Syndicat de l'environnement,
la forêt et l'agriculture

Commission technique du siège (CTS)

de l'Office National des Forêts

18 Mai 2021

Compte-rendu

Pour l'Administration

- M. Olivier ROUSSET – DG Adjoint
- M. Matthieu DUROI – DRH Siège
- Mme Clarisse KURDI - Département gestion des personnels DG

Pour les syndicats

SNUPFEN

- M. Yvon BORNIER,
- Mme Marie Françoise CHATELAIN,
- Mme Sonia MARTINEZ
- Mme Véronique VINOT

Synergies -FO

- M. Jean-Paul MANGIN

EFA CGC

- M. Patrice HIRBEC,
- Mme Dominique LESPAGNOL

M. Jean-Paul MANGIN, de Synergies-FO est nommé secrétaire de séance.

EFA CGC présente une motion liminaire ci-après.

Syndicat de l'environnement,
la forêt et l'agriculture

Commission technique du siège (CTS)
de l'Office National des Forêts
18 Mai 2021
Déclaration liminaire

Le contenu et le sens du travail au sein de la DSI

L'OMS a officiellement déclaré le 11 mars 2020 l'épidémie de Covid-19 comme « pandémie ». L'informatique a joué un rôle primordial dans la gestion de la crise depuis l'apparition des premiers cas à Wuhan en Chine en novembre 2019. Tandis que les scientifiques du monde entier se sont mobilisés pour trouver des traitements et un vaccin, l'informatique s'est placée au service de la science.

La DSI de l'ONF quant à elle, s'est placée au service des utilisateurs. Toujours plus d'informations de qualité et une expérience de navigation optimale pour tous, la richesse et l'expertise des contenus.

Après l'accélération de la transformation numérique provoquée par la pandémie Covid-19, le sentiment d'urgence initial s'est stabilisé. Ainsi, sous l'effet de la crise, les processus de transformation numérique sont désormais entrés sans équivoque dans le monde d'après :

- Les effectifs gagnent en diversité
- De nouvelles façons de travailler dans un environnement numérique ont fait leur apparition
- Les nouvelles technologies facilitent le travail.

Ainsi, EFA CGC estime que les défis écologiques, technologiques et institutionnels que doivent relever nos sociétés sont l'occasion de promouvoir un *« travail réellement humain »*, pour que *« les travailleurs soient employés à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun »*, selon la définition gravée dans le marbre des droits fondamentaux de l'organisation onusienne. Cela permettrait à chacun de retrouver le sens du travail et la dignité qui va avec, qui font tant défaut aujourd'hui, marquant un nouveau départ pour la justice sociale.

Mais voilà, à l'heure des réorganisations au sein de la DSI (DSM et DSTS !), et pour ne parler que de cette Direction, il est salvateur de pouvoir retrouver des repères tant l'incompréhension est grande…

De fait, instituer une communauté de travail, que ce soit à l'échelle d'une entreprise ou d'une nation, impose de mettre en place des mécanismes internes efficaces. Or, depuis de nombreuses années, on s'évertue à les détruire au sein de la DSI qui n'en finit pas de « se construire » et de se « déconstruire » ! Bref, cette Direction est en constant « déménagement » ! Certes, ce n'est pas la seule… Toutefois que d'antériorité ! Il va donc falloir tirer les conséquences de cette antériorité, en améliorant le dialogue entre les pôles, les individualités et les process.

Il n'est pas concevable que cette réorganisation interne prospère en dehors d'un cadre, des personnes, de ses contraintes. En cela, il est primordial que sa mise en œuvre ne relève pas uniquement de directives, et seulement de directives.

De fait, les lunettes organisationnelles sont aveugles au travail et aux personnes, et montrent le caractère illusoire de réorganisations réalisées sans les personnels et en dehors des personnels. Après on se désole des dysfonctionnements, des blocages, voire des guerres de pouvoirs…

Notre crainte, à EFA CGC, c'est que la situation à la DSI joue un rôle d'amplificateur de ces dérives.

Pour initier ce changement : la santé et la sécurité au travail sont un levier extrêmement puissant. Affirmer que les gens ne doivent pas tomber malade au travail, c'est un argument difficile à contrer. Il est d'autant plus urgent de traiter cette question qu'avec la gouvernance du travail par les nombres et les mauvais usages de l'informatique, on assiste à une montée considérable des atteintes à la santé mentale.

Avant, on pouvait être abruti par le travail, aujourd'hui on en devient cinglé !

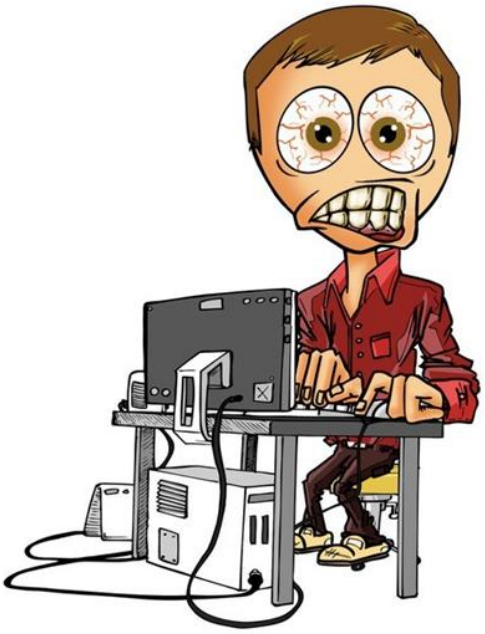
La « révolution informatique » à la DSI pourrait aller dans un autre sens. Mais cela suppose des marges d'autonomie, de la créativité, de la concertation et bien évidemment de la réflexion collective.

In fine, pour EFA-CGC, il est urgent de remettre non seulement des moyens financiers, des moyens au service de l'ONF, mais aussi et surtout du dialogue entre les personnels.

Il est temps de réaliser un retour d'expérience (REX) !

Sur ce point, il s'agit pour l'organisation ONF de respecter l'intégrité de ses collaborateurs en favorisant les relations qu'ils entretiennent avec les autres en leur donnant les moyens pour effectuer leur travail tout en faisant progresser leur bien-être physique et mental.

Dans cette perspective, EFA-CGC invite la Direction de l'ONF à prendre son temps et accepter de remettre à plat l'organisation de la DSI, avec les personnels, et non pas sans eux, afin de comprendre son fonctionnement et voir comment l'améliorer tout en prenant en compte les nouveaux enjeux.



Les représentants EFA-CGC
Dominique LESPAGNOL
Patrice HIRBEC

L'ordre du jour est le suivant :

1. Projet de PV du CTS du 17 décembre 2020 (vote) ;
2. Projet de PV du CTS du 28 janvier 2021 (vote) ;
3. Entretiens professionnels (information) ;
4. Bilan de la formation 2020 (information) ;
5. Filialisation (information) ;
6. Suivi des organisations (information) ;
7. Organisation de la DSI et modalités de recours aux prestataires et intérimaires (information) ;
8. Consignes de travail sur site administratif compte-tenu du contexte sanitaire (information).

---

1. Approbation du procès-verbal du 17 Décembre 2020 (vote)

Compte-tenu d'une remarque réalisée en séance et de sa prise en compte, le PV est approuvé à l'unanimité.

---

2. Approbation du procès-verbal du 28 Janvier 2021 (vote)

Le PV est approuvé à l'unanimité.

---

3. Entretiens professionnels (information)

Pour de nombreux managers et salariés, l'entretien professionnel est un rendez-vous incontournable. Cet entretien ne s'improvise pas. Il faut préparer son déroulement, faire le point sur le travail réalisé au cours de l'année passée… Pour en tirer le meilleur profit, un certain nombre d'éléments sont à mettre en place pour l'organiser au mieux.

Vous avez mis en place les entretiens annuels d'évaluation notamment pour faire le point sur le travail accompli par vos salariés, fixer de nouveaux objectifs, mieux connaître les attentes et les difficultés rencontrées par vos collaborateurs. Cela pourra être aussi l'occasion de les recadrer ou de les féliciter, selon les cas.

Le dialogue doit être constructif. Les demandes des personnels doivent être entendues et mises en perspective au regard du bilan effectué et des objectifs fixés.

Un entretien comporte trois phases qui méritent d'être réalisées avec soin.

1 - <u>Comment bien préparer les entretiens ?</u>

L'entretien doit se préparer sur une année entière et non sur les quelques jours qui le précèdent.

Il faut éviter de se focaliser sur une erreur commise par le salarié la semaine précédente. Le manager doit parvenir à définir l'essentiel de ce qu'il souhaite dire à son collaborateur et fonder son évaluation sur des faits précis.

Il est donc intéressant de préparer de courtes synthèses des entretiens informels qui ont eu lieu durant l'année écoulée. Ceci demande du temps et un certain investissement. Il est essentiel que les managers aient été sensibilisé à l'intérêt de cet entretien.

Il est extrêmement important que le salarié prépare également son entretien.

Son manager peut l'aider en lui donnant une liste de questions ouvertes qui serviront de base de discussion : ressenti sur le poste, difficultés rencontrées, souhaits d'évolution, etc. ou encore d'utiliser la maquette de l'entretien à disposition sur GERHFO

2 - Comment favoriser le bon déroulement de l'entretien ?

L'entretien professionnel doit être un moment d'échange constructif avec la personne. Certes, il est utile de commencer par effectuer un bilan de l'année écoulée, puis aborder les objectifs de l'année à venir. Toutefois, il est important de prévoir un temps d'échange pour aborder plus globalement l'emploi du salarié (conditions et qualité de vie au travail, modification des missions, ambiance générale etc.).

Afin de faciliter les échanges, il est important de mettre à l'aise la personne. Pour ce faire, il faut éviter « le coin de bureau » ou devant l'ordinateur par exemple. L'entretien annuel ne doit pas être un monologue. Il est important de laisser un temps de parole à la personne. Par exemple, au lieu que le manager effectue le bilan de l'année de travail de la personne, proposition peut être faite à ce qu'il le fasse lui-même.

Avec ce type d'approche, l'entretien est plus dynamique, et il est plus aisé de rebondir et d'apporter des remarques sur les affirmations du salarié.

Il est préférable que l'entretien soit animé par le supérieur direct du salarié : c'est lui qui dirige le salarié au quotidien, qui le connaît le mieux et qui sait exactement quel travail il doit accomplir.

Attention

Si c'est le supérieur hiérarchique du niveau au-dessus qui s'en charge, vous déresponsabilisez et décrédibilisez le supérieur direct du salarié.

Conseil

Si vous voulez que les managers mènent l'entretien de la meilleure manière possible, il ne faut pas qu'ils le ressentent comme une corvée inutile imposée par la direction. Pour cela, le temps d'expliquer les enjeux de cette pratique et la méthode à utiliser, est essentiel.

Il n'existe pas de méthode type pour réaliser un entretien professionnel. En revanche, certaines façons de procéder permettent de faciliter la discussion entre le manager et son collaborateur.

Le manager peut commencer l'entretien en évoquant la réalité quotidienne du poste tenu par le salarié. Il le laissera ensuite s'exprimer sur le sujet.

Il peut l'aider en sortant la fiche de poste et analyser la réalité au regard de ce qui était initialement prévu. Ceci permet en général de lancer la discussion et d'instaurer un climat de confiance. Le manager peut ainsi voir si le salarié a bien compris ce que l'établissement attend de lui.

Il est ensuite primordial de faire un bilan du travail accompli :

- **Les succès** : pour analyser les compétences que le salarié a mises en œuvre, on peut lui demander ce qui se passe bien dans son travail et les raisons des réussites professionnelles accomplies. En l'aidant à les déterminer, le manager permet au salarié de systématiser les réussites. Il est toujours plus simple pour le manager de faire progresser un salarié sur ses points forts que de combler ses lacunes ;

- **Les échecs** : le manager ne doit pas hésiter à dire ce qui ne va pas. Il est donc nécessaire qu'il ait l'autorité requise pour cela. La démarche doit rester constructive, car elle doit permettre au salarié de progresser. Il ne s'agit pas d'un entretien disciplinaire. Évoquer les difficultés permet de faire réfléchir le salarié à

l'évolution de son poste et de ses fonctions. Dans un dernier temps, le manager doit être capable de synthétiser ce qui a été dit et de formuler les objectifs à atteindre (aussi bien en termes de performance, que de comportement, d'intégration à l'équipe, etc.).

Le supérieur hiérarchique doit laisser le salarié s'exprimer et ne pas imposer un discours à sens unique. Bien sûr, il peut craindre les critiques du salarié. C'est pourquoi il doit avoir l'assurance et l'autorité naturelle pour les entendre et apporter des explications et des arguments.

Avec une dizaine ou plus, de collaborateurs à superviser, le manager a besoin de temps pour préparer les entretiens dans de bonnes conditions et se focaliser sur le contenu du rendez-vous.

Aujourd'hui, 64 % des entretiens ont été réalisés. Pourtant, à l'ONF, l'entretien individuel ne fait « plus recette ».

La Direction ambitionne que tous les entretiens soient terminés au 1er juin 2021.

Avancement de la campagne des entretiens professionnels au 30/04/2021

Direction	Réalisé	Non réalisé	Total	Réalisé	Non réalisé
DCBS	49	38	87	56%	44%
DFRN	32	14	46	70%	30%
DRH	32	33	65	49%	51%
DEF	8	21	29	28%	72%
ACP	10	5	15	67%	33%
DCOM	11	6	17	65%	35%
DSI	21	43	64	33%	67%
DG/DGA	16	4	20	80%	20%
DRIOM		2	2	0%	100%
SIAAJ		17	17	0%	100%
Total général	**179**	**183**	**362**	**49%**	**51%**

« *Le travail, c'est la santé* » chantait Henri Salvador. Avec un travail on gagne sa vie, on trouve une place dans la société, on peut même s'épanouir. Mais le travail peut faire très mal : stress, harcèlement, moyens inadaptés, perte de sens. Mal organisé et mal dosé il peut déclencher des douleurs physiques, un burn-out voire conduire au suicide. En économie, on appelle ces dérives les risques psycho-sociaux. Ils coûtent entre 2 et 3 milliards d'euros aux entreprises françaises chaque année.

Dont acte ! Alors, à l'ONF, Risques psychosociaux ou pas…. Aux dires de la Direction, ce serait PAS… ou presque PAS…

3. Effectuer un suivi de l'entretien

Pour être pleinement efficace, l'entretien professionnel doit être accompagné d'un suivi adapté et régulier.

Après avoir effectué tous les entretiens annuels des personnes, il est important de prendre du recul et d'analyser le contenu de ces entretiens.

L'objectif est d'améliorer la prise de décision au sein de l'établissement grâce à ces entretiens.

Qu'en est-il à l'ONF ?

Beaucoup considèrent ce moment comme « inutile ». D'autres se « forcent ». Peu en sont satisfaits.

Prendre en compte les intérêts et motivations clés d'une personne accompagnée dans l'élaboration de ses projets professionnels est primordial. C'est capital dans une époque comme la nôtre où tout s'accélère et se transforme à vitesse grand V, y compris le monde de l'emploi et les carrières individuelles.

Ça l'est d'autant plus dans le contexte actuel de crise sanitaire que nous traversons. Si on connait généralement bien les diplômes, les parcours professionnels et les compétences d'une personne, on connaît beaucoup moins bien son profil motivationnel. En complément du travail sur les compétences et les expériences, réfléchir sur ses moteurs (motivations, intérêts, besoins et valeurs) lui permet de comprendre ce qui fait sens pour elle dans le travail et d'évoluer dans un poste qui correspond pleinement à ses attentes.

---

4. Bilan de la formation 2020 (information)

- **Eléments marquants de l'activité de formation en 2020**

L'impact de la Covid en 2020 s'est ressenti sur l'activité de formation à l'ONF en général, puis à la direction générale en particulier.

Le confinement du mois de mars 2020 a contraint l'activité à cesser, pour évoluer vers des modalités adaptées de formation à distance, qui permettent de garantir une sécurité sanitaire pour les parties prenantes.

L'activité a ralenti à la fin du premier trimestre : le nombre d'actions de formation a diminué de 6%.

Les confinements ont contraint les prestataires de formation à transformer les sessions présentielles en classes virtuelles, par des outils tels que Zoom, Teams, ou Google Meet. Teams étant le logiciel exclusivement utilisé par l'ONF, les autres plateformes sont accessibles par l'intermédiaire d'un navigateur internet sans aucun blocage.

La proportion de formations à distance est de 24 %. Les formations concernées sont celles qui étaient déjà prévues en FOAD, celles qui ont été organisées en classe virtuelle du fait de la situation sanitaire, puis celles qui étaient déjà commencées en présentiel, puis qui ont continué en FOAD.

Pour autant, le plan de développement des compétences des personnels de la Direction Générale a pu se maintenir en grande partie : 226 stagiaires ont bénéficié de 4 907 heures de formation (+16 %). Le taux d'accès à la formation a été équivalent à 2019 (54%).

- **Statistiques de la formation 2020 à la direction générale**

Le taux d'accès à la formation s'est maintenu en 2020 : 54 % des personnels ont bénéficié d'au moins une action de formation.

226 collaborateurs ont finalement suivi l'une des **119 actions** de formation (DG/DT/nationales).

L'année 2020 est toutefois marquée par un fort taux d'annulation et de report qui peut être dû en partie à la situation sanitaire : 21 % d'annulations et de reports.

Evolution du nombre d'agents ayant participé à une formation

Tableau 1

Année	2018	2019	2020
Nbre d'agents formés	190	249	226
Effectifs	342	448	417
Taux d'accès à la formation	53 %	55 %	54 %

Accès à la formation par catégorie et statut d'emploi

Tableau 2

Catégorie	Nbre de personnes formées	Statuts			
		Ouvriers qualifiés	Privé	Fonctionnaires	Agents non Titulaires
A / Ingénieurs et cadres	134		89	35	10
B / TAM	34		8	24	2
C / Employés	8		1	7	
Alternants/stagiaires/Emplois aidés	3		3		
Ouvriers	47	47			
TOTAL	**226**	**47**	**101**	**66**	**12**

Tableau 3

Catégorie	Tx d'accès par catégorie	Statuts			
		Agent non titulaire	Fonctionnaire	Privé non OF	Privé OF
A / Cadres	49 %	48 %	37 %	57 %	
B / TAM	39 %	40 %	50 %	23 %	
C / Employés	47 %		47 %	50 %	
Ouvriers	90 %				90 %
Taux d'accès moyen	**54 %**	**46 %**	**42 %**	**44 %**	**90 %**

Accès à la formation femmes / hommes

Graphique 1

Les bénéficiaires d'actions de formation se répartissent de la manière suivante :

Tableau 4

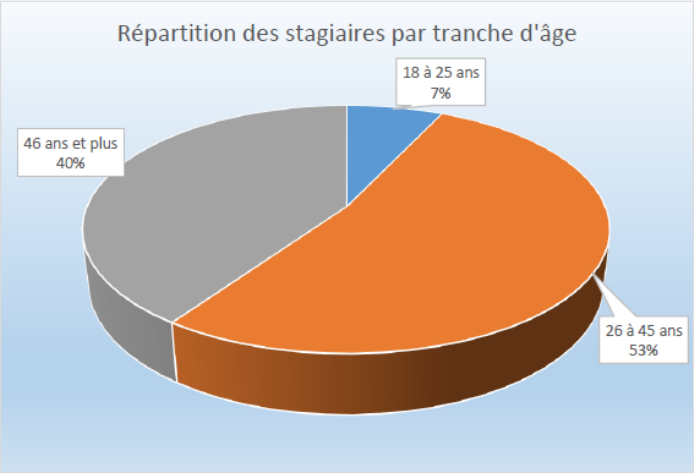
Statuts	Femmes	Hommes	Total
Agent non titulaire	6	6	12
Fonctionnaire	48	18	66
Privé	46	102	148
TOTAL	**100**	**126**	**226**

Le taux d'accès à la formation en 2020 à la DG est de :

- 51 % pour les femmes (197 femmes à la DG au 31/12/2020)
- 57 % pour les hommes (220 hommes à la DG au 31/12/2020)

Accès à la formation par tranche d'âge

Graphique 2



Le taux d'accès à la formation en 2020 à la DG est de :

- 67 % pour les 18-25 ans (27 collaborateurs à la DG au 31/12/2020)
- 53 % pour les 26 à 45 ans (184 collaborateurs à la DG au 31/12/2020)
- 40 % pour les 46 ans et plus (206 collaborateurs à la DG au 31/12/2020)

<u>La répartition de la formation par filières métiers et directions centrales</u>

Graphique 3

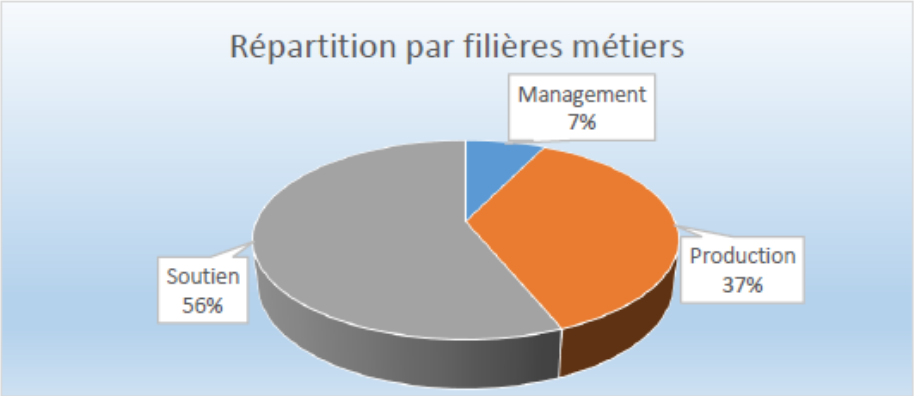


Tableau 5

Direction centrale	Nombre collaborateurs	Taux d'accès par Direction
Agence comptable	4	22 %
DG / DGA / ADG / DRIOM	9	30 %
Direction forêts et risques naturels	17	30 %
Direction commerciale bois et services	71	74 %
Direction de la communication	11	46 %
Direction des ressources humaines	55	72 %
Direction économique financière et des systèmes d'information	53	53 %
SIAAJ	6	35 %
TOTAL	**226**	**Moyenne 54 %**

- **Motifs d'annulations**

Il y a 21 % de formations annulées ou reportées. Jusque-là l'outil ne comptabilisait pas les formations reportées. A compter du dernier trimestre 2020, les formations reportées sont désormais comptabilisées.

Parmi les annulations, 90 % ne sont pas justifiées. Concernant le reste des annulations, on trouve les motifs suivants :

- Réunion,
- Inscription tardive
- Charge de travail
- Déplacement déconseillé
- Maladie (0,4 % des motifs d'annulation)
- Etc.

Les contraintes opérationnelles ont été très fortes et ont conduit à une augmentation des annulations et reports sur 2021.

L'année 2020 a connu une continuité de l'année précédente : la dynamique de reprise des formations s'est confirmée. Les volumes horaires ainsi que les engagements de dépenses ont augmenté.

Le budget prévisionnel était de 177 K€ (hors frais de déplacement…). Les annulations et reports en partie liés à la situation sanitaire expliquent la différence entre le budget réalisé et le budget prévisionnel.

Dispositif de formation	Dépenses engagées
Formation adaptation à l'emploi	20 134
Formations ouvertes à inscription	1 430
Formations projet	107 241
Formations réglementaires	21 677
Dispositifs à caractère personnel	11 466
TOTAL	**161 948**

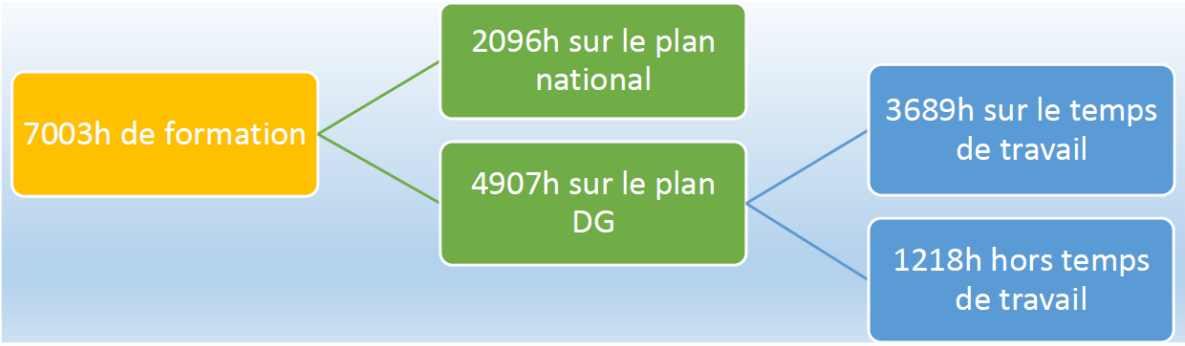
- **Détail des formations en heures**

Répartition en heures de formation par statut de personnel et typologie de formation

Les collaborateurs de la direction générale ont bénéficié de 7 003 heures de formation. Les formations nationales s'élèvent à 2 096 heures. Les formations DG représentent 4 907 heures.

Tableau 6

Type de formation	Agent non titulaire	Fonctionnaire	Privé	Total général
Formation adaptation à l'emploi		241	1 175	**1 416**
Formation ouverte à inscription	28	112	199	**339**
Formation projet (sur temps de travail)	565	799	1 170	**2 534**
Formation projet (hors temps de travail)			266	**266**
Dispositifs à caractère personnel		147		**147**
Dispositif à caractère personnel (hors temps de travail)			952	**952**
Formations réglementaires	49	7	1 194	**1 250**
Autres actions de développement des compétences	25	62	12	**99**
Total	**667**	**1 368**	**4 968**	**7 003**
Temps moyen par stagiaire sur temps de travail	**55h35**	**20h43**	**36h24**	**25h22**



- **Budget formation 2020**

Tableau 7

Dispositif de formation	Dépenses engagées
Formation adaptation à l'emploi	20 134
Formations ouvertes à inscription	1 430
Formations projet	107 241
Formations réglementaires	21 677
Dispositifs à caractère personnel	11 466
TOTAL	**161 948**

L'année 2020 a connu une continuité de l'année précédente : la dynamique de reprise des formations s'est confirmée. Les volumes horaires ainsi que les engagements de dépenses ont augmenté.

Le budget prévisionnel était de 177 K€ (hors frais de déplacement…). Les annulations et reports en partie liés à la situation sanitaire expliquent la différence entre le budget réalisé et le budget prévisionnel.

- **Stagiaires**

La DG a accueilli :

- 6 stagiaires gratifiés et non gratifiés en 2020 de formation supérieure,
- 4 stagiaires de 3ème (Collège)
- 1 stagiaire de première (Lycée)

Les stages de 3ème durent une semaine et les autres stages durent entre 1 à 6 mois.

Une stagiaire a pu poursuivre en CDD.

Le tableau suivant indique les services ayant accueilli les stagiaires en études supérieures.

Tableau 8

Direction	Service	Nbre stagiaires
DEFSI	DSM	2
DFRN	RDI	2
DCBS	ANET	2

- **Contrats aidés**

La direction générale a accueilli 17 apprentis et 2 contrats de professionnalisation en 2020.

L'ONF accompagne certains alternants tout au long de leur parcours : 6 contrats sont ainsi conclus pour une durée supérieure à 1 an.

- **Contrat d'apprentissage**
- Alternants finissant leur alternance en 2020 :

Tableau 9

Nombre d'année en alternance à l'ONF	SERVICE[1]	Etudes poursuivies
2 ans	DRH-PQVT	Ingénieur ECAM bois
1 an	DEFSI-DGA	Maintenicien micro-informatique et réseaux
3 ans	DFRN-RDI	Diplôme d'ingénieur
1 an	DCBS-ANET	Responsable d'unité opérationnelle
1 an	DIR COM-DE	Master 2 journalisme et culture et communication scientifique
1 an	DEFSI	Licence pro responsable du développement de projet
1 an	DCBS-ANET	Manager de politiques territoriales et de projets territoriaux
3 ans	DFRN-CGAF	Ingénieur AgroParisTech
2 ans	DFRN-CGAF	Ingénieur AgroParisTech
1 an	DIR COM-DEC	Chef de projet communication
1 an	DIR COM-DEC	Manager du développement international

- Alternants arrivant / continuant leurs études à l'ONF en 2020 :

Tableau 10

Nombre d'année en alternance à l'ONF	SERVICE	Etudes poursuivies
1 an	DCOM	Graphiste Motion Designer
2 ans	DEFSI-DGA	BTS comptabilité gestion
2 ans	DEFSI-DGA	BTS comptabilité gestion
2 ans	DRH-DRSJ	M2 gestion stratégique des ressources humaines
2 ans	DCBS-DCS	Marketing communication et digital
2 ans	DCBS-DCS	DUT Gestion administrative et commerciale des organisations
1 an	DCOM	Audiovisuel journalisme et com scientifiques
1 an	DRDI	Forêt et mobilisation des bois
1 an	ANET	PRO SIG
1 an	DCOM	Chef de projet communication et publicité
1 an	DCBS	Management et gestion des organisations
2 ans	DCBS	Manager des stratégies de communication marketing
1 an	DCOM	Stratégie éditoriale et production de contenu
2 ans	ACP	Comptabilité gestion

- **Contrat de professionnalisation**
- Alternants finissant leur alternance en 2020 :

Tableau 11

Nombre d'année en alternance à l'ONF	SERVICE	Etudes poursuivies
1 an	DIR COM-DD	Licence pro métiers de l'information veille et gestion des ressources documentaires
1 an	DIR COM-DD	Manager en stratégie digitale
1 an	DIR COM-DEC	Manager de la marque – Programme communication publique et politique
2 ans	DIR COM	Manager de la stratégie commerciale et marketing
2 ans	DIR COM-DE	Journaliste presse écrite multimédia
2 ans	DCBS-ANET	BTSA Gestion forestière
2 ans	DCBS-DCE	Assistante contrôleur de gestion
1 an	DRH-PRH	Responsable des ressources humaines
2 ans	DEFSI-DSM	Concepteur Développeur informatique

- Alternants arrivant / continuant leurs études à l'ONF en 2020 :

Tableau 12

2 ans	DIR COM	Reporter chef d'édition
2 ans	DRH	Manager en ressources humaines

Conclusion du bilan de la formation 2020

Le début de la situation sanitaire a généré une suspension des formations en présentiel. La DG ainsi que les organismes de formation ont adapté l'offre pour la rendre accessible à distance.

Ainsi le taux d'accès à la formation a pu être maintenu. Toutefois, 21 % des formations ont dû être reportées ou annulées. Le service RH reste attentif au taux d'accès à l'équité d'accès à la formation entre hommes et les femmes, et selon les âges.

A la connaissance de l'employeur, le CPF est de plus en plus mobilisé par les personnels. Des premiers dispositifs de co-financement de formation ont pu être mis en place. La loi le permet depuis septembre 2020 pour les personnels de droit privé.

Perspectives 2021

L'année 2021 débute comme s'est terminée l'année précédente : avec des contraintes fortes liées à la situation sanitaire. Les formations à distances continuent, afin de maintenir une activité de formation régulière.
Ces conditions très particulières devraient contribuer à maintenir une activité de formation forte à la DG, à un niveau au moins similaire à l'année 2020.

Une action de formation d'envergure nationale, « l'adaptation des forêts au changement climatique », sera entre autres proposée à l'ensemble des personnels parmi les formations structurantes et stratégiques de l'année à venir.
Dès que la situation sanitaire le permettra, le retour à la formation en présentiel sera proposé aux personnels.

NOTA

La crise sanitaire conduit nombre de salariés à s'interroger sur leur trajectoire professionnelle, sur leurs aspirations. Dans le même temps, les organisations vont devoir réinterroger leurs modèles et explorer de nouveaux « business ». L'engagement, l'affirmation du collectif mais également la capacité à faire émerger les compétences nécessaires aux nouveaux marchés deviennent clés.

Comment construire une stratégie de développement des compétences et répondre aux attentes en combinant CPF et stratégie RH ?

-En quoi la mise en place de parcours certifiants digitalisés peut-elle permettre de résoudre l'équation ?

-La transmission de savoirs métiers est-elle possible via des formations 100% digitales ?

- Formations digitales et excellence métier sont-elles compatibles ?

-Etc.

---

5. Filialisation (information)

M. Christophe CHAPOULET, préfigurateur de la future filiale présente ce point.

Pour rappel, une équipe de « préfigurateurs » a été mises en place dans les territoires.

Préfiguration filiale

CHANTIERS & EQUIPE PROJET

Stratégie & Pilotage	Christophe Chapoulet
Production	• Frédéric Malbrunot- David Chevet- Loïc L'Haridon
Marketing et commercial	• Nicolas Philippe
Communication	• Stéphanie Prieur
Ressources Humaines	• Nathalie Cantin
Finances	• Fabien Lassoury
Informatique	• Loïg Belbeoch
QSE – Conduite du changement	• Aude Jankowski
Juridique	• Anne-Claire Antoine-Lorquin
Achats - Immo	• *Intégré aux sujets Prod puis à définir pour 2021*
Territoires	• Laurent Bracq / Maryline Tardit

EQUIPES TERRITOIRES

	DT AuRA	DT BFC	DT GE	DT MM	DT SeNo	DT COA	ANET/Sessile
Référent Préfiguration	Hervé Houin (DT)	Armelle Jaboeuf (RPS)	Laurent Bracq (RCS)	Christian Vallet (RCBS)	?	Jean-François Thivilliers (DATx)	Frédéric Malbrunot
Commerce	Olivier Ferry (RCBS)	Jean-Baptiste Schwebel (RCBS) Emilie Moesch (cadre comm)	Frédéric Lévy (RCBS)		Lucie Chaplain (RCS)	Samuel Lardeux (responsable commercial service)	Antoine Bled
Production	Mathilde Mathias (DAEt) Paul Clauss (DATx) Arthur Buhler (RUP)	Florent Dubosclard (DATx) François Buffat (RUP Dev) Vincent Godreau (RUP Etudes) Nicolas Lemaire (CTx) Bryan Denajar (OF grimp Elag) Philippe Fargues (RUP)	Pierre Geldreich (DATx) Delphine Pierrat (DAEt) Jean-Philippe Maréchal (DATx)	Thierry Bonnaure (DATx) Sophie Berlin (DAEt)	Jean-Michel Soubieux (DATx) Lucie le Chaudelec (DAEt)	Mathieu Desmartis (CTX) Cyril Demazure (expert AC) Loïc L'Haridon (RUP)	Stéphane Caquineau (DATx) Nicolas Saint Jean (RUP)
Finances	Patricia Cuillerier (CSFT)		Marie Brunet (Sec gén DT)	Yves Beague (RFT)			Xavier Lemerez
RH	Jean-François Laffite (CSRH)			Emmanuelle Costerg (RRHprivé)	Nadia Denarie-Burban (CSRH) Aude Dollet-Bailly (CPRH)	Stéphanie Lenoble (CSRH)	Matthieu Duroi (ANET) / Xavier Lemerez (Sessile)
ATE	François-Xavier Nicot			Nicolas Karr (DATE)			
DT	Hervé Houin		Jean-Pierre Renaud		Eric Goulouzelle		

Quelle incidence pour la Direction Générale ? Et des personnels de la DRH Siège ?
Quid de leur « avenir » ?

Il est confirmé que les personnels des filiales pourront postuler aux appels de candidature ONF au même titre qu'un personnel ONF (et vice-versa).

Une analyse des processus métiers sera réalisée avec les Directions territoriales, processus impliqués directement mais aussi pour ceux auxquels des personnels, pour partie sur des activités filialisables, les mettent en œuvre au titre de leur autre partie d'activité.

---

6. Suivi des organisations (information)

Effectifs de la Direction Générale (ETP)

Direction centrale	Déc. 20	janv.	Fév.	Mars	Avril	Mai	Prev juin	Prev sept	Prev déc.
ACP	**17**	**18**	**18**	**17**	**17**	**18**	**18**	**18**	**18**
DCBS	**28,8**	**28,8**	**27,8**	**27,8**	**27,8**	**27,8**	**27,8**	**25,8**	**25,8**
DEF	**31**	**34**	**34**	**33**	**33**	**32**	**33**	**33**	**32**
DFRN	**46,7**	**46,8**	**47,8**	**48,8**	**49,5**	**48,5**	**49,5**	**48,5**	**45,5**
DG / DGA	**26,1**	**26,1**	**27,1**	**27,6**	**27,6**	**27,6**	**25,1**	**27,6**	**27,1**
CAB DG	3	3	4	4	4	4	4	4	4
CAB DGA	3	4	4	4	4	4	4	4	4
DRIOM	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
SRHAG	17,3	16,3	16,3	16,8	16,8	16,8	14,3	15,3	16,3
DIRCOM	**17,8**	**17,8**	**17,8**	**17,8**	**17,8**	**17,8**	**18,8**	**18,8**	**17,8**
DRH	**67,1**	**67,1**	**67,1**	**67,1**	**67,3**	**68,3**	**71,8**	**71,8**	**70,8**
DSI	**66,8**	**67,8**	**67,8**	**66,8**	**65,8**	**65,8**	**62,8**	**73,8**	**73,8**
SIAAJ	**19,5**	**18,5**	**21,5**	**21,5**	**21,5**	**21,5**	**22,5**	**20,5**	**19,5**
Total général	**320,8**	**324,9**	**328,9**	**327,4**	**327,3**	**327,3**	**329,3**	**336,3**	**330,3**

	Déc. 20	janv.	fév.	Mars	Avril	Mai	Prev juin	Prev sept	Prev dec
ANET	**64**	**66**	**64**	**67**	**67**	**67**	**65**	**65**	**56**
NON OF	**21**	**21**	**21**	**21**	**20**	**20**	**20**	**20**	**19**
OF	**43**	**45**	**43**	**46**	**47**	**47**	**45**	**45**	**37**
Total général	**64**	**66**	**64**	**67**	**67**	**67**	**65**	**65**	**56**

Emplois aidés									
Direction centrale	Déc 20	janv	fev	mars	avril	mai	Prev juin	Prev sept	Prev dec
ACP	1	1	1	1	1	1	1	1	1
DCBS	4	4	4	4	4	4	4	3	3
DEF	2	2	2	2	2	2	2	0	0
DFRN	2	3	2	2	2	2	2	4	4
DG / DGA	0	1	1	1	1	1	1	0	0
DIRCOM	8	7	7	8	8	8	7	7	7
DRH	2	2	2	2	2	2	2	2	2
DSI	0	0	0	0	0	0	0	2	2
SIAAJ	0	0	0	0	1	1	1	0	0
Total général	19	20	19	20	21	21	20	19	19

Arrivées - départs 2021

DG / DGA

- Arrivée sur le poste 16987 Directeur général adjoint A6 : Olivier ROUSSET (Janvier 2021)
- Arrivée sur le poste 6618 Secrétaire de direction B2 : Yaël SERFATY (Février 2021)

SRHAG
- Départ du poste 18283 Assistante de service social A1 : Chantal ROCHER (Janvier 2021)
- Arrivée CDD Logisticien : Djibril FOFANA (Janvier 2021)

SIAAJ
- Départ du poste 15172 Auditeur interne A3 : Julien LEFEBVRE (Janvier 2021)
- Arrivée CDD Juriste conseil : Alexandra SIEFFERT-XURIGUERA (Janvier 2021)
- Arrivée sur le poste 7460 Coordonnateur armement police A2 : (Février 2021)
- Arrivée sur le poste 8679 Juriste conseil A2 : Emilie JACOB (Février 2021)
- Arrivée sur le poste 19275 Juriste conseil A1 bis : Marion DEVAUX (Février 2021)

DFRN
- Arrivée sur le poste 10947 Assistant B2 : Sophie OLIVIER (Février 2021)
- Arrivée sur le poste 16399 Chef du département gestion durable et multifonctionnelle des forêts A4 : Edouard JACOMET (Mars 2021)
-Arrivée CDD Chargée de mission Céline RIEDWEG (Mars 2021)

DEF
- Arrivée sur le poste 16268 Chef du département finances et performance A4 : Julien LEFEBVRE (Janvier 2021)
- Arrivée sur le poste 19274 Acheteur national A1 : Virginie TREHIN (Janvier 2021)
- Arrivée sur le poste 9104 Gestionnaire de dépenses et de recettes B2 : Kadiatou KANN (Janvier 2021)
- Départ du poste 13479 Acheteur spécialisé B3-B4 : Virginie TREHIN (Janvier 2021)
- Arrivée sur le poste 8511 Responsable du pôle achatsA2 : Kamélia MADAOUI (Avril 2021)
- Départ du poste 8225 Acheteur national A1 bis : Kamélia MADAOUI (Avril 2021)
- Départ du poste 10201 Administrateur de données A1 bis : Florence COLLERAIS (Mai 2021)

DSI
- Arrivée sur le poste 18268 Pilote fonctionnel Gestion forestière A1 bis : Christophe GLEYEN (Janvier 2021)
- Départ du poste 18166 Expert fonctionnel travaux A1 bis : Thomas GOMEZ (Mars 2021)
- Départ du poste 10594 Expert fonctionnel travaux, production et services A1 bis : Olivier ANDURAND (Avril 2021)
- Départ du poste 10245 Responsable du pôle SAP A2 : Nathalie ORSAG (Mai 2021)
- Départ du poste 14844 Responsable du pôle SIRH A2 : Arnaud DOUCET (Mai 2021)
- Arrivée sur le poste 10245 Responsable du pôle SAP A2 : Arnaud DOUCET (Mai 2021)
- Arrivée sur le poste 14844 Responsable du pôle SIRH A2 : Frédérique CHARLES (Mai 2021)

DRH
-Arrivée sur le poste 18267 Responsable du pôle Action sociale A2 : Chantal ROCHER (Janvier 2021)
- Arrivée sur le poste 6056 Chargé d'ingénierie et de formation A1 : Tania CARTIER (Février 2021)
- Départ du poste 18249 Chargé de projet paie et GTA B3-B4 : Damien D'AGOSTINO (Février 2021)
- Arrivée sur le poste 16275 Chef du Département Prévention, SST, action sociale A3 : Nathalie PONZEVERA (Mai 2021)

DCOM
-Arrivée CDD Chargée de communication interne : Inès YEKLHEF (Avril 2021)

ACP
- Arrivée sur le poste 14804 Chargé de mission contrôle interne A2 : Olivier PINATEL (Janvier 2021)
- Départ du poste 7602 Adjointe au chef du département dépenses A1 bis : Laure LAFARGUE (Février 2021)
- Arrivée sur le poste 7602 Adjointe au chef du département dépenses A1 bis : Nathalie ORSAG (Mai 2021)

DCBS
- Départ du poste 13501 Assistant commercial B3-B4 : Tania CARTIER (Février 2021)

ANET
- Départ Dorian DE ROSA, ouvrier forestier (Janvier 2021)
- Arrivée CDD, Abdellatif ZAIMI, ouvrier forestier (Mars 2021)
- Arrivée CDD, Julien PEERE, ouvrier forestier (Mars 2021)
- Arrivée sur le poste 15814, Chef de projet travaux IDF Seine Nord A1 : Béranger SOULIER (Avril 2021)
- Départ du poste 16107 Responsable Commercial A1 bis : Antoine BLED (Mai 2021)

---

7. Organisation de la DSI et modalités de recours aux prestataires intérimaires (information)

Rôle et enjeux de la DSI

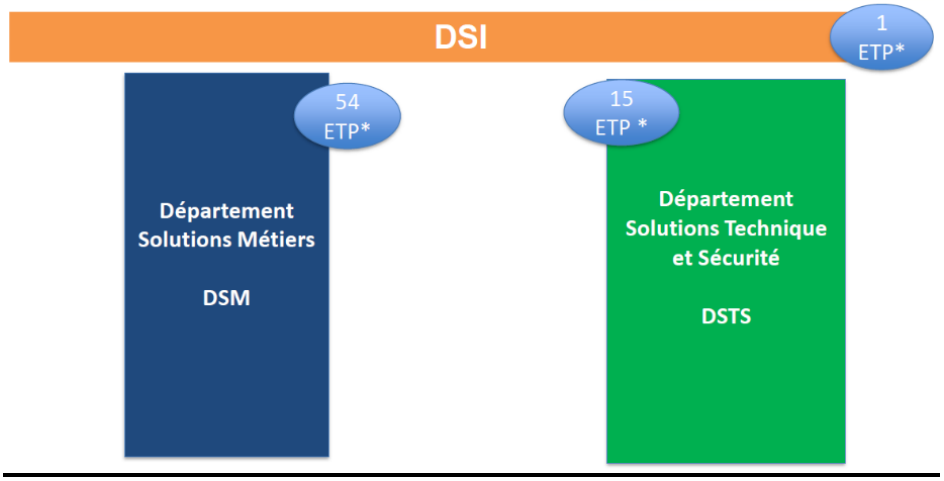
*** Être un opérateur au service des utilisateurs au quotidien**
- Faire fonctionner au quotidien le SI au profit des utilisateurs
- Garantir la sécurité et la confidentialité des données de l'entreprise et de ses applications critiques
- Créer de la valeur en inscrivant son action vers le service rendu à l'utilisateur, mais aussi en prenant en compte les dimensions technologiques, budgétaires et sécuritaires.

*** Accompagner le changement**
- Intégrer des contraintes complexes et hétérogènes : de nouveaux usages comme le Cloud ou la mobilité accrue des utilisateurs, l'évolution constante des exigences juridiques ou règlementaires, l'urgence des demandes des clients internes, la mise a disposition sécurisée de données vers l'extérieur…
- Proposer des moyens et outils adaptés à ses clients internes, fonctionnels, efficients et modernes.
- Communiquer, initier et organiser l'accompagnement aux changements sur ces nouveaux outils.

*** Être acteur de l'innovation**
- Le monde de l'informatique est en perpétuelle évolution : nouvelles technologies (Cloud, Big data, collaboratif, mobilité…), nouveaux usages, nouvelles attaques de sécurité à déjouer.
- La DSI doit assurer une veille et un maintien à niveau à la fois technologiques et méthodologiques, visant à trouver des solutions technologiques qui contribuent à la qualité du métier de l'entreprise et permettent de gagner en efficacité.

*** Se placer comme partenaire stratégique des autres directions**
- Définir une vision 3 à 5 ans des évolutions technologiques afin de permettre le déploiement de la stratégie de l'entreprise.
- Défi majeur dans ce rôle : l'alignement du SI sur les besoins des métiers.
- La DSI est un métier stratégique de l'entreprise, au même titre que les autres : elle crée de la valeur, permet d'optimiser les ressources de l'entreprise, de centraliser les sources de données pour faciliter et fiabiliser les analyses.
- Il est donc très important pour l'entreprise que la DSI et les Métiers travaillent en partenariat

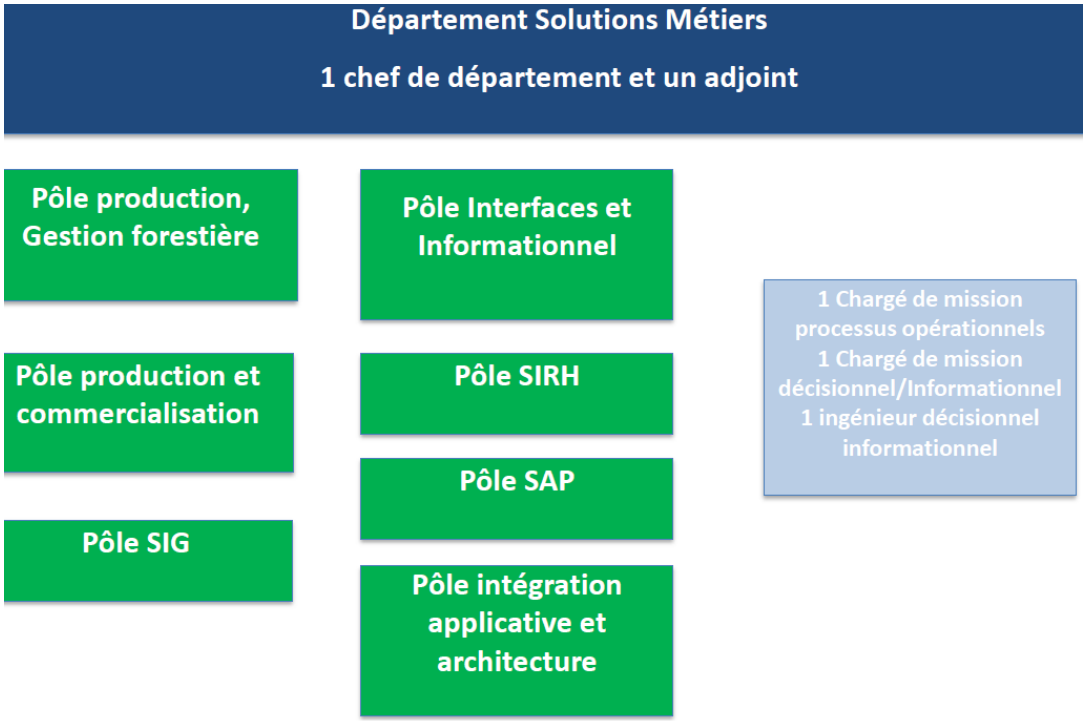
Organisation actuelle de la DSI



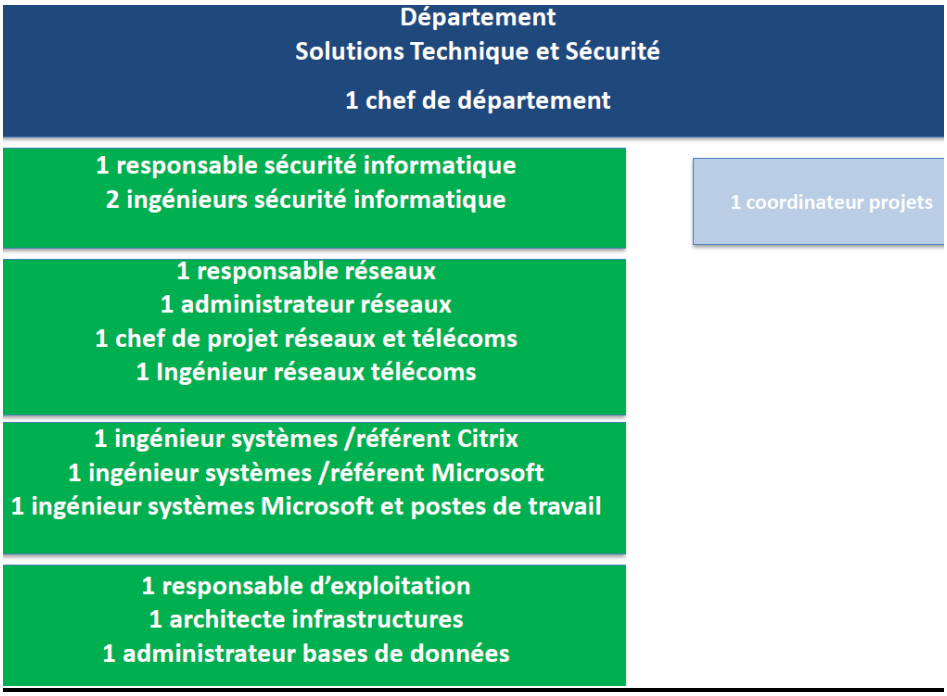
* Nombre d'EP cible en 2021

- **Rôle de la DSI Centrale**
  - Elle est responsable du maintien opérationnel et de la transformation du système d'information de l'ONF.
  - Elle coordonne la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre des systèmes d'informations, en lien avec les autres directions centrales.
  - Elle propose et met en œuvre l'innovation et la transformation digitale permettant de répondre aux enjeux stratégiques définis par l'établissement.
  - Elle anime le réseau des responsables informatiques et des pôles SI territoriaux.

- **Le Département Solutions Métiers**
  - Est responsable du développement, du déploiement, de la modernisation et de la maintenance des applicatifs nationaux.
  - Anime et coordonnes les différents acteurs SI (maîtrises d'ouvrages, maîtrises d'œuvre) pour garantir la cohérence globale du SI dans le respect de la stratégie de l'établissement.
  - Est garant des pratiques de déploiement des projets auprès des DT et du support applicatif aux SI existants.



- **Le Département des Solutions Techniques et de la Sécurité**
  - Est responsable de l'architecture, de l'administration et de la maintenance des infrastructures matérielles et des réseaux de l'établissement.
  - Définit et met en œuvre les politique de sécurité et d'exploitation des salles serveurs nationales de l'établissement.
  - Coordonne et met en œuvre les politiques bureautiques et d'informatiques mobile, en lien avec le réseau des acteurs informatiques territoriaux.



- **Focus sur l'externalisation de ressources à la DSI**

Les objectifs de l'externalisation des ressources

- **Disposer de ressources formées sur des technologies ou méthodologies récentes (ESN assurent une veille techno**
  - Bénéficier de compétences ou expertises absentes en interne
  - Soit sur des technologies récentes, permettant d'organiser une montée en compétence des ressources internes
  - Soit sur des technologies en obsolescence, ayant pour objectif un décommissionnement

- **Disposer de ressources adaptées au besoin**
  - Besoins ponctuels et non pérenne de ressources sur un projet spécifique
  - Expertise particulière non présente en interne et nécessaire rapidement.
  - Capacité à mobiliser des ressources de façon agile, rapide et adaptée au besoin.

- **Accompagner le développement de l'entreprise**
  - Bénéficier de la veille technologique, méthodologique des prestataires externes
  - Bénéficier de retours d'expérience externes, d'une vision transverse des tendances ou outils du marché.

- **Recentrer les ressources internes sur des priorités stratégiques internes**
  - Périmètre d'expertise

- Outils cœur de métiers ou spécifiques à l'établissement (développés en interne)
- Orientations stratégiques de l'établissement (budgétaires, politiques etc.)

Le périmètre de l'externalisation des ressources

- Externalisation de l'administration de l'environnement technique du datacenter, support de premier niveau, bureautique et technique et en cible applicatif. Concentration des ressources internes sur l'expertise.

- Recours à des prestations d'expertise ponctuelles (techniques, fonctionnelles, méthodologiques ou stratégiques) : compétences non disponibles en internes, non pérennes, besoin d'un avis externe et d'une expertise de marché.

- Couverture de temps de vacances de poste entre deux recrutements internes pour maintenir et garantir la qualité de service et le bon fonctionnement du SI

- Externalisation des développements sur certains périmètres applicatifs sur des technologies standards : raisons économiques et d'adaptabilité à l'activité.

- Externalisation sur des compétences technologiques en cours d'obsolescence, non disponibles et non pérennes au sein de l'établissement.

- Externalisation de l'intégration de nouveaux outils, permettant de tenir les délais du projet tout en garantissant une montée en compétence progressive et en parallèle des ressources internes.

Les limites de l'externalisation

- **La perte de maîtrise du SI**

Risque maitrisé en veillant à distinguer les tâches d'administration courante des processus à forte valeur ajoutée quand on externalise.

- **La dépendance au prestataire**

Risque maitrisé grâce au cadrage rigoureux des contrats de marché publics (réalisation de la prestation et conditions de résiliation et transfert de compétences), du pilotage régulier de la prestation et de l'entretien de la relation commerciale.

- **Le dérapage des coûts**

Risque dû à l'insuffisante connaissance des prix liés aux prestations, à la dépendance par rapport aux conditions de marché.

Projet d'ajustements d'organisation de la DSI

Objectifs de la DSI

- Moderniser le système d'information de l'ONF
- Développer des outils au service de l'utilisateur de terrain en répondant à ses besoins de mobilité
- Faire évoluer le fonctionnement de l'Office en s'appuyant sur le numérique, afin de gagner en efficience opérationnelle.

Un des axes identifiés en interne pour mener à bien ces objectifs est l'amélioration de l'organisation et la structuration de la DSI et de ses ressources. C'est pourquoi nous souhaitions évoquer le projet de réorganisation qui est en cours de réflexion et de construction.

Projet de réorganisation (non validé, en cours de construction)

- **Diviser le département Solutions Métiers en 2 départements**
  Objectif : répartir de façon plus cohérente et équilibrée les périmètres et les ressources.

- **Identifier des pôles dans le département DSTS**
  Objectif : optimiser et rendre plus efficiente une organisation aujourd'hui « en râteau »

- **Créer une mission transversale rattachée au DSI ayant des missions d'organisation et de pilotage**
  Objectif de développer et harmoniser les processus transverses DSI et de pilotage de projet

- **Identifier un DSI Adjoint, qui aura en charge cette mission en plus de son rôle de chef de département**
  Objectif de support au pilotage de la DSI.

Alors, alors. Aujourd'hui, l'informatique aide les organisations métiers et l'organisation dans son ensemble dans l'atteinte des objectifs fixés et dans la création des résultats métiers.

Il est confirmé par le DGA et la Directrice des systèmes informatiques que ce projet est présenté ici en amont et que tous les personnels de la direction seront associés à la construction d'une réorganisation de la DSI.

La question d'un retour d'expérience des réorganisations passées se posent sachant qu'une analyse par la directrice des systèmes informatiques en fonction de son expérience passée aurait été réalisée.

Ceci peut représenter la vision de ce que l'on attend d'une organisation informatique.

Dans ce contexte, la mission de l'organisation informatique est d'apporter de la valeur aux organisations métiers qui utilisent l'informatique, soit en augmentant la productivité des équipes métiers soit en produisant directement les résultats métiers.

Ceci peut paraître relativement simple pour une petite organisation informatique mais cela devient beaucoup plus complexe dans des organisations de taille importante comme l'ONF.

Les actions à mener et les personnes et les équipes impliquées dans ces actions sont trop nombreuses pour être définies en une seule fois.

Afin d'organiser et de structurer tout cela, il faut définir et gérer ce qui s'appelle une stratégie. Cela comprend :

- La définition d'objectifs sur le long terme, ce qui donnera une direction à suivre
- La définition (et l'obtention) de tous les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs sur le long terme

Répondre aux nouveaux défis informatiques

- **La vision dépassée**

C'est celle de l'organisation informatique des années 70 à 90 où les informaticiens font un focus sur les technologies. Les organisations informatiques mettent en place des technologies et les fournissent aux utilisateurs par le biais d'applications.

Rapidement, des *hot-lines* sont mises en place pour répondre aux appels des utilisateurs suite à des dysfonctionnements dans les applications.

Aucune qualité de service formalisée n'est mise en place, les applications étant, par exemple, disponibles que lorsque les technologies ne sont pas en panne. La notion de *best effort* existe dans beaucoup d'organisations pour réparer et gérer les infrastructures techniques et cela fonctionne plutôt bien, tant que les informaticiens sont motivés pour le faire.

Les utilisateurs sont donc dépendants des informaticiens pour produire les résultats et atteindre leurs objectifs d'affaires.

Si cela n'était pas possible à cause de l'informatique, alors l'organisation informatique considérait qu'elle ferait mieux le mois prochain sans aucune conséquence fâcheuse pour elle.

Les informaticiens peuvent regretter cette époque mais il faut se rendre à l'évidence qu'elle est révolue et ce fonctionnement de l'organisation informatique n'est plus adaptée au contexte et au marché actuels. Cela devient nettement insuffisant dans un environnement concurrentiel et, de plus en plus, la pression est faite sur l'informatique pour garantir le fonctionnement des infrastructures et des applications.

- **La vision des services informatiques**

L'organisation informatique doit se mettre dans la position d'accompagner les technologies et les applications qu'elle fournit par un service complet. Cela commence d'ailleurs par la mise en place de garanties pour les utilisateurs que les infrastructures et les applications seront utilisables au moment où ils en ont besoin et dans les conditions nécessaires pour atteindre les résultats prévus, ceci aujourd'hui, à court terme et à long terme.

Elle fait un focus sur les besoins et contraintes des organisations d'affaires et l'organisation informatique accompagne les processus d'affaires afin d'accélérer et de renforcer les résultats d'affaires (accroissement de parts de marché, etc.).

Enfin, elle couvre la fourniture de bout en bout au travers des technologies utilisées.

- **Travailler avec des fournisseurs externes**

Aujourd'hui, selon les propositions de l'ONF, les interventions sont sous-traitées car il est impossible économiquement d'avoir les ressources internes compétentes sur l'ensemble des technologies utilisées. Elles sont de plus en plus nombreuses, interconnectées entre elles et de plus en plus complexes.

Or, une DSI est généralement organisée en 3 pôles de compétences : Les études ; L'expertise ; La production.

Chacun de ces pôles renvoie à 3 rôles :

1. La conception et la réalisation du SI ;
2. La fourniture d'une infrastructure technique ;
3. Et le support informatique.

De fait, la DSI est une Direction clé dans la stratégie et l'organisation. Son positionnement est d'abord stratégique puisque la DSI a pour objectif de définir et de déployer un système d'information efficace pour appuyer les équipes métiers. ...

Nous convenons que toutes les organisations informatiques fournissent des efforts pour améliorer leur quotidien, et de nombreuses bonnes initiatives ont déjà été mises en place. La Direction de l'ONF doit prendre en considération ce qui fonctionne dans le processus qui doit être bâti de manière à ne pas tout refaire inutilement. Les décideurs ne peuvent ne pas savoir que le meilleur gain pour l'organisation consiste en la participation des collaborateurs dans l'application des processus au jour le jour.

Selon le niveau de maturité de l'équipe et la disponibilité des ressources, le temps d'implantation des processus peut varier. Une analyse de la situation actuelle doit permettre une évaluation juste de l'effort de part et d'autre, ainsi que du temps d'implantation.

Qu'en est-il à la DSI à l'ONF ? Quid d'une telle question….

Certes, les problématiques opérationnelles sont un cercle vicieux. D'un côté, elles contribuent à l'augmentation de la charge de travail et de l'autre côté, les organisations sont trop occupées avec l'opérationnel pour les résoudre.

La plupart du temps, elles sont connues, mais les solutions ne sont pas toujours évidentes. Une fois qu'elles ont été identifiées, que les initiatives sont priorisées et planifiées et que l'effort de réalisation est évalué, l'organisation informatique peut suivre un plan plus précis qui produira des impacts positifs rapides et un climat de travail constructif.

Une amélioration ou un changement touche directement les principaux acteurs d'une organisation : les collaborateurs. Leur adhésion passe par la valorisation et le sentiment que leur travail concoure au bon fonctionnement de l'organisation.

Alors :

- Quand la DSI est conduite comme un business, avec des clients (internes) et des contrats (les spécifications), son objectif n'est plus de faire progresser l'entreprise. Pour le management l'objectif devient la minimisation des budgets, pour les équipes de répondre aux cahiers des charges en minimisant les efforts.
- Dans ce mode de fonctionnement disparaissent les synergies, la collaboration entre les équipes et l'objectif commun de faire progresser l'entreprise… tout ce qui permet de créer un groupe de travail efficace en somme.
- Quand la DSI fonctionne comme une société indépendante, le reste de l'entreprise la traitera comme un fournisseur. Or les décideurs métiers n'ont en général que très peu confiance en leurs fournisseurs. Difficile de créer de la valeur dans ces conditions.
- Et que dire des fonctions informatiques transverses comme la qualité, l'architecture ou la sécurité, qui deviennent « presque » des verrues que personne ne veut inclure dans son budget ?
- Une fois entrée dans ce mode, la plupart des réunions entre les métiers et les équipes de la DSI deviennent des réunions d'arbitrage, pour décider qui a le moins tord entre des métiers qui ont rédigé des spécifications les plus vagues possibles pour ne pas risquer d'oublier quelque chose, et des techniques qui se sont mis des œillères et ont codé bêtement, sans chercher à comprendre le besoin pour minimiser le temps d'implémentation.

Et là on peut prendre un peu de recul et se rappeler que tout ce beau monde travaille dans la même entreprise. C'est déprimant non ?

Quelles sont les solutions quand on en arrive à ce niveau ? Deux solutions pointent leur nez :

- Aller jusqu'au bout du mouvement et externaliser complètement sa DSI. Ainsi la DSI pourra être mise en concurrence avec d'autres prestataires, et pourra à son tour prendre d'autres clients. Ce n'est pas la solution que EFA-CGC retient, car c'est mettre en danger une fonction « régalienne » de l'entreprise, mais au moins les incentives seront alignées correctement et les collaborateurs pourront travailler efficacement.
- Faire machine arrière et réintégrer la DSI dans l'entreprise : abolir la notion de client interne et mettre à la poubelle toute la gestion du budget par facturation interne. L'objectif devient alors de visualiser la DSI non plus comme un centre de coût mais comme une boite à outils permettant au métier de mieux remplir ses fonctions.

Elle est bien jolie cette deuxième solution mais comment faire pour la mettre en œuvre quand la DSI est mal organisée, les collaborateurs sont déprimés, le turnover explose, les compétences fuient le bâtiment plus vite que les RH ne savent les trouver, et qu'en prime les métiers détestent la DSI parce que les projets informatiques ne finissent jamais bien ?

Certes, pas de recette miracle, chaque DSI répondra différemment à une réorganisation, mais il y a des pistes à suivre, certaines risquées et d'autres moins. Etant donné que l'objectif de la démarche est de changer la manière dont la DSI se perçoit et est perçue, le mieux est de commencer par les domaines où elle est en contact avec le reste de l'entreprise : en premier lieu dans les projets et dans la vie de tous les jours.

In fine, le seul vrai porteur de ce changement de mentalité est le directeur des services informatiques (ou équivalent). Sans une volonté sans faille de sa part à faire changer les choses, tous les efforts seront voués à l'échec.

---

8. Consignes de travail sur site administratif compte-tenu du contexte sanitaire (information)

- 17 cas confirmés depuis le début de la crise
- Les consignes de recours au télétravail ont été diffusées le 8 Janvier 2021 et reprécisées par le journal flash n°290 du 2 avril 2021. Possibilité de venir 1 jour/semaine en concertation avec son encadrement, en respectant la jauge de 1 par bureau.
- Les déplacements professionnels ne nécessitent plus d'attestation employeur.
- Les déplacements ayant lieu pendant les horaires du couvre-feu (19h-6h) sont couverts par une attestation employeur. Il ne peut s'agir que de cas tout à fait exceptionnels soumis à l'appréciation du manager.

NOTA

Depuis le 3 mai 2021, les Français peuvent de nouveau circuler librement dans le pays en journée. Le couvre-feu est toujours en place à partir de 19h. Prochaine étape tant attendue : le 19 mai 2021. Réouverture des terrasses, des cinémas, des théâtres, les Français sont impatients. Et nous aussi.

On pourrait penser que la crise sanitaire et ses conséquences sur l'organisation du travail seraient questionnées. Qu'un REX serait réalisé. Voire une enquête. Que nenni !

Alors, il nous a paru à EFA CGC, de vous signaler l'étude « Travailler demain », signée Bodet Software et l'Usine Nouvelle. Cette étude nous projette dans le monde professionnel post-crise. L'éditeur SIRH a ainsi interrogé 1015 professionnels et recueilli leur perception du travail de demain.

Dans son étude-baromètre « Travailler demain » menée du 2 au 22 mars en partenariat avec l'Usine Nouvelle et Infopro Digital Etudes, Bodet Software nous projette dans le monde professionnel post-crise.

L'éditeur de solutions logicielles de gestion RH a interrogé plus de 1015 dirigeants, managers et salariés de tous secteurs d'activité, qui ont pu s'exprimer sur leurs attentes et leur perception du travail de demain.

Pour 61 % des participants à l'étude, un retour au « travail d'avant » est désormais impossible. Parmi les pratiques au travail susceptibles d'être les plus transformées, sont citées :

- Le télétravail (71 %) ;
- L'aménagement des espaces de travail (48 %) ;
- Les rythmes de travail (42 %) ;
- Le rapport à l'entreprise (39 %).

Etude-baromètre « Travailler demain » avec l'Usine Nouvelle, Infopro Digital Etudes et Bodet Software - © D.R.

➢ En faveur du télétravail, mais pas à temps plein

Sans surprise, le télétravail est mentionné en premier comme composante du travail amenée à évoluer demain.
Si leur entreprise leur laissait le choix, 93 % des répondants, qui ont eu l'occasion d'expérimenter le travail à distance avant ou durant la crise, souhaiteraient continuer à pratiquer le télétravail.

Pour autant, seuls 15 % des répondants préféreraient l'exercer à temps plein. Ils sont plus nombreux à souhaiter télétravailler à temps partiel, quelques jours par semaine (34 %), via un quota de jours par an (35 %), ou de manière exceptionnelle en cas d'imprévu (9 %).

C'est donc davantage un besoin de souplesse qui s'exprime ici qu'une rupture avec la vie au bureau. La recherche de souplesse dans les horaires de travail apparait comme la révélation de cette étude : 92 % des répondants l'estiment indispensable ou importante.

- **Le bureau reste l'espace de travail préféré, avant tout pour maintenir le lien social**

Les décideurs interrogés trouvent plus de raisons pour se rendre au bureau que pour télétravailler. Au bureau, ils pensent pouvoir mieux maintenir le lien social avec leurs collègues :

- En échangeant (87 %) ;
- En travaillant avec eux (78 %) ;
- En passant des entretiens d'évaluation (74 %).

A l'inverse, les professionnels interrogés privilégieraient le télétravail :

- Pour se concentrer (68 %) ;
- Effectuer des suivis administratifs (65 %) ;
- Réaliser des tâches répétitives (65 %).

Le fait de pouvoir se concentrer au travail reste une préoccupation : 67 % préféreraient que leur retour en entreprise se fasse au sein d'un bureau fermé : individuel (44 %) ou partagé (23 %).

- **Rythme de travail : vers une remise en question des rythmes traditionnels**

L'enquête révèle que seuls 26 % des travailleurs interrogés préfèrent le maintien d'un rythme de travail traditionnel.

Si on leur laissait le choix, 29 % des participants privilégieraient la semaine de 4 jours (en particulier pour les femmes et les décideurs issus de grandes entreprises), et 27 % un rythme permettant de fractionner librement son temps de travail sur la semaine entière (notamment pour les membres de directions générales et les managers).

- **Réinventer le rapport à l'entreprise : une nécessité dans le futur**

Les professionnels interrogés sont partagés sur l'évolution du rapport des salariés à leur entreprise après la crise : 38 % estiment que l'engagement sera renforcé quand 36 % présument qu'il sera affaibli.

Pour accompagner leurs collaborateurs dans le futur, les décideurs RH et managers ont donc un rôle majeur à jouer. Parmi les projets prioritaires à mener, ils évoquent :

- L'articulation entre présentiel et distanciel (47 %) ;
- Le développement de la formation à distance (44 %) ;
- Le développement du télétravail (40 %).

Cette étude donne un bon aperçu de l'impact qu'a eu la crise sur le rapport au travail. Un an après le premier confinement, le modèle du travail traditionnel centré sur des horaires fixes et le 100 % présentiel semble ébranlé.

Les managers et les RH vont avoir un rôle décisif dans la création d'un nouveau modèle, plus flexible, pour pérenniser l'adhésion des collaborateurs.

Alors, à l'heure des micro-zoning pour le déménagement à Maison Alfort des personnels de la Direction Générale, qu'en est -il de la prise en compte des conséquences de la crise sanitaire… sur l'organisation du travail, des bureaux, des risques psychosociaux.

De fait, il y a urgence à prendre plus au sérieux la problématique des RPS et la santé mentale de manière générale. Il faudrait s'attaquer aux problèmes à la source, aux causes organisationnelles pour être plus efficace et ne plus se contenter d'attendre que les problèmes surviennent avant d'agir.

Comme il existe un index égalité femme-homme, il faut créer un index de santé psychique et bien-être au travail qui permettra à l'ONF de se positionner sur son niveau de RPS et ainsi d'évaluer ses marges de progrès à accomplir.

Prochain CTS : le 7 Octobre 2021

Les représentants EFA-CGC
Dominique LESPAGNOL
Patrice HIRBEC