut être l'occasion de **s'interroger sur la qualité de vie au travail** des agents et de redéfinir un cadre plus adapté aux attentes des agents.

### LES QUESTIONS CLÉS

- La restructuration génère-t-elle l'apparition de nouveaux RPS ?
- Comment garantir le suivi des risques durant cette période ?
- Comment mettre à jour le plan d'actions ?
- Comment favoriser la qualité de vie au travail<sup>15</sup> ?

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Concernant le programme annuel de prévention des risques, il doit être amendé au vu des conséquences en termes de conditions de travail et de sécurité, identifiés. Concernant plus spécifiquement les RPS, les impacts peuvent aisément être rattachés aux grandes familles de tensions liées à :

- **l'organisation du travail** (répartition de la charge de travail, modification des procédures et tâches, pression temporelle...) compte tenu notamment de la distance et des écarts de pratiques,
- **l'autonomie au travail** (marges de manœuvre, connaissance de son métier et des procédures, adaptation à de nouvelles modalités de management, à des commandes plus complexes sur un territoire élargi...)
- **les rapports sociaux** au travail (relations, coopérations, pilotage du changement, appropriation de nouveaux réseaux...)

- **les conflits de valeur** (sens et reconnaissance du travail bien fait, acceptation d'une période transitoire, manque de communication interne et de visibilité dans l'action...)
- **l'insécurité de la situation de travail** (postes transférés, modifiés, ou supprimés, changement d'identité professionnelle, risque accru par un déficit de communication et d'accompagnement RH).

Dans ce cadre, un psychologue du travail peut être mobilisé dans le but de conseiller l'employeur à préserver la santé mentale des salariés et à favoriser l'amélioration des conditions de travail. Il assure ainsi des missions de diagnostic, d'analyse d'impacts, de conseil et d'appui pour les acteurs.

Des actions de suivi d'indicateurs sont à prévoir, d'une part pour assurer une meilleure connaissance de l'évolution des facteurs de RPS, et d'autre part pour cibler les actions à conduire

<sup>15</sup>. Guide DGAFP sur la qualité de vie au travail » à paraître.

## GARANTIR LA QUALITÉ DES CONDITIONS DE TRAVAIL

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

afin de réduire les risques les plus importants<sup>16</sup>. Les indicateurs de suivi de l'évolution des RPS sont les suivants :

- absentéisme pour raison de santé (congé maladie ordinaire, congé longue maladie et congé longue durée, congé pour accident de travail, congé pour maladie professionnelle)
- taux de rotation des agents
- taux de visite spontanée chez le médecin de prévention
- nombre d'actes de violences physiques émanant du personnel ou des usagers.

Au-delà de ces indicateurs, d'autres dispositifs peuvent être mobilisés pour constater et évaluer la qualité de vie des agents (groupe de parole, groupe de régulation si nécessaire...).

Des réunions informelles animées par l'encadrement de proximité peuvent également être organisées pour, dans une démarche participa-

tive et collective avec les agents, partager les constats et proposer des solutions pratiques et opérationnelles.

Cette démarche sera particulièrement judicieuse, dans les premiers mois de la mise en place de l'organisation cible au cours desquels des adaptations sont facilement envisageables. Elle suppose que les encadrants fassent preuve d'un sens de l'écoute bienveillant.

Entrer dans une démarche d'écoute des agents et favoriser la co-construction d'actions concrètes et opérationnelles sont nécessaires pour améliorer la qualité de vie au travail et maintenir l'envie de travailler ensemble.

Dans ces réunions avec les agents (de type « sprint créatif »<sup>17</sup>), la participation de tiers neutres porteurs d'un regard extérieur peut faciliter les échanges et la construction de solutions concrètes.

### RÔLES DES ACTEURS RH

#### RH EXPERT

Les services RH Informent les acteurs projets sur les facteurs et répercussions des risques psychosociaux sur la santé/le comportement des agents.

Ils mettent en place les dispositifs participant à la qualité de vie au travail (conciliation vie privée / vie professionnelle et loisirs..).

#### RH DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET DES TALENTS

Ils fournissent aux encadrants des modalités d'accompagnement adaptées (formation, coaching,...) pour qu'ils développent leurs compétences de savoir-être et leur posture d'encadrant « coach ».

Des formations sur la gestion du stress au travail peuvent être organisées.

#### RH ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT

Ils prennent en compte le besoin des agents de s'exprimer, de partager leurs émotions. Des dispositifs dédiés (par exemple cellule d'accompagnement ou l'équipe de soutien) avec un espace neutre et des horaires en cohérence avec la vie du site/bureau peuvent être mis en place.

#### RH INNOVATEUR ET FORCE DE PROPOSITION

Ils promeuvent des modalités d'échange innovantes (groupes de parole, espaces de discussion, ateliers de coconstruction, ateliers de design thinking) qui favorisent l'expression directe des agents et la construction de solutions opérationnelles.

#### RH STRATÈGE ET PARTENAIRE

Ils informent et sensibilisent les acteurs projets sur les facteurs et les répercussions des risques psychosociaux sur la santé et le comportement des agents.

Face à des cas de comportement alertant, ils définissent avec les acteurs projets les actions/processus à mettre en place afin de traiter ces situations.

Ils proposent à la direction tous dispositifs d'amélioration de la qualité de vie au travail.

<sup>16</sup>. « Guide de prévention des risques psycho-sociaux dans la fonction publique » élaboré par la DGAFF.

<sup>17</sup>. « Oser l'innovation : concevoir et animer un atelier RH avec ses collaborateurs » DGAFF

The background of the top section features a dark grey gradient. On the left, there is a silhouette of a person standing and looking towards the right. In the center, a large, light grey arrow points upwards. To the right of the arrow, there is a smaller silhouette of a person walking. The main title is written in large, white, uppercase letters.

# ÉVALUER LA TRANSFORMATION ET MAINTENIR L'ACCOMPAGNEMENT

5

- **ÉVALUER LA TRANSFORMATION  
DANS SES IMPACTS RH**
- CONTINUER À **ACCOMPAGNER  
LES AGENTS**

## ÉVALUER LA TRANSFORMATION DANS SES IMPACTS RH

### POURQUOI

Compte tenu des efforts collectifs qui ont été déployés pour mettre en place la restructuration (de la part de la direction, de l'encadrement, des accompagnants et surtout des agents), il semble naturel de vérifier que ces efforts n'ont pas été menés en vain et **qu'ils ont portés « leurs fruits »**.

Une étape d'évaluation des dispositifs RH mis en place s'avère donc nécessaire pour d'une part constater les réalisations et d'autre part **se questionner sur la pertinence** (voir l'efficacité) des dispositifs RH activés.

Cette évaluation doit porter non seulement sur les aspects quantitatifs (le nombre de mobilités et de recrutements réalisés, de séances de formation effectuées,...) mais également sur les aspects qualitatifs des dispositifs.

La restructuration pouvant présenter un caractère « anxigène », l'ensemble des acteurs aura tendance à **« passer à autre chose »** et à négliger cette phase de réflexion et de recul sur la façon dont elle s'est déroulée.

### LES QUESTIONS CLÉS

- **Quels enseignements tirer des dispositifs mis en place ?  
Comment les améliorer ?**
- **Si cela était à refaire, quelles erreurs éviter ?  
Quelles bonnes pratiques développer ?**
- **Quand réaliser cette évaluation ? Selon quelle régularité ?**

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Comme pour tous projets qui se terminent, il est important de prévoir une étape d'évaluation du projet et de retours d'expérience. Cette étape peut répondre à plusieurs objectifs :

- Valoriser l'effort collectif réalisé pour mener à bien le plan d'actions RH,
- Évaluer l'atteinte des objectifs du projet,
- Analyser quels ont été les facteurs de réussite et en écho, les facteurs de difficultés ou de blocage rencontrés,
- Identifier les bonnes pratiques à capitaliser ou à mutualiser,
- Identifier et mettre en place les actions correctives.

Positionner cette étape d'évaluation dans le temps est subtil : pas trop proche de la date de démarrage de la cible, pour qu'elle ne soit pas polluée par les mesures spécifiques de stabilisation décidées ; pas trop éloignée, pour que les acteurs concernés aient encore en mémoire les actions mises en place et leurs impacts.

Il est important que ce travail de réflexion et d'analyse sur les résultats constatés fasse l'objet d'une formalisation permettant, dans un **souci d'apprentissage, de capitaliser** sur

les bonnes pratiques identifiées. En effet, il est trop souvent constaté que le départ d'individus ayant tenu des rôles clés se traduit par l'extinction des démarches portées par eux.

Par ailleurs, ce travail permet d'identifier des actions correctrices à mettre en place et de prendre les décisions adéquates.

Initié dans un premier temps par le groupe projet, ce travail d'évaluation doit être enrichi et partagé avec l'ensemble des acteurs concernés par la restructuration. Des enquêtes auprès d'agents ayant été accompagnés, auprès des services RH, de formateurs mobilisés doivent permettre d'enrichir l'aspect qualitatif de l'évaluation. Le suivi d'indicateurs tels que le taux d'absentéisme, de mutation, les absences maladies et le nombre des tracts syndicaux, permet de factueliser les réalités et de confirmer / infirmer les ressentis des acteurs.

Réalisée dans la première année de la mise en place de la cible, il est important que cette **évaluation soit réitérée** dans les années suivantes afin de dégager une vision des impacts RH à moyen terme de la restructuration, notamment sur le parcours professionnel des agents.

## CONTINUER À ACCOMPAGNER LES AGENTS

### POURQUOI

Ce n'est pas parce que le cible est mise en place, que toutes actions d'accompagnement RH sont terminées et ce pour plusieurs raisons :

- **la montée en compétence** des agents peut prendre plus de temps que prévu et peut nécessiter des actions complémentaires,
- **l'appropriation de la nouvelle structure** et de son mode de fonctionnement peut s'avérer plus complexe,

- **Le collectif de travail** entre les agents peut avoir du mal à se concrétiser,
- Les agents qui ont été peu impactés par la restructuration (« les historiques »)<sup>18</sup> et qui ont pu se sentir négligés lors de la restructuration, doivent être « remotivés ».

### LES QUESTIONS CLÉS

- **Comment maintenir la motivation des agents ? Notamment ceux qui ont vécu l'ensemble de la restructuration ?**
- **Comment créer un nouveau collectif de travail ?**
- **Comment encourager le développement des compétences des agents dans la nouvelle organisation ?**

### LES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE

Pérenniser l'accompagnement des agents après la mise en place de l'organisation cible répond à différents objectifs et peut prendre des formes variées.

- **Créer un nouveau collectif** de travail et motiver les « historiques »

Une communication claire sur les missions de la structure et sur la façon dont les agents peuvent y contribuer facilitera la création d'un nouveau collectif de travail.

Pour fédérer l'ensemble des énergies autour de ces missions, des actions de type **coaching collectif**<sup>19</sup> peuvent être organisées : elles permettent via l'implication collective des agents et de l'encadrant de développer un sentiment d'appartenance et de renforcer la dynamique de groupe.

Des ateliers de co-construction avec les agents peuvent également être mis en place pour favoriser et solliciter leur participation à la construction de ce nouvel ensemble.

La prise en considération des « historiques » est fondamentale pour construire ce collectif ; ils ont besoin de se situer dans la nouvelle organisation, connaître leur rôle et leur contribution future. Cela les aide à se projeter dans le futur et les encourage à regarder vers un avenir commun plutôt que derrière eux.

De même, **traiter avec respect et considération les agents qui partent** est important : la façon dont la structure traite ceux qui partent sera remarquée par ceux qui restent. Il est essentiel de traiter ces départs avec dignité et respect (en suggérant des pots de départ, une collecte, des déjeuners) et en prenant en compte leur désirata.

- **S'approprier le fonctionnement de la nouvelle structure**

Le mode de fonctionnement de la nouvelle structure peut être sensiblement différent des structures précédentes : hiérarchie plus ou moins présente, autonomie plus ou moins grande des agents, mobilisation de nouveaux acteurs,...

<sup>18</sup>. Dénommés les « survivants » chez Beaujollin-Bellet R. et Schmidt G. (2012), Les restructurations d'entreprises, La Découverte.

<sup>19</sup>. Guide de l'accompagnement de l'encadrant (coaching collectif).



EN SYNTHÈSE

6

- **LES ÉTAPES CLÉS**  
D'UNE TRANSFORMATION  
SOUS L'ANGLE RH

## LES ÉTAPES CLÉS D'UNE TRANSFORMATION SOUS L'ANGLE RH

### L'élaboration de la cible organisationnelle

- L'abandon ou le transfert de certaines missions suppose de « redimensionner » le service au vu des missions restantes et de se positionner sur l'organisation cible à mettre en place.
- Une analyse comparative entre l'organisation initiale et l'organisation cible doit permettre de préciser plus finement les évolutions envisagées (nouveaux organigrammes, accroissement ou diminution de l'activité, déménagement,...).

### La réalisation de l'étude d'impact

- Au vu de ces changements organisationnels, **une étude d'impact RH** doit être réalisée avec deux volets :
- Les impacts en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences (redéfinition des postes, évolution des métiers, etc.).
- Les impacts en termes d'organisation et de conditions de travail y compris en termes de santé au travail (changement d'horaires, changement d'affectation, alourdissement des déplacements, etc.).

### La mise en place d'un plan d'actions

- Un plan d'actions RH prévoira de **coordonner et de mobiliser les différents « outils RH »** adaptés à la transformation : de la gestion administrative et juridique des changements d'affectation aux opérations d'accompagnement au changement (formation, suivi individualisé, coaching,...).
- L'objectif est d'obtenir via ce plan **une vision globale** des actions à mener et du calendrier à respecter pour atteindre l'organisation cible.

### La conduite des actions d'accompagnement des agents

- L'accompagnement des agents vise à **les rassurer en apportant à leur questionnement des réponses claires et transparentes** et à **les accompagner** dans l'évolution de leurs missions.
- Des **conseillers mobilité carrière** sont à la disposition des agents pour les aider à faire le point sur leur situation professionnelle et le cas échéant, élaborer, formaliser et mener à bien un projet de mobilité ou un projet de reconversion professionnelle.
- Selon les situations individuelles, **des dispositifs d'accompagnement complémentaires** peuvent être activés (coaching individuel,...).
- Des **dispositifs spécifiques** peuvent être mobilisés pour faciliter la mobilité géographique des agents et l'accompagnement de leur famille.

### L'élaboration du plan de formation

- Pour accompagner les évolutions de métiers et la montée en compétence des agents, **des actions de formation** sont à prévoir.
- Elles peuvent prendre **différentes formes** : présentielles, à distance, co-développement, etc.). La mobilisation des écoles de services publics est nécessaire au même titre que la souscription aux offres de formation portées aux niveaux ministériel et/ou interministériel.
- L'objectif est que ces formations soient dispensées au plus près de la prise de poste pour répondre aux attentes de l'agent et de l'employeur.

### La concrétisation en termes juridique de la réorganisation de services

- L'objectif est dans cette étape de **lister et d'identifier les modifications réglementaires / ou juridiques** à mener pour réaliser la réorganisation.
- Dans le cadre d'une réorganisation de service, l'établissement d'un **nouvel arrêté d'organisation** pourrait être nécessaire.