FORMATION SPECIALISEE DU COMITE

Réunion du 18 octobre 2024

****

RAPPORT POUR AVIS

PLAN D'ACTION ARACT

SUR LES NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

I. UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE

- **Un projet de transformation interne**

Depuis le 2 février 2023 la démarche nouveaux modes d'organisation du travail est lancée au sein de la Région pour les services centraux de Lille et d'Amiens. Elle s'inscrit dans une mutation profonde du monde du travail.

Cette démarche prend son origine dans la généralisation du télétravail au sein des services. Ce mode de travail a d'abord eu des conséquences significatives dans la vie des équipes et les collectifs de travail. Il a eu ensuite des conséquences sur l'occupation réelle de nos locaux.

- **Une démarche d'amélioration continue**

Le déploiement de la démarche nouveaux modes d'organisation a été définie sur la base d'une méthode reposant sur deux piliers :

- Concertation avec les agents pour mener à bien les réflexions et les réaménagements des espaces de travail
- Amélioration continue des aménagements

- **Une démarche d'évaluation embarquée menée par l'ARACT Hauts-de-France**

Un groupe de travail paritaire a été mis en place à la Région dès le début du projet.

Pour accompagner le dialogue social et évaluer les impacts des réaménagements, l'ARACT (Agence Régionale d'Amélioration des Conditions de Travail) a été missionnée pour accompagner la Région dans l'analyse de cette transformation.
La méthodologie retenue vise à s'appuyer sur le retour concret des agents et l'analyse des impacts des réaménagements sur les activités menées.

Cette démarche accompagnée par l'ARACT s'est déroulée en 3 temps :

- Réunions de deux groupes d'agents (20 agents) sur Lille et Amiens
- Présentation et mise en discussion des retours des agents au sein du groupe de travail paritaire le 17 avril 2024
- Temps de travail collectif paritaire (organisations syndicales et représentants de l'administration) sur la base du retour et recommandations des agents le 12 juin 2024

Le groupe de travail paritaire a consacré une journée entière de travail le 12/06/2024 à analyser et enrichir ces contributions dans le but d'aboutir à un plan d'action visant à mieux maitriser les impacts du réaménagement des locaux au niveaux de :

- L'efficacité/qualité du service
- La santé/satisfaction au travail
- Les métiers/développement des compétences

Le contenu très riche des échanges du 12/06/2024 a été partagé avec les membres du groupe de travail représentant les Organisations Syndicales le 12/07/2024, accompagné d'un premier projet de Plan d'action.

Ce premier projet a été discuté et modifié lors de la réunion du Groupe de travail paritaire le 23/09/2024.

C'est cette version du plan d'action discutée paritairement qui est soumise à la FSC le 18/10/2024 pour avis (les modifications convenues le 23/09/2024 sont signalées en couleur fuchsia).

Le présent plan d'action formalise les actions concrètes à mettre en œuvre pour améliorer de manière continue la démarche nouveaux modes de travail.

II. PRINCIPAUX ENJEUX DE L'EVALUATION EMBARQUEE

Le réaménagement des espaces de travail remet en avant des questions et enjeux préexistants relatifs au télétravail et au management. Ainsi, 3 grands enjeux ont été identifiés :

Concernant **les aménagements des espaces de travail** et les équipements, les principaux enjeux sont de :

- Simplifier la vie quotidienne des agents : se repérer, retrouver ses collègues, localiser les espaces disponibles…
- Disposer d'un aménagement des espaces de travail et des équipements répondant aux besoins de l'activité
- Garantir des conditions de travail et de confort optimales

La généralisation et l'importance du télétravail à la Région marque profondément le fonctionnement de la collectivité et fait ressortir les enjeux suivants :

- Promouvoir des pratiques et usages du télétravail adaptés aux besoins de l'activité
- Conforter les dynamiques collectives au sein des équipes de travail
- Permettre des conditions d'utilisation du télétravail efficaces respectant une bonne qualité de vie au travail, l'équilibre vie privée /vie professionnelle et garantissant la qualité du travail

Les managers apparaissent plus que jamais comme des acteurs essentiels dans l'accompagnement du changement auprès de leurs équipes. Les principaux enjeux sont les suivants :

- Conforter le rôle des managers ; déployer des bonnes pratiques et relations de travail au sein de la collectivité
- Favoriser la cohésion d'équipe et la transversalité
- Asseoir le rayonnement de l'institution dans sa relation avec ses partenaires

Vous trouverez ces différents enjeux déclinés au sein des 10 axes d'amélioration repris ci-dessous :

10 Axes d'amélioration

1. Permettre aux agents de s'orienter, de s'installer et de se retrouver
2. Faciliter la vie quotidienne des agents
3. Organiser les espaces pour répondre aux besoins de l'activité
4. Faciliter le vivre ensemble
5. Déployer des équipements adaptés aux besoins des agents
6. Améliorer l'expérience du télétravail
7. Conforter l'activité managériale
8. Asseoir le caractère institutionnel des réunions avec nos partenaires
9. Améliorer l'intégration et la réintégration
10. Poursuivre la dématérialisation

Ces 10 axes d'amélioration sont déclinés en 50 actions au total. Les actions qui relèvent d'un suivi dans un autre cadre que le Plan d'action sont identifiées par le symbole (*).

PLAN D'ACTION ARACT FSC 18/10/2024 – GROUPE DE TRAVAIL PARITAIRE DU 23 09 2024

Axe 1 - Permettre aux agents de s'orienter, de s'installer et de se rencontrer

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre Pilote + contributeur	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
				CT	MT	LT	
Visibilité et planification de l'occupation des espaces	S'orienter facilement dans les espaces de travail Avoir de la visibilité sur l'occupation des espaces de travail (qui est où, où puis-je m'asseoir) tout en gardant une approche souple	1.1. Mettre à jour la signalétique et harmoniser l'affichage dans les locaux (savoir facilement, dans le couloir, qui est là ou non…). **Partager les modèles auprès des Directions.**	MEMT + DMI / DCRPNS				% de bâtiments et étages avec signalétique
		1.2. Revoir l'identité visuelle de chaque direction (ex : savoir reconnaître une Direction visuellement dans les couloirs).	DMI/Directions+MEMT+DCRPNS				Nb directions couvertes
		1.3. Afficher des plans dans les couloirs (ex : localisation des salles).	DMI+DCRPNS/MEMT				Nb plans déployés
		1.4. Rendre visible l'usage des espaces communs et internes aux Directions	DMI + MEMT/Directions/DCRPNS				Communication faite sur LEO et interne Direction
		1.5. Numéroter les bureaux sur Amiens	DPS				Numérotation effective
		1.6. Communiquer sur la localisation des Directions (LEO, plans affichés)	MEMT + DPS /DCRPNS				Communication réalisée
		1.7. Inciter les agents à mettre à jour leur photographie professionnelle sur l'annuaire **(ateliers photos…)**	DCRPNS + DSI				Nb ateliers photos % couverture
		1.8. Développer une solution de partage d'informations sur les présences et les missions des agents (partage d'agenda, jour télétravaillé, localisation…) **en veillant à ne pas créer des contraintes trop importantes aux agents.**	MEMT+ DSI/MEMT/DMI/DRH/DCRPNS				Outil version Beta
		1.9. Informer les agents et managers sur l'application RDV	MEMT + DMI/DSI				Nombre de réunions d'information avant lancement

Axe 2 - Faciliter la vie quotidienne des agents

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre Pilote + contributeur	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Réajustement des espaces communs pour répondre aux usages (confidentialité, calme, visio, réunion de travail, …)	Les espaces communs visent à répondre aux différents besoins des agents dans leur quotidien et à la diversité des usages : faire une visio, s'isoler… Une culture commune et de nouvelles règles de vie doivent émerger pour permettre le déploiement des bons usages	2.1. Déployer les ressources mises à disposition des agents (ex. fontaines à eaux, équipements visios…) en intégrant les questions de santé, dont les aspects liés à la sédentarité.	DMI + DSI/MEMT				Communication réalisée et offre de service effective **% réalisé**
		2.2. Diffuser des modes d'emploi et assurer une assistance dans l'utilisation des matériels et équipements mis à disposition dans les salles de réunion	DMI + MEMT / DPS DSI + MEMT (ressources SDR)				Plan d'implantation des ressources et communication réalisée
		2.3. Déployer **et ajuster** des espaces favorisant les nouveaux modes de travail (salles de réunion, **mozaïk**, convivialité, co-travail, créativité…)	MEMT + DMI/DPS/DSI				Nb de réunions avec les Directions Nombre **et %** d'espaces communs déployés
Améliorer la gestion du stockage des dossiers	Sujet qui dépend de chaque direction et qui doit être traité spécifiquement au sein des Directions.	2.4. Déployer **et accompagner les** bonnes pratiques **et solutions** dans la gestion du stockage (papier, numérique) et développer l'information concernant les applications pour optimiser la gestion des photocopieuses	DMI + DSI/DCRPNS				Communication réalisée
Adapter les capacités de restauration à la fréquentation.	- Les espaces de restauration sont des espaces réglementaires - Des repas sont pris dans les salles de convivialité, les espaces communs ou parfois les bureaux (avec les problématiques d'odeur et de propreté). - Les cafétérias sont aujourd'hui saturées essentiellement lors des journées enregistrant le plus grand nombre de présences (mardis et jeudis)	2.5. Reposer les règles de la restauration (nettoyage des mobiliers, des réfrigérateurs…)	DMI + MEMT				Guide interne publié
		2.6. Circonscrire le déploiement des équipements électroménagers sensibles (réfrigérateurs, micro-ondes…) dans les espaces prévus pour la restauration	DMI + MEMT				Plan d'allocation des ressources
		2.7. Expérimenter des cafétérias « contemporaines » sur Amiens et Lille en réponse aux nouveaux usages / besoins	DPS + DMI/MEMT				Nb de cafétérias réalisées
		2.8. Identifier de nouveaux espaces pour se restaurer dans le respect des collègues	DPS + MEMT/DMI				Plan d'allocation des ressources

CT = <6 mois

Document de travail

MT = entre 6 et 12 mois
LT = >12 mois

Axe 3 - Organiser les espaces pour répondre aux besoins de l'activité

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre Pilote + contributeur	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Les pratiques collectives de travail	Développer l'autonomie et les marges de manœuvre des agents dans un contexte d'hybridation du travail Mieux outiller les managers pour construire de nouvelles pratiques professionnelles	3.1. Déployer et diffuser de nouvelles méthodes pour favoriser les échanges et les retours d'expériences dans le cadre d'espaces de dialogue (co-développement…)	DQP + DRH/ MEMT				Nb d'action menées
Les espaces de travail pour les activités managériales	Permettre le déploiement de la diversité des usages et des activités	3.2. Ajuster **autant** que de besoin **les espaces alloués aux Directions, les** aménagements et la localisation des espaces communs en fonction de l'évolution des besoins des agents.	MEMT + DRH/DQP/MIAM				Nb d'ajustements réalisés **Baromètre QVT**
		3.3. Accompagner les Directions dans l'aménagement des espaces de travail (en amont, après les retours d'expérience…) **et proposer des typologies**	MEMT + DRH/DQP				Nb d'accompagnements **Baromètre QVT**
		3.4. Déployer des espaces pour mener à bien des entretiens individuels et aborder des sujets confidentiels. Veiller à ce qu'il y ait des bureaux dédiés aux entretiens individuels	Directions + MEMT				Nb d'espaces communs pour effectuer des rendez-vous) **Baromètre QVT**

Axe 4 - Faciliter le vivre ensemble

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre Pilote + contributeur	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Hygiène	Chaque agent dispose d'un matériel qui lui est alloué : ordinateur portable + souris + clavier + casque. Toutefois, le partage des ressources engendre des attentes différentes en matière d'hygiène	4.1. Uniformiser les règles de vie liées à l'hygiène dans un contexte de partage des espaces de travail	DMI + DRH				Guide interne amélioré publié
Environnement sonore	Nécessité de définir ce que sont les nuisances sonores, les besoins d'espaces ou de temps pour pouvoir se concentrer Le bruit peut avoir des conséquences importantes sur les relations de travail et la santé, mais aussi la qualité du travail	4.2. Reposer des règles / principes de « vie au travail » associées à une communication adaptée.	DRH + MEMT/DQP/MIAM				Guide interne publié Nb de publications réalisées
		4.3. Organiser des actions d'animation sur les enjeux liés aux nuisances sonores	Directions				Enquête interne QVCT consolidant les retours
		4.4. Produire une ressource pédagogique pour sensibiliser à la question du bruit (notamment des affiches sur le modèle de celles invitant à emprunter les **escaliers**)	DRH + DCRPNS/DPS				Campagne de prévention réalisée
Prévenir les dysfonctionnements et les conflits du quotidien	Résoudre les problématiques du quotidien en proximité	4.5. Impulser, développer et animer un réseau de partage (informations, formation, pratiques…) pour les assistants de Direction	MEMT+ DRH/MIAM/DQP				Création et Nb communautés Assistants
		4.6. Elaborer une charte de bonnes relations de travail partagée par l'ensemble de la collectivité	DRH + DQP/MEMT/MIAM/DCRPNS				Guide de bonnes pratiques réalisé

Axe 5 - Déployer des équipements adaptés aux besoins des agents

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Petit matériel – objets quotidiens à ranger et déplacer	Enjeux de mise en sécurité du matériel (PC) et du transport de fournitures ou de petits matériels personnels, selon le besoin des agents	5.1. Tester le déploiement de petites mallettes ou bannettes (organiseurs) à proposer aux agents et pouvant rentrer dans les casiers.	DMI + MEMT				Réalisation d'une phase test
		5.2. Proposer des casiers avec des formats différents (ex : casier du bas plus grand)	MEMT + DMI				Plan d'allocation des ressources
		5.3. Homogénéiser les dotations, le matériel à disposition de chaque personne (dont les matériels partagés avec les personnes ayant des besoins spécifiques).	DMI (petit équipement) DSI (informatique)				Réalisation d'une nomenclature
		5.4. Communiquer sur la dotation en matériel	MEMT + DCRPNS				Communication effective
L'ergonomie des postes de travail	Les agents partageant un même poste de travail peuvent avoir des besoins spécifiques différents. Or, à ce jour,	5.5. Allouer du mobilier en prévention (ex : repose pieds) pour les postes partagés entre des collègues ayant des contraintes différentes. Limite :la généralisation du matériel réglable n'est pas envisagée ; **veiller à ce que les postes de travail aménagés partageables**	DRH + MEMT/DMI				Budget détaillé DRH et DMI selon enjeux

Document de travail

	les aménagements de postes de travail sont uniquement déployés pour raisons de santé de l'agent (postes aménagés)	**soient également équipés de fauteuils standards. Apposer une signalétique sur les fauteuils réglés spécifiquement pour un agent.**					

Axe 6 - Améliorer l'expérience du télétravail

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
L'organisation du télétravail	Le cadrage juridique du télétravail pose les règles de fonctionnement du télétravail à la Région. Il permet certaines souplesses parfois méconnues	6.1. Communiquer sur les **possibilités et les** souplesses offertes par le cadre actuel régissant le télétravail	DRH + MEMT/ DCRPNS				Communication effective et amplifiée (dont café managers)
		6.2. Réaliser un bilan sur le télétravail (inclusion dans le baromètre social…)	DRH + MEMT				Réalisation d'un bilan sur les enjeux actuels
La question du télétravail pour les apprentis et stagiaires	L'intégration et l'apprentissage s'effectuent au contact direct des agents	6.3. Inclure les enjeux du télétravail des apprentis et stagiaires dans le cadre global de réflexion	DRH				Réalisation d'un bilan sur les enjeux actuels
Prévention des risques psychosociaux en rapport avec le télétravail	Une analyse des risques liées au télétravail est en cours. La médecine du travail va formuler des préconisations La réflexion doit être approfondie, sur ces enjeux (l'infobésité par ex.)	6.4. Inscrire à l'agenda social la question du droit à la déconnexion (*)	DRH				Document présenté en FSC
		6.5. Elaborer un plan d'action à destination des managers et des agents sur les RPS en lien avec le télétravail (*)	DRH + MIAM				Réalisation d'un plan d'action inclus dans le DUERP

Axe 7 - Conforter l'activité managériale

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Développer de nouveaux usages/ de nouvelles pratiques managériales (organisation du travail, animation d'équipe, cohésion…)	Le déploiement des nouveaux modes de travail a été rapide au sein de l'ensemble des organisations. Les managers ont été particulièrement impactés et doivent faire face à des contraintes importantes. Il semble nécessaire d'accompagner le développement de nouvelles habitudes de travail ensemble et de déployer des temps d'animation. C'est aussi l'occasion de remobiliser les **managers et les agents**, trouver de nouveaux repères.	7.1. Rendre plus lisible et accessible l'offre d'accompagnement des managers, valoriser les initiatives et les bonnes pratiques. (*)	MIAM + DRH/DQP/DCRPNS				Plan de communication réalisé
		7.2. Organiser de nouveaux temps de rencontre entre les managers (*)	MIAM + DRH/DQP/MEMT/ DCRPNS				Nombre d'échanges de bonnes pratiques, Capitalisation dans Léo Nb de cafés RH / animation MIAM
		7.3. Mettre à disposition des managers des tutos pédagogiques pour soutenir l'activité managériale (management d'équipe, organisation/suivi/planification de l'activité, management du présentiel/distanciel, culture interne de l'utilisation des outils de communication…) (*)	MIAM + DQP/DRH/MEMT/ DCRPNS				Réalisation budget Nb d'actions de cohésion Enjeux inclus dans le droit à la déconnexion
		7.4. Soutenir l'animation de temps de cohésion au sein des équipes (animation de temps courts, coaching d'équipe…) (*)	DRH + MIAM/DQP				Accompagnement effectif

Axe 8 - Asseoir le caractère institutionnel des réunions avec nos partenaires

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Les modalités d'animation des relations partenariales	Les relations avec les partenaires s'effectuent très souvent en visio. Le cadre institutionnel de l'échange, auquel tiennent les agents, est moins marqué	8.1. Améliorer l'accueil sur site des partenaires	DARRU : accueil DMI + DSI : équipement des salles				Plan d'allocation des ressources Modernisation des salles de réunion
		8.2. Mettre en valeur la Région et le caractère institutionnel des échanges en mode hybride avec les partenaires : accueil sur site, outils, pratiques (ex fonds d'écran visio HDF)	DCRPNS + MEMT/DMI				Guide de bonnes pratiques réalisé et outils déployés

Document de travail

CT = <6 mois
MT = entre 6 et 12 mois
LT = >12 mois

Axe 9 - Améliorer l'intégration et la réintégration

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Renforcer l'intégration/**la réintégration** des nouveaux agents, des apprentis et stagiaires, **et des agents de retour**	Les premiers jours d'intégration sont essentiels dans la prise de poste et la marque employeur	9.1. **Consolider** les dispositifs de formation/intégration des nouveaux (apprentis…) **et de réintégration.** Diffuser et mettre à jour un Kit d'informations/intégration ; **consolider le parcours d'intégration/réintégration**	DRH + MIAM				MAJ kit d'intégration Nb de jours d'intégration
		9.2. Fédérer les équipes autour des enjeux d'intégration en organisant l'activité pour que les apprentis/ nouveaux ne soient jamais seuls et qu'ils soient accompagnés dans leurs objectifs d'apprentissage.	Directions + DRH				Enquête interne QVCT
		9.3. Développer la pratique du mentorat pour les nouveaux agents et favoriser les retours d'expériences (rapport d'étonnement…)	DRH				Création communauté d'apprentis
		9.4. Créer une communauté d'apprentis **et de maîtres d'apprentissage**	DRH + MEMT				Enquête de satisfaction

Axe 10 - Poursuivre la dématérialisation

Thèmes/ Pistes d'amélioration	Besoins identifiés	Actions à mettre en place	Mise en œuvre	Temporalité			Indicateurs et modalités d'évaluation
Dématérialisation des process	La dématérialisation est une démarche structurelle de la collectivité. Certaines incohérences ou points de blocage persistent (ex impression des délibérations…)	10.1. Mettre en œuvre un plan de dématérialisation stratégique (process, outils, formations…)	DSI et DQP + DMI				% de Directions dotées d'un plan de dématérialisation
		10.2. Mettre en œuvre opérationnellement la signature électronique	SG et DSI + DQP				Suivi dans le chantier simplification Déploiement effectif de la signature électronique
		10.3. Déployer la stratégie de GDE (Gouvernance des Documents Electroniques)	DMI + DSI/DQP				Déploiement effectif

CT = <6 mois
MT = entre 6 et 12 mois
LT = >12 mois

(*) Action suivie dans un autre cadre que le Plan d'action nouveaux modes d'organisation du travail

Document de travail