

## COMITE DE PILOTAGE PACT

### PLAN D'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET DE LUTTE CONTRE LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

6 décembre 2021

#### Point d'étape

---

Depuis mars 2020, la collectivité a dû adapter son organisation au contexte sanitaire lié à la COVID-19. De nouveaux modes de fonctionnement ont été mis en place pour permettre la continuité de service, notamment via le recours au travail à distance.

Deux chantiers, déjà présentés lors du dernier COPIL PACT du 1<sup>er</sup> décembre 2020, se sont poursuivis :

- le défi 2 « accompagner les managers dans leur rôle de soutien social » avec la mise en place ; d'une 1<sup>ère</sup> promotion dans le cadre d'un cursus d'intégration des nouveaux managers ;
- le défi 3 « établir un diagnostic des causes des charges de travail et mettre en place un suivi ».

Par ailleurs, un second baromètre santé social a été lancé en avril 2021, un an après le 1<sup>er</sup> baromètre.

D'autre part, un des rendez-vous annuel de la DRH, la semaine de la Qualité de Vie au Travail a eu lieu du 14 au 18 juin 2021 et a dû, comme celle de l'année précédente, s'organiser en distanciel.

Ce document présente le bilan des actions des derniers mois et quelques perspectives pour 2022.

## I – Chantiers en cours : point d'étape

---

### **1/ Défi 2.2 « Mise en place du cursus d'intégration des nouveaux managers » : 1<sup>ère</sup> promotion Parcours primo- encadrants**

---

Le défi 2 consiste à « Appuyer l'encadrement dans son rôle de soutien et d'accompagnement des équipes », l'équipe PACT s'est engagée plus globalement sur **un parcours d'accompagnement des nouveaux managers** mobilisant des ressources existantes, mais proposant également des moyens d'accompagnement émergents. L'objectif est de mettre en musique ces actions, et de proposer aux nouveaux managers des jalons tout au long de leur prise de poste qui leur permettront de :

- Monter en compétences tant sur les aspects techniques (outils) que sur les aspects managériaux ;
- Développer leur posture ;
- Favoriser leur acculturation.

Le parcours d'intégration a été formalisé dans le document en **Annexe 1** publié sur l'intranet le 21/04/2021. Celui-ci illustre la feuille de route du nouveau manager dans les 18 mois de sa prise de poste. Il a été présenté aux 12 managers concernés par l'expérimentation (occupant un poste de Responsable de service, Responsable de restauration collective, Manager d'équipe) ainsi qu'à leurs parrains et marraines.

#### **1- Accompagnement par le parrainage**

Les objectifs du dispositif de Parrainage sont de :

- Faciliter la prise de fonction des managers de proximité ;
- Accueillir et intégrer les primo-managers ;
- Transmettre les connaissances relatives aux missions d'un manager
- Partager ses expériences réussies et ses échecs ;
- Repérer les contraintes et les règles internes liées à l'environnement de travail, s'adapter à la situation réelle de l'institution ;

- Intégrer un réseau de managers.

La charte du parrainage a été élaborée et présentée aux nouveaux managers et leurs parrains et marraines. Elle figure également dans la rubrique « Vie au travail » de l'intranet.

Un contrat, précisant les objectifs et le déroulement, est signé par le nouveau manager, le/la parrain ou marraine et la DRH avec une information aux responsables des agents concernés.

Des réunions sont organisées par la DRH avec les parrains/marraines au démarrage de l'action, à mi-parcours et à la fin pour recueillir les avis du groupe, procéder aux ajustements nécessaires et contribuer à l'évaluation du dispositif. La prochaine réunion aura lieu le 16/12/2021.

Les parrains ont évoqué qu'ils sont intervenus notamment sur la question de l'entretien professionnel auprès de leur filleul. Les questions de posture des parrains, de la durée de leur mission font l'objet de réflexions partagées. Ils expriment le plaisir qu'ils ont à accompagner ainsi de nouveaux managers. Ils sont impliqués.

## **2- Accompagnement par le consultant RH organisation et le référent RH**

Le consultant organisation et qualité de vie au travail pour les services et le référent RH pour les lycées ont pris contact avec les nouveaux managers pour les accompagner dans leur prise de poste et par la suite, comme pour tout autre manager, sur toutes les thématiques managériales.

Le consultant organisation et qualité de vie au travail accompagne tous les managers - du management stratégique au management de proximité - dans le pilotage des ressources humaines : appui managérial, organisation des services, pilotage des effectifs et des compétences. Il est le 1er interlocuteur des managers sur les situations collectives et individuelles.

## **3- Accompagnement formation**

Le service formation a proposé à chacun des 12 managers les formations managériales programmées d'ici fin d'année. Ils ont donc pu s'inscrire, selon leur besoin, aux modules de formation dédiés aux fondamentaux, aux outils du management et au développement de la posture managériale à savoir :

- Mener un entretien professionnel
- Les bases du management
- Manager une équipe à fortes personnalités
- Ateliers du management à distance sur diverses thématiques comme : le management de la motivation dans la durée, le management d'une équipe à distance, l'accompagnement des situations individuelles complexes ou sensibles ou encore l'accompagnement des équipes dans la reprise sur site.

Comme prévu, la mise en place d'un atelier du management dédié aux « primo managers » a commencé le 17 septembre dernier et se déroulera jusqu'au 29 avril 2022 à raison de 6 journées réparties sur cette période et ponctué de deux entretiens individuels. A ce jour, l'ensemble des contrats d'engagement signés par les managers et leur n+1 et le service formation et innovation pédagogique ont été signés. Pour mémoire, cet atelier a pour objectif de contribuer à composer un collectif de pairs et permettre un espace d'échanges et de ressources au sein du groupe. L'objectif du dispositif est de permettre d'acquérir et développer une posture managériale et construire une « boîte à outils du manager » pour l'étoffer au fur et à mesure de l'expérience dans la fonction.

## **4- Accompagnement par le coach professionnel**

Dans le mois suivant sa prise de poste, le coach professionnel propose d'accompagner l'entrée en fonction du nouveau manager en lui permettant de définir sa posture managériale en prenant conscience de ses ressources, d'identifier ses objectifs et les pratiques managériales à mobiliser, en lien avec le contexte d'équipe dans lequel il évolue. Plusieurs d'entre eux bénéficient de cet accompagnement à la prise de poste.

## **5- Mise en place des « café managers »**

Les « café managers » sont organisés régulièrement et animés par l'équipe des consultants organisation et qualité de vie au travail avec l'appui d'experts de la DRH en fonction de la thématique abordée. Ils réunissent toutes les personnes ayant pris un premier poste de management.

L'échange croisé, avec les consultants organisation et qualité de vie au travail ou les référents RH Lycées et entre les participants, est l'occasion de répondre aux questions mais aussi aux managers de partager leurs visions et pratiques. Il permet également à l'équipe projet (service accompagnement professionnel et service accompagnement collectif, organisation GPEC, service recrutement et mobilités Lycées et CREPS, Chargé de communication, Direction de la cohésion et de la communication interne) de déceler les thématiques communes à aborder lors des futurs rendez-vous.

Un « café managers » a été organisé le 27 mai 2021 sur le thème « L'entretien professionnel : un outil managérial ». La courte présentation proposait l'entretien professionnel comme l'outil au service du manager et du collaborateur afin de :

- Ancrer la relation managériale
- Améliorer la gestion des ressources humaines
- Développer les compétences.

Un second café manager a été organisé le 30 novembre 2021 sur le thème « La reprise du travail après une longue absence » afin de préparer le retour des collaborateurs avec l'appui du consultant organisation et qualité de vie au travail ou le référent RH Lycées.

Ce thème s'inscrit plus particulièrement dans le cadre du « Défi 1 Renforcer la politique d'accompagnement envers les agents ; Action prioritaire 2 Systématiser les entretiens de reprise après une absence longue ».

Les échanges ont porté sur :

- Les différents types d'absences longues
- L'accompagnement des managers au retour du collaborateur :
  - o Anticiper
  - o Accueillir

---

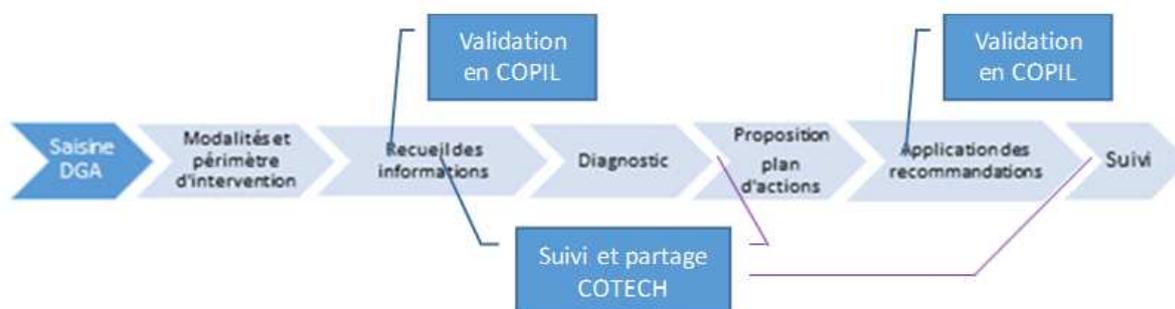
## 2/ Défi 3.1 « Etablir un diagnostic des causes des charges de travail et mettre en place un suivi » : point d'étape

---

### Contexte

Une méthodologie de diagnostic de charge de travail a été présentée au COPIL PACT le 19/12/2019. Elle reposait sur 4 champs à investiguer : Indicateurs d'activité / Effectifs / Compétences / Facteurs psychosociaux.

Lors du COPIL PACT du 01/12/2020, il a été proposé de définir une gouvernance de la démarche de diagnostic de charge de travail, en instituant des instances spécifiques se réunissant à intervalles réguliers. Le schéma suivant résume cette méthodologie d'intervention :



### Détail des instances et des acteurs

**Comité de pilotage (COFIL)** : instance de pilotage qui initie la démarche après l'analyse préparatoire. Elle valide ou amende les bases de travail qui ont été exposées, le périmètre d'étude défini et donne le feu vert au démarrage de la démarche d'accompagnement. *Composé du DGS et du DGA PCAI (en fonction des projets), du DGA et des directeurs concernés par la démarche ainsi que des directrices de la DRH et de la DQP. Seront présentés des documents permettant une vision d'ensemble, l'analyse globale, le calendrier de la démarche ainsi que des préconisations et d'éventuelles questions nécessitant un arbitrage stratégique ou politique de la collectivité.*

**Comité technique (COTECH)** : instance de suivi de la démarche, amenée à faire des points réguliers quant à sa progression. Permet de lever les freins, d'initier et de poursuivre la collaboration entre la direction et les consultants. *Composé des directeurs et agents du service choisis par eux de manière discrétionnaire et des consultants. Seront présentés le déroulement de la démarche, des documents d'analyse ainsi que des supports permettant d'échanger sur l'avancée en cours, les difficultés éventuellement rencontrées et les manières d'y remédier.*

**Equipe de consultants** : la composition de l'équipe sera déterminée en fonction de l'objet de la saisine et des compétences à mobiliser pour conduire la démarche d'accompagnement.

### Démarche menée auprès de la DCAPC

La méthode a été appliquée auprès de la DCAPC et a reposé sur :

- l'analyse de données objectives (effectifs, exploitation des entretiens professionnels, indicateurs d'activités fournis notamment par la Direction et complétés par une analyse des volumes traités dans le cadre de la gestion administrative (délibérations - actes et courriers, bons de commande – factures - mandats, dossiers d'aides,...))
- des entretiens avec les managers
- le recueil de la parole des agents au cours d'ateliers organisés sur Amiens et Lille
- un atelier processus (intégralité du processus de gestion des dossiers d'aides - de la réception de la demande à sa complète exécution financière -)
- une analyse RPS à partir d'un questionnaire envoyé à l'ensemble des agents

Les éléments saillants du diagnostic et l'analyse qui en découle portent sur 5 axes :

- Stratégie (déclinaison du projet politique en projet de direction) ;
- Structure (organisation, missions, rôles) ;
- Ressources humaines ;
- Management ;
- Process (activités, méthodes de travail, outils)

Ces éléments saillants seront présentés aux agents début 2022 ainsi qu'un plan d'actions qui pourra être amendé par les agents.

### Perspectives

S'agissant spécifiquement de la charge de travail, et au regard d'un décalage entre les principaux résultats et le ressenti de certains agents et managers, il apparaît nécessaire de recourir à de nouveaux outils pour renforcer l'analyse et en affiner l'objectivation.

Pour répondre à ces attentes, il est proposé de compléter la démarche de diagnostic des charges de travail par l'expérimentation de la « Méthode ABC ».

Il s'agit d'une méthode reconnue, éprouvée et fiable qui se développe depuis quelques années dans les grandes collectivités (notamment dans le Nord : MEL et département du Nord).

Elle identifie les différentes étapes d'un processus de production (les activités) pour en apprécier la contribution à la production d'un bien ou d'un service. Concrètement il s'agit de mesurer le temps passé pour réaliser une étape du processus (par exemple pour effectuer un mandatement). Elle permet ainsi d'objectiver la charge de travail par nature d'activité. Afin de rendre les comparaisons pertinentes entre les différentes activités, des facteurs de pondérations sont utilisés, suivant la complexité des dossiers gérés, des types de subventions, des types de marchés....

Cette méthode sera expérimentée auprès de plusieurs directions et portera sur l'analyse du traitement d'une demande de subvention (incluant le processus délibératif).

L'ensemble des données (identification des activités, mesure de la charge de travail par activité, du nombre d'unités produites etc...) sont recueillies sur le terrain lors d'entretiens individuels ou plus rarement lors d'ateliers de taille modeste.

---

### **3/Le Second baromètre Santé social et son plan d'accompagnement spécifique**

---

Au printemps 2020, dans le cadre de la crise sanitaire de la Covid-19 et durant le premier confinement, l'exécutif régional a souhaité la diffusion d'un baromètre auprès de l'ensemble des agents afin de les solliciter sur leur état d'esprit ainsi que sur leurs conditions de vie et de travail.

Un an après, au regard de la poursuite de la situation de crise sanitaire et de ses conséquences en matière d'exercice du travail (retour sur site, gestes barrières, installation durable du télétravail, etc...), la Région a renouvelé ce baromètre permettant d'estimer l'évolution de la situation et de la perception des agents.

Le contenu du baromètre 2021 est resté le plus fidèle possible à celui de 2020 pour permettre les points de comparaison, tout en adaptant au besoin les questions à la nouvelle situation.

Ce second baromètre Santé social a été envoyé à l'ensemble des agents du 11 mars au 9 avril 2021.

Près de 50% des agents (49,4% contre 42,5% en 2020) ont répondu à l'enquête : 1990 agents des lycées et du CREPS et 2108 agents des services et des ports.

#### **Ce qu'il faut retenir :**

- Les agents estiment que **les protocoles et les gestes barrière sont très majoritairement respectés**. Les résultats sont moins favorables chez les agents non encadrants des lycées qui d'une part sont en prise avec ces protocoles sanitaires qui peuvent générer de la désorganisation ou de **la charge de travail supplémentaire**, mais d'autre part témoignent **d'un respect plus aléatoire des consignes de la part des élèves voire des enseignants**
- Des **notes de confiance plus optimistes** quant à la situation sanitaire actuelle qu'en 2020 même si le moral reste majoritairement incertain et que **la part des agents se déclarent avec un moral bas a proportionnellement augmenté** (probablement lié à la lassitude de la situation sanitaire et sociale actuelle).
- 76% des agents (80% des agents du Siège) estiment avoir des conditions de travail acceptables. **95% d'entre eux estiment travailler de manière correcte ou très efficace**.

- Concernant les agents des lycées, certaines réponses sont différentes de 2020 car ils sont en situation de travail actif. Probablement en raison de l'application des protocoles sanitaires et de l'absentéisme, **ils affirment tendanciellement avoir plus de travail et se sentir plus sollicités qu'avant la crise.**
- Si depuis avril 2020 les relations entre collègues et entre agents et encadrants tendent à se normaliser, **22% des agents télé-travaillant à 100% ont des contacts moins d'une fois par semaine avec leur encadrant.** Les conditions matérielles sont globalement stables (tant celles qui dépendent de paramètres personnels – comme la qualité de la connexion internet ou de l'espace de travail – que professionnels car les agents étaient déjà très bien équipés l'année dernière). Les agents évoquent une **amplitude journalière plus importante pour 40% d'entre eux.** D'ailleurs, la question de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle ainsi que la capacité à se consacrer à des activités extra-professionnelles questionnent, voire sont complexes à gérer, pour plus de 60% des agents.
- Les encadrants du Siège ont appris et se sont adaptés face à cette situation qui perdure depuis plus d'un an. **Les questionnements de ces derniers reposent plutôt sur les modalités d'animation des équipes.** Les encadrants des lycées sont davantage en prises avec les enjeux de **régulation de charge de travail et de gestion de situations individuelles.**
- Les modalités d'accès à l'information sont globalement stables. On note **un léger recul dans la perception des agents de la présence de la Région** dans cette période et dans la satisfaction des agents à l'égard de la communication de l'institution régionale.

#### **Le plan d'action :**

Le plan d'action s'inscrit naturellement dans les travaux engagés dans le cadre du PACT, du PAR, du plan d'actions Qualité de Vie au Travail pour les agents des Lycées et du CREPS, avec notamment :

- Le parcours d'accompagnement des nouveaux managers
- L'accompagnement des managers des Lycées dans la mise en place de réunions d'équipe et l'animation de temps d'échanges et de diffusion d'informations
- Sur la répartition équilibrée des charges de travail
- L'accompagnement des managers à détecteur au sein de leur équipe les signes avant-coureurs afin d'anticiper des situations individuelles problématiques.

D'autres actions pourront être mises en place :

- Une communication régulière dans la newsletter et sur l'intranet des dispositifs déjà existants (plateforme d'écoute, assistants sociaux, psychologues, consultants en organisation, coaches, référents, médiateurs...)
- Proposer des formations notamment sur la gestion des situations individuelles complexes pour les managers, la gestion de sa charge de travail et celle de son équipe, et l'importance de communiquer avec ses équipes.

---

#### **4/ Semaine Qualité de Vie au Travail du 14 au 18 juin 2021 : 2<sup>e</sup> édition en confinement**

---

L'édition 2021 de la semaine Qualité de Vie au travail s'est déroulée du 14 au 18 juin. C'est la deuxième édition en distanciel, après celle de 2020.

Le service Accompagnement collectif, organisation et GPEC a proposé une programmation « numérique » mixant webconférences proposées par l'Agence régionale de la qualité de vie au travail (réseau ANACT – ARACT) et temps d'échange et de réflexion animés par l'équipe du Département Accompagnement et Qualité de vie au travail et de la Direction des systèmes d'information.

Après un an de crise sanitaire, le thème de la Semaine pour la Qualité de Vie au Travail – « travailler ensemble » – semblait s'imposer comme une évidence : on n'a jamais eu autant besoin de s'appuyer sur des coopérations solides, d'échanger sur le travail, d'organiser l'activité de façon efficace. Des questions se posaient également sur l'après et comment préparer le retour au bureau pour ceux qui étaient en télétravail ? Comment également envisager le retour à la normale dans les établissements scolaires à la rentrée prochaine ?

### **La semaine QVT en chiffres :**

- 5 jours d'ateliers
- 5 webinaires/web-échanges proposés parmi la programmation de l'ANACT et des ARACTS
- 8 ateliers animés par des agents de la Région Hauts-de-France
- 3 ateliers animés par le cabinet Inoveoz
- 51 agents inscrits pour les ateliers animés en interne et par le cabinet Inoveoz.

Certains ateliers n'ont pas trouvé leur public. Cette faible mobilisation sur certains ateliers peut s'expliquer par la lassitude des agents qui depuis une année travaillent exclusivement en distanciel et par visio-conférence.

Des ateliers ont eu un vif succès :

- L'atelier animé par la DSI « Trucs et astuces du quotidien, du Webex à Windows, le temps gagné c'est de la QVT »,
- L'atelier d'inoveoz « Savoir être acteur de sa QVT »,
- L'atelier animé par le service qui portait l'évènement intitulé « la reconnaissance, principal levier d'influence sur la QVT : partagez vos expériences »
- Les ateliers de sophrologie.

---

## **5/ Bilan du système d'écoute RPS**

---

Dans le cadre du plan de prévention des risques psychosociaux, la collectivité a fait appel aux services de PROS-CONSULTE afin de mettre à disposition des agents un service d'écoute psychologique.

La plateforme est un outil connu des agents et fait l'objet d'une communication récurrente dans le carrousel de l'intranet, depuis son lancement en janvier 2019.

Vous trouverez en **Annexe 2**, les trois derniers bilans de l'année 2021 ainsi qu'une synthèse de ces trois trimestres. Ces bilans, toujours dans le plus grand respect de l'anonymat des appelants, permettent de faire un état des lieux de la situation au sein de la Collectivité durant cette période.

## **II – Perspectives**

Pour l'année 2022, il est proposé de relancer les travaux concernant les actions suivantes et de proposer une nouvelle action : l'entretien à 180°.

Des bilans réguliers seront effectués lors des prochains COPIL PACT où de nouvelles actions pourront être proposées.

---

## **1/ Défi 2.1 « Créer un collectif managérial durable »**

---

### **Objectif : Favoriser la mise en réseau des managers**

- Capitaliser sur les démarches de co-développement mises en place dans les 2 versants de la Région Hauts de France.
- Définir, en impliquant des managers de différents échelons, les finalités des rencontres, les modalités d'organisation (formelles ou informelles, fréquence, localisation, thématiques, ...).
- Institutionnaliser les temps d'échanges lors du déploiement de projets touchant aux conditions de travail et au management.

---

## **2/ Défi 3.2 « Répondre aux besoins des services en fonction de leur charge en accompagnant les mobilités »**

---

### **Objectif : Apporter une réponse aux services en tension et accompagner les agents en mobilité**

- Identifier et qualifier les besoins (quantitatif et qualitatif) pour les services : saisonnalité, récurrence, type de compétences attendues, mobilisation souhaitée (temps plein ou quotité à définir).
- En fonction des besoins, proposer la solution la plus adaptée : agents temporaires, agents en sous-charge de travail en immersion ou en lettre de mission, apprentis, ...
- Repérer les projets individuels de mobilité interne et mesurer les compétences clés à acquérir
- Mise en place de dispositifs temporaires pour mieux connaître les métiers de la collectivité (stage de découverte, immersion, lettre de mission, ...).
- Mise en place d'un plan d'accompagnement sur mesure pour favoriser la prise de poste de l'agent.

---

## **3/ Défi 1 – renforcer le système de veille et d'alerte RH. Nouvelle action : entretien à 180 degrés**

---

### **Objectif : recueillir, à l'aide d'un questionnaire, les perceptions du manager et celles de son entourage sur ses comportements managériaux.**

L'entretien professionnel permet de recueillir l'évaluation d'un manager par sa hiérarchie.

A ce jour, les agents ne disposent pas de moyens leur permettant d'exprimer leur ressenti sur les pratiques de leur manager.

Dans un contexte d'amélioration des conditions de travail, le croisement des compétences perçues par le manager, puis par ses collaborateurs permet d'identifier les écarts de perception, puis de définir un plan d'accompagnement le cas échéant.

Les enjeux sont les suivants :

- Faire prendre conscience au responsable d'équipe des effets de son management sur ses collaborateurs (positifs et/ou négatifs),
- Déboucher sur une analyse plus fine du profil professionnel de l'évalué et de définir un plan de progrès sur mesure.
- Avoir principalement pour finalités : le développement des compétences et l'orientation des cadres.

Une proposition de méthode et d'expérimentation sera proposée lors d'un prochain COPIL PACT.

## ANNEXE 1

# Parcours d'intégration des **nouveaux managers**

1<sup>ère</sup>  
promotion

## Bienvenue !



**La fonction d'encadrant est essentielle**, qu'il s'agisse de l'exercer dans les lycées, les ports ou au sein des services.

En tant que manager, vous avez accepté de nouvelles responsabilités auprès de votre hiérarchie et des collègues que vous allez encadrer.

Afin de vous accompagner dans cette nouvelle expérience, la Direction des ressources humaines vous propose un parcours d'intégration sur les **18 mois** suivant votre prise de poste.

En rejoignant cette première promotion, vous intégrez un groupe constitué de nouveaux encadrants. C'est au sein de ce collectif que vous allez découvrir ou approfondir les connaissances sur vos nouvelles fonctions.

Ce parcours, alliant échanges, partages, formations et accompagnement personnalisé vous permettra d'asseoir votre posture tout en intégrant un réseau de managers de la collectivité.



## Formation

Fondamentaux, outils du management développement de la posture managériale... dans la 1<sup>ère</sup> année suivant votre prise de poste, vous êtes invité(e) à participer aux modules de formation composant le **socle de base des compétences managériales** : animer une équipe, organiser et suivre le travail, développer son leadership, prévenir les conflits, manager la qualité de vie au travail au sein d'une équipe, etc.

En parallèle, une **rencontre avec le chargé de formation** vous permet de construire un plan de formation personnalisé tenant compte de vos besoins et de votre expérience.



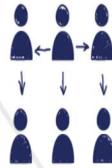
## Conseil

Les consultants « organisation et qualité de vie au travail » et les référents RH lycées vous accompagnent dans l'animation de votre équipe au quotidien, en y intégrant les enjeux RH actuels. Ils vous sensibilisent notamment sur les dispositifs d'accompagnement à votre disposition.



## Parrainage

Manager confirmé(e), votre parrain ou marraine vous accompagne depuis votre prise de poste et en fonction de vos besoins : à vos côtés pour transmettre son savoir-faire et disponible pour organiser des temps d'échanges privilégiés avec vous.



## Coaching

Le (la) coach professionnel(le) se met à votre disposition dès votre prise de fonction et vous accompagne au regard des objectifs managériaux que vous vous fixez. Il (elle) peut également intervenir suite aux formations afin d'ancrer les acquis dans votre posture managériale.



## Echanges

Vous êtes régulièrement invité(e) à participer à des « cafés managers », temps de sensibilisation et d'échanges sur un format court, animés par la DRH, sur les enjeux du management et sur des sujets RH d'actualité.

Vous êtes intégré(e) au 1<sup>er</sup> atelier du management dédié aux nouveaux managers. Durant la 1<sup>ère</sup> année, l'objectif est de composer un collectif de pair(e)s : espace d'échanges et de ressources. Objectifs : y partager des problématiques professionnelles et cultiver une « intelligence collective » par la méthode du co-développement.

## ET après ?

À l'issue de ce parcours d'intégration, et tout au long de votre trajectoire professionnelle dans la collectivité, en tant que manager, vous pourrez continuer à être accompagné(e) par la DRH au quotidien et à bénéficier d'accompagnements spécifiques : formations complémentaires, coaching professionnel, ateliers de co-développement, appui managérial et organisationnel des consultants RH, etc.

# Votre memento



**Coordonnées de mon parrain / ma marraine :**

.....  
.....  
.....

**Vos interlocuteurs  
à la Direction des ressources humaines :**

**Emilie Migneau**  
Tél. : 03 74 27 44 55  
emilie.migneau@hautsdefrance.fr

**Anthony Lamps**  
Tél. : 03 74 27 45 14  
anthony.lamps@hautsdefrance.fr



## ANNEXE 2

### BILAN PROS – CONSULTE

#### PREMIER, DEUXIEME ET TROISIEME TRIMESTRES 2021

94 APPELS – 71 APPELANTS – 39 femmes et 32 hommes

#### ORIGINE GEOGRAPHIQUE

Territoire	T 1	T2	T3	TOTAL
AISNE	0	1	0	1
NORD	16	23	11	50
OISE	1	0	1	2
PAS DE CALAIS	9	2	0	11
SOMME	13	3	2	18
Non communiqué	5	5	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>94</b>

#### RATTACHEMENT DES APPELANTS

Appartenance	T1	T2	T3	TOTAL
Pôle Education Lycées	12	7	2	21
Pôle Culture et Rayonnement	0	0	2	2
Pôle Europe et International	1	0	0	1
DGS	1	1	0	2
Pôle Equilibre des Territoires	1	1	1	3
Pôle Ressources	1	6	1	8
Pôle Soutien au Travail	1	3	2	6
Pôle Supports Techniques	2	2	4	8
Pôle Transports et Infrastructures	1	1	0	2
Non communiqué	7	7	4	18
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>71</b>

#### FONCTION DES APPELANTS

Fonction	T1	T2	T3	TOTAL
Agent d'accueil et d'entretien	5	7	3	15
Agent de maintenance	3	0	0	3
Agent de restauration / cuisinier	5	1	2	8
Assistant administratif	1	1	1	3
Chargé de mission	6	12	4	22
Gestionnaire	1	2	1	4

<i>Graphiste</i>	1	0	0	<b>1</b>
<i>Manager d'équipe</i>	2	0	3	<b>5</b>
<i>Technicien</i>	2	0	0	<b>2</b>
<i>Non communiqué</i>	1	5	2	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>71</b>

### **MOTIFS DES APPELS**

<b>Motifs</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Anxiété liée à la reprise du travail</i>	1	1	0	<b>2</b>
<i>Conflit avec l'équipe</i>	1	2	5	<b>8</b>
<i>Conflit avec la hiérarchie</i>	3	3	1	<b>7</b>
<i>Demande concernant un collègue</i>	0	1	0	<b>1</b>
<i>Demande de conseils en management</i>	1	0	1	<b>2</b>
<i>Démotivation</i>	2	3	3	<b>8</b>
<i>Epuisement professionnel</i>	4	3	1	<b>8</b>
<i>Isolement professionnel</i>	2	0	0	<b>2</b>
<i>Manque de reconnaissance</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>Personnel (Autre)</i>	6	3	1	<b>10</b>
<i>Personnel (cause familiale)</i>	3	0	2	<b>5</b>
<i>Placardisation : sous employabilité</i>	1	1	0	<b>2</b>
<i>Problèmes de santé / TMS</i>	1	2	0	<b>3</b>
<i>Problèmes d'organisation du travail</i>	3	0	1	<b>4</b>
<i>Ressenti de harcèlement moral</i>	3	9	0	<b>12</b>
<i>Ressenti de harcèlement sexuel</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>Ressenti de discrimination</i>	2	2	0	<b>4</b>
<i>Traumatisme professionnel</i>	0	0	0	<b>0</b>
<i>COVID 19 – Anxiété liée au coronavirus</i>	2	1	0	<b>3</b>
<i>COVID 19 – Anxiété liée au confinement</i>	1	1	0	<b>2</b>
<i>COVID 19 – Demande de renseignements</i>	1	0	0	<b>1</b>
<i>COVID 19 – Problèmes d'organisation du travail</i>	0	0	1	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>85</b>

### **CLASSEMENT SELON LA GRILLE ANACT DES FACTEURS DE TENSIONS EN MATIERE DE RPS**

<b>Classement</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A. RELATIONS DE TRAVAIL, CONFLITS</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>31</b>
A1. Conflit avec la hiérarchie	7	12	1	20
A2. Conflit avec des collègues	2	4	5	11
A3. Conflit de la part du public				
<b>B. CONFLITS DE VALEURS</b>				

B1. L'équilibre efforts consentis/récompenses attendues				
B2. Le respect des valeurs				
B3. L'équilibre vie privée / vie professionnelle				
<b>C. CHANGEMENT DE CONTEXTE DE TRAVAIL</b>				
C1. La nature des changements				
C2. Le rythme et la succession des changements				
<b>D. ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONTRAINTES</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>29</b>
D1. Le contenu du travail	10	8	7	25
D2. Les outils de travail				
D3. L'environnement de travail	2	2		4
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>60</b>