Réorganisation : consultation de l'IC-CHSCT

Préambule

Les élus de l'IC-CHSCT remercient l'ensemble du personnel qui a participé aux entretiens et au questionnaire pour mesurer l'impact de la réorganisation sur les conditions de travail.

Les élus regrettent que la direction n'ait pas prévu dès le début, une consultation des CHSCT sur le projet de réorganisation et qu'ils n'aient pas été associés à la démarche (annexe 1).

L'avis de l'IC-CHSCT s'appuie sur le rapport d'expertise du cabinet Syndex remis le 12 février 2017.

Analyse

Le rapport d'expertise (analyse plus complète en annexe 3) met en avant les points suivants* :

- **Conditions de travail actuelles :**
  - la population de l'Office, comparée à la moyenne des personnels assurant des activités de recherches en France (enquête SUMER), rencontre une intensité de travail légèrement moindre et une autonomie très en deçà et un soutien voisin de la médiane SUMER.
  - L'IC CHSCT veut cependant alerter sur le fait que 21% des salariés de l'ONERA répondants sont en situation de travail tendu et **15% sont en situation d'extrême tension** (~127 salariés)
  - **La majorité des personnes (60%) n'ont pas confiance dans l'efficacité de la ligne managériale ni dans la capacité de l'ONERA à faire les bons choix.**
  - près de 40% indiquent ne pas disposer du temps nécessaire pour réaliser un travail de qualité
  - 46% indiquent travailler au-delà des heures normales
  - La primauté des activités contractuelles au détriment des activités de recherche est identifiée par une nette majorité de ceux qui se sont exprimés sur le sujet
  - Doctorants : L'ONERA est souvent un 2ème choix, le temps du processus d'embauche est trop long, l'allocation de recherche insuffisante
  - 31% estiment que les contraintes professionnelles ont des effets négatifs sur leur vie personnelle
  - 50% estiment être confrontés à des injonctions contradictoires, sans marge de manœuvre pour y pallier
  - La charge de travail croissante est de moins en moins acceptée au regard de la perte de sens du travail (absence de priorisation, absence de vision à moyen ou long terme, trop de contrats, perte d'autonomie, trop d'indicateurs et de reporting à fournir dans le travail),

  - **Les avis ci-dessus sont très largement partagés par les chefs d'unité, notamment au sujet de la confiance.**

- **Compréhension du projet de réorganisation**
  - Groupes de travail :
    - 88% n'ont pas été sollicités pour participer aux groupes de travail.
    - 80% ne connaissent pas les conclusions des groupes de travail.
  - 50% indiquent avoir reçu une information insuffisante sur le projet de réorganisation.
    40% seulement indiquent avoir compris les changements induits par le projet de réorganisation et 27% seulement estiment avoir une vision suffisante des modalités de mise en œuvre du projet dans leur domaine d'activité
  - Concernant les attributions (DTP–ex DTG, DSP-ex DSG, SG, direction de programme, CSD, adjoints,…), les réponses soulignent l'incompréhension des effets attendus (très fort taux de non-réponse sur tous les métiers y compris CU). Il en est de même pour l'articulation entre les entités présentées dans le projet.

***l**es résultats sont exprimés en % des salariés ayant répondu au questionnaire (42% soit 840 personnes)

- 66% ne comprennent pas l'articulation entre le projet de réorganisation et les objectifs du COP.
- 66% n'ont pas perçu les conclusions du COP et du PSS,
- 33% indiquent vivre ou anticiper un changement subi ou indésirable dans leur travail.
- Le projet ne traitant pas des interactions entre les différentes hiérarchies, nombre de salariés anticipent d'avoir à rendre compte à de multiples interlocuteurs, et de devoir faire face en conséquence, à un accroissement de la production d'indicateurs

- 52% anticipent de ne pas disposer des moyens nécessaires pour réaliser correctement le travail dans les années à venir, 10% seulement envisagent une amélioration de l'autonomie au travail
- 66% font le lien entre l'augmentation de la charge de travail et la diminution des effectifs (déjà à l'œuvre)
- **76% des techniciens sont inquiets du non renouvellement de leurs effectifs ;** ils se posent la question suivante : « ne sommes-nous plus utiles ? »

- **28% des salariés âgés de moins de 35 ans ont répondu ne pas se projeter à l'ONERA dans les 5 prochaines années. Le travail de l'office manque-t-il d'attractivité ?**
- La centralisation des fonctions support fait craindre un changement dans leur posture : de moins en moins aidantes et de plus en plus prescriptrices de nouvelles tâches pour les salariés des départements

- Concernant l'anticipation des évolutions possibles sur les conditions de travail liées à la mise en œuvre du projet de réorganisation, le taux élevé de non-réponse (« ne sait pas «) traduit bien le faible niveau d'information des salariés sur le projet et de leur appropriation.

Synthèse

Le projet de réorganisation s'inscrit dans une logique d'adaptation de l'Office aux restrictions budgétaires fortes, dont le COP fournit le cadre de déploiement pour les 5 années à venir en réponse aux exigences de la tutelle et des clients.
Les objectifs ciblent une augmentation des produits contractuels de 10% conjointe à une diminution des effectifs de 7%.

Le projet de réorganisation affiche des superstructures renforcées, principalement DTP, SG (services support) au détriment de DSP. Les prérogatives et les liens entre ces structures ne sont pas définis, ni leur articulation avec les départements.
Aucun document ne décrit le travail dans ce projet.
De plus, malgré les opérations de communication de la direction, le personnel ne comprend pas les priorités affichées dans le PSS et le COP et la déclinaison dans leur service ou département, de la réorganisation aujourd'hui décrite.
Le personnel souhaite des améliorations qui permettent de réaliser un travail de qualité et d'assurer la simplification des circuits de décisions. Il craint une surcharge de travail due à la baisse d'effectif, à la transversalité recherchée et l'éventuelle polyvalence induite, et aux contrôles encore accrus des exécutions des contrats (complexification des procédures, reportings). **Le personnel est inquiet d'une perte d'autonomie** au travail et du sens du travail qu'il assure.
Le constat sur les moyens mis en œuvre pour déployer cette réorganisation montre une **fonction RH sous-dimensionnée** pour répondre aux enjeux. Un projet de réorganisation d'une telle envergure demande qu'un accord sur la GPEC soit négocié dès la parution du PSS ; GPEC qui fait aujourd'hui défaut sur la capacité effective de l'Office à s'adapter rapidement**. Le manque de moyens mis en œuvre ne permet pas de rattraper le retard.**

***l**es résultats sont exprimés en % des salariés ayant répondu au questionnaire (42% soit 840 personnes)

L'équipe d'accompagnement du projet, constituée d'une seule personne, nommée depuis janvier 2017, est nettement insuffisante pour être à la hauteur des enjeux puisque toutes les branches de l'organigramme actuel sont impactées.

L'adaptation de l'Office qui conduit à cette réorganisation ne peut se priver de l'occasion d'analyser le travail actuel, envisager les améliorations possibles et indispensables et profiter de la mise en place de nouvelles structures pour proposer au personnel des axes d'amélioration.

PRECONISATIONS

- **Les situations dangereuses identifiées** pour 15% des salariés et les situations tendues pour 21% des salariés **doivent être traitées en priorité**, la réorganisation pouvant avoir un effet désastreux sur eux (préoccupation particulière à DCV et services de soutien, techniciens, services informatiques – ex DRI),
- Mettre en place les outils RH (RPS, DU, droit à la déconnexion, etc.)

- Communiquer aux salariés le nouvel organigramme des directions fonctionnelles
- Formaliser les articulations entre les départements avec la nouvelle DTP, la DSP, les services support.
- Écrire les prérogatives respectives et les lieux d'arbitrage entre les nouvelles structures et nouvelles fonctions issues de la réorganisation.
- Ecrire les procédures de décision et les modalités d'arbitrage entre les nouvelles directions et les départements.

- Afficher ces articulations avant d'engager la réorganisation effective des départements scientifiques.
- Décliner avec précision les conséquences de la réorganisation sur les services (informatique, support,..)
- Simplifier les processus décisionnels et alléger la charge liée à la production d'indicateurs.
- Préciser les délégations existantes dans les départements, en particulier ceux multi-sites.

- Préciser les périmètres scientifiques et techniques des unités de recherche.
- Dans le modèle actuel, on constate le mal être des Chefs d'Unité. Leur rôle doit être redéfini et allégé (tâches de reporting) afin qu'ils puissent être plus présents humainement, techniquement et scientifiquement.
- Le contrôle économique de l'activité de l'unité doit être allégé.
- Devant l'absence de priorisation des activités des salariés, publier des feuilles de route sur un espace de partage dédié et laisser les salariés participer à la rédaction des feuilles de route en cours d'élaboration, ce qui devrait permettre de bien définir leur activité
- Evaluer les unités de recherche au regard de l'intérêt de leurs productions scientifiques, ce qui serait porteur de sens et d'adhésion pour les salariés ; l'évaluation telle qu'elle a été appliquée actuellement n'a pas permis d'y répondre.

- Programmer les évolutions d'effectifs à 5 ans pour chaque département, autrement que par une planification des départs naturels, afin de restaurer la confiance des salariés.

- Revoir le statut et l'allocation des doctorants.

- Traiter en amont de la réorganisation des départements, les points suivants :
    - Définir l'organisation du département en fonction de la charge de travail : effectifs, nombre de sites, charge contractuelle, nombre d'unités de recherche, nombre de thématiques couvertes, services fonctionnels.
    - Redéfinir le périmètre des unités de recherche, qui devrait être inspiré des feuilles de route en cours de rédaction et en lien avec les priorités scientifiques de l'ONERA. Il faut une participation active et transparente des salariés des départements (publication des projets de feuilles route, possibilité d'apporter des idées en toute transparence ;…)

***l**es résultats sont exprimés en % des salariés ayant répondu au questionnaire (42% soit 840 personnes)

- Accompagnement de la conduite :
  - Accélérer la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et rattraper le retard en le rendant prioritaire et ambitieux.
  - **Créer une cellule RH dédiée à la réorganisation au service du personnel qui permette l'écoute des salariés, le suivi et l'orientation**
  - Renforcer l'équipe d'accompagnement
  - établir des plans prévisionnels d'embauche sur plusieurs années,
  - caractériser l'attractivité de l'Office auprès des jeunes,
  - Partager le projet avec les salariés :
    - favoriser des lieux d'échange physique entre les salariés sur leur travail en dehors de leur département ou service et des réunions,
    - Afficher une construction itérative des adaptations particulières de l'organisation des futurs départements,
    - Rendre les équipes de recherche actrices dans les propositions d'organisation.
  - Fidéliser les jeunes générations.
  - **Travailler en interne avec les IRP aux améliorations souhaitées par le personnel**, à savoir :
    - Améliorer les moyens pour réaliser un travail de qualité (plus de 40%)
    - Simplifier les circuits de décisions
    - Redonner de réelles perspectives d'évolution professionnelle.

DEMANDES

L'IC-CHSCT demande à poursuivre sa mission sous une forme à définir en commun pour les raisons suivantes :

- Les conditions de travail ne sont pas envisagées dans le projet actuel,
- Une vision globale de la réorganisation au sens de la santé au travail des salariés est nécessaire, sans pour autant empiéter sur les prérogatives de chaque CHSCT.
- L'instance ne peut à ce stade rendre un avis que sur le principe du projet et non sur l'impact du projet sur les conditions de travail
- Le projet laisse présager une aggravation des situations de tension au travail du fait de la perte d'autonomie qu'il induit à ce jour
- Le projet va aborder la réorganisation qui fixera les périmètres des UR et décrira leur fonctionnement ; ce suivi doit pouvoir fournir les réponses aux interrogations et apporter un éclairage de l'impact de la réorganisation sur les conditions de travail.

Par ailleurs, l'IC-CHSCT demande :

- Des réponses écrites de la direction aux préconisations de l'IC-CHST et à celles du rapport Syndex
- La fourniture à tous les CHSCT du rapport d'audit DRI fait par SOGETI
- La transmission du calendrier prévisionnel de consultation des IRP (CHSCT, CE, CCE)

***l**es résultats sont exprimés en % des salariés ayant répondu au questionnaire (42% soit 840 personnes)

ANNEXES

Annexe 1 : Mise en place de l'instance et rappel des motivations

L'instance a été mise en place le 14 novembre 2016 sur convocation de la direction.
Les membres élus de l'instance de coordination CHSCT ont exprimé leur opinion dans la résolution 1 que nous rappelons ci-dessous :

«

Au cours de la réunion du 14 novembre 2016, l'instance de coordination a été informée du projet de réorganisation de l'ensemble de l'ONERA.
Les membres élus de l'instance de coordination CHSCT considèrent que ce projet très important est de nature à modifier les conditions de travail quotidiennes des salariés. Ils s'inquiètent fortement par exemple et de façon non exhaustive :

- de l'incidence de la préparation de la réorganisation sur les conditions de travail de tous les services et départements sollicités,
- de l'incidence de la réorganisation sur les conditions de travail de tous les services de soutien,
- des conditions de travail des chercheurs du fait d'une organisation différente de la recherche (conseil scientifique de l'ONERA, adjoint scientifique, conseil scientifique de département, etc)
- du lien et de la cohérence entre la réorganisation et le redéploiement géographique (rationalisation annoncée par la direction),
- du renforcement important de la structure hiérarchique, ils ne comprennent pas le rôle, les missions et les articulations des différents niveaux hiérarchiques : responsables de thématique, chefs d'unité (CU), chargés de mission (CM), directeurs de programme, adjoints scientifiques, directeurs, directeurs scientifique de domaine, etc,
- des effets dus à la massification de certains départements et à leurs implantations multisites,
- de la méthode appliquée pour la fusion de départements en particulier sur le traitement des fonctions doubles et du personnel concerné (pas de GPEC),
- de l'incidence de la réorganisation sur les conditions de travail du personnel sans fonction d'encadrement : autonomie, lien de subordination avec CU, directeurs, CM, directeurs de programme, etc,
- de la déclinaison dans la réorganisation de la réduction d'effectifs et de l'augmentation des ressources financières contractuelles programmées dans le projet de COP, et des conséquences sur les conditions de travail (en particulier, évolution de la population dans les catégories professionnelles non cadres),
- du manque de cohérence entre les objectifs annoncés dans le PSS, le projet de COP et la réorganisation.

La présentation n'évoque nullement l'impact du projet sur les conditions de travail.
Les membres élus regrettent de plus, de ne disposer que des planches de présentation de la direction comme document de travail.

En conséquence, l'instance de coordination CHSCT a donc décidé le 14 novembre donc de se faire assister dans sa mission par un expert agréé par le ministère du travail, au titre de l'article L4614-2 alinéa 2 du code du travail, afin qu'il réalise des analyses et des entretiens permettant de juger de l'impact du projet sur les futures conditions de travail du personnel. Cette expertise devra éclairer les membres de l'instance de coordination pour émettre leur avis. »

Annexe 2 : Mission confiée à Syndex

Résolution 2: « Le cabinet Syndex a été choisi. La mission confiée a été d'analyser et d'étudier les effets sur les conditions de travail de tous les salariés dans tous les centres de l'ONERA, en axant notamment son travail sur:

- L'effet de la réorganisation au sens de l'évolution des conditions de travail des départements et services concernés,
- Les effets du renforcement et la complexification de la structure hiérarchique,
- Les effets de la massification de certains départements;
- Les effets des modalités de fusion des départements,
- L'articulation du projet de réorganisation avec le projet de redéploiement géographique,
- Les effets de réduction d'effectifs et d'augmentation de la productivité,
- Les effets sur l'avenir des travaux de recherche,

Annexe 3 : Rappel de l'historique

- 14-11-2016 : mise en place de l'instance de coordination sur la réorganisation :
  - Résolution 1 motivation pour demande expertise
  - Résolution 2 : choix de l'expert Syndex avec demande de remise rapport le 17 février
  - Résolution 3 mandat
  - Résolution 4 demande Réunion extraordinaire pour définir règlement interne
- Echanges direction sur les délais :
  - 15-11-2016 : Lettre de Mr Leger en réponse à résolutions du 14-11 imposant remise de l'avis12_02-217 et du rapport d'expertise le 12-01-22017s
  - 17-11-2017 : Lettre intersyndicale pour demande de respect des délais et remise avis le 24-02-2017 et délai de remise rapport expert fixé par le cabinet d'expert
  - 30-11-2016 : lettre du président en réponse à la lette intersyndicale du 17-11-2016 ; p
- 01-12-2016 :IC- CHSCT extraordinaire
  - Discussion sur règlement interne
  - Discussion avec la direction sur les délais : remise rapport 13-2-2017 et remise avis 16-02-2017 et pas de demande d'avis CHSCT (résolution)
  - Discussion entre la direction, Syndex et les représentants du personnel de l'iC-CHSCT sur le projet de protocole de l'expertise, en particulier sur l'incompréhension de la direction de l'intérêt du questionnaire.
- 05-12-2016 : protocole de Syndex signé par secrétaire instance
- 08-12-2016 : Lettres des présidents de CHSCT adressés aux membres élus des CHSC sur leur désaccord à l'expertise,
- Mot du secrétaire général de janvier 2017 publié sur la page d'accueil dans la rubrique ENVOL
- 10-02-2017 : envoi par la direction des conclusions des groupes de travail (demande du 14-11-2016)
- 12_02-2017 : envoi du rapport par l'expert.
- Annonce direction au personnel :
  - Proposition de nomination des directeurs adjoints adjoins scientifique,…
  - Retour sur le coût de l'expertise.

Annexe 4 : Déroulement de la période de l'instance

L'IC-CHSCT a disposé de très peu d'informations sur le projet de réorganisation.

Suite au refus de la direction sur les délais demandés, un compromis a été trouvé le 01-12-2016 avec remise du rapport le 13-02-2017 et remise de l'avis le 16-02-2017 (résolution n°1 du 01-12-2016).
L'inexistence de moyens de communication mis à la disposition de l'instance a demandé une mobilisation des personnes de l'instance afin d'informer régulièrement le personnel du déroulement de l'analyse en cours.
Le cabinet syndex a envoyé son rapport le 12 février 2017.

Annexe 5 : Approche Syndex

Le travail a regroupé :

- une analyse documentaire
- des entretiens avec l'encadrement de l'ONERA ;
- des entretiens avec des salariés volontaires (entretiens individuels et collectifs) sur la base d'un échantillonnage effectué par leurs soins avec l'objectif de les entretenir avec une proportion des département/fonctions support la plus proche possible de la réalité du corps social de l'ONERA.
- un questionnaire soumis à 1998 personnes.