



**EXPERTISE CHSCT
DIAGNOSTIC DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX AU
SEIN DU SERVICE EXPLOITATION DE DIJON & DU
SERVICE LOGISTIQUE DE LA DIRECTION DE LA
COMMANDE PUBLIQUE ET DE LA LOGISTIQUE**

METROPOLE



**FEVRIER / 2021
RAPPORT**

SAS CATEIS

Le Tertia II – 5 rue Charles Duchesne – 13290 Aix-en-Provence

Tél : 04.91.62.74.09 – Fax : 04.91.62.72.45

31 rue de Reuilly – Bâtiment B – 75012 Paris

Tél : 09.86.21.04.69 / 06 69 70 79 34

accueil@cateis.fr – www.cateis.fr

I. INTRODUCTION	5
A. LA DEMANDE ET LE PERIMETRE DE LA MISSION	5
1. La demande	5
2. Les objectifs de la demande	5
3. Le périmètre	5
B. LA REPONSE METHODOLOGIQUE	6
1. Le déroulement de l'expertise	6
2. Les principes méthodologiques de l'expertise	7
3. Le modèle d'analyse de Cateis concernant les risques psychosociaux	9
4. La structure et les points clés de l'expertise	10
C. LES CONDITIONS DE REALISATION DE L'EXPERTISE	10
II. DIJON METROPOLE	11
A. PRESENTATION GENERALE	11
1. Missions	11
2. Éléments saillants à prendre en compte concernant la Direction Exploitation	13
B. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	18
C. DONNEES SOCIO DEMOGRAPHIQUES (SOURCE BILAN SOCIAL...)	19
1. Répartition des agents	19
2. Agents affectés à Dijon	20
3. Agents affectés à la Métropole	22
III. Problématiques transverses identifiées	23
A. LE PASSAGE EN COMMUNAUTE URBAINE : DEFICIT DE PILOTAGE ET	23
1. Un passage du Grand Dijon à Dijon Métropole entre 2017 et 2018 qui a fortement changé les conditions de travail des agents de l'Exploitation.	23
2. Une polyvalence dégradée : une rupture de la promesse organisationnelle.	24
3. Départ de 40 agents au moment de la modification du rythme du travail en mai 2018 mise à l'écart du domaine RH en pleine phase de transformation	25
4. Un service sous tension permanente au plan des effectifs et du fait des enjeux politiques de plus en plus forts	26
B. UN SYSTEME DE MANAGEMENT PATHOGENE	27
1. Un taux d'encadrement théoriquement satisfaisant	27
2. Une durée d'exposition anormalement longue à des pratiques autoritaristes et violentes	28
IV. FOCUS SUR PLUSIEURS PERIMETRES	30
A. SERVICE ESPACE VERT	31
1. Présentation	31
2. Facteurs de risques identifiés	31
3. Conséquences	33
B. SERVICE PROPLETE URBAINE	34
1. Présentation	34
2. Facteurs de risque identifiés	34
C. CELLULE GARAGE MUNICIPAL	37
D. SERVICE VOIRIE-PROXIMITE	38
1. Présentation	38

2.	Facteurs de risques identifiés _____	40
E.	CELLULE LOGISTIQUE : AGENTS DU MAGASIN CENTRAL _____	40
V.	LE SYSTEME DE PREVENTION _____	41
A.	LES ENJEUX LIES A LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE CONTEXTE ACTUEL _____	41
B.	EXAMEN DU DISPOSITIF DE PREVENTION _____	43
1.	Présentation du services de santé sécurité bien-être _____	43
2.	Protocole « Agir pour un mieux-être au travail » et fiches alerte _____	44
C.	PLUSIEURS ALERTES ET UNE DUREE D'EXPOSITION (TROP) LONGUE _____	46
D.	EXAMEN DU DOCUMENT UNIQUE _____	50
VI.	EN SYNTHESE _____	51
VII.	LES PRECONISATIONS _____	55
A.	LES PRINCIPES DE PREVENTION _____	55
B.	NOS AXES DE RECOMMANDATIONS _____	56
VIII.	ANNEXES _____	64
A.	RAPPEL DES PRINCIPES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES SUR LA PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS DU CODE DU TRAVAIL _____	64

Remerciements

Le Cabinet CATEIS a été désigné pour procéder à une expertise sur les risques psychosociaux au sein du service exploitation.

Nous remercions tous les agents rencontrés en entretien et également les parties prenantes pour leur contribution au bon déroulement de la mission.

Nous espérons que notre analyse pourra aider le CHSCT à s'approprier les enjeux relatifs aux conditions de travail, à la santé et à la sécurité des agents.

.

I. INTRODUCTION

A. LA DEMANDE ET LE PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

1. La demande

Le 7 novembre 2019 s'est tenu un CHSCT extraordinaire à la demande des représentants du personnel de la Ville de Dijon et de Dijon métropole.

Au cours de cette réunion CHSCT, les représentants du personnel ont demandé au Président de l'instance le recours à un expert habilité, afin de réaliser un diagnostic sur les risques psychosociaux au sein de la direction exploitation et du service logistique de la direction de la commande publique et de la logistique"

Les motivations de ce recours concernent :

*« une annonce avec effet immédiat du repositionnement de quatre agents de la logistique vers l'exploitation ;
une direction des espaces verts exprimant une grave souffrance psychologique en lien avec des problématiques managériales ;
des alertes managériales et organisationnelles évoquées lors de différentes instances (CT, CHSCT et réunions techniques) concernant la reconduite du plan hivernal et le service propreté. »*

Suite à la crise sanitaire liée à la COVID-19 l'expertise a été engagée en novembre 2020.

A priori, pendant toute la période, la situation ne s'est pas améliorée et des alertes régulières ont été remontées par des agents.

2. Les objectifs de la demande

Les parties prenantes souhaitent *« une analyse des unités de travail des services concernés afin d'identifier les facteurs de risques psychosociaux dans l'organisation de travail comprenant la gestion RH (effectif, temps de travail, organigramme...), le management, l'environnement physique (locaux) et technique (ergonomie). Il est également souhaité un éclairage sur l'appréhension des changements dans l'organisation de travail. »*

La finalité de cette intervention est la formulation de préconisations qui aboutissent à un plan d'actions visant à : *« réduire les risques de souffrance au travail pour le personnel ; optimiser la qualité du service public. »*

3. Le périmètre

Le périmètre défini comprend :

- La Direction de l'Exploitation
- Le Service Logistique de la Direction de la Commande Publique et de la Logistique

B. LA RÉPONSE MÉTHODOLOGIQUE

1. Le déroulement de l'expertise

En réponse aux objectifs définis par le cahier des charges, l'expertise s'est déroulée selon les étapes suivantes :

a) Lancement de l'expertise.

Sur décision du CHSCT extraordinaire, la mise en œuvre de l'expertise a été suivie par un comité de pilotage composé des personnes suivantes :

- Directeur délégué à l'espace public et au cadre de vie,
- Directrice déléguée aux Ressources et services aux communes (assurant l'intérim du DRH),
- Secrétaire CHSCT de Dijon Métropole,
- Secrétaire CHSCT Ville de Dijon,
- Membre CHSCT Ville de Dijon,
- Membre CHSCT Dijon Métropole,
- Médecin du travail,
- Conseillère en organisation.

L'ensemble de la démarche a été présentée à tous les agents grâce à la mise en place de plusieurs sessions de présentation de l'expertise (10 groupes d'agents invités les 18 et 19 novembre 2020).

b) Analyse exploratoire permettant de comprendre les modes de fonctionnement et d'organisation des différentes populations concernées par l'expertise

Cela s'est fait au moyen d'une **analyse documentaire** ainsi qu'une **série d'entretiens avec les acteurs ressources** :

- Élus et présidents CHSCT
- Direction services techniques
- Direction de la commande publique et de la logistique
- Direction de l'exploitation (sauf directeur qui n'a pas souhaité participer à l'expertise)
- Direction des ressources Humaines
- DGD Ressources et services aux communes
- Médecin de prévention
- Responsable prévention
- Assistante sociale
- Représentants du personnel membres CHSCT

a) Diagnostic psychosocial. L'analyse qualitative a été réalisée sous la forme d'entretiens individuels et collectifs avec les encadrants et les agents :

- 9, 10 11 décembre : groupe collectifs par métier (80 agents)
- 16, 17, 21 et 22 décembre 2020 entretiens individuels avec 24 agents

b) Les agents ont également été invités à contacter directement les consultants du Cabinet CATEIS (une trentaine d'agents ont fait une démarche spontanée par mis lesquels des agents en arrêt de travail).

Au final, plus de 150 agents ont participé à la démarche.

c) **Traitement des matériaux et élaboration du rapport d'expertise**

d) **Restitutions du rapport d'expertise en réunion de Copil et CHSCT (janvier 2021).**

A retenir

Nos investigations s'appuient sur des matériaux suffisants pour produire une analyse permettant de faire apparaître les principaux points mis en évidence dans le présent document

2. Les principes méthodologiques de l'expertise

Le guide des indicateurs de risques psychosociaux de l'INRS distingue, de manière transversale, deux grandes familles :

- **Les indicateurs liés au fonctionnement de l'entreprise** (temps de travail, mouvements du personnel, activité de l'entreprise, relations sociales, formation et rémunération, organisation du travail) ;
- **Les indicateurs liés à la santé et à la sécurité des salariés** (accidents du travail, maladies professionnelles, situations graves, situations dégradées, stress chronique, pathologies diagnostiquées et prises en charge, activité du service de santé au travail).

Les risques psychosociaux au travail définis par l'ANACT :

- **La nature des tâches** elles-mêmes (monotones, peu stimulantes, dépourvues de sens, déplaisantes, pénibles, dangereuses, perturbations incessantes).
- **L'organisation du travail** (responsabilité liée à l'exécution de la tâche, à des contraintes temporelles, à une charge de travail trop ou pas assez importante en quantité ou en qualité, au regard des moyens disponibles ; à un rôle peu clair, à des injonctions contradictoires ; à des horaires de travail ne permettant pas de récupération physiologique, peu prévisibles et/ou nuisant à l'organisation personnelle).
- **La politique de ressources humaines** (absence de participation et de contrôle sur les décisions, peu de perspectives de parcours, sur ou sous-qualification, précarité du contrat de travail, manque de reconnaissance du travail accompli, rémunération insatisfaisante).
- **La qualité des relations de travail** (manque de soutien dans le travail, mauvaises relations de travail avec les collègues, management déficient, comportements abusifs non régulés).
- **La politique générale de l'entreprise** (stratégie peu claire, incertitude sur l'avenir).
- **L'environnement social des clients ou des usagers** (agressivité, incivilités, remarques méprisantes).
- Etc.

Les Indicateurs de facteurs de risques psychosociaux au travail, élaborés par le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail de la DARES-DRESS (ministère du Travail) :

- Exigences au travail
- Exigences émotionnelles
- Autonomie – marges de manœuvre
- Rapports sociaux, relations au travail
- Conflits de valeur
- Insécurité d'emploi

Les choix méthodologiques de CATEIS répondent aux critères d'agrément du Ministère du Travail ; agrément qui est instruit par l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) et l'INRS (Institut National de Recherche en Sécurité). Ils s'appuient également sur le rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail (Ministère du Travail).

Par conséquent, il convient de considérer que ce qui fait qu'un risque pour la santé au travail est psychosocial, ce n'est pas sa manifestation, mais son origine : **les risques psychosociaux sont définis comme les risques pour la santé mentale physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental.**

La méthodologie mise en œuvre par CATEIS repose sur une démarche pluridisciplinaire reposant sur plusieurs principes de travail ou fondements :

- ✓ **Une analyse pluridisciplinaire des situations de travail** exigeante, en ce sens qu'elle vise à faire tenir ensemble indicateurs de risques professionnels reconnus dans le champ politique, institutionnel et scientifique, et apports croisés de différentes disciplines (psychologie, sociologie, ergonomie notamment).
- ✓ **Le caractère plurifactoriel des risques psychosociaux** : si des événements liés à la vie privée des salariés peuvent les rendre plus vulnérables à ces risques, il s'agit de rechercher les facteurs pathogènes présents dans l'organisation et les conditions de travail.
- ✓ Une **analyse dynamique des modalités d'exposition aux risques psychosociaux** qui permet de montrer le lien entre santé et organisation du travail dans ses différentes composantes en précisant les stratégies de gestion des contraintes par les acteurs (direction comme salariés) et les mécanismes psychosociaux à l'œuvre.
- ✓ **La prise en compte de la dimension non statique de la Santé.** Elle est fluctuante et peut évoluer favorablement ou défavorablement selon de nombreux paramètres. En conséquence, dans notre analyse, nous mettrons en avant les facteurs et situations agissant favorablement ou défavorablement sur l'exposition aux RPS.
- ✓ Une **analyse à plusieurs niveaux**, globale qui donne les grandes lignes de la situation psychosociale, le cas échéant par service pour appréhender plus finement ce qui relève de situations particulières.

Enfin, les facteurs et situations d'exposition sont pris en compte sur la base d'une convergence entre les résultats de l'analyse de données objectives et des discours (entretiens).

Les résultats des entretiens sont pris en compte lorsqu'ils sont suffisamment récurrents et étayés pour être significatifs.

3. Le modèle d'analyse de Cateis concernant les risques psychosociaux

Lorsqu'on aborde la question des « risques psychosociaux », **il est indispensable de faire la différence entre les risques et les altérations de la santé que l'exposition à ces risques peut entraîner.** Lorsque les conséquences sur l'individu sont réelles, on n'est plus dans le registre du risque mais bien dans celui du trouble psychosocial, c'est-à-dire de l'altération de la santé : burn-out, syndrome anxio-dépressif, stress, etc. qui sont autant de conséquences de l'exposition au risque psychosocial.

Les risques psychosociaux peuvent se définir comme un ensemble de dimensions, de situations de travail, de conditions d'exercice de l'activité, de contenu de travail susceptible de créer soit une dégradation du rapport au travail, soit une altération de la santé psychologique de l'individu au travail.

La dégradation du rapport au travail peut se manifester par exemple par un désinvestissement, un changement de posture vis-à-vis du public, etc. Ces signes de dégradation du rapport au travail doivent être décelés, car ils préviennent de futurs troubles de la santé.

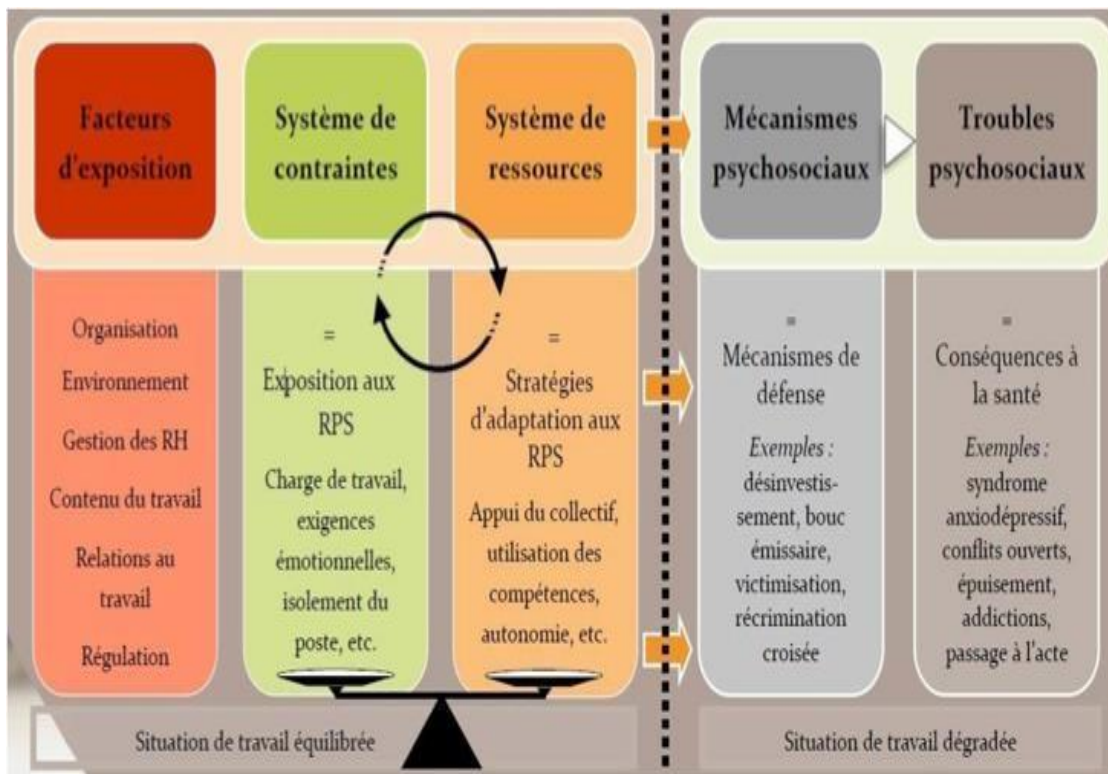
Les facteurs d'exposition aux risques psychosociaux sont multiples : évolution des métiers, rythme de travail, imprévisibilité des plannings, contraintes physiques, nature de l'activité, etc.

Ces facteurs d'exposition génèrent un système de contraintes auquel l'individu tente de s'adapter. En effet, il n'est pas passif face à ces différentes expositions.

Toutefois, lorsque le système de contraintes perdure, l'individu ne peut plus maintenir d'équilibre entre les contraintes et les ressources. Lorsque cet équilibre disparaît apparaissent alors l'altération du rapport au travail, les mécanismes psychosociaux et la dégradation de la santé.

Il dispose d'un système de ressources qui lui permet de mettre en place des stratégies d'adaptation afin de répondre aux différentes contraintes.

Afin de mesurer l'exposition aux RPS, il s'agit donc d'apprécier l'écart entre les contraintes et les ressources. Toutefois, il est indispensable d'appréhender l'activité réelle, et donc les contraintes réelles du travail. **Sans analyse du travail réel et des conditions concrètes de réalisation du travail, les contraintes prises en compte ne seraient pas celles du travail réel, et l'analyse serait biaisée.**



4. La structure et les points clés de l'expertise

L'approche développée lors de l'expertise consiste à éclairer l'ensemble des facteurs de risques professionnels et psychosociaux au sein du service exploitation et du service logistique.

De ce fait, la structure du rapport appréhende les points suivants :

- **Présentation de l'organisation et du fonctionnement des services concernés**
- **Analyse des conditions de travail des agents dans le contexte actuel**, identification des facteurs de risques et niveau d'exposition,
- Appréciation des **dispositions actuelles relatives à la prévention des risques professionnels**, en particulier psychosociaux ainsi que de la situation **psychosociale** (indicateurs d'alertes relatifs à la situation actuelle)
- Présentation des **recommandations**

C. LES CONDITIONS DE RÉALISATION DE L'EXPERTISE

Le démarrage de la mission a été impacté par la crise sanitaire liée à la COVID 19 et s'est fait pratiquement 1 année après la demande d'expertise en CHSCT.

Pour autant, l'attente des agents est demeurée importante puisque les conditions de travail pendant la période ne se sont pas améliorées.

Les conditions de réalisation de l'intervention ont été satisfaisantes malgré la non-implication des responsables (top management) du service exploitation. En effet, l'expertise a semble-t-il été très mal accueillie par la direction du service exploitation et n'a pas été perçue favorablement.

Sans l'appui des services des ressources humaines, la planification et l'organisation du terrain n'auraient pas été possibles.

II. DIJON METROPOLE

A. PRÉSENTATION GENERALE

1. Missions

- ▶ **Dijon métropole a été créé le 28 avril 2017 par transformation de la communauté urbaine du Grand Dijon.**
- ▶ **Le 28 avril 2017, avec l'approbation d'au moins la moitié des membres des conseils municipaux des communes concernées, la communauté urbaine du Grand Dijon est transformé en métropole sous le nom de « Dijon métropole »**
- ▶ **Dijon métropole regroupe les 23 communes suivante :**

Liste des communes de l'intercommunalité					
Nom	Code Insee	Gentilé	Superficie (km ²)	Population (dernière pop. légale)	Densité (hab./km ²)
Dijon (siège)	21231	Dijonnais	40,41	156 854 (2018)	3 882
Ahuy	21003	Aqueduciens	6,4	1 337 (2018)	209
Bressey-sur-Tille	21105	Bresseyliens	7,26	1 120 (2018)	154
Bretenière	21106	Bretenièrais	6,03	925 (2018)	153
Chenôve	21166	Cheneveliers	7,42	14 216 (2018)	1 916
Chevigny-Saint-Sauveur	21171	Chevignois	12,11	11 160 (2018)	922
Corcelles-les-Monts	21192	Corcellois	14,33	632 (2018)	44
Daix	21223	Daixois	11,8	1 504 (2018)	127
Fénavy	21263	Fédinois	10,46	1 638 (2018)	157
Flavignerot	21270	Flavignerotins	6,29	193 (2018)	31
Fontaine-lès-Dijon	21278	Fontainois	4,49	8 844 (2018)	1 970
Hauteville-lès-Dijon	21315	Hautevillois	9,01	1 227 (2018)	136
Longvic	21355	Longviciens	10,56	8 416 (2018)	797
Magny-sur-Tille	21370	Magnytillois	10,56	892 (2018)	84
Marsannay-la-Côte	21390	Marcenaciens	12,85	5 330 (2018)	415
Neuilly-Crimolois	21452	Neuilloisien	8,21	2 789 (2018)	340
Ouges	21473	Ougeois	12,1	1 615 (2018)	133
Perrigny-lès-Dijon	21481	Patriniens	6,71	2 139 (2018)	319
Plombières-lès-Dijon	21485	Plombiérais	16,21	2 547 (2018)	157
Quetigny	21515	Quetignois	8,19	9 261 (2018)	1 131
Saint-Apollinaire	21540	Épleumien	10,24	7 587 (2018)	741

Dijon Métropole exerce les compétences qui lui ont été transférées par les communes membres, dans les conditions déterminées par le code général des collectivités territoriales. La métropole exerce de plein droit, en lieu et place des communes membres l'ensemble des compétences suivantes :

- ▶ En matière de développement et d'aménagement économique, social et culturel
- ▶ En matière d'aménagement de l'espace métropolitain
- ▶ En matière de politique locale de l'habitat
- ▶ En matière de politique de la ville
- ▶ En matière de gestion des services d'intérêt collectif
- ▶ En matière de protection et de mise en valeur de l'environnement et de politique du cadre de vie

L'intercommunalité est par essence source de solidarité et de mutualisation. Elle résulte de la volonté de mettre en commun des moyens humains et/ou matériels.

La mutualisation permet de disposer, au bénéfice du service public, de ressources communes, d'expertises, sans les démultiplier à chaque niveau de collectivité. Elle constitue un outil précieux pour améliorer l'efficacité de l'action publique et favoriser les économies d'échelle.

La mutualisation est devenue une nécessité dans un contexte de maîtrise de la dépense publique locale et de complexité de l'action publique. Les mutualisations entre les collectivités de Dijon métropole sont variées, avec la coexistence de coopérations techniques, de groupements de commandes, de conventions de gestion d'équipements, de mises à disposition de moyens, de mises à disposition de personnels ou de services, d'un service commun, etc.

- ▶ Historiquement liées par le secteur urbanisme, Dijon métropole, la ville de Dijon et son CCAS ont engagé en 2010 une politique de mutualisation progressive de leurs services autour d'opérations ciblées dans un premier temps, puis de manière généralisée. Il s'agit là d'une transformation **La transformation la plus marquante a donc été la mutualisation des services entre la ville et la métropole à partir de 2010.**
- ▶ **En parallèle, l'établissement public de coopération intercommunale et ses communes membres ont vécu des transformations importantes ces dernières années.** Les évolutions institutionnelles représentent à elles seules une mutualisation renforcée significative, et les collectivités ont accompagné, en priorité, les transferts de compétences à destination de la communauté urbaine puis de la métropole.
- ▶ Aujourd'hui, le fonctionnement des services municipaux de Dijon, de son CCAS et de Dijon métropole est totalement intégré.
- ▶ En 2016, les organigrammes étaient complètement mutualisés.

2. Éléments saillants à prendre en compte concernant la Direction Exploitation

- ▶ **2015 passage en communauté urbaine (auparavant communauté d'agglomération).** C'est à cette date que la direction voirie est passée en Métropole.

Il est nécessaire de prendre compte qu'en 2015, la collectivité a eu à faire face à des restrictions très importantes de budgets. La direction de l'exploitation comptait environ 500 agents. Les agents des différentes communes intégraient le regroupement. Certains ne le souhaitaient pas.

De nombreux changements sont alors vécus par les agents à plusieurs niveaux :

- ▶ Le lieu de prise de poste
- ▶ Le périmètre d'intervention
- ▶ La tenue vestimentaire
- ▶ L'identité professionnelle
- ▶ Etc.

A ce jour, la direction d'exploitation compte environ 300 agents. Plusieurs compétences ont été transférées à la métropole en 2015 :

- **La voirie qui comprend la propreté, l'entretien de la voirie, le service proximité et une partie du travail des espaces verts, désherbage des trottoirs.** 250 agents sont alors positionnés (dont 200 agents qui étaient déjà de Dijon et 50 agents en provenance des communes). A ce stade, il s'agit d'un changement important pour les agents qui voient leurs lieux d'interventions changés et élargis (mais leur lieu de prise de poste est maintenu)
- A cette période, les espaces verts faisaient partie de la direction de l'exploitation et comptaient environ 100 agents qui travaillaient pour la ville Dijon (ce changement a été difficile à accepter pour les agents)

↳ **2016**

Bilan de la prévention des risques professionnels :

- **Évaluation des risques** : mise à jour du DUERP (l'ajout d'une consigne de sécurité (DATI), l'évolution des tâches dans une unité de travail, à l'introduction d'une nouvelle activité), diagnostics et visites de terrain (groupe de travail manutention, visite de chantier pour utilisation d'un nouveau matériel, montage et démontage d'un nouveau dispositif), études individuelles et collectives de poste (situation handicap, réflexion télétravail), diagnostic RPS, organisation des outils d'alerte : les fiches alerte et CRI (Compte Rendu d'Incidents)
- **Actions préventives et correctives** : élaboration protocole, acquisition nouvel équipement, aménagement environnement de travail et poste de travail, étude de poste individuel, étude équipement de travail collectif, conduite de changement
- **Groupes thématiques CHSCT** : aménagement des locaux, addictions, agir pour un mieux-être au travail.
- **Information et sensibilisation** : habilitation électrique, conduite d'engins, statistiques accidents du travail, signalisation temporaire, EPI, sensibilisation TMS, journées thématique QVT
- **Formation Santé et Sécurité** : formation habilitation électrique, formation SST (sauveteur secouriste au travail), AIPR (autorisation d'intervention à proximité des réseaux), « et si le changement devenait une opportunité ? »
- **Accident de service** : nombre de déclarations d'accident : 217 (dont 177 accidents de travail et 40 accidents de trajet), 17 AT avec arrêt analysés, utilisation de la méthode de l'arbre des causes et préconisations
- **1^{er} janvier 2017 : mise en œuvre de l'interdiction d'utiliser des produits chimiques pour les espaces verts.** Ce changement a semble-t-il été préparé en amont (campagne de communication etc.) au plan de la réflexion théorique. Pour autant, les aspects liés au déploiement opérationnel de cette nouvelle directive n'auraient pas été suffisamment embarqués. Exemple : avant la nouvelle directive, les agents passaient sur les trottoirs avec leur bidon de round up. Avec cette interdiction, les agents sont revenus à retirer les herbes manuellement augmentant ainsi les contraintes physiques.
- **2017**

Mise en place de Dijon Métropole (avant Dijon Métropole = communauté urbaine)

Avant 2017, Dijon était une communauté urbaine c'est-à-dire un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre. La communauté urbaine prévoit une

intégration plus importante de communes membres comparativement aux communautés de communes ou aux communautés d'agglomération.

La ville de Dijon est passée de communauté d'agglomération à communauté urbaine pour passer en 2017 à la métropole (création avec la loi n°2010-1563 du 16 décembre 2010 de réforme des collectivités territoriales). Les métropoles sont aujourd'hui la forme la plus intégrée d'intercommunalité. Les métropoles reçoivent des compétences déléguées par les communes mais aussi par le ou les départements et régions.

Février 2017 → début travail réorganisation/évolution service propreté urbaine

- **PV CT du 7 mars 2017**

Transformation en communauté urbaine le 1^{er} janvier 2015 → nouvelles missions du service exploitation : voirie, propreté urbaine (nettoyage chaussées et trottoirs, collecte poubelle, ramassage feuille, etc.)

Intervention sur 24 communes → nécessité d'optimisation et d'évolution du service Exploitation

Lancement d'une démarche participative → pour avoir un état des lieux pour une vision opérationnelle (présentation aux agents le 3 février, cf. PPT). Mise en place de groupes de travail et d'entretiens, déploiement boîte à idées. Diagnostic de mars à avril et premières mesures d'évolution en juin (présentées en CT)

Courrier au président de la Métropole M. Rebsamen (octobre 2017)

Alerte sur le projet d'évolution du service propreté

Le syndicat constate les effets 8 mois plus tard après le lancement du projet : perte des HS, passage à 35h, plus d'ARTT. Le syndicat relève l'investissement des agents dans le projet mais que leurs préoccupations n'ont pas été prises en compte. Les agents considèrent qu'ils restent des ajustements à faire avant une mise en place au 1^{er} février 2018. Le courrier montre la compréhension des agents qui savent que des efforts seront nécessaires, ils acceptent des changements d'amplitude horaire et la diminution des HS. Néanmoins cet investissement supplémentaire va impacter la vie de familles des agents. Les agents n'acceptent pas la suppression totale des HS qui permettent à certains de vivre. Le projet proposé ne tient pas compte des propositions émanant des agents → demande de report de la mise en œuvre de 6 mois afin d'inclure les revendications des agents.

Novembre 2017 → pétition des agents du service (signature de 60 agents du service) + relance syndicat sur prise en compte des réclamations des agents. Demande de réunion en urgence avec le président-maire de la ville de Dijon pour éviter une situation de conflit et le dépôt d'un préavis de grève.

Bilan RH des inquiétudes des agents sur le projet

Agent du service propreté ont été reçus par le DRH → inquiétudes fortes des agents

- Exigences du travail : le projet inclus des changements dans l'organisation du travail : amplitude des horaires de travail plus importante, travail le week-end et travail en horaires alternés → impact conciliation vie pro et vie perso
- Exigences émotionnelles : possibilité de confrontation au public agressif (car travaux qui peuvent gêner la circulation ou les commerçants) + peur du travail de nuit (bandes, dealers), peur de blesser ou renverser quelqu'un en travaillant au milieu du public
- **Les agents déplorent le manque de co-construction du projet**

- **Rapports sociaux au travail** : Les agents témoignent de violences internes au travail (vocabulaire non adapté, mépris, absence de soutien social, menaces, manque de respect, de politesse, etc.). Les agents peuvent ressentir une baisse de motivation car la récompense obtenue par rapport à l'effort fourni (travail peu valorisant, sale, exposition aux intempéries, aux déchets, travail tôt le matin et le week-end) n'est pas suffisante ou pas adaptée (plus d'HS, salaire, plus de remplacement, etc.)
- Insécurité de la situation de travail : Suppression des HS entraîne une inquiétude pour les agents car cela va impacter leur budget / salaire habituel
- **Enfin, les agents évoquent une communication floue, incomplète vécue comme de la dissimulation**. Les agents ont envie de s'investir pour la ville, ils aiment leur métier et savent que les mutations actuelles vont impacter leur travail mais ils ont le sentiment qu'on ne leur dit pas tout (peur pour l'avenir du service)

Nombreux entretiens du DRH avec des agents de la direction de l'exploitation, pour une bonne partie ils font partie de l'unité territoriale ouest dirigée par le directeur adjoint actuel de l'Exploitation.

⇒ **2018**

17 janvier 2018

Courrier qui évoque les pistes de réflexions envisagées suites aux difficultés évoquées liées aux rythmes de travail du fait de la réorganisation du service propreté. Le courrier instaure également les principes de fonctionnement du service et propose 2 solutions pour le travail le week-end

PV CT 8 mars 2018

Évoque le projet de réorganisation engagé début 2017. Le PV fait apparaître les réflexions de nouvelles organisations. Également le PV fait apparaître le choix concernant le travail le week-end (vote des agents)

Le PV fait apparaître la finalisation du projet avec les nouvelles dispositions/ principes de fonctionnement retenus.

Le fonctionnement retenu est le suivant :

- Service assuré 7j/7 de 5h à 20H30
- Travail par roulement en journée continue soit le matin de 5h à 13h (2/3 des effectifs), soit l'après-midi de 12h30 à 20h30, avec 20 minutes de pauses
- Rotation théorique pour chaque agent de 2 semaines travaillées le matin pour 1 semaine travaillée l'après-midi
- Travail 1 WE sur 4 et 8h de travail par jour
- Pas d'HS dans le cycle normal de travail (logique d'équité avec les autres services)
- Seul les travaux réalisés en dehors du cycle de travail habituel sont pris en compte en HS payées ou récupérées
- Indemnisation du travail le dimanche et des jours fériés (versement en HS de 43% du temps réalisé)

Application des nouveaux horaires à partir de fin avril 2018

Un responsable technique sera chargé de l'encadrement de la cellule propreté et sera accompagné de 8 agents de maîtrise. Une augmentation des effectifs est prévue.

La mise en place se fera sur une période transitoire de quelques mois durant lesquels les nouveaux circuits, les lieux de prise de poste, l'organisation des bases logistiques Mayance et Grimm, l'entretien des engins seront affinés

Le projet inclus également de nouveaux matériels, de nouveaux vêtements

Une évaluation de cette nouvelle organisation est prévue dans 9 mois

- **Mai 2018** : réorganisation de la propreté notamment concernant le cycle de travail. Selon la direction de l'exploitation, cette modification des plages de travail permettait d'avoir plus de monde. Il est à noter que selon la direction actuelle de l'exploitation ce changement était aussi lié à des constats d'écarts de fonctionnement : « un service gangrené ». Afin d'optimiser, la masse salariale, il a été décidé de former les agents à la balayeuse (auparavant il était nécessaire d'avoir un permis poids lourd). A cette même période (nous y reviendrons plus loin), 40 agents ont quitté la direction de l'exploitation, mouvement qui accéléra une désorganisation.

La direction actuelle de l'exploitation indique qu'à l'époque :

- ▶ Elle s'est retrouvée avec une masse d'agents avec laquelle elle devait composer. Certains ont connu une perte de repères et ne comprenaient pas pourquoi ils devaient travailler à la fois pour Dijon et Dijon Métropole.
- ▶ **Environ une quarantaine d'agents ont demandé leur mobilités suite à l'annonce concernant le changement au niveau des plages de travail avec introduction du week-end dans le cycle de travail.**
- ▶ des acteurs n'ont pas compris le changement lié au fait que les compétences deviennent intercommunales.
- ▶ dès lors des externalisations se sont opérées notamment concernant la propreté urbaine, le fauchage des accotements, le désherbage des trottoirs sur les communes. Des conventions ont également été passées avec les communes afin qu'elles continuent certaines activités.

⇒ 2019

Septembre 2019 : Alerte RPS du DRH sur le service Exploitation sur une ambiance de travail extrêmement dégradée. Le DRH est inquiet concernant un certain nombre d'agents, « mal-être », « exaspération voire désespoir ». « je n'exclus pas des décompensations pouvant entraîner des risques majeurs pour les agents concernés »

Octobre 2019 : incident Directeur adjoint actuel de l'Exploitation en CT (CT du 15 octobre 2019) → appelé « compagnon » lors d'un CT. Considère que c'est une discrimination, terme faisant référence à son orientation sexuelle et portant atteinte à son intégrité et son image.

Novembre 2019 : CT du 18 novembre 2019 : déclaration liminaire des OS « état psychologique alarmant des agents »

Décembre 2019 : incident lors d'une manifestation. Pas d'agent de maîtrise l'AM alors que des agents travaillaient aux alentours de la manifestation (gilet jaunes). Évacuation par la police nationale. Alerte sur la situation d'agents livrés à eux-mêmes a tenté de joindre des supérieurs mais il n'a réussi à joindre personne.

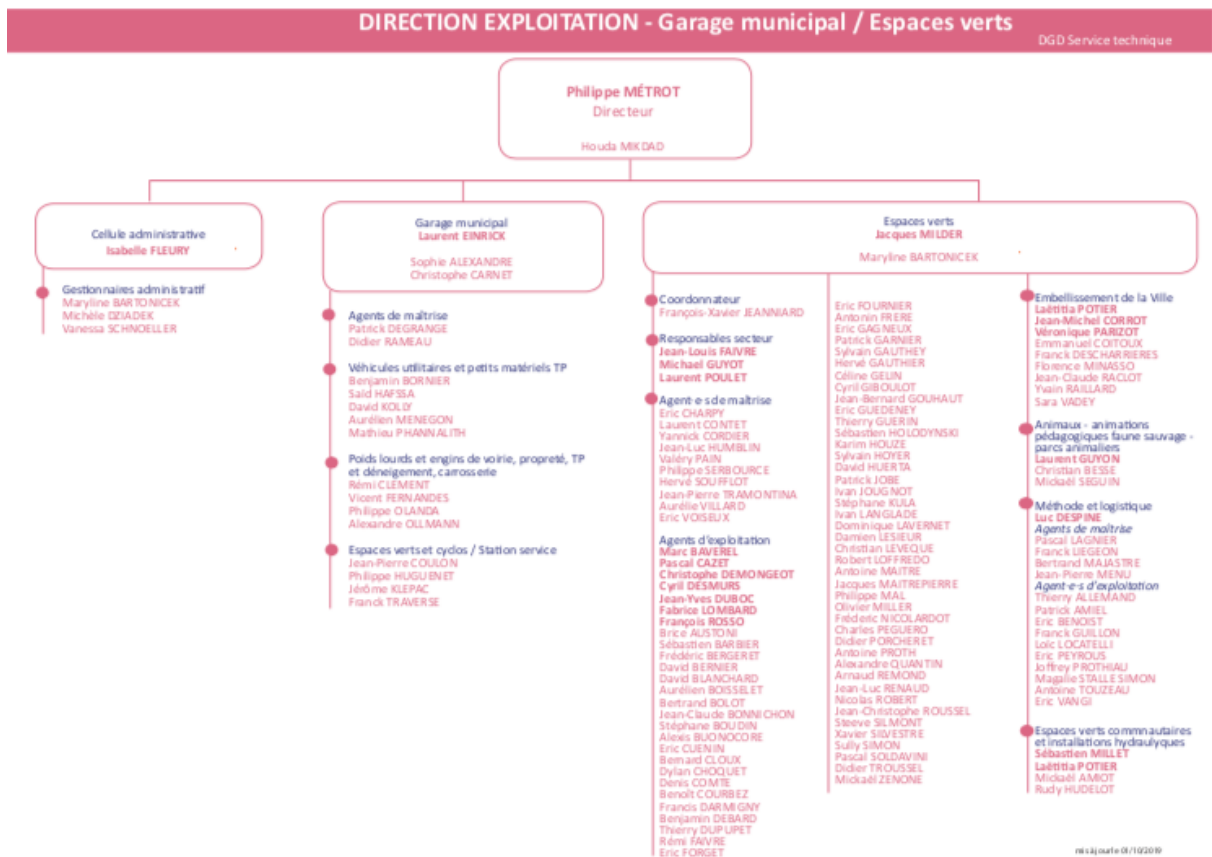
➔ Absence totale de ligne hiérarchique un jour de manifestation

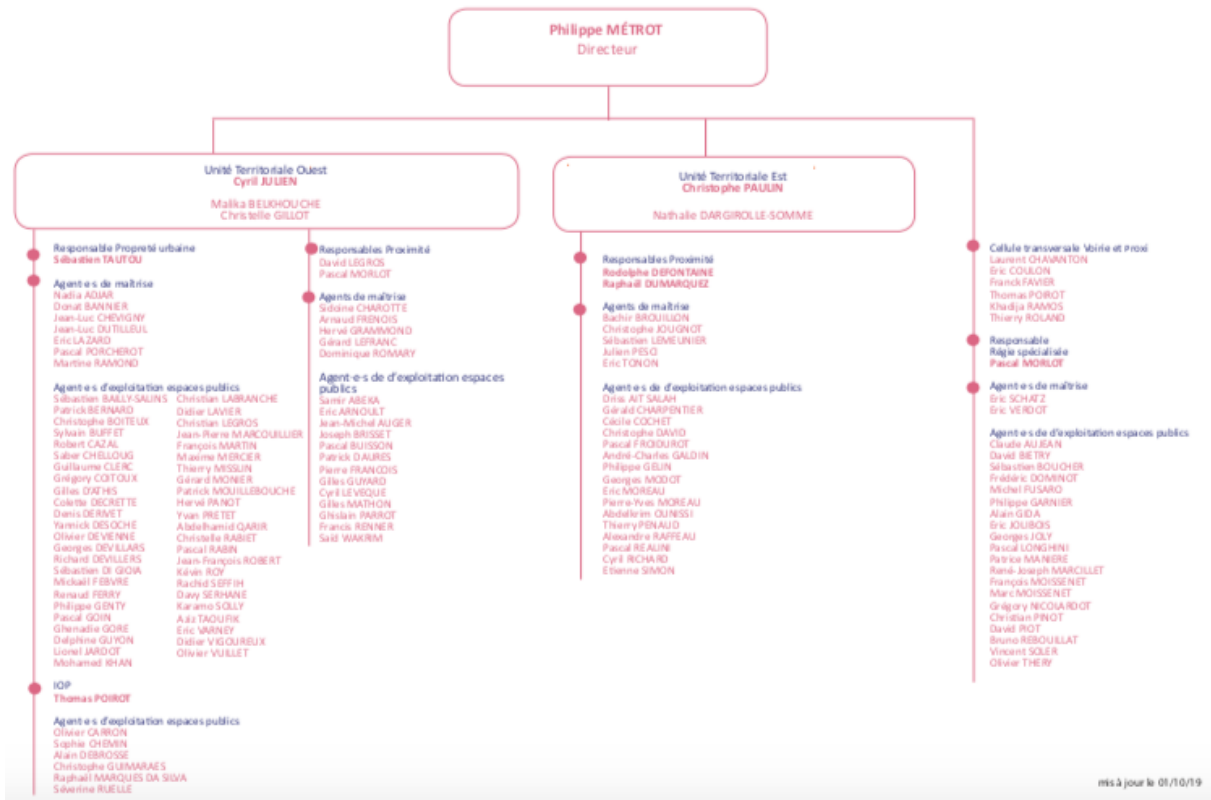
⇒ 2020

23 juillet 2020 : liste des agents ayant été reçus en entretien par le DRH suite à des problématiques de management ou d'organisation au sein de la direction de l'exploitation ou de la logistique.

20 juillet 2020 : alerte du DRH à un N+2 de la direction de l'exploitation sur le changement de lieu de prise de poste (voir rapport)

B. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE





Plusieurs constats lors des entretiens :

- ⇒ Difficultés pour les uns et les autres d'expliquer les procédures de travail, les différents rôles managériaux, les modalités de conduites de changement
- ⇒ Manque de définition claire des périmètres des uns et des autres
- ⇒ Manque de visibilité sur les fiches de postes
- ⇒ Le directeur adjoint de l'Exploitation a en charge également l'unité territoriale Ouest. Compte tenu des enjeux liés au changement, cette double « casquette » n'est pas favorable et ne permet pas d'être un appui complètement dédié au pilotage d'ensemble de la direction Exploitation

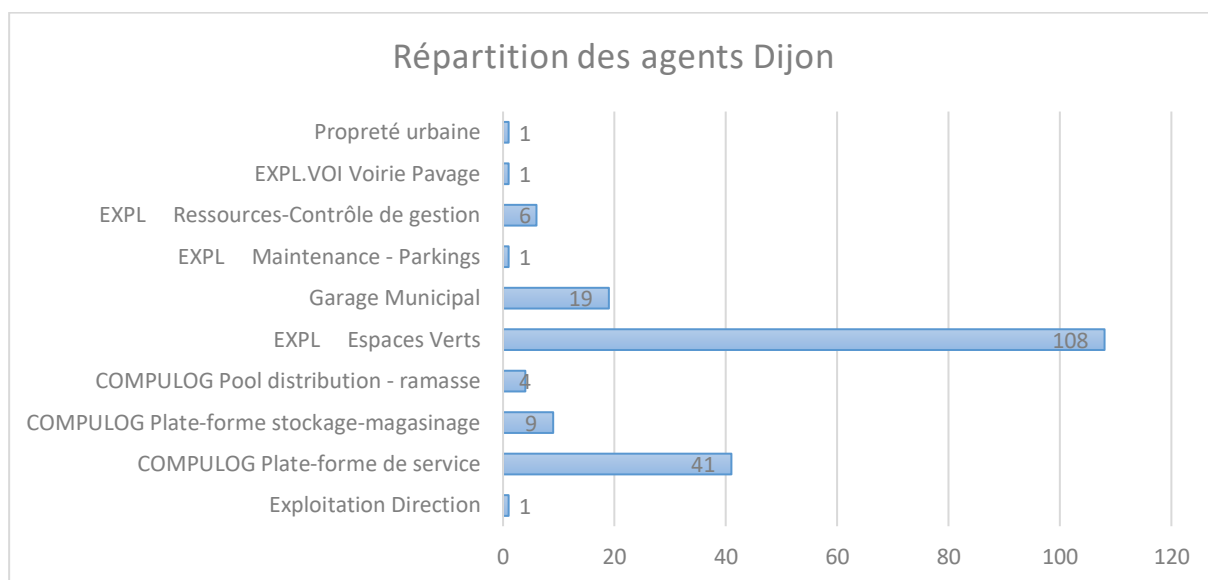
C. DONNÉES SOCIO DÉMOGRAPHIQUES (SOURCE BILAN SOCIAL...)

1. Répartition des agents

Métropole	181
Ville	191
Total	372

2. Agents affectés à Dijon

Répartition par service



Répartition par poste de travail

Assistant gestionnaire	1
Agent d'exploitation - enginiste	4
Agent d'exploitation- maintenance des installations hydrauliques	2
Agent d'exploitation-bûcheron élagueur	4
Agent d'exploitation-entretien terrains de sports et matériel sportif	4
Agent d'exploitation-jardinier	19
Agent d'exploitation-maintenance des aires de jeux	4
Agent.e d'exploitation- production horticole et décorations florales	1
Agent.e d'exploitation-adjoint.e au chef.fe d'équipe élagueurs	1
Agent.e d'exploitation-adjoint.e au chef.fe d'équipe espaces verts	1
Agent.e d'exploitation-adjoint.e au chef.fe d'équipe surfaces sportives	1
Agent.e d'exploitation-décoration florale	1
Agent.e d'exploitation-jardinier	29
Agent.e d'exploitation-jardinier (délégué(e) au contrôle des aires de jeux)	1
Agent.e d'exploitation-jardinier.ère	1
Animateur.rice animalier - responsable d'équipe	1
Approvisionneur	2
Assistant gestionnaire	1
Assistant.e de direction	1
Assistant.e de gestion technique, responsable des installations hydrauliques et de l'embellissement	1
Chargé de propreté des locaux	33
Chauffeur manutentionnaire	4
Chef d'équipe espaces verts	1
Chef d'équipe logistique	1
Chef.fe d'équipe cultures	1
Chef.fe d'équipe élagueurs	1
Chef.fe d'équipe enginiste et maintenance aires de jeux	1
Chef.fe d'équipe espaces verts	6
Chef.fe d'équipe surfaces sportives	1
Chef.fe Magasinier.ère	1
Contrôleur.euse des travaux paysagers	1
Coordinateur déménagement	1
Gestionnaire de stock	4
Gestionnaire finances et comptables	2
Huissier.ère	1
Magasinier	2
Mécanicien	15
Référent.e ressources humaines et administration générale	1
Responsable adjoint espaces verts	1
Responsable d'ateliers	1
Responsable d'ateliers et adjoint au responsable de parc	1
Responsable de secteur espaces verts	1
Responsable des chargés de la propreté des locaux	2
Responsable Distribution Collecte	1
Responsable Garage	1
Responsable service espaces verts	1
Soigneur animalier	2
Technicien.ne suivi des travaux espaces verts	1
Total	169

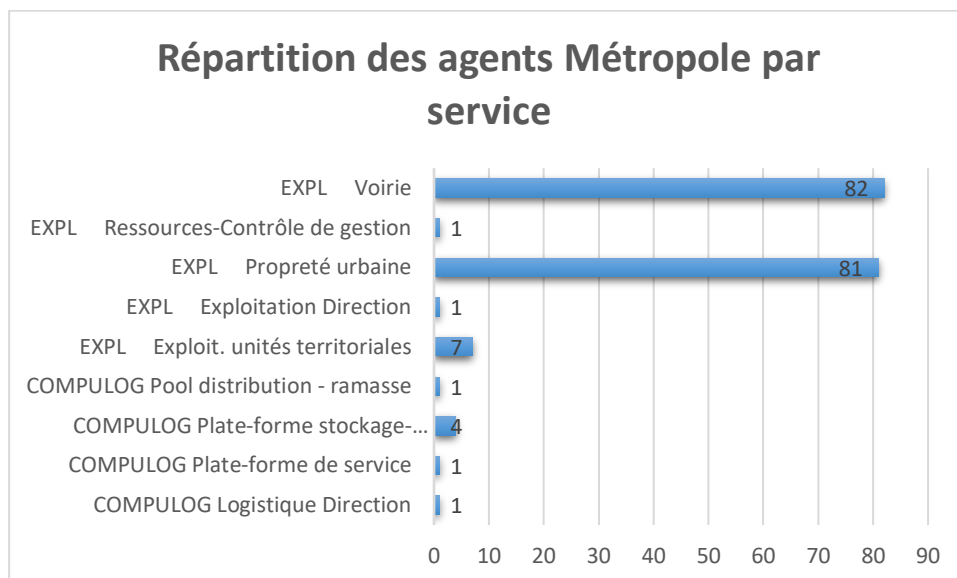
Répartition par statut

Non titulaire horaire	4
Stagiaire	1
Titulaire	185

La moyenne d'âge est de 49 ans pour les agents affectés à la ville. 55 agents ont plus de 55 ans dont 37 ont plus de 58 ans.

3. Agents affectés à la Métropole

Répartition par service



Répartition par poste de travail

Agent d'exploitation espace public	117
Agent.e de livraison	1
Approvisionnement	1
Assistante de direction	3
Chef d'équipe espace public	24
Directeur d'unité territoriale	2
Directeur.rice de l'exploitation	1
Evaluateur de l'état de l'espace public	8
Evaluateur de l'état de l'espace public	1
Gestionnaire administratif.ve	1
Gestionnaire de données techniques	1
Gestionnaire de stock	1
Gestionnaire finances et comptables	1
Responsable d'unité logistique : Plate-forme de services	1
Responsable d'unité logistique : Plate-forme de stockage	1
Responsable de travaux spécifiques d'entretien	3
Responsable de travaux spécifiques d'entretien - Espaces verts	1
Responsable du service logistique	1
Responsable propreté et proximité secteur UNESCO	1
Responsable proximité	4
Technicien support et méthodes	1

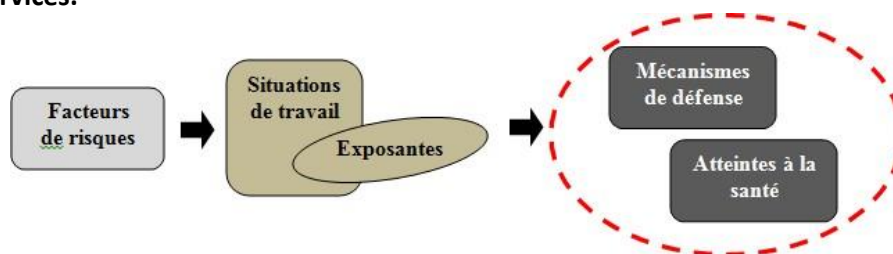
Répartition par statut

Non titulaire	28
Non titulaire permanent	4
Stagiaire	10
Titulaire	137
Titulaire - Stagiaire	1

La moyenne d'âge pour les agents affectés à la Métropole est d'environ 47 ans.
86 agents ont plus de 50 ans dont 47 ont plus de 55 ans.

III. PROBLEMATIQUES TRANSVERSES IDENTIFIEES

Cette sous-partie vise à mettre en lumière les facteurs d'exposition au sein des différents services.



A. LE PASSAGE EN COMMUNAUTÉ URBAINE : DEFICIT DE PILOTAGE

1. Un passage du Grand Dijon à Dijon Métropole entre 2017 et 2018 qui a fortement changé les conditions de travail des agents de l'Exploitation.

A l'analyse, il apparaît une conduite de changement lacunaire au sein de la Direction Exploitation lors du passage à Dijon Métropole. Plusieurs variables et déterminants de la charge de travail n'ont pas été suffisamment intégrés, laissant le service exploitation faire face à de nombreuses difficultés sur le plan socio organisationnel et humain.

Plusieurs failles dans la conduite du projet constituent des causes racines des difficultés qui se sont succédées au fil des années :

- ⇒ **Insuffisance dans la préconception du projet de mutualisation de l'exploitation :**
 - Manque de prise en compte de l'existant au sein des différentes communes permettant d'identifier les variables et déterminants de la charge de travail afin de projeter les besoins
- ⇒ **Insuffisance dans la conception du projet :** aucune étude impacte n'a été menée permettant d'intégrer les enjeux santé et efficacité de la future organisation
- ⇒ **Absence de phase de transition permettant la mise en place d'indicateurs de suivi dans le temps**

- ▶ **L'absence d'équipe dédiée pour mener le changement a généré une forte pression sur le run (production courante) et le change.**
- ▶ **Les équipes se sont brassées sans aucun travail suffisant de réflexion autour des pratiques professionnelles.**
- ▶ **L'encadrement de proximité (agent de maîtrise, techniciens) n'était pour la plupart pas formé aux enjeux managériaux en période de changement.**
- ▶ La rapidité des changements et plus particulièrement la non prise en considération du facteur humain a causé de nombreux dysfonctionnements dans le service exploitation ainsi qu'un mal-être collectif, une souffrance psychique qui est à l'origine de nombreuses stratégies d'adaptation nuisibles à la fois aux agents et au fonctionnement du service.

Les mobilités professionnelles ont été vécues par certains comme étant forcées :

- Les mobilités professionnelles n'ont selon certains agents, ni fait l'objet d'une écoute attentive des souhaits professionnels, ni tenté de donner un poste équivalent en termes de qualifications.
- De nombreuses agents se sont sentis contraints d'accepter des postes nécessitant des qualifications inférieures.

2. Une polyvalence dégradée : une rupture de la promesse organisationnelle.

L'optimisation des moyens financiers de la métropole a donné lieu à une importante réduction des effectifs, une exigence de polyvalence pour combler le manque d'effectif dans certaines cellules, ainsi qu'une privatisation de nombreuses missions valorisantes auparavant exercées par les agents de la FPT.

Le déficit de pilotage opérationnel de la direction de l'exploitation lors du passage à Dijon Métropole a amené à une gestion dans l'urgence.

Les agents décrivent une forme de désorganisation impactant leur travail et leur rapport au métier.

Des groupes constitués d'agents avaient pourtant été organisés pour qu'ils puissent exprimer leurs besoins avant la mise en place des changements, mais selon eux, leur besoin n'a été pris en compte, les agents ont donc perçu ces groupes comme un moyen de feindre une écoute.

La nouvelle Direction de l'Exploitation issue du passage en métropole leur a été présentée comme une organisation qui devait être bien plus avantageuse pour eux avec des garanties

que leur métier ne changerait pas. Ces promesses rompues ont laissé place à un sentiment collectif de trahison qui a généré une grande colère, voire pour certains agents, une haine et des idées noires tournées vers la direction de l'exploitation.

Les agents évoquent alors l'installation d'un mode de pilotage de l'activité en rupture avec ce qu'ils pratiquaient antérieurement :

- ⇒ Un manque de respect des métiers manuels, de l'ouvrier, des savoir-faire, mais également une déshumanisation, un manque de communication, de transparence, ainsi que l'installation d'une forme de violence de la part de la hiérarchie qui ont provoqué énormément d'animosité, de colère vis-à-vis de la direction du service.
- ⇒ Des équipes mutualisées et de la polyvalence qui par manque d'effectif ont conduit à délaissé certaines cellules, activités professionnelles et certains secteurs.
- ⇒ Des sélections d'agents en équipe mutualisée qui peuvent à la fois faire leur métier et apprendre d'autres tâches, d'autres qui restent dans leur cœur de métier et d'autres encore qui ne font plus du tout leur métier. Ces « sélections » à géométrie variable sans critères établis créent de la jalousie entre agents et de l'incompréhension, l'impression d'être « puni » et de la colère envers toute la chaîne hiérarchique : *« il y en a c'est des privilégiés, des chouchous, on les préserve, ils gardent leurs métiers et d'autres on les met sur les trottoirs ».*
« Les chefs choisissent qui va désherber et qui n'y va pas et on ne comprend pas pourquoi ».
- ⇒ **Le contenu des activités a fortement changé pour certains agents avec les équipes mutualisées qui ne correspondent pour la plupart pas à une activité variée mais au contraire une activité centrée sur les nouvelles préoccupations de la métropole c'est-à-dire la propreté du centre-ville et la sécurité.**
- ⇒ **Des enjeux politiques mal imbriqués aux enjeux métiers des agents. Ces enjeux politiques tels que la priorisation des demandes des riverains, la centralisation des actions sur la propreté urbaine, la sécurité et l'écologie, la réduction des effectifs et l'agrandissement des territoires, les changements d'activité, n'ont pas fait l'objet de clarté, de communication du sens de ces prises de décisions.**
- ⇒ En 2019, la création d'un magasin central a donné lieu à un conflit entre agents et direction. On a proposé ce nouveau poste à quatre agents issus du service exploitation qui l'ont accepté puis la direction a exigé qu'ils reviennent au service exploitation. Par crainte d'être à nouveau sous la direction de l'exploitation les agents se sont fait accompagner par des représentants du personnel et c'est le Maire qui a, in fine, exigé que ces quatre agents restent rattachés au magasin central.

3. Départ de 40 agents au moment de la modification du rythme du travail en mai 2018 mise à l'écart du domaine RH en pleine phase de transformation

La gestion de l'exploitation concerne les 23 communes. Les activités se déploient 7j/7j. De fait, le service est devenu très sensible et la nécessité de répondre aux exigences et aux besoins des communes s'est accrue.

Il y a une méconnaissance globale des activités engagées par la direction de l'exploitation. Dans une certaine mesure, cela génère beaucoup de pression.

Le départ d'environ 40 agents qui n'a pas été anticipés a complètement désorganiser le direction Exploitation. Dès lors les difficultés se sont accélérées par absence de candidatures.

- ⇒ Appel aux sociétés d'intérim pour faire face au départ de 40 agents dont, environ 7 agents avaient le permis poids lourd.
- ⇒ Cela a amené de nombreuses difficultés de gestion : impossible pour le service d'assurer les exigences des communes.

Le départ des 40 agents fait suite aux conditions de travail dégradées au sein du service exploitation et à la décision d'inclure le week-end dans le cycle de travail rendant de fait inattractif le service.

Rythme nouveau de la ville :

- ▶ la ville a besoin de services d'entretiens de la voie publique le week-end (tourisme, restauration, vie associative...)
- ▶ les agents ne souhaitent pas travailler le week-end. Depuis 1 an, les agents travaillaient sur les horaires, selon la direction, ces groupes de travail n'avançaient pas sur ce sujet. De là, une décision unilatérale d'intégrer le week-end au cycle de travail a créé un départ de 40 agents qui ne souhaitent pas rester. Tout le service a été mis en difficulté dans son fonctionnement à la suite de ces départs massifs.

A l'analyse, aucune maîtrise de ces départs n'a permis d'éviter les conséquences en matière de fonctionnement dégradé.

Il a donc fallu mettre les agents présents à haute contribution pour face à la charge de travail :

- ▶ **4 agents ont été détachés du magasin central de manière unilatérale afin d'assurer la base du travail créant d'autres tensions**

4. Un service sous tension permanente au plan des effectifs et du faits des enjeux politiques de plus en plus forts

Le service doit faire face à une exigence de plus en plus forte des 23 communes.

Il apparait une exigence d'hyperréactivité en décalage avec les moyens réels du service exploitation. **La collectivité semble ne pas intégrer le décalage entre son ambition et les moyens réels alloués.**

Le service a été confronté à plusieurs difficultés concomitantes particulièrement en 2018 , le service ne s'est pas relevé :

- ⇒ Changement du cycle de travail, amenant un baisse la rémunération et le départ de 40 agents ne souhaitant pas rester dans le service exploitation
- ⇒ Vacance de plusieurs postes au sein du service exploitation : 2
- ⇒ Nombreux agents en situation de restrictions médicales
- ⇒ Perte de compétences

A l'analyse, les enjeux politiques apparaissent mal imbriqués aux enjeux métiers des agents :

- ⇒ Ces enjeux politiques tels que la priorisation des demandes des riverains, la centralisation des actions sur la propreté urbaine, la sécurité et l'écologie, la réduction des effectifs et l'agrandissement des territoires, les changements d'activité, n'ont pas fait l'objet de clarté, de communication du sens de ces prises de décisions.

Ces changements s'accompagnent également d'une baisse de salaire (cycle de travail modifié) pour la cellule propreté qui développent pourtant des efforts considérables pour faire du bon travail.

Ces nouveaux enjeux politiques visant à satisfaire les riverains, à les replacer au cœur **des prises de décisions concernant l'entretien de la métropole s'est instauré brutalement et a supposé d'importants efforts d'adaptation à ces nouvelles conditions de travail créant ainsi un fort déséquilibre entre avantages et inconvénients au travail au profit des contraintes. Ce déséquilibre a fortement impacté le psychisme des agents concernés. Le passage à la métropole a supposé de nombreux changements négatifs au regard des identités professionnelles qui n'avaient pas été annoncés aux agents.**

B. UN SYSTÈME DE MANAGEMENT PATHOGÈNE

Le sentiment de trahison, le manque de prise en considération de l'humain, le manque de communication, de reconnaissance, de prise en compte de la qualité du travail, l'intensité du travail, la perte de son métier, de ses secteurs d'intervention au profit des entreprises privées, les changements brutaux sans prévisibilité : *« du jour au lendemain »* déstabilisent et fragilisent les collectifs de travail et les individus.

Ces situations provoquent un réel mal-être collectif au sein du service qui dure dans le temps.

1. Un taux d'encadrement théoriquement satisfaisant

A l'analyse des données concernant les effectifs, il existe plusieurs strates de management au sein du service exploitation :

- ⇒ Chef d'équipes
- ⇒ Technicien
- ⇒ Responsables

Force est de contester qu'on ne puisse parler d'un système de management homogène tant les pratiques divergent.

Le système de management est caractérisé par :

- ⇒ **une centralisation pyramidale des prises de décisions** au plus loin du terrain provoquant des dysfonctionnements et de l'incompréhension
- ⇒ des **propos et comportements humiliants** tenus par la hiérarchie.
- ⇒ des **« punitions collectives »** suite à des accidents avec des machines, des menaces et punitions individuelles *« finit les gardes pour vous », « si vous continuez je vous retire vos gardes »*.

- ⇒ Une **surveillance effectuée par la direction des agents de maitrise et des agents**, certains agents des maitrise et une direction qui ne respectent pas le port des EPI sur le terrain mais qui met des rapports pour non-port d'EPI aux agents
- ⇒ Un **manque d'exemplarité managériale** et de savoir être de base (une direction qui ne répond pas aux agents qui leur disent bonjour).
- ⇒ Absence de système d'entraide

A l'analyse des entretiens, les pratiques managériales sont variables et non harmonisées dans le bon sens. Certains reproduisent les postures délétères de leur direction et d'autres s'inscrivent en rupture.

- ⇒ Les agents de maitrise évoquent des difficultés de gestion des agents avec des restrictions médicales : « *on ne sait plus où les mettre, on a un manque d'effectif et beaucoup d'agents avec des restrictions médicales* ». Certains agents de maitrise sont tiraillés entre d'un côté des agents avec de nombreux problèmes de santé, des restrictions médicales et d'un autre côté des urgences multiples à gérer avec un effectif très restreint.
- ⇒ Certains agents de maitrise rencontrent de réelles difficultés relationnelles avec les agents mais également avec la direction de l'exploitation.
- ⇒ **A l'analyse, les agents de maitrise n'ont pas toujours les capacités pour assumer leur rôle**, sont de plus surveillés et réprimandés dès que possible selon plusieurs remontées. Il y a donc énormément de peur, de délation, de méfiance, et ils ne communiquent plus entre eux. **Cela se répercute sur les agents premièrement car ils peuvent avoir des comportements agressifs à force d'être à bout, mais également car le manque de communication entre eux désorganise l'activité (ex des agents envoyés en doublon dans une même rue)**. Même si les agents de maitrise ne viennent pas forcément du secteur propreté et qu'ils leur manquent des connaissances (que ce soit sur la gestion des équipes ou sur la connaissance terrain comme connaissances des machines par exemple), **il apparait que la direction de l'exploitation ne favorise pas un climat d'entraide et surtout d'amélioration, de transfert de compétences, d'apprentissage pour les agents de maitrise.**

Constats sur le système de management

- Une hétérogénéité des pratiques managériales amenant à des écarts d'un périmètre à un autre
- Un fonctionnement qui rend difficile les possibilités de régulation managériale (, problèmes qui persistent, dysfonctionnements, défaut de priorisation entre l'urgent et l'important etc.)
- Transversalité qui reste à construire au niveau à tous les niveaux de la strate managériale.

2. Une durée d'exposition anormalement longue à des pratiques autoritaristes et violentes

Des agents « privilégiés », « préservés », d'autres déstabilisés fréquemment, qui doivent changer de métier du jour au lendemain sur une sélection des agents de maîtrise et de la direction. Cette sélection crée des tensions, des conflits, de la jalousie entre agents, de la colère envers la direction. **De nombreux d'agents avec des restrictions médicales semblent être « punis » à nettoyer les toilettes, à être menacés d'aller au musée, etc.**

Ses pratiques se sont normalisées au fil des années engendrant l'apparition de troubles au sein des collectifs des travail. L'ensemble accentué par la mise à mal des identités professionnelles par défaut de pilotage humain du changement : des collectifs déstabilisés, des « règles professionnelles » qui changent sans explications, et une absence de sens donné aux agents.

Le départ de l'ancienne DGST a semblé être le point de départ d'un management par la peur au sein de la direction de l' exploitation. A l'analyse des entretiens, l'ancien DGS Monsieur B a quitté le service mais a instauré des pratiques managériales abusives selon de nombreux agents qui pour la plupart ont été reprises par les responsables actuelles du service exploitation.

Des agents décrivent de nombreux agissements délétères :

- ⇒ Certains ont subis des mobilités professionnelles forcées, des changements de lieu de prise de poste du jour au lendemain, une modification importante de leur situation professionnelle avec des responsabilités inférieures, certains sont revenus à l'emploi qu'ils exerçaient lorsqu'ils sont entrés dans la fonction publique, l'évolution de leur carrière avait fait l'objet d'une ascension sociale et en fin de carrière ces agents, pour reprendre leurs mots, *« retournent à la case départ »*. Légalement, ces mutations peuvent faire l'objet d'une procédure permettant à l'agent d'exercer son droit à la contestation devant le CAP ou après la décision devant le tribunal administratif pour sanction déguisée. Et la direction de l'exploitation n'hésite pas à le rappeler aux agents *« si tu n'es pas content va au tribunal administratif, mais tu perdras »*.
- ⇒ Des situations et propos dégradants, humiliants *« tu es incompetent », « tu es bon à rien, c'est quoi ce travail »*.
- ⇒ Des situations de travail empêché, une mise en situation d'échec professionnel qui donne lieu, par la suite, à des reproches : des projets refusés sans cesse sans raisons données puis à la fin de l'année on affirme *« mais qu'as-tu fais cette année ? »*. Des agents qui sont menacés de se voir retirer des avantages *« je vais te retirer tes gardes »*.
- ⇒ Des agents sont « sélectionnés » pour continuer à exercer leur activité et d'autres pour aller faire un travail différent perçu comme dégradant au regard des savoirs professionnels acquis. Cela génère un climat de tension entre agents, de la « jalousie ». **L'effritement du collectif dans certaines cellules semble organisé puisque des agents se sont fait convoquer par la direction suite à une situation d'entraide entre collègues.**
- ⇒ Selon plusieurs témoignages, il est demandé à certains agents de maîtrise de surveiller les agents sur le terrain, de savoir où ils sont à tout moment. La direction demande également aux agents de maîtrise de sanctionner des agents, de mettre un rapport suite à des choses qu'ils ont aperçu sur le terrain ou sur le GPS des engins

(agents jugés au mauvais endroit, etc., mais l'agent peut être au mauvais endroit car il a fini son secteur par exemple). Certains agents de maîtrise doivent remplir un tableau d'intervention visant à savoir qui fait quoi à quelle heure, tous les jours et si l'agent n'est pas au bon endroit la direction appelle et demande à mettre un rapport, mais des secteurs sont effectués plus vite que d'autres ce qui explique que l'agent ne soit pas dans la bonne rue, **ce système punitif et directif tend considérablement les rapports sociaux entre agents de maîtrise et direction et entre agents et agents de maîtrise.**

⇒ Les réunions sont des lieux à hauts risques au plan psychosocial. Plusieurs agents de maîtrise qui ont des réunions hebdomadaires avec la direction ont le sentiment d'être « *pris pour cible chacun son tour* » et d'être victime « *d'humiliation devant les collègues* ». L'ambiance en réunions hebdomadaires est très tendue, les temps d'échanges sont consacrés essentiellement aux dysfonctionnements perçus par la direction et ne laisse pas de temps nécessaire à l'explication des réalités de leur terrain, les agents de maîtrise n'ont pas l'occasion de s'exprimer, « *c'est un monologue de la direction* ».

⇒

Les pratiques managériales apparaissent comme destructrices. Une direction au « *management violent, par la peur* », de nombreux agents reçus évoquent des humiliations, propos dégradants tels que « *vous êtes incompetents* » « *vous exécutez, vous faites, et vous vous taisez* » qui sont des propos qui reviennent dans plusieurs entretiens. Des menaces de supprimer des avantages reviennent plusieurs fois également. Certains agents de maîtrise reproduisent ces menaces envers les agents « *si tu signales, je vais remonter un gros dossier sur toi* ».

Les restrictions médicales sont perçues par certains agents de maîtrise comme des contraintes ingérables, voire comme des mesures prises par les agents pour gagner le rapport de force : « *on est pollués par les arrêts maladies et les restrictions médicales* », « *il y en a ils vont jusqu'à peser la soufflette pour avoir leurs restrictions* ». Certains évoquent des injonctions contradictoires assez fréquentes de la direction qui donnent suite à des reproches par la suite, des humiliations publiques.

IV. FOCUS SUR PLUSIEURS PERIMETRES

Dans cette partie, il s'agira de préciser sur différents périmètres le niveau d'exposition des personnels.

Ces focus permettront aux différentes parties prenantes de l'intervention d'avoir une « photographie » sur les facteurs de risques et de protection à l'œuvre dans chaque services.

A. SERVICE ESPACE VERT

1. Présentation

Au sein de la cellule espaces verts plusieurs métiers spécialisés travaillent ensemble. La cellule est composée :

- ⇒ d'élagueur,
- ⇒ d'agents chargés de l'entretien des terrains de sports et matériels sportifs,
- ⇒ chargés de la maintenance aire de jeux,
- ⇒ d'enginiste,
- ⇒ jardinier,
- ⇒ d'agents chargés d'entretenir les productions horticoles et les décorations florales.

Les missions des agents étaient particulièrement variées et perçues comme valorisantes et valorisées au sein de la ville.

Sur 3 techniciens 2 sont actuellement en arrêt maladie.

2. Facteurs de risques identifiés

⇒ **Une perte du métier fortement ressentie par les agents**

Depuis la création de la métropole, exceptés les élagueurs et l'équipe jeux, les agents de l'espaces verts n'exercent plus leur cœur de métier qui consistait à entretenir les espaces verts et à effectuer des tâches valorisantes et variées (taille, tonte, entretien des serres, plantations florales, d'arbustes, d'arbres, etc.).

- **Les élagueurs et l'équipe jeux ne** sont pas concernés par le changement dans le contenu de l'activité mais font face à une réduction d'effectif et à un agrandissement du territoire qui réduit la qualité des interventions et crée des dysfonctionnements installés car les signalements, remarques du terrain ne sont pas prises en compte (ex : couper des arbres sans pouvoir baliser correctement par manque de temps et d'effectif, couper des branches alors que des voitures sont en dessous, etc.).
- **Le reste de l'effectif des espaces verts doit délaisser une activité qui lui tenait à cœur**, pour laquelle ils venaient au travail « *avec plaisir* » et qui nécessitait des spécificités métiers, des savoir-faire bien particuliers. Aujourd'hui ces agents doivent se concentrer sur des tâches auparavant effectués par la voirie ou la propreté, il s'agit du nettoyage du centre-ville en soufflant, aspirant les feuilles, en nettoyant la ville à la pioche, et en débroussaillant les pieds d'arbres sur des périodes de plusieurs mois consécutifs. Les agents considèrent que c'est « *de la polyvalence dégradante* » compte tenu de leur(s) diplôme(s) et de leur expérience métier. Ce changement a été annoncé brutalement et les agents évoquent « *un choc psychologique* ». **Le plaisir au travail a laissé place à une grande lassitude, à une baisse de la motivation et à une ambiance particulièrement morose, triste, au sein des équipes.** La cellule espaces verts n'est plus valorisée et ne fait plus «la fierté de la ville », cela impacte fortement le moral et les identités professionnelles des agents. Les agents des espaces verts estiment avoir « perdu leur métier ». Ce changement brutal dans le contenu de l'activité cause d'importants conflits de valeurs, le sentiment de

« faire que la merde » et de laisser des secteurs à l'abandon, de pas faire du travail de qualité sur les espaces verts, l'impression qu'on leur demande également de « tout faire à l'arrache ». Il y a une certaine culpabilité vis-à-vis des exigences métier mais également vis-à-vis des riverains qui crée une charge psychique importante : « c'est devenu moche, nos secteurs sont moches, c'est affreux » ; « souvent les riverains nous font des remarques, nous demandent pourquoi on n'entretient plus tel ou tel secteur, on ne peut rien répondre... »

- Le suivi nécessaire à la gestion de l'entretien des espaces verts n'est plus assuré et les agents ont le sentiment d'être à la « disposition » de la direction et des riverains : « en un claquement de doigts on doit répondre aux demandes des riverains et de la direction ça n'a aucun sens car on s'occupe plus de nos espaces verts » ; « les riverains sont devenus nos nouveaux chefs et on se déplace pour des broutilles, pour un brin d'herbe à couper, une crotte de chien à ramasser alors que des secteurs sont totalement redevenus sauvage, d'autres sont très sales, lorsqu'on va les entretenir ça prend un temps fou car la nature a repris le dessus et le matériel à utiliser n'est plus le même. » « On ne respecte plus ni l'humain, ni le végétal », « il n'y a aucune logique professionnelle, on plante des arbres aux mauvais endroits, on fait tout le temps du mauvais travail car les prises de décisions sont déconnectées » des connaissances métiers et des connaissances du terrain. « On vient à reculons au travail, l'ambiance est pesante. » ; « On ne peut plus intervenir dans nos véritables espaces, on ne taille plus les haie, arbustes, etc., on fait du fauchage et du ramassage de feuilles ou de déchets ». « Psychologiquement quand on dit à des jardiniers de nettoyer les trottoirs c'est dégradant on n'est pas bien psychologiquement, on est venu à la métropole pour faire notre métier pas pour être cantonnier ».

⇒ **Équipes mutualisées, exigence de polyvalence et manque de considération des spécificités des métiers.**

Ce qui revient dans la quasi-totalité des entretiens correspond à un manque de reconnaissance des savoirs professionnels, des diplômes, concours, et de l'expérience acquise des agents. Ce manque de reconnaissance professionnelle est causé par l'exigence de polyvalence et la création d'équipes mutualisées qui ne permet plus à de nombreux agents de faire leur métier. Des agents de proximité se retrouvent à effectuer en très grandes majorité des tâches issues de l'espace vert ou bien de la propreté et n'exercent plus leur métier ou alors très rarement. **Concernant les agents des espaces verts leurs tâches sont très répétitives, dévalorisantes, pénibles physiquement et induisent également une forte charge psychologique dû à la non-réalisation de leur cœur de métier** (tonte, travail dans les serres, plantations florales, d'arbres, arbustes, taille qui consistent à souffler, ramasser les feuilles ou bien à nettoyer les pieds d'arbres en ville). La monotonie dans le travail est posée pour les agents d'espaces verts et pour une partie des agents de proximité. Cette exigence de polyvalence est perçue comme une dégradation des spécificités métiers, un manque de considération des personnes

⇒ **Appauvrissement du métier et efforts physiques de plus en plus importants**

La notion d'usure et de pénibilité n'a pas été prise en compte lors de la mise en place de cette nouvelle organisation. Les effectifs ont diminué de moitié aux espaces verts et les agents effectuent des tâches répétitives qui supposent des efforts physiques assez importants (port de charge de 5 à 11 kg) et qui causent des douleurs physiques. Ces conditions de travail augmentent les risques de voir apparaître rapidement des TMS, des arrêts de travail puis des restrictions médicales. **Aucune mesure préventive visant à protéger la santé physique des agents n'a été mise en place pour éviter de dégrader la santé des agents.**

- ⇒ **Une incompréhension des prises de décisions de la direction** règne au sein de ce service et de nombreuses questions restent sans réponses, sans explications. Notamment le recourt à des entreprises privées pour des missions qu'ils effectuaient avant, les agents ne comprennent pas les raisons pour lesquelles la direction choisit d'externaliser certaines missions des espaces verts qui sont plaisantes à effectuer pour les agents et les raisons pour lesquelles ils se retrouvent eux à « faire le sale boulot » : « le maire attend qu'une chose qu'on foute le camp et ceux qui restent font le sale boulot qui reste. ». **La plupart des agents des espaces verts n'ont pas été prévenu à l'avance des changements dans le contenu de l'activité** et n'ont pas eu le temps de se « *préparer aux changements* », « *aucune communication de la direction, aucun dialogue possible, lorsque l'on remonte des choses du terrain c'est perçu comme une discussion des ordres* ». « *la direction nous positionne comme des pions là où il y a des trous, mais ce ne sont que des tâches dévalorisantes par rapports à nos spécialités, ça n'a plus aucun lien, on exigeait de nous d'avoir des diplômes, des concours pour nos métiers et maintenant ils servent à ramasser les déchets, à faire que du fauchage et du ramassage de feuilles, on ne nous considère pas, on est traités comme des esclaves.* »

3. Conséquences

- ⇒ **La santé des agents « s'use » et de nombreux agents présentent des facteurs individuels à risques notamment un âge avancé**, certaines pathologies déjà présentes (hernies discales, tendinites, épicondylites...), ainsi qu'une pression psychologique et une charge mentale qui est également un facteur de risque pour la santé physique (tension des muscles avec le stress, etc.).
- ⇒ **Des agents qui se sentent en danger au travail** lorsqu'ils utilisent la souffleuse sur les bords de route avec des riverains qui roulent en voiture sans forcément faire attention à eux. Le fait d'être privé d'un de ses sens au travail, l'ouïe, et de ne pas avoir été formé représente un danger pour certains agents qui craignent de se faire renverser par une voiture.
- ⇒ **Perte importante de l'estime de soi : les agents se sentent dévalorisés et se sentent fortement méprisés** par la direction qui n'a pas su donner d'explication à ses changements, écouter et prendre en compte les besoins des agents, trouver des compromis pour que les changements soient moins brutaux : « *on n'a pas été prévenu et ça c'est une grosse partie de notre mal-être, c'est un manque de respect de nos métiers, de notre personne, on a l'impression qu'ils font dysfonctionner volontairement les services pour justifier le recourt aux entreprises privées.* », « *ils ne nous disent même pas bonjour quand ils passent sur le terrain, ils ne nous adressent jamais la parole directement sauf quand on est convoqué, c'est infantilisant, méprisant* », « *ils ne respectent pas non plus les consignes de sécurité, il y a des abus de pouvoir, un mauvais*

traitement des agents, de l'impunité, ils se croient tout permis et nous sanctionnent sans discuter si on ne porte pas un EPI une fois tandis qu'on les croisent souvent sur le terrain sans gilet jaune ».

Ces représentations très négatives du travail, le fait de devoir faire « le sale boulot », de ne pas être « considéré, écouté, par la hiérarchie », le sentiment d'être « dévalorisé et méprisé » engendrent une grande colère, de la frustration avec une montée de l'agressivité chez certains agents avec une l'impression partagée par beaucoup d'agents qu'un passage à l'acte violent envers le Directeur et son adjoint va se produire : « ça va finir par péter, ça va mal se passer pour la direction, un jour ou l'autre y'en a un qui va aller à Mayence et ça va mal se finir ».

Les entretiens laissent entrevoir des pensées obsessionnelles d'une grande violence dirigée vers la direction, « des idées noires » qui perturbent les agents qui « ne se reconnaissent pas » lorsqu'ils ont ces pensées-là.

B. SERVICE PROPRETE URBAINE

1. Présentation

Effectif : entre 50 et 60 agents.

Les cantonniers nettoient la métropole à la pince et avec des goupils et enginistes avec des engins plus difficile à manœuvrer : des balayeuses des laveuses.

Les tâches sont multiples : nettoyage de la métropole à la pince, avec des goupils et des balayeuses. Les goupils sont des voiturettes, il faut plus de technique pour conduire les balayeuses. Ramassage des déchets, retrait des affiches sur les feux, ramassage des crottes de chien, etc.

2. Facteurs de risque identifiés

⇒ Augmentation des accidents

Les agents enginistes devaient passer des concours pour le devenir, aujourd'hui les « nouveaux » ne passent plus le concours et sont formés très rapidement, en une à deux journées. **Les agents constatent une augmentation des accidents avec les machines et un matériel qui se dégrade.** Certains ont eu des accidents car ils se sentent sous pression, ce ne sont pas forcément des agents récemment embauchés.

IOP (indicateur objectifs propreté) est une cellule rattachée à la propreté constituée d'agents ayant des restrictions médicales les empêchant d'exercer leur métier, ils effectuent une surveillance, des relevés de propreté sur des secteurs et ensuite font des statistiques, ils n'ont pas subi de grands changements mais on leur a retiré leur RTT du jour au lendemain sans explication.

⇒ **Changement du rythme de travail source de pénibilité et d'usure.** Excepté IOP, les agents ont subi des changements dans **les horaires de travail qui génèrent de la**

fatigue et des dysfonctionnements (les agents travaillent quand il fait nuit et ne voient pas, ou encore travaillent lorsqu'il y a des bouchons, lorsque les voitures sont garées, etc.), travail le week-end moins bien payé qu'avant, moins d'effectifs et un plus grand territoire. Les heures supplémentaires étaient très bien payées et permettaient à certains agents d'avoir des moyens financiers beaucoup plus importants. **Cette suppression des heures supplémentaires a causé une précarité financière chez les agents.**

- ⇒ **Du sur-stress lié à la gestion dans l'urgence.** Des urgences fréquentes suite aux demandes des riverains qui ne sont pas toujours justifiées selon les agents qui font à l'autre bout de la ville pour *« une petite crotte, un papier par terre »*.
- ⇒ **Des difficultés pour poser les congés. Les agents ne peuvent plus poser des congés sur leur week-end (1 week-end sur 4) travail le samedi et dimanche matin ou après-midi.** Avant les agents avaient la possibilité de faire des heures supplémentaires le week-end sur la base du volontariat maintenant avec les roulements il y a moins de possibilité d'effectuer des heures supplémentaires. Les agents n'ont plus de RTT depuis que les roulements ont été lissés.
- ⇒ **Le changement d'horaire a fortement impacté les conditions de travail des agents.** Les anciens horaires de travail et roulements étaient les suivants : équipe du matin de 5h30 à 13h20, une fois toutes les 3 semaines et équipe de journée : de 7h30 à 11h30 et de 13h à 16h50. Les agents qui ne souhaitaient pas faire le matin pouvaient donner leurs horaires du matin aux agents qui le voulaient, les agents s'arrangeait entre eux et avec leur agent de maîtrise.

- **Le changement d'horaire qui ne trouve pas sens au regard des contraintes professionnelles et personnelles.**

Avant la création de la métropole les agents travaillaient une semaine de matin, de 5H30 jusqu'à 13H30 suivis de deux semaines en journée, de 7H30 à 11H30 et de 13H à 17H. certains agents ne travaillaient que de matin, d'autres que de journée.

Depuis la création de la métropole, des changements d'horaires ont été imposés, les agents travaillent dorénavant de 5H à 13H pendant deux semaines puis de 12H30 à 20H30. Les agents font part des contraintes professionnelles que cela suppose : ils travaillent davantage de nuit et par conséquent ne voient pas les déchets. Ils travaillent également aux horaires d'embouteillage quand ils sont d'après-midi et perdent beaucoup de temps : « avec les nouveaux horaires, on se retrouve dans les embouteillages avec les machines », « on effectue le nettoyage quand les parkings et les rues sont pleines, c'est désorganisé, illogique, il y a un non-sens professionnel », « est-ce que c'est désorganisé volontairement, pour que l'on parte de nous-même, on se pose la question... »

Ces nouveaux horaires augmentent la pénibilité du métier et fatiguent énormément les agents : *« c'est un massacre biologique et psychique » « on nous demande de faire plus d'efforts avec moins de moyens et on nous retire nos avantages », « on nous pousse à bout pour que l'on parte et pour donner nos secteurs aux entreprises privées ».*

Ils travaillaient un week-end sur cinq de week-end, le samedi et dimanche matin uniquement, dorénavant ils travaillent un week-end sur quatre le week-end et peuvent également travailler d'après-midi. Ils avaient le lundi suivant le travail de week-end en journée compensatrice, ce qui n'est plus le cas. Certains agents ne travaillaient pas le week-end et donnaient leurs heures

à ceux qui souhaitaient travailler le week-end qui y trouvaient un avantage financier, ces arrangements ne sont plus acceptés et certains ont perdu en avantage financier d'autres en équilibre vie personnelle-vie professionnelle. De plus, le travail le week-end était payé en heures supplémentaires, majoré à 73%, dorénavant le travail le week-end est beaucoup moins majoré (33%).

- ⇒ **Une grande baisse des effectifs imbriquée à de « nouvelles urgences » avec des demandes qui émanent de plusieurs acteurs (riverains, direction, agent de maîtrise) ainsi qu'un secteur d'intervention plus grand.** Ce qui est urgent pour les riverains ne l'est pas forcément pour l'agent qui ressent parfois du non-sens professionnel dans les directives données. Pour la direction le caractère urgent est davantage déterminé par le « qui » que par le « quoi », les riverains sont devenus commanditaires et la satisfaction de leurs besoins devient la priorité de la cellule propreté. **Le rythme est désormais imposé par l'agent de maîtrise, la direction, et par les riverains qui peuvent faire des demandes par courrier et par téléphone (allomairie). Le riverain est devenu un nouveau chef qui engendre du travail « à flux tendu » et de la désorganisation dans le travail.** : *« dans l'urgence, on n'a pas le temps de finir nos secteurs car on nous appelle pour aller ailleurs, quelques fois pour une brindille alors que notre secteur était très sale »*. Ces nouvelles demandes jugées prioritaires génèrent parfois de la frustration chez beaucoup d'agents : *« le sentiment de n'avoir rien fait de sa journée alors qu'on a été débordé car on n'a rien fini »*. *« Des riverains qui appellent pour dire que c'est sale dans telle rue, une direction qui fait passer les demandes des riverains en urgence, ça redescend aux agents de maîtrise puis aux cantonniers ou enginistes puis sur place ils y trouvent un secteur bien plus propre que celui qu'ils étaient en train de faire, il n'y a aucune écoute du terrain, c'est fait ce qu'on te dis et tais-toi »*
- ⇒ **Les agents évoquent une communication complexe avec les chefs**, quelques fois ça se passe bien avec l'agent de maîtrise mais globalement ce qui revient fréquemment c'est le sentiment que les agents de maîtrise sont sous pression à cause d'une direction qui les « malmène » : *« quand ils reviennent de leur réunion hebdomadaire avec les directeurs on voit leur tête on se dit que ce n'est pas le moment d'aller leur parler »*. Les agents ont le sentiment que les agents de maîtrise ne font que de répondre aux directives d'une direction *« qui n'est pas humaine »*. des injonctions contradictoires : des ordres dénués de sens professionnel, des changements d'ordres très fréquents, beaucoup de chefs ne connaissent pas le métier et ça perturbe le travail. Le sentiment de ne pas être écouté, pris en considération. Sentiment que ça vient de la direction et que le reste redescend. 2 personnes qui décident et qui ne connaissent pas le terrain. **Beaucoup de colère, de « haine » envers le directeur et son adjoint.**
- ⇒ **Une dégradation des relations entre collègues** depuis la métropole : *« si on vient en aide à un collègue et que la direction l'apprend on se fait engueuler par le directeur de l'exploitation »*. Montée de la colère chez les agents certains sont tellement tendus qu'ils tapent dans les casiers, etc. Il y a des clans, de la méfiance entre agents, de la jalousie, du favoritisme dans certaines équipes

⇒ **Un climat de peur** : vision de la direction : « diviser pour mieux régner ». Ceux en dessous du directeur et de son adjoint subissent et nous font subir ensuite car ils ont beaucoup de pression.

⇒ **Perte de l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle**

Les agents subissent des incivilités des riverains, notamment à cause du bruit le matin avec les balayeuses, tellement d'incivilités pour certains agents que ce n'est plus possible de faire des déclarations.

- « **On nous retire des secteurs** => sentiment qu'on ne veut plus de nous, qu'on donne tout au privé et résultat ce n'est pas propre, **on se sent punis.** »
- **Système punitif** : « *si un agent fait une erreur sur une machine où autre toute l'équipe est punie et on nous retire les balayeuses par exemple* »
- **Dévalorisation du concours, des compétences professionnelles pour les enginistes** => plus de formation nécessaire, ni de concours pour monter sur un engin tel qu'une balayeuse.
- **Des agents qui se sentent surveillés** : certains agents ont été appelés par le chef car ils étaient arrêtés pour aller aux toilettes. **GPS sur les machines** : « *on nous surveille, on nous géo localise, si on reste trop à un endroit on nous appelle* ». Le GPS n'est pas adapté à toutes les machines il était pour le ramassage des poubelles normalement et quand on monte avec la balayeuse on a 2 passages normalement pour tout nettoyer mais le GPS nous dit de passer qu'une seule fois car c'est un GPS pour les goupils donc un seul passage pour eux pour ramasser les poubelles ça suffit => le nettoyage est mal fait parfois pour ceux qui le suivent.

⇒ **Pertes d'avantages Retrait des anciens avantages :**

- La formation n'est plus adaptée pour les nouveaux et se fait en 1 ou 2 jours alors qu'avant c'était 3 mois pour les enginistes par ex => matériel cassé, accident etc.
- En période de canicule : plus d'aménagement des horaires, absence de vêtements adaptés, (malaise, insolation d'un agent). Absence de pauses supplémentaires en canicule.
- Congé : « *on ne peut plus poser comme avant, compliqué le week-end il faut un justificatif, on doit donner nos congés longtemps à l'avance* ».
- RTT : « *on ne récupère plus comme on le souhaite* ».

C. CELLULE GARAGE MUNICIPAL

Plusieurs mécaniciens ont été interrogés. Un métier où il reste du travail mais qui perd malgré tout peu à peu du terrain, perte des spécialités (carrossiers par ex) liées au garage mais leur métier n'est pas impacté par un changement des conditions de travail.

Ce qui ressort majoritairement :

- ⇒ de grandes difficultés managériales à partir du N+2 jusqu'au directeur de l'exploitation.
- ⇒ des agents ne se sentent plus du tout respectés mais forment une équipe soudée et travaillent dans une bonne ambiance et bénéficient de conditions de travail appréciées. Equipe soudée, bonne entente => stratégie d'évitement de la hiérarchie => « on a appris à s'autogérer maintenant ».
- ⇒ **Il se considèrent également comme privilégiés car n'ont pas de changement de métier et ne sont pas sur les trottoirs à « ramasser les crottes ».**
- ⇒ Départ de l'ancien directeur qui « soulage »
- ⇒ Sentiment qu'il n'y a plus de respect de l'ouvrier et du terrain
- ⇒ Manque de communication, d'explication avec les agents de maîtrise.
- ⇒ Mauvaise relation avec le N+2 : des réflexions injustifiées « *quand vous faites vos pauses vous n'avez pas froid, donc ce n'est pas grave s'il fait froid dans le vestiaire* ».
- Horaire – planning, conditions de travail appréciés, ils ont toujours leur RTT « pour le moment ». Globalement de bonnes conditions de travail mais c'est le relationnel qui est problématique => impression que ça s'amplifie de plus en plus => manque de respect de notre professionnalisme => **on nous dit « comment faire » le métier mais ceux qui nous disent « comment faire » ne connaissent pas la mécanique => ordres insensés (changer des pièces en bon état etc.).**

D. SERVICE VOIRIE-PROXIMITE

1. Présentation

Effectif du service : 20 à effectuer des tâches de voirie et environ 15 à faire davantage du désherbage.

Les horaires de travail en voirie et en proximité sont fixes et n'ont pas changé avec la création de la métropole, les agents embauchent à 7H30 prennent une pause de 12H à 13H30 et débauchent à 17h.

Certains agents sont en équipes mutualisés et effectuent des activités de voirie et de proximité.

- ▶ **Les métiers de la voirie était auparavant beaucoup plus éprouvant physiquement car les outils n'étaient pas les mêmes.** L'introduction de « nouveaux outils » a participé à réduire la pénibilité. Pour autant, il apparaît que de plusieurs agents avec une grande ancienneté finissent par se faire opérer d'hernies discales. ils ont donc des restrictions médicales, subissent des arrêts de travail qui ne sont pas forcément bien reçus par la hiérarchie qui parfois leurs donnent des tâches qu'ils ne sont pas censés effectuer. Ces restrictions sont difficiles à gérer par les agents de maîtrise.

À la voirie les tâches principales correspondent au pavage, à refaire des trottoirs, des pavés abimés, etc.

A la régie les moyens sont plus conséquents, les agents de régie interviennent pour des plus gros chantiers, avec des engins et un effectif plus conséquent.

Les agents de voirie ne sont pas concernés par les changements dans le contenu de l'activité, ils effectuent les mêmes tâches, se sentent globalement privilégiés par rapport à la cellule proximité, espaces verts ou encore propreté, mais évoquent un manque d'effectif important. Ils ont gardé les mêmes horaires de travail, leur RTT et sont toujours payés en heures supplémentaires lorsqu'ils travaillent le week-end lorsqu'ils sont volontaires. **Néanmoins, refuser trop de gardes, de renforts le week-end lors des manifestations par exemple peut, selon certains agents, générer des reproches de la hiérarchie, des craintes de se voir retirer des avantages, de ne pas obtenir son grade ou son échelon lors de l'évaluation annuelle.**

⇒ **La proximité est une cellule qui est centrée sur les petites interventions de la voirie. La proximité est une cellule qui a en charge la surveillance du territoire,** les agents regardent tout ce qui peut gêner, nuire dans la rue, tels que des dépôts sauvages, ils changent les panneaux, scellent les poteaux, de bancs, bouchent les petits trous au sol avec l'enrobé, retirent les affichettes sur les poteaux, etc. Pour les travaux conséquents les agents de la proximité informent la régie pour qu'ils interviennent. **Aujourd'hui la proximité est principalement effectuée en centre-ville et une part importante des agents de voirie vont en renforts aux espaces verts principalement pour désherber, souffler et ramasser les feuilles.**

Depuis la création de la métropole ces tâches de proximité sont effectuées essentiellement par une infime partie de l'effectif de proximité. Les tâches principales de la proximité ne sont plus variées comme elle l'était avant, les agents font principalement du désherbage et du fauchage.

Dysfonctionnements, désorganisation causée en partie par une priorisation complexe des tâches, des cellules entre voirie et propreté qui ne se coordonnent pas suffisamment sur les tâches et des injonctions contradictoires. Les agents de maîtrise de voirie doivent gérer les demandes d'intervention qui émanent :

- De la direction
- Des riverains
- De la surveillance, du suivi des secteurs

Les demandes de la direction ou des riverains sont à prioriser mais ne sont pas forcément les plus urgentes, cela crée une perte de sens chez les agents. Les demandes de la direction sont directives et les ordres ne peuvent être remis en question, cela génère des dysfonctionnements car la connaissance du métier et du terrain n'est pas le même pour les agents que pour les ingénieurs, les ordres sont parfois « illogiques », « insensés », mais les agents ne peuvent pas « discuter ». Des agents constatent une désorganisation du service causée selon eux par le manque de connaissances de terrain des personnes qui les dirigent et surtout par leur manque de considération de leurs savoirs professionnels : *«on va balayer le jour où il pleut beaucoup mais dans ces conditions la balayeuse ne ramasse pas les feuilles » ; « j'arrive sur le secteur il a déjà été fait par un collègue » ; « parfois je vais désherber après que la balayeuse soit passée du coup je vais tout resaler le secteur qui a été nettoyé ».*

2. Facteurs de risques identifiés

- ⇒ **Mode de distribution de l'activité perçu comme inéquitable.** Les agents de maitrise désignent des agents de proximité qui vont travailler à 100% aux espaces verts, ceux qui vont aider un peu en voirie, etc. Cela crée de la jalousie entre agents et de l'incompréhension entre agents et agents de maitrise car les temps d'échanges entre agents de maitrise et entre agents se font pour la plupart très rares. Les agents de maitrise enquêtés donnent les ordres de 7H30 à 7H45 et les agents doivent partir rapidement sur le terrain, ces prises de consignes sont perçues comme déshumanisantes car ils n'ont pas l'occasion de s'exprimer lors de ces consignes et reçoivent des informations qui peuvent leur paraître insuffisantes, peu claires ou encore en contradiction avec toute logique professionnelle. Par exemple certains agents partent avec le mauvais matériel pour la tâche administrée mais doivent « *sivre les ordres qui ont été donnés plus haut par les ingénieurs* ».
- ⇒ Les agents de voirie se sentent privilégiés d'exercer leur métier et compatissent pour les collègues de la proximité, des espaces verts et de la propreté. Ils témoignent malgré tout d'un manque d'effectif important et des formations des nouveaux qui sont insuffisantes et que l'agent de maitrise peut retirer de l'équipe sans prévenir. **Des difficultés de communication professionnelle avec certains agents de maitrise qui ne connaissent pas suffisamment le métier sont également mentionnées et génère certains dysfonctionnements**, par exemple des photos prises en zoom qui donnent une impression que le trou dans la chaussée est très important mais une fois sur place les agents constatent que c'est un tout petit trou.
- ⇒ Les agents de la proximité constatent quant à eux une « *disparition du métier* » qui inquiètent. Ils se retrouvent le plus souvent à s'occuper du désherbage, du soufflage et du ramassage des feuilles parfois sans moyens matériels à la main, ils ont alors la sensation que la direction souhaite qu'ils quittent le service ou bien qu'ils démissionnent de la FPT afin de faire travailler davantage les entreprises privées.

E. CELLULE LOGISTIQUE : AGENTS DU MAGASIN CENTRAL

Au sein de la commande publique, il a été décidé de créer un service logistique pour toute la collectivité. Il s'agit d'assurer la fonction de gestion des stocks et une fonction de service transversaux.

Cette volonté est en lien avec les autres directions générales déléguées dont la direction d'exploitation.

Un 1^{er} périmètre avait été établi pour reprendre les stocks de la direction exploitation et du personnel. Le directeur actuel de l'exploitation n'aurait jamais cette décision.

Un conflit a émergé entre la direction exploitation et la cellule logistique :

- ▶ **Septembre 2019 : l'ancien DGS a pris la décision unilatérale de réaffecter 3 magasiniers et 3 comptables 1 responsable des marchés publics à la direction**

exploitation. Ces agents avaient été basculés à la commande publique soit 3 mois après leur mouvement. Les agents en question ne voulaient pas être transférés à la direction exploitation. Un agent était très mal et menaçait de passer à l'acte. Les représentants du personnel ont été saisis.

A ce stade, le projet est à l'arrêt depuis 1 an.

Les agents mettent en évidence une forme d'inertie au niveau de la chaîne de commandement : *« on nage à contre sens des intérêts de la collectivité ».*

4 agents qui ont été déplacés de leur service pour aller au magasin central créé en juillet 2019 dont un agent déclassé du jour au lendemain par les directeurs actuels de la direction exploitation. Ils ont été « placés » au magasin central à la logistique puis les directeurs de l'exploitation ont souhaité récupérer ces 4 agents au service exploitation => refus des agents. Cela est remonté jusqu'au maire. Le refus est d'ordre relationnel ces agents craignaient d'être encore sous la direction des directeurs de l'exploitation.

Une psycho terreur s'est installée pour ces agents, et s'est traduit par l'apparition de trouble psychosociaux : perte de cheveux, insomnie, boule au ventre. Suite à cette crainte des fiches d'alerte ont été faites avec le médecin du travail. Ces agents qui se sentaient rabaissés, *« pris de haut »*, critiqué en permanence au niveau de leurs compétences, sentiment que *« ça n'allait jamais »*. ne souhaitaient surtout pas retourner à la direction exploitation.

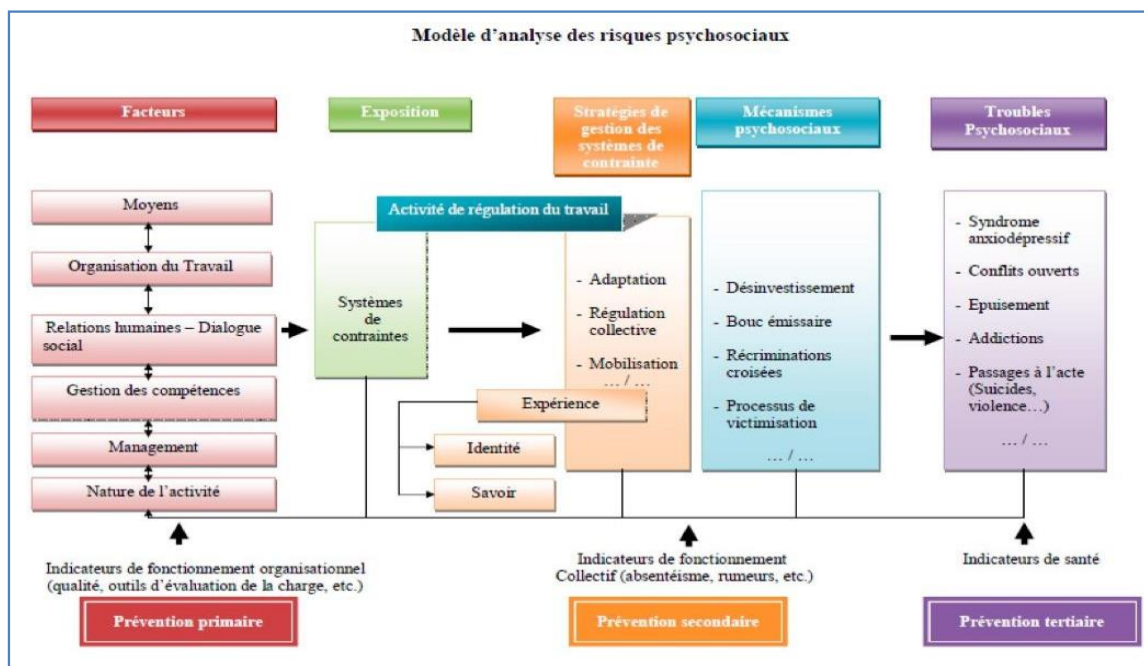
- L'équipe logistique ressent beaucoup de colère envers les directeurs du service exploitation. Ceux qui les ont côtoyés les craignent (semblent résignés, épuisés) et les autres les haïssent (idées noires envers eux) pour le mal qu'ils ont fait à leurs collègues proches et qu'ils font encore aux autres services.
- Sentiment qu'on élimine tout ce qu'on peut éliminer => privatisation. On veut qu'on parte. Sentiment d'être des pions, des matricules.
- *« On est préservé par rapport à notre chef qui est nouveau et on a beaucoup de boulot contrairement aux autres. Mais on travaille avec tous les services et on sent les tensions les gens sont à bout » « un collègue s'est suicidé il y a 3 ans au parking il voulait le remettre cantonnier, on m'avait dit « il va faire une connerie » ».*

Les agents se soutiennent entre eux ce qui constitue un facteur de protection.

V. LE SYSTEME DE PREVENTION

A. LES ENJEUX LIÉS À LA PRISE EN COMPTE DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX DANS LE CONTEXTE ACTUEL

Les risques psychosociaux entrent dans le champ de la santé au travail. Ils constituent un risque professionnel.



Les risques psychosociaux recouvrent des risques professionnels qui portent atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale des salariés : stress, harcèlement, épuisement professionnel, violence au travail, etc.

Il y a troubles psychosociaux lorsqu'un ou plusieurs déséquilibres sont constatés chez les salariés qui se traduisent par les manifestations suivantes : stress, mal être, inquiétude...

Il existe quatre grandes familles de risques :

- **La charge de travail**, physique ou cognitive, et les marges de manœuvre dont les travailleurs disposent pour y faire face, le risque étant d'autant plus élevé que ces marges sont faibles et que le travailleur dispose d'un moindre soutien social. On est ici au cœur de l'organisation du travail.
- **Les relations de travail**, qu'il s'agisse de relations hiérarchiques, entre collègues de même rang ou entre les salariés et les clients ou usagers. Les questions du management et de la reconnaissance au travail sont une composante importante des relations de travail. Une dégradation des relations de travail peut avoir des effets très conséquents au plan de la santé physique et psychique.
- **Les tensions relatives aux conflits de valeurs entre les attentes de l'entreprise et celles des salariés** fait référence à l'écart entre le travail demandé et ce que le travailleur considère comme étant un travail de qualité. Les questions d'articulation entre vie privée et professionnelle en sont également une composante (liste non exhaustive).
- **Les restructurations, réorganisations, changements** de toute nature, qui génèrent de l'insécurité et du mal-être s'ils sont conduits sans anticipation de leur impact potentiel sur la santé et sans démarche d'accompagnement.

Cette grille d'analyse n'est pas exhaustive mais permet d'éviter toute dérive psychologisante et s'avère opérante lorsqu'il s'agit de passer de l'évaluation à l'action, en centrant l'attention de l'employeur sur les leviers sur lesquels il peut avoir une influence.

B. EXAMEN DU DISPOSITIF DE PREVENTION

1. Présentation du services de santé sécurité bien-être

Le services de santé sécurité bien être est structuré autour de

- ▶ 2 médecins à temps complet (la dernière est arrivée il y a 1 an) basée en centre-ville
- ▶ 2 Assistantes sociales dédiées au personnel
- ▶ ½ psychologue du travail
- ▶ 1 ergonome
- ▶ 1 travailleuse familiale qui se déplace pour les agents en difficultés
- ▶ 1 ingénieur sécurité
- ▶ 2 agents de mise en œuvre (plus qu'1 en ce moment) qui effectuent des analyses du travail réel (accident du travail , DUERP etc.)

Le service a en charge les 3000 agents titulaires mais 4500 si on prend en compte tous les non titulaires (saisonniers etc.)

De nombreuses actions ont été menées ces dernières années avec le service RH notamment :

- ▶ **1 plan de prévention sur 3 années qui intègre tous les risques professionnels dont les RPS**
- ▶ **Mise en place d'un dispositif d'alerte**
 - Compte rendu d'incident qui relate les incidents graves ou on entre les agents et les administrés
 - La fiche alerte qui relate les incidents entre agents (anonyme ou non, individuel ou collectif) médecin, psychologue et DRH
- ▶ Chaque acteur sollicite qui il veut au sein du service SSBE
- ▶ Toute sollicitation a une réponse dans un laps de temps cours
- ▶ La psychologue du travail a la possibilité aussi d'orienter les agents pour une prise en charge en ville
- ▶ En Externe prestation de service, il y a une victimologue qui est spécialisée dans le diffusing, elle est sollicitée lorsqu'il y a un accident.

Les agents ont une grande confiance vis-à-vis des acteurs de la prévention dont le médecin de prévention. Cette confiance a sans doute permis d'éviter des drames pour les agents de la direction exploitation.

- ▶ **Il apparaît que le service santé sécurité bien-être soit plus utilisé comme pompier de service plutôt qu' en amont (signaux faibles, enjeux liés aux changements etc.)**

Il apparaît que le service santé sécurité bien-être a alerté à plusieurs reprises concernant la dégradation des conditions de travail et l'existence de risques psychosociaux au sein de la direction exploitation.

- ▶ En effet, en 2018, dans le bilan annuel du service de santé au travail, le médecin de prévention « attire l'attention sur l'augmentation des visites occasionnelles

essentiellement à la demande de l'agent ou à la demande du médecin de prévention (79 en 2017, 119 en 2018). Il spécifie que cela est un indicateur « préoccupant » qu'il est nécessaire de prendre en compte et dont il faut rechercher les causes. Cette augmentation des visites spontanées concerne le service exploitation.

2017

* VISITES OCCASIONNELLES (Total dont le détail est ci dessous)	79
<u>A LA DEMANDE DE L'AGENT</u>	35
<u>A LA DEMANDE DU MEDECIN DU TRAVAIL</u>	24
<u>A LA DEMANDE DE L'EMPLOYEUR</u>	18
<u>A LA DEMANDE DE L'ASSISTANTE SOCIALE</u>	/
<u>A LA DEMANDE DU MEDECIN TRAITANT</u>	2

2018

* VISITES OCCASIONNELLES (Total dont le détail est ci dessous)	
<u>A LA DEMANDE DE L'AGENT</u>	42
<u>A LA DEMANDE DU MEDECIN DU TRAVAIL</u>	44
<u>A LA DEMANDE DE L'EMPLOYEUR</u>	22
<u>A LA DEMANDE DE L'ASSISTANTE SOCIALE</u>	8
<u>A LA DEMANDE DU MEDECIN TRAITANT</u>	0

Ces données viennent corroborer, une alerte faite par le médecin du travail en 2017 sur le même secteur. Le médecin y rappelle l'obligation de l'employeur de garantir la santé physique et mentale de ces salariés. Elle évoque également la situation dégradée du service exploitation/propreté urbaine par la réalisation de 28 entretiens avec des agents du service. Il est nécessaire, selon le médecin, de tenir compte de cet indicateur et d'agir pour réduire les risques psychosociaux présents sur ce secteur

Le service de SSBE est très actif sur la métropole de Dijon et assure son rôle d'alerte en cas de situation de travail à risques.

2. Protocole « Agir pour un mieux-être au travail » et fiches alerte

Il apparaît que la collectivité attache une importance particulière à la préservation de la santé de ces agents depuis plusieurs années. En effet, les premières actions en ce sens remontent à 2011. La collectivité s'est appuyée sur différents acteurs pour évaluer les actions menées en SST sur la municipalité (ARACT, recrutement d'un chargé de mission sur la prévention des risques psychosociaux)

En 2012, elle a signé un accord de méthode « Agir pour un mieux-être au travail »

En 2013, elle décide de recruter un chargé de mission sur la prévention des risques psychosociaux afin de déployer et animer une politique de prévention et mener des actions préventives individuelles et collectives sur les 3 niveaux de prévention. Et en 2015, la collectivité recrute un psychologue du travail pour gérer les situations individuelles et collectives relevant de la prévention tertiaire.

Cet historique montre la volonté de l'autorité territoriale à agir pour la prévention de la santé et la sécurité de ses agents. Afin de garantir un suivi effectif des situations de travail sur le terrain, la mise en place d'un outil « fiche alerte » a été décidée. Ces fiches semblent avoir été acceptées par les agents et de nombreuses remontées sont faites via ce dispositif.

D'après un PV de réunion CHSCT, voici des éléments de bilan de l'utilisation de ces fiches alerte

<ul style="list-style-type: none">• Fiche alerte Elle est enregistrée par le service prévention. <ul style="list-style-type: none">- 2014 : 44 fiches alertes recensées.- 2015 : 25 fiches alertes dénombrées. <p>50% d'entre-elles sont anonymes.</p> <p>Pour la plupart, les remontées concernent des difficultés portant sur les relations en interne. Très peu de difficultés relationnelles en externe sont mises en avant. Celles-ci remontent par le biais de l'outil CRI.</p> <p>Des suites sont systématiquement données :</p> <ul style="list-style-type: none">- soit à l'agent qui a directement fait le signalement,- soit à la hiérarchie lorsque les éléments sont anonymes pour une première étape d'évaluation.

Concernant la prévention, la collectivité a aussi mis en place une méthode concernant l'évaluation des risques en 5 étapes.

<ul style="list-style-type: none">• Avec la définition d'une méthode pour les démarches diagnostiques en 5 étapes <ol style="list-style-type: none">1) Approche collective sous forme d'entretien et d'observation sur le terrain pour l'identification des facteurs de risques et des ressources existantes.2) Approche collective pour la proposition de pistes d'amélioration.3) Consolidation d'un plan d'actions validé à plusieurs niveaux (direction concernée et pôle Rh).4) Déploiement du plan d'actions de prévention sur des durées variables selon la disponibilité des services et suivant un ordre de priorité.5) Évaluation des actions.6) Intégration au document unique.
--

Enfin, il semble qu'entre 2013 et 2015, de nombreuses actions ont été entreprises dans le sens de la prévention des risques professionnels et plus particulièrement des risques

psychosociaux (actions à visées individuelles, démarche prévention RPS, actions de communication, actions de sensibilisation, etc.)

La démarche « Agir pour un mieux-être au travail » est instaurée sur la collectivité et se compose d'un comité de pilotage se réunissant au minimum 1 fois par trimestre. Elle n'existe plus depuis 2017.

C. PLUSIEURS ALERTES ET UNE DUREE D'EXPOSITION (TROP) LONGUE

De nombreux échanges de mail ont été portés à notre connaissance et laissent apparaître des problématiques prégnantes et installées depuis plusieurs années. Ils laissent entrevoir des agents épuisés et en situation de détresse psychologique.

Il apparaît des problématiques liées à des pratiques managériales inappropriées et génératrices d'anxiété, de pression dans la durée pour les agents.

Ces dérives concernant le management sont présentes depuis plusieurs années ce qui amène certains agents à évoquer vécu de « harcèlement ». Des témoignages évoquent un management « par la peur » via des menaces ou d'autres pratique d'intimidation. Également, les agents évoquent des propos inappropriés de la part d'un encadrement avec des propos *« blessants, dégradant et humiliants »*.

Les agents subissent une pression psychologique quotidienne, et ont le sentiment que ces pratiques sont de l'ordre *« de la vengeance, des représailles »*.

D'après les échanges de mail, on constate que de nombreuses alertes ont été faites par les agents afin de trouver des solutions à cette situation de travail critique et génératrice de stress et d'anxiété auprès des équipes.

- ▶ En juillet dernier 2020, un changement de lieu de prise de poste n'a fait qu'ajouter au mal-être des équipes qui se retrouvent mises en difficulté. Ce changement, effectué sans concertation des agents, a été mis en place de manière extrêmement rapide, ce qui n'a pas laissé le temps aux agents de pouvoir s'adapter à cette nouvelle organisation.
- ▶ Les agents ne comprennent pas les raisons de ce changement d'organisation et certains d'entre eux n'ont aucun moyen de s'adapter à ce changement. Ils vivent ce changement comme un manque de confiance manifeste et comme un moyen de contrôle de leur activité.
- ▶ La situation actuelle au sein du service exploitation et espaces verts est une situation critique qui présente de nombreux facteurs de risques psychosociaux pour les agents. Certains agents évoquent des craintes quant à des dérives possibles : conflit ouvert entre personnels, passage à l'acte, etc.

FEVRIER 2020

⇒ **20 février 2020**

Mail du DRH concernant des informations transmises suite à une réunion avec les OS. Il évoque une situation préoccupante et qui se dégrade fortement. Cette situation dégradée est liée à des « maladroites managériales » sur un secteur en particulier qui entraîne chez les agents une « grande souffrance psychologique » et un mal-être au travail prégnant. Il évoque également des pratiques managériales en lien avec les élections municipales à venir (faire travailler des personnes sur des secteurs « inhabituels »

JUIN 2020

⇒ **12 juin 2020**

Situation remontée au niveau de la DRH concernant la situation individuelle d'un agent qui évoque les pratiques managériales abusives, excessives et inadéquates des membres de la direction Exploitation et une ambiance de travail délétère sur le service. Le mail présente le témoignage de ces pratiques managériales et décrit les éléments suivants :

- Management par la peur et la terreur : « *on nous hurle dessus* »
- Propos dégradants, blessants et humiliants à propos du travail et tenus devant l'ensemble des encadrants de proximité pour humilier davantage l'agent.
- Forte pression psychologique et de manière continue/permanente
- Sentiment d'impunité revendiqué par les directeurs actuels de l'Exploitation
- Sentiment de revanche, punition, représailles suite à une alerte faite à la DRH et à la mise en place de l'expertise CHSCT

Le mail évoque les pratiques managériales de ces deux supérieurs qui auraient poussé à bout un autre agent du service « *ils ont tout fait pour lessiver et détruire JM* »

L'agent témoigne aussi d'injonctions contradictoires très régulières faites aux encadrants des Espaces Verts

Ce mail indique également de gros dysfonctionnements durant la période de confinement où les agents d'encadrement intermédiaire du service Espaces verts n'ont pas pu bénéficier d'une dotation de masques chirurgicaux contrairement aux agents de terrain (ils avaient uniquement les masques en tissus arrivés dans la semaine du 8 juin 2020). Ce service serait le seul où l'on a refusé des masques chirurgicaux à des agents.

Pour finir, il alerte fortement sur la situation critique de ce service où de fortes pressions sont présentes et que les agents sont en grande détresse et souffrance psychologique. Il évoque que cette violence managériale met gravement en cause la responsabilité de l'employeur et que de nombreux témoignages en attestent depuis plusieurs années et que la situation perdure. Enfin, il alerte sur le risque non négligeable de survenue d'un événement dramatique.

⇒ **22 juin 2020**

Alerte d'un agent sur des collègues encadrants au service Espaces Verts. Il précise que ces encadrants ressentent une souffrance psychologique liée à leur hiérarchie. Certains agents ont adopté un traitement médicamenteux pour faire face à cette situation de travail dégradée

⇒ **25 juin 2020**

Mail au DRH concernant un changement d'organigramme où un agent se voit rétrogradé au niveau des techniciens qu'il encadrerait jusqu'alors. Cet agent pense que cela est dû au fait qu'il dérange et que cela serait une sanction pour le faire taire.

JUILLET 2020

⇒ 3 juillet 2020

Réponse du médecin de prévention à l'alerte sur les situations préoccupantes des encadrants Espaces verts. Transmission au DRH et versement au dossier de la commission d'enquête CHSCT. Le médecin propose des consultations si nécessaires.

⇒ 8 juillet 2020

Réunion où le changement de prise de poste sur le site de Mayence pour les agents du site Grimm est décidé

⇒ 9 juillet 2020 : 2 échanges

- Un mail entre deux agents de maîtrise (encadrant intermédiaire) évoquant les difficultés des agents qu'ils encadrent liées au changement de lieu de prise de poste.
- Un courrier de la même personne à son supérieur hiérarchique concernant un appel sur un temps de repos et concernant le mail ci-dessus. Cette agente dénonce un appel de sa hiérarchie sur un temps de repos et dénonce la consultation de mail privés et accuse la non-confidentialité des échanges et l'accès à la boîte mail. Elle interroge également le motif de faute professionnel évoqué durant cet échange téléphone par son responsable.

⇒ 13 juillet 2020

Mise en place d'une prise de poste des agents travaillant en secteur SUD de la ville sur le secteur Mayence (plus au secteur NORD de la ville). Cette nouvelle organisation a été communiqué à certains agents (et non la totalité) le jeudi 9 juillet sans concertation et prise en compte des difficultés logistiques ou autres des agents.

⇒ 20 juillet 2020

La (DRH) interpelle l'encadrant supérieur du directeur d'Exploitation quant aux alertes faites par des agents du service Exploitation du site Grimm suite au changement de lieu de prise de poste qui doit dorénavant se faire sur le Site de Mayence. Il évoque de manière résumée les éléments d'inquiétudes des agents :

- Délai de mise en place trop court : agents rencontrent de grandes difficultés pour s'adapter et s'organiser liés à des aspects personnels et logistiques : pas de véhicule, frais supplémentaires occasionnés par ce changement, accès à Mayence difficile en transports en commun pour une prise de poste à 5h.
- Incompréhension des équipes due au manque de communication et d'explication
- Incompréhension sur le choix du lieu car cela oblige les agents à revenir vers le site de Grimm pour faire leur secteur (quartier Sud, Marsannay, etc.)

- Craintes sanitaires liées à une prise de poste collective sur un même site (circulation du virus encore active)
- Craintes liées à une ambiance de travail dégradée sur Mayence

Il évoque également, l'angoisse et le mal-être que cela génère chez les agents et expose le cas d'une agente qui a dû se mettre en arrêt car n'a pas trouvé de solution pour se rendre sur le nouveau site.

⇒ **23 juillet 2020 :**

Courrier d'alerte d'un syndicat concernant le service Propreté (exploitation) sur le management inadapté et « brutal ». Il alerte sur le changement de lieu de prise de poste fait dans la précipitation et sans concertation (sans validation en Comité Technique). Également, le syndicat questionne la pertinence de cette nouvelle organisation par rapport à la crise sanitaire et la prise de poste entraînant un regroupement important d'agents sur un même lieu.

⇒ **30 juillet 2020**

- Signalement de la DRH à l'encadrement supérieur service exploitation → alerte situation d'un agent (agent avec des restrictions médicales) : agent victime de comportements de harcèlement discriminatoires et humiliant de la part de sa hiérarchie du fait de son appartenance syndicale. Réaffectation vécue comme une « punition » (réaffectation au nettoyage des toilettes publiques)
- Le médecin de prévention est intervenu dans le cadre de ces alertes d'agents du service Exploitation concernant le changement de lieu de prise de poste. Les agents ont été reçus et ont évoqué leurs difficultés engendrées par ce changement d'organisation : difficultés personnelles, logistiques, craintes liées au COVID, etc.
 - **1^{er} agent** : informe du caractère précipité de la nouvelle organisation « informé au dernier moment » et de l'aspect inadapté de cette mesure (Covid, organisation du travail, ambiance d'équipe, etc.). Il témoigne également de menaces faites sur du temps de repos (retrait de ses gardes voirie) par M. T s'il refusait de se plier à cette nouvelle règle. Il évoque également des difficultés avec leur N+2 et non pas avec leur N+1 (encadrants intermédiaires, agents de maîtrise). Enfin il termine par expliquer les difficultés importantes au niveau personnelles et logistiques qu'engendre ce changement de lieu de prise de poste.
 - **2^{ème} agent** : Il évoque également le caractère précipité de cette nouvelle organisation censée durer 2 mois (possiblement reconductible selon leur N+2). Il témoigne, comme l'agent précédent, de difficultés organisationnelles pour se rendre sur le nouveau lieu de prise de poste (difficulté aussi liée aux horaires de travail très matinaux) et des difficultés liées à son état de santé. Enfin, il évoque des risques sanitaires liés à une prise de poste collective sur un même site. L'agent témoigne « avoir la boule au ventre »
 - **3^{ème} agent** : Évoque une prise de décision « autoritaire et brutale verbalement », sans concertation et dans un délai très court. Précise que cette information est transmise le jeudi pour le lundi qui suit. Enfin, l'agent témoigne de son état psychologique suite à cette annonce qui s'est fortement dégradé du fait qu'il n'a pas de moyen pour répondre favorablement à cette organisation (pas de bus, pas de véhicule personnel, prise de poste très matinale). L'agent précise qu'il a dû se mettre en arrêt du fait de

cette situation où il n'a pas de solution. Il ressent cette situation comme une punition et se sent « démunie »

- **4^{ème} agent** : Comme les agents précédents, cet agent témoigne des difficultés que ce changement de prise de poste engendre au niveau personnel. Également, il évoque ces craintes liées au COVID et à cette prise de poste massive sur un même lieu. Il témoigne aussi du fait que ce changement va entraîner pour lui de grandes difficultés financières et que de ce fait il refuse ce changement. Il évoque aussi le manque de communication « des grands chefs » (N+2) pour expliquer ce changement.
- **5^{ème} agent** : Dans la continuité des agents précédents, il précise les difficultés logistiques pour se rendre sur le site de Mayence et critique la prise de décision trop rapide. Il cherche néanmoins une alternative en proposant un site différent : site de Dumay. Il évoque également des interrogations quant à la durée de cette organisation censée être provisoire. L'agent évoque des rumeurs comme quoi cette organisation serait probablement définitive.

AOUT 2020

⇒ 10 août 2020

Mail d'un représentant du personnel membre du CHSCT à l'encadrement supérieur du service Exploitation concernant le travail en période de forte chaleur. En effet, les agents voirie, propreté ne bénéficieraient pas des horaires adaptés pour les mois de Juillet et Août.

⇒ 14 août 2020 :

Demande d'une OS à l'encadrement supérieur du service Exploitation pour le retour des équipes sur le site Grimm pour leur prise de poste (et non plus sur le site Mayence) car les agents rencontrent des difficultés importantes pour se rendre sur ce site. Également cela implique des déplacements plus longs pour se rendre sur les sites de travail. De plus, des arguments défavorables liés à la crise sanitaire évoquent les risques par rapport à une prise de poste groupée avec un nombre important d'agents. Enfin, le syndicat déplore la prise de décision et la mise en place précipitée de cette organisation sans aucune concertation.

D. EXAMEN DU DOCUMENT UNIQUE

Plusieurs DUERP ont été fournis par la collectivité :

- DUERP garage
- DUERP propreté urbaine
- DUERP SEVE (Espaces verts)
- DUERP Voirie

Chaque secteur ci-dessus bénéficie d'un DU « Analyse des Risques » et d'un second « Mesures préventives ».

Concernant ce point, le Code du Travail n'impose pas de forme particulière au DUERP, si la collectivité à juger plus pratique de travailler sur ce format-là, il n'y a aucune contre-indication

à cela. Néanmoins, il faut se méfier de la multiplication des documents, cela pourra impacter la charge de travail lors de leurs mises à jour.

Une des premières remarques qui peut être faite c'est le manque de distinction sur les notions de fréquence et de gravité sur les différentes situations à risques présentées. Il n'est pas possible de distinguer, dans les exemples de situations citées, si l'un d'entre elle est plus fréquente qu'une autre. Également, les unités de travail spécifiées ne semblent pas correspondre à des postes à part entier mais plutôt à des types d'activité. **De plus, dans aucun des 4 secteurs les risques psychosociaux n'apparaissent dans l'évaluation / analyse des risques.**

Concernant les mesures préventives, elles sont trop pauvres, elles ne contiennent quasiment que des « rappel des consignes ». Également, les informations concernant les pilotes, moyens et délais sont en quasi-totalité absent (hormis le pilote)

VI. EN SYNTHÈSE

- ▶ **Mutualisation des services de l'exploitation dans le cadre du passage en Métropole qui s'est opérée dans des conditions non préparées, générant des décisions qui ont elles-mêmes amené (par insatisfaction) le départ de 40 agents en pleine phase de transition du changement (printemps 2018).**

Ces départs n'ont pas été maîtrisés et ont généré une crise importante au sein du service exploitation du fait d'une gestion dans l'urgence et sans moyens disponibles (les agents ne souhaitant plus postuler à la direction de l'exploitation).

Plusieurs étapes clés dans l'escalade de la dégradation :

- ▶ **Février -mars 2017 :** annonce d'une démarche de réorganisation forte, présentation de la démarche type projet avec mise en place de groupe de travail... (matériel, organisation de la propriété, conditions de travail) , ces groupes étaient animés par les acteurs techniques de la direction d'exploitation. Les agents s'étaient beaucoup investis notamment sur les conditions de travail.
- ▶ **Septembre 2017 :** injonction unilatérale du directeur général des services d'intégrer le week-end dans le cycle de travail. Les conséquences sont multiples avec une perte de rémunération et une incidence vie privée/vie professionnelle. L'annonce a été faite de manière brutale au hasard d'une visite du DGS qui a quitté ses fonctions le 1^{er} septembre 2020. Cette décision a créé une véritable rupture de confiance pour les agents qui s'étaient engagés depuis 2017 dans les groupes de travail liés au changement.
- ▶ **Passage en Métropole en 2018, nouvelle rupture :** 23 communes qui rentrent dans la métropole. L'organisation doit être repensée. Mais les choses se mettent en place à marche forcée tant la pression de la gestion quotidienne est importante.
- ▶ **A partir de là, la situation n'a fait que se dégrader pour de nombreux agents :**

- Mutualisation des services avec une exigence nouvelle et rapide de polyvalence chez les agents.
- Une baisse des exigences en termes de qualifications et de formations = pour devenir ingénieur plus nécessaire de passer un concours, des formations drastiquement plus courtes, voire inexistantes sur les différents postes.
- Une centralisation pyramidale de la prise de décision => le haut décide et les suggestions du terrain ne sont pas prises en compte et sont reçues comme une « discussion des ordres ».
- Des abus dans les pratiques managériales des directeurs => menaces, punitions... l'usage de propos rabaisant tel que « vous êtes un incapable » ou bien « vous êtes incompetent » revient souvent dans les entretiens.
- Un système punitif et pyramidal : des sanctions sans discussions possibles, des ordres qui redescendent sans remontées de terrain.
- Un système clanique : perçu comme étant un système de « copinage » => carrières qui évoluent en fonction des affinités avec les directeurs => des agents promus sans les concours nécessaires à la fonction, des agents de maîtrise déclassés et des « nouveaux » arrivés lors de la mutualisation
- **Beaucoup de dysfonctionnements évoqués et causés par une centralisation pyramidale des décisions et donc au plus loin du terrain qui cause du « travail empêché » et de la « qualité empêchée »**
- Des personnes « évincées ? » de fonctions encadrantes pour assoir une autorité indiscutable de la direction actuelle de l'exploitation : des personnes avec des fonctions encadrantes qui se retrouvent déclassés -> (re)deviennent agents de terrain ou bien technicien au lieu d'ingénieur, isolé, perdent des primes, sont freinés dans leurs projets par les directeurs (punition) en parallèle des « nouveaux » agents de maîtrise embauchés lors de la mutualisation, il y a entre 2 et 3 ans, qui ne connaissent pas le métier. Ils sont facilement « maniables » par la direction selon les agents car ils ne connaissent pas les « rouages de la FPT ».
- Restriction budgétaire => volonté de supprimer peu à peu les services techniques attribués aux fonctionnaires ?
- Plusieurs suicides depuis la mutualisation

▶ **Une privatisation qui « passe en force » : on retire des secteurs, des missions valorisantes pour les donner aux entreprises privées. Cela est t source d'inquiétudes collectives et d'incertitudes, des chantiers retirés, d'autres récupérés => « on privatise ce qui nous plaît dans notre travail ».**

▶ **Intensification du travail** : baisse continue des effectifs associée à des contraintes liées à une dépendance immédiate à la demande des riverains qui donne le sentiment à certain de travail constamment en « flux tendu » et de ne pas avancer dans leur travail.

- ▶ **Qualité du travail perturbée** : cela devient compliqué pour l'ensemble des agents. Cette qualité « empêchée » est causée par l'intensité, la désorganisation du travail : des injonctions contradictoires, éloignés des logiques de métier, le manque de formation, les urgences fréquentes, etc. => finir ses secteurs, assurer la propreté de la métropole, entretenir les espaces verts, gérer les serres, réparer les trottoirs dans de bonnes conditions, gérer les priorités des équipes, etc.
- ▶ **Sentiment collectif d'être des pions, du matériel, un matricule** => terme qui revient dans tous les entretiens : « *y'a plus d'humains* », « *ce n'est pas d'humain* », « *On nous place là où ça arrange, on ne nous demande pas notre avis, on n'a pas le choix on doit juste faire et ne rien dire.* »
- ▶ Tensions entre agents => violence vécue – violence diffusée => montée de l'agressivité, un climat très tendu, de nombreux agents à « fleur de peau », irrités, d'autres résignés.
- ▶ **Organisation autoritaire du travail** => « machinisation des agents » => perte d'intérêt pour l'activité, une démotivation collective, perte du plaisir à venir travailler (sauf garage car équipe soudée)
- ▶ **Des agents qui subissent aussi des incivilités, de l'agressivité et parfois des agressions des riverains** => surtout au sein de la cellule propreté => une direction qui n'encourage pas les agents à porter plainte en cas d'agressions physiques et de menaces => sentiment de ne pas être soutenu par la direction même dans les situations dangereuses.
- ▶ **Une souffrance au travail ignorée par la direction** de l'exploitation : une alerte donnée par les syndicats mais rien de fait, un suicide d'un agent après les changements (était au parking puis cantonnier), beaucoup d'arrêt maladie selon les individus enquêtés => beaucoup d'absences en entretiens car il y a agents en arrêt maladie
- ▶ **Stratégies d'adaptation des agents** : évitement, désinvestissement, desubjectivation, mis à distance émotionnelle du travail mais le climat tendu pèse : « *plus d'envie de faire d'efforts pour la métropole, pour ces deux-là* » ressenti par la majorité des agents rencontrés, très peu continuent de s'investir vraiment pour avoir leurs grades, pour évoluer.
- ▶ **Communication, dialogue impossible avec la direction** : « *si on communique des réalités du terrain c'est perçu comme une contestation de l'autorité, des ordres reçus* » => dévalorisation des savoirs professionnels => « ce mépris c'est violent »
- ▶ **Dévalorisation des individus mais aussi de leur professionnalisme** : « *on nous dévalorise intellectuellement, on doit juste exécuter des choses incompréhensibles, des ordres bêtes souvent, on nous fait prendre le mauvais matériel, etc.* ».
- ▶ Des règles du jeu modifiées en cours de route qui sont difficiles à comprendre => « *on amplifie les efforts et on réduit drastiquement les avantages des fonctionnaires* ».
- ▶ Des agents ont peur de s'exprimer, beaucoup sont résignés et ont fini par « avaler la pilule » mais pas sans conséquences => démotivation, perte du plaisir au travail, ambiance lourde.
- ▶ **Des dysfonctionnements causés par une centralisation pyramidale de la prise de décisions, un cloisonnement entre agents et hiérarchie, puis entre la hiérarchie elle-**

même, et une impossibilité d'intégrer les réalités terrains dans les processus de prise de décisions, de dialogue ou de coopération => faire des propositions est perçu comme une remise en question des ordres, de la hiérarchie => les agents, agents de maîtrise, les techniciens, qui en proposent sont « punis » : pas de montée en grades par exemple, ou refus des congés, retrait d'une mission, etc. Ces dysfonctionnements sont jugés absurdes par les agents qui ne se sentent pas respectés comme des professionnels et qui vont parfois à l'encontre de la logique de métier car doivent pas questionner les ordres (ex : utiliser tel matériel ou changer tel pièce en mécanique alors qu'elle est en bon état, etc.).

- ▶ Inquiétudes quant à l'avenir pour ceux dont la retraite est loin : *« que va-t-on devenir ? quels sont leurs intérêts à nous malmenés comme cela ? »*
- ▶ **Sécurité sur le terrain parfois mise à mal** – pénibilité au travail importante pour certains agents, pas de temps d'adaptation aux nouvelles conditions de travail qui peuvent être d'une grande pénibilité, demander des efforts physiques importants (souffleuse toute la journée de 11 kilos sur le dos, etc.).
- ▶ **Des nouveaux, contractuels, stagiaires, qui font profils bas face aux anciens en colère et face à la hiérarchie mais qui ont peur pour leur avenir** => *« s'ils sont traités comme ça avec autant d'ancienneté, qu'est-ce qu'on va devenir nous ? »*

L'intervention de la mission d'expertise au sein de la Direction Exploitation a permis de diagnostiquer une souffrance au travail, qui apparaît sous la forme d'une fragilisation psychologique chez la plupart des agents. Dans certains cas, cela se traduit par des atteintes psychologiques et physiques grave.

Le personnel a subi la restructuration avec beaucoup de difficultés pour certaines très alarmantes.

Les conduites managériales sont souvent au cœur de la souffrance exprimée par la plupart des agents. Elles sont vécues par la majorité comme humiliantes et harcelantes. La violence décrite par la plupart des agents s'exerce sur le plan psychologique où la direction a placé la peur et « l'humiliation » au centre des relations humaines et la psycho-terreur au sein du collectif.

Les agents se sentent démunis, face à leur direction qui leur paraît toute-puissante.

Le type de management en place s'est fondé sur le constat que les agents doivent être dirigés fermement et qu'ils sont incapables de participer aux décisions. Ce mode de management est nuisible car il mène véritablement à la « dévoration » des agents, parfois même à une « casse » des identités.

La mission d'expertise attire l'attention des membres du CHSCT sur le potentiel destructeur d'une situation qui conjugue une organisation du travail particulièrement défailante, voire pathogène avec l'exploitation de la peur de la sanction comme mode relationnel de management. Dans le contexte évoqué, d'éventuelles dispositions personnelles autoritaires, voire perverses ou sadiques, semblent facilement s'exprimer.

Il est à craindre que des formes d'atteinte, de déstabilisation, de décompensation, repérées aujourd'hui chez la plupart des agents apparaissent à plus grande échelle demain.

De façon générale, l'article L.4621-1 du Code du travail fait obligation à tout chef d'entreprise de « *prendre les mesures pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires* ».

VII. LES PRECONISATIONS

Note sur les préconisations

1. Les recommandations proposées ne prétendent aucunement être des solutions prêtes à l'emploi. Elles ont vocation, non pas à se substituer au CHSCT, mais au contraire à constituer un point d'appui susceptible d'aider les membres du CHSCT à approfondir leur réflexion sur des mesures de prévention possibles.
2. Le travail d'expertise ne saurait prétendre à l'exhaustivité. Conformément à la demande du CHSCT, le présent rapport met en avant les aspects sur lesquels il conviendrait d'agir en priorité pour apporter des améliorations ou du moins prévenir une détérioration des conditions de travail.

A. LES PRINCIPES DE PRÉVENTION

Avant toute formalisation des propositions d'actions, il semble important d'apporter un éclairage sur les principes de la prévention des risques.

On distingue habituellement trois types de prévention des risques psychosociaux.

De façon schématique et théorique, la prévention comprend trois types d'interventions: primaire, secondaire et tertiaire.

- **La prévention primaire** s'attaque aux causes organisationnelles du risque psychosocial. Par facteurs organisationnels, il faut entendre : la culture de l'entreprise, la circulation de l'information, la participation aux décisions, la reconnaissance, les

relations interpersonnelles et avec la hiérarchie, la charge de travail et sa répartition, l'autonomie et les moyens pour accomplir le travail.

- **La prévention secondaire** déploie des stratégies pour faire face aux risques avérés, les « gérer » et « outiller » les collaborateurs/managers pour prévenir les risques. Il convient à ce stade de sensibiliser, d'informer, de former les salariés et les managers. Cette démarche de sensibilisation devra impliquer tous les acteurs (DRH, encadrement, Médecin du travail, Représentants du personnel...) et les outils devront être spécifiques à chaque type de population et de situation. Puis viendront des démarches de mise en place de la prévention primaire
- **La prévention tertiaire** accompagne individuellement les salariés fragilisés par un soutien psychologique, voire dans les cas les plus graves par une gestion post-traumatique. Les interventions tertiaires sont indispensables mais elles ne relèvent pas véritablement de la prévention, elles sont plutôt de nature curative.

La prévention correspond donc à toutes les mesures qui sont de nature à anticiper un risque. Pour être efficace, il convient de donner la priorité aux actions de prévention primaire, sur les actions de type secondaire ou tertiaire. Cependant, dans de nombreux cas étudiés la combinaison de ces trois types d'action se révèle utile.

B. NOS AXES DE RECOMMANDATIONS

Nous rappelons la nécessité d'une démarche systémique. En effet, du fait de la combinaison des causes productrices des risques psychosociaux, leur prévention ne peut être réduite à une série d'actions isolées et ponctuelles. Les actions de prévention de tels risques ne trouvent leur sens et leur efficacité que dans leur complémentarité.

Un plan d'action concret pourra être défini à partir des recommandations qui suivent en concertation entre les différents acteurs parties-prenantes du CHSCT .




Mise en place d'indicateurs d'alerte :

Au niveau du facteur humain

- Plaintes des personnels,
- Types de troubles exprimés,
- Pathologies repérées.

Au niveau de l'organisation

- Absentéisme,
- Demandes de mobilité professionnelle et turn-over,
- Performances,
- Qualités des relations,
- Incidents et accidents,
- Situations de tension de conflit.

 **Mise en retrait de la direction actuelle de l'Exploitation qui a contribué à la dégradation des conditions de travail des agents ce qui a eu pour conséquence dans certains cas une atteinte grave de la santé mentale**

 **La dimension managériale constitue de fait un axe fort du diagnostic au plan des recommandations :**

- Nécessité de remise à plat de la fonction managériale au sein de la Direction d'Exploitation afin
 - D'améliorer l'exercice de la fonction managériale
 - De clarifier les périmètres de responsabilités
 - D'harmoniser les pratiques managériales
 - De définir les attendus de la fonction dans ses trois dimensions :
 - Le métier/la technique
 - La gestion
 - L'animation


Pour ce faire, il est nécessaire de pouvoir appuyer l'encadrement (top management et managers) afin de passer à une logique d'animation d'équipes.

La fonction managériale devra également être accompagnée dans la définition et la mise en place des leviers managériaux notamment lors de la phase d'apprentissage, de transition et de consolidation des changements.



➔ Afin de pallier les **difficultés/dysfonctionnements rencontrés** au sein de la direction d'Exploitation du fait d'un manque de gouvernance (autoritarisme) et de stratégie, le cabinet **CATEIS** recommande :

- **Audit de gestion de la Direction Exploitation** (appréciation de la performance financière et organisationnelle, qualité de gestion, examen des processus et des procédures etc.)
- **La refonte de la stratégie de gouvernance de la Direction Exploitation** en déterminant l'ensemble de son schéma managérial.
- **La mise en place d'un nouveau système de management**, davantage homogène afin de pallier les pratiques hétérogènes et déviantes qui se sont déployées au fil des années
- Un accompagnement devra être apporté auprès des agents afin qu'ils puissent se saisir des objectifs de ces transformations et qu'ils comprennent l'importance de leur participation quant à ces nouveaux sujets.
- **Une communication interne** permettant de donner une visibilité générale de l'ensemble des sujets, projets, plans d'actions tous étroitement liés doit être déployée.

Une mise en place d'une fonction de planification et de régulation en soutien à l'organisation de la production.

 **Création d'une mission d'appui au dialogue social** facilitant les échanges définis par une reconnaissance mutuelle des différents partenaires dans une démarche de

management participatif **afin d'engager une remise à plat complète de la Direction d'Exploitation**

-  **Construction de critères d'évaluation des compétences, déterminés par les savoir-faire et non des savoir-être.** En creux définir les procédures de récompenses et de sanctions dans « la transparence ».
-  **Définir les critères de compétence pour une évaluation actualisée des différents agents** via la création d'une matrice des compétences et établir un système de reconnaissance plus cadré (montée en compétence, promotion managériale...)

AXE DE TRAVAIL : LE CHANGEMENT

<p>Mettre en place une conduite de changement avec évaluation des impacts a priori des changements</p>	<p>Agir sur l'organisation du travail (remise à plat)</p> <p>Résoudre les difficultés de fonctionnement</p> <p>Intégrer l'analyse des impacts en phase de changement</p> <p>Intégrer les phases de transition</p> <p>Piloter le changement</p> <p>Intégrer le <u>principe de prévention primaire</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> → Rendre systématique la présentation par la direction d'une évaluation des risques à priori des changements → Étude d'impacts avec Co-construction de la méthodologie → Réduire les incertitudes et les rumeurs → Permettre aux agents de pouvoir se projeter → Donner du sens au travail → Favoriser l'adhésion en fédérant les agents autour de ces orientations 	<p>Intégration de la phase transition</p> <ul style="list-style-type: none"> - La fonction managériale doit être accompagnée dans la définition et la mise en place des leviers managériaux, - Les objectifs donnés doivent mieux prendre en considération la phase particulière <p>Sur le contexte actuel de transformation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Chaque salarié concerné devrait être accompagné et informé personnellement et préalablement par sa hiérarchie de l'impact des changements dans l'organisation de son travail et sur son périmètre de responsabilité - Des actions de préparation et d'accompagnement (formation, mise en situation etc.) doivent leurs être proposées - Le responsable hiérarchique direct devra faire un point formalisé sur son vécu par rapport au changement 	<ul style="list-style-type: none"> - Note d'orientation stratégique régulière et actualisée 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de prise en compte des enjeux humains. - Iniquité dans le traitement des agents et des services - Absence prise en compte des enjeux de prévention primaire
<p>Mieux communiquer auprès des agents</p>				

AXE DE TRAVAIL : ORGANISATION ET PRATIQUES MANAGERIALES

ACTIONS	OBJECTIFS VISES	MODALITE DE MISE EN ŒUVRE	INDICATEUR D'EVALUATION	POINTS DE VIGILANCE
<p style="text-align: center;">REDEFINIR LA FONCTION MANAGERIALE COMME GARANTE DES ENJEUX SANTE</p>	Identifier des pistes d'amélioration des conditions d'exercice de la fonction managériale Mettre fin aux dérives verticales	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de groupes de travail : ligne managériale et top management - Engager une réflexion sur la qualité du travail de manager dans le contexte actuel 	Référentiel de la fonction managériale	<ul style="list-style-type: none"> - L'enjeu est d'améliorer les conditions de travail des managers et des agents
	Résoudre les situations managériales exposantes pour les agents Impliquer le top management, chaîne de commandement	<ul style="list-style-type: none"> - Identifiés dans chaque service/équipes les situations managériales concernées 		<ul style="list-style-type: none"> - Fragilisation de certains responsables

AXE DE TRAVAIL : ORGANISATION DU TRAVAIL ET COOPERATION ENTRE LES ACTEURS

ACTIONS	OBJECTIFS VISES	MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	INDICATEUR D'EVALUATION	POINTS DE VIGILANCE
Réaliser la pesée de la charge de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Agir sur la santé au travail - Agir sur la reconnaissance au travail - Définir le rôle de chacun dans l'organisation - Améliorer la répartition du travail - Réduire les sur-sollicitations (mieux réguler les demandes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Réaliser la pesée de la charge de travail. - Faire en sorte que l'expression des agents sur le travail réel soit au centre de l'évaluation de la charge de travail. 	% de pesée de poste	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte la pénibilité du travail et la pyramide des âges. - Départs non maîtrisés et non remplacés qui peuvent générer des désordres organisationnels - Manque d'intégration de la fonction RH
Clarifier les périmètres d'interaction	<ul style="list-style-type: none"> - Sécuriser les niveaux de responsabilités (chefs de services, techniciens, agent de maîtrise) - 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place de groupe d'échange - Inclure le management opérationnel 	Nombre de problèmes solutionnés	<ul style="list-style-type: none"> - Dilution de périmètres de responsabilités par endroits - Déficit d'accompagnement et absence de système d'entraide
Réguler les situations de surcharge	<ul style="list-style-type: none"> - Réduire les expositions aux risques psychosociaux 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en place d'une fonction de planificateurs - Renforcer les moyens humains (remplacement) 		<ul style="list-style-type: none"> - Contexte de manque de ressources compétentes, de départs à la retraite, de transfert, et d'augmentation de la charge liée à l'étendue des 23 communes et aux besoins de plus en plus importants
Indicateurs d'alertes	<ul style="list-style-type: none"> - Agir sur la santé au travail - Capter les signaux faibles et d'alertes 	<ul style="list-style-type: none"> - Faciliter l'identification de difficultés sur certains services ou postes. - 		

AXE DE TRAVAIL : SANTE AU TRAVAIL

ACTIONS	OBJECTIFS VISES	MODALITE DE MISE EN ŒUVRE	INDICATEUR D'EVALUATION	POINTS DE VIGILANCE
Intégrer les RPS dans le DUER	<ul style="list-style-type: none"> - Répondre à l'obligation réglementaire - Disposer d'un plan de prévention adapté aux facteurs de risques en cours au sein de la direction Exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> - Intégrer les résultats du diagnostic 	DUERP mis à jour	
Mettre en place une cellule de veille sur les RPS et un parcours balisé pour les agents	<ul style="list-style-type: none"> - Rompre l'isolement de certains agents - Favoriser le déploiement de cette cellule 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer un cahier des charges précis (finalités, modes de fonctionnement, composition) 	Cahier des charges	
Communiquer sur le dispositif de RPS et sur le rôle de chacun des acteurs de prévention	<ul style="list-style-type: none"> - Présenter et valoriser la diversité des acteurs de prévention - Favoriser la détection des agents en difficultés 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaboration et diffusion d'une fiche de présentation des acteurs, de leur rôle et de leurs coordonnées 	Fiche de présentation des acteurs de la prévention	
Mieux appréhender le climat social et les contraintes du travail	<ul style="list-style-type: none"> - Identifier les difficultés relatives aux conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place des indicateurs de suivi permettant d'animer le thème des conditions de travail - Remontée systématique 	Remontées d'informations régulières	Une meilleure attention doit être portée aux alertes faites par les IRP

VIII. ANNEXES

A. RAPPEL DES PRINCIPES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES SUR LA PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS DU CODE DU TRAVAIL

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

Depuis la **Directive Européenne du 12 juin 1989**, concernant la mise en œuvre de mesures visant à promouvoir l'amélioration de la sécurité et de la santé des travailleurs au travail, les obligations de sécurité de résultats ont été renforcées.

Il ne s'agit plus seulement de mettre en place des moyens de prévention, de sécurité et d'organisation des secours définis par les différents textes normatifs, mais il est aussi impératif de mettre en place les mesures permettant d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs, y compris les travailleurs temporaires. En effet, cette directive cadre fixe l'obligation de prendre des mesures, selon des principes généraux pour la prévention des risques.

Les principes généraux de prévention de la directive cadre Européenne ont donc été repris dans le droit français par la Loi n° 91-1414 du 31 décembre 1991, article 1, Journal Officiel du 7 janvier 1992 en vigueur le 31 décembre 1992. Cette loi est reprise dans les articles L.4121-1 et suivants de la nouvelle partie législative du Code du Travail.

Depuis la publication de ces textes, les mesures doivent comprendre des actions de prévention des risques professionnels, des mesures d'information et de formation ; ainsi que la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. Le chef d'établissement doit veiller à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Les principes généraux, qui doivent être respectés dans la mise en œuvre de ces mesures, sont rappelés par l'article L.4121 :

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'Article L.4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1° Éviter les risques ;

2° Évaluer les risques qui ne peuvent pas être évités ;

3° Combattre les risques à la source ;

4° Adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé ;

5° Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;

6° Remplacer ce qui est dangereux par ce qui n'est pas dangereux ou par ce qui est moins dangereux ;

7° Planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des

facteurs ambiants, notamment les risques liés au harcèlement moral, tel qu'il est défini à l'Article L.1152-1 ;

8° Prendre des mesures de protection collective en leur donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle ;

9° Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

Article L.4121-3

L'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, évalue les risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, y compris dans le choix des procédés de fabrication, des équipements de travail, des substances ou préparations chimiques, dans l'aménagement ou le réaménagement des lieux de travail ou des installations et dans la définition des postes de travail.

A la suite de cette évaluation, l'employeur met en œuvre les actions de prévention ainsi que les méthodes de travail et de production garantissant un meilleur niveau de protection de la santé et de la sécurité des travailleurs. Il intègre ces actions et ces méthodes dans l'ensemble des activités de l'établissement et à tous les niveaux de l'encadrement.

Article L.4121-4

Lorsqu'il confie des tâches à un travailleur, l'employeur, compte tenu de la nature des activités de l'établissement, prend en considération les capacités de l'intéressé à mettre en œuvre les précautions nécessaires pour la santé et la sécurité.

Article L.4612-8

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

Article L.4612-9

Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est consulté sur le projet d'introduction et lors de l'introduction de nouvelles technologies mentionnées à l'Article L.2323-13 sur les conséquences de ce projet ou de cette introduction sur la santé et la sécurité des travailleurs.

Dans les entreprises dépourvues de comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, les délégués du personnel ou, à défaut, les salariés sont consultés.

Article R.4121-1

L'employeur transcrit et met à jour dans un Document Unique les résultats de l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs à laquelle il procède en application de l'article L. 4121-3.

Cette évaluation comporte un inventaire des risques identifiés dans chaque unité de travail de l'entreprise ou de l'établissement.

Article R.4121-2

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

1° Au moins chaque année ;

2° Lors de toute décision d'aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, au sens de l'article L. 4612-8 ;

3° Lorsqu'une information supplémentaire intéressant l'évaluation d'un risque dans une unité de travail est recueillie.

Article R.4121-3

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

Article R.4121-4

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

1° Des travailleurs ;

2° Des membres du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ou des instances qui en tiennent lieu ;

3° Des délégués du personnel ;

4° Du médecin du travail ;

5° Des salariés de l'inspection du travail ;

6° Des salariés des services de prévention des organismes de sécurité sociale ;

7° Des salariés des organismes professionnels de santé, de sécurité et des conditions de travail mentionnés à l'article L. 4643-1 ;

8° Des inspecteurs de la radioprotection mentionnés à l'article L. 1333-17 du code de la santé publique et des salariés mentionnés à l'article L. 1333-18 du même code, en ce qui concerne les résultats des évaluations liées à l'exposition des travailleurs aux rayonnements ionisants, pour les installations et activités dont ils ont respectivement la charge.

Un avis indiquant les modalités d'accès des travailleurs au document unique est affiché à une place convenable et aisément accessible dans les lieux de travail. Dans les entreprises ou établissements dotés d'un règlement intérieur, cet avis est affiché au même emplacement que celui réservé au règlement intérieur.

Le Ministère du Travail a précisé que la démarche de prévention des risques professionnels doit s'inscrire dans un processus dynamique. Elle doit être appréciée et construite dans le cadre d'un processus itératif tenant compte de l'évolution dans l'entreprise, des facteurs humains, techniques et organisationnels.

Les bonnes pratiques en prévention recommandée par l'INRS (l'Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles)

- **Intégrer la gestion de la santé et de la sécurité au travail dans toutes les fonctions de l'entreprise (achat, étude, production)**
- **Harmoniser la politique de la santé et de la sécurité avec les autres politiques de l'entreprise (ressources humaines, qualité, environnement, production, gestion financière)**
- **Développer l'autonomie de l'entreprise en matière de prévention**

- Favoriser une approche pluridisciplinaire (technique, humaine et organisationnelle)
- Faire de l'identification et de l'évaluation a priori des risques un élément majeur de la politique de santé et de sécurité au travail
- Intégrer la prévention dès la conception des lieux, des équipements, des postes et des méthodes de travail
- Analyser les accidents du travail et les maladies professionnelles en remontant aux causes les plus en amont
- Améliorer la politique de maîtrise des risques et faire évoluer les valeurs de base de l'entreprise