

**COMITE TECHNIQUE
REUNION DU 03 OCTOBRE 2022**

POLE TRAVAIL : ENTREPRISES ET EMPLOI

**AJUSTEMENT DE L'ORGANISATION DU POLE TRAVAIL ENTREPRISES ET
EMPLOI**

RAPPORT POUR AVIS

Ce rapport présente le projet de nouvelle organisation du Pôle Travail : entreprises et emploi.

1- Contexte et enjeux du Pôle

En six ans, avec la loi Notré et la fusion des régions Picardie et Nord-Pas-de-Calais, la Région Hauts-de-France s'est imposée comme chef de file sur les questions de développement économique et de formation professionnelle. Aides directes aux entreprises, ingénierie économique, prise de participations dans des fonds régionaux, programme régional de formation, implantations...la Région est clairement identifiée comme **l'acteur territorial public majeur qui pilote les différentes politiques de développement économique.**

Depuis 2016, les équipes de la région ont créé de nouveaux collectifs de travail et ont appris à collaborer ensemble. C'est dans cet état d'esprit que le Pôle Soutien au Travail avait été créé avec une **priorité forte portée par le Président de région : l'emploi.**

Depuis juin 2016 et la réélection de Monsieur Xavier Bertrand, la priorité reste l'emploi : même si le taux de chômage dans les Hauts-de-France a baissé de plus de 4 points depuis 5 ans, il reste trop élevé (1,5 point de plus qu'au niveau national). Cependant, avec la crise sanitaire, la guerre en Ukraine, l'inflation, les difficultés de recrutement... **de nouvelles problématiques sont apparues dans les entreprises qui doivent se transformer rapidement** et il apparaît nécessaire que la Région puisse les accompagner dans les nouveaux défis auxquels elles sont confrontées.

Ainsi, lors du Comité technique du 28 février 2022, le périmètre du Pôle Soutien au Travail a été ajusté pour se concentrer sur les missions autour des besoins du monde économique et il a été renommé Travail : Entreprises et Emploi. Comme son nom l'indique clairement désormais, notre Pôle Travail a pour vocation de **servir au mieux les entreprises de la région Hauts-de-France et d'accompagner les demandeurs d'emploi** à retrouver une activité professionnelle.

En parallèle de ce changement de dénomination, une réflexion sur la **réorganisation des équipes du Pôle** a été lancée afin de répondre au mieux à la feuille de route de la Direction Générale des Services 2022 – 2027 et au projet politique. **L'organisation régionale est-elle efficace, lisible et cohérente ?**

Ces interrogations ont mené aux constats suivants :

- **L'organisation actuelle a gagné en efficacité au cours du mandat précédent mais elle peut encore progresser** (manque de transversalité entre les directions du pôle, connaissance partielle du travail des collègues, absence d'un outil de reporting...)
- **L'organisation actuelle manque de lisibilité en interne et en externe** (existence de doublons entre les équipes, manque de clarté sur l'innovation – une thématique sur laquelle trois équipes différentes de la Région travaillent).
- **L'organisation actuelle organisation manque de cohérence** (à titre d'exemple, les aides directes aux entreprises sont réparties entre deux différentes directions du pôle).

A la suite des constats dressés sur l'organisation du Pôle Travail : Entreprises et Emploi, une large concertation, décrite ci-dessous, a été lancée dès le mois de mars 2022 pour définir une nouvelle organisation.

2- Méthode de concertation

Une ligne de conduite a été définie dès le lancement du chantier de la réorganisation : **concertation – coconstruction et transparence** (*voir notre calendrier*). Avec un engagement pris dès le départ : une présentation des grandes lignes du nouvel organigramme avant les départs en congés d'été. L'idée était de permettre aux agents de partir en vacances en connaissant la ligne directrice du nouvel organigramme pour pouvoir se situer et trouver leur place dans la réorganisation du pôle. Le calendrier du pôle a donc été établi dans ce sens-là.

Le mois de mai 2022 a été consacré à des **réunions thématiques** auxquelles tous les agents étaient conviés : sept réunions ont été organisées (attractivité et export / TPE et économie de proximité / innovation / filières / emploi / territoires / finances) qui ont rassemblé en moyenne une trentaine d'agents par réunion. Ces dernières (en physique et en visio) étaient inter-direction mais également ouvertes à d'autres pôles (par exemple, la direction des relations internationales était conviée et présente lors de la réunion sur l'attractivité et l'export) et à aux deux « satellites » du pôle (Hauts-de-France Innovation Développement et Nord France Invest). Les directeurs étaient présents à ces réunions pour assurer notamment les comptes rendus mais **la parole était réservée aux agents**. Ces derniers pouvaient à la **fois faire état de témoignages et être force de propositions**. Des comptes rendus ont ensuite été rédigés et partagés avec les agents pour stabiliser les constats et les idées.

Ces groupes de travail ont permis de passer les principaux enjeux en revue sur le fond et sur la forme, les forces et les faiblesses de l'organisation : à cette occasion, de nombreux agents ont soulevé les mêmes problématiques et partagé les mêmes souhaits.

Les principaux constats des agents étaient les suivants : **un manque de transversalité** au sein du pôle / un besoin plus fort de **gouvernance technique et politique** sur certains sujets / un **manque de « leadership » de la Région** sur certaines problématiques / un **système de conventionnement avec les territoires à revoir** / un **manque d'outil informatique de reporting** / une **relation avec les territoires à clarifier**, rééquilibrer.

Dans le cadre des réflexions menées pour la réorganisation, le projet de nouvel organigramme a été dessiné à partir des constats et des propositions des agents. Après ces groupes de travail en format élargi, un **nouveau « round » de concertation a été organisé dans des formats plus restreints** (réunions de service, réunions bilatérales etc). Tous les agents qui se sont manifestés pour une demande d'entretien ont été reçus physiquement ou en visio.

Le mois de juin a été consacré à la poursuite des réunions restreintes et les **premières restitutions** ont été présentées à la fin du mois. Les dernières restitutions se sont déroulées mi-juillet.

Le processus de concertation s'est prolongé durant l'été entre les agents, avec les directeurs présents pour aboutir collectivement au projet de nouvel organigramme présenté ce jour.

La semaine du 5 septembre a été consacrée aux séminaires de directions pour présenter une version finalisée de l'organigramme avec le nombre de supports de postes détaillés, en présence des organisations syndicales.

La direction générale du pôle a indiqué aux directeurs la feuille de route du pôle, la vision et **les grandes lignes** : les directeurs ont ensuite pris le relais, après avoir concerté avec leurs équipes, pour proposer à la direction générale **une organisation et un organigramme plus détaillé** sur lequel un travail a été mené pour aboutir à la proposition détaillée ci-dessous.

3- Proposition d'organisation au sein du Pôle travail : entreprises et emploi

a- Modalités d'organisation

Tout d'abord, la ligne de conduite de la direction générale sur la réorganisation a toujours été la suivante : elle s'est construite pour mieux répondre à la feuille de route politique, sans jamais repartir d'une feuille blanche, mais bien en prenant en compte tout ce qui fonctionnait déjà.

La Direction de la formation professionnelle était déjà organisée pour répondre aux objectifs politiques et n'a donc pas été concernée par le processus de réorganisation (toutefois, ses agents ont été invités aux groupes de travail de concertation).

Dans ce projet de réorganisation, il est proposé de **resserrer le nombre de directions pour passer de six à quatre** (à noter, le départ du pôle de la Direction de la troisième révolution industrielle, voir ci-après) : **direction de la formation professionnelle / direction de l'emploi (ex-Proch'Emploi) / direction des entreprises (ex-DAEn) / et direction de la transformation de l'économie régionale (ex-DPEAP)**. Ces trois nouvelles directions, tournées vers le service aux entreprises, seront regroupées sous la bannière « **Hauts-de-France Entreprises** ».

Ces quatre directions sont complémentaires et pourront fonctionner par binômes : emploi et formation professionnelle / entreprises et transformation de l'économie régionale.

Les directions de la formation professionnelle et de l'emploi s'adressent aux demandeurs d'emploi et aux entreprises et couvrent le spectre très large de la formation professionnelle, de la mise à l'emploi des demandeurs d'emplois, des problématiques de recrutement des entreprises, de l'attractivité des métiers.

Les directions des entreprises et de la transformation de l'économie régionale s'adressent majoritairement aux entreprises et aux territoires. La direction de la transformation de l'économie régionale se chargera d'impulser un cap, une stratégie, une vision au sein du pôle qui sera mise en œuvre par la direction des entreprises, plus opérationnelle et sur le terrain (dans les entreprises et dans les territoires).

Par ailleurs, au niveau du DGA, quelques ajustements sont envisagés. Le service des fonds européens reste rattaché au DGA. En revanche, le poste de conseiller technique rattaché au DGA est transféré à la Direction de la formation professionnelle car les missions de ce dernier

relèvent des compétences de la formation professionnelle (SPEL – Service Public de l'Emploi Local, groupe de travail sur les gigafactories etc). Le poste de responsable du Service Coordination du Pôle évolue légèrement pour être partagé avec un poste de conseiller technique rattaché au DGA (des fonctions déjà exercées aujourd'hui dans les faits).

Enfin, les deux « satellites » économiques de la Région, Hauts-de-France Innovation Développement et Nord France Invest, qui étaient rattachées à la DPEAP deviennent rattachés au DGA. Ce nouveau positionnement traduit la volonté accrue de placer les thématiques couvertes par ces « satellites » au cœur de la politique économique du pôle : innovation et international. Un pilotage des conventions avec ces « satellites » par le DGA va permettre une meilleure transversalité avec le pôle, et une meilleure intégration des équipes des « satellites » avec les agents de la Région.

b- Adaptation du pôle Travail : entreprises et emploi

Les ajustements organisationnels proposés sont les suivants :

- Transfert du poste de conseiller technique (A) vers la cellule de direction de la DFP
- Mutualisation du poste de responsable de service de coordination de pôle (A) avec le poste de conseiller technique (A)

Au sein du service de coordination de pôle :

- Transfert d'un poste de gestionnaire administratif (B) vers le service administratif et financier de la DTER pour régulariser une Lettre de mission.
- Transfert d'un poste d'assistant.e de direction (B) du Pôle vers le secteur Ressources et Développement de la Direction Emploi.

Au sein du service FEDER :

- Maintien de deux secteurs : un secteur « entreprises » et un secteur « transformation de l'économie »
- Création d'une cellule dispositifs « REACT EU et FTJ ». Cette cellule regroupe les contrats de projets en charge de ces fonds.

4- Présentation des autres ajustements hors Pôle travail : entreprises et emploi : fonds européens secteur recherche et direction de la troisième révolution industrielle

Le Pôle travail est également impacté par deux changements qui impliquent d'autres pôles :

- Suite au départ du pôle de la Direction de la recherche et de l'enseignement supérieur, le secteur recherche du service FEDER quitte le pôle pour suivre cette direction et lui être rattaché. Ainsi, les 10 supports actuels du secteur Recherche - Enseignement supérieur du FCPE, ainsi qu'1 support vacant issu du SAF de la DPEAP, sont transférés à la DRESS, dans le pôle Education et avenir des jeunes.
- La Direction de la troisième révolution industrielle, hormis le service économie circulaire, quitte le pôle pour être rattaché au pôle stratégie régionale.

5- Conclusion

Le projet de réorganisation du Pôle travail : entreprises et emploi est avant tout un **projet collectif**, qui a impliqué tous les encadrants du pôle, mais aussi tous les agents. A tous les stades de la construction du projet, les agents ont été concertés et informés, quasiment en temps réel. Au-delà d'une implication des agents, le nouvel organigramme découle des propositions des agents qui ont ensuite été arbitrées par le DGA. Un travail minutieux a été mené afin que chaque agent du pôle trouve un positionnement cohérent et une attention particulière a été apportée afin de faire monter en compétence des agents dans chacune des directions impactées par la réorganisation.

Ce projet de réorganisation doit répondre à des objectifs de **meilleure efficacité, lisibilité, et cohérence** pour être au rendez-vous des demandeurs d'emplois, des entreprises, des territoires et des partenaires. Les objectifs politiques sont : accompagner toujours plus de demandeurs d'emploi vers l'activité professionnelle et soutenir les entreprises, quelle que soit leur taille, et quel que soit le secteur d'activité dans toutes leurs problématiques (difficultés de trésorerie, recrutement, développement, digitalisation, implantation, etc).

Enfin, comme il a été souvent dit aux équipes, le projet de nouvel organigramme est la première étape de notre travail. **La seconde étape va être de construire ensemble de nouvelles habitudes de travail** au sein de nouveaux collectifs pour, notamment, améliorer la transversalité au sein du pôle, simplifier notre relation aux demandeurs d'emploi, entreprises et partenaires, mieux répondre à leurs nouveaux besoins et améliorer la qualité de notre suivi.

Mettre en œuvre cette nouvelle organisation va se traduire concrètement par de nouveaux temps de travail techniques réguliers à instaurer : des revues de projets thématiques inter-directions en associant NFI et HDFID, une gouvernance politique à installer sur certaines thématiques (innovation, international), un CRM commun à alimenter quotidiennement, des reporting rigoureux à instaurer.

A titre d'exemple, les comités de direction du pôle vont évoluer pour améliorer la transversalité et mieux partager les informations et les travaux de chaque direction : un « Codir » par mois sera élargi à nos « satellites » HDFID et NFI. Par ailleurs, les formats larges de réunions entre directions seront renouvelés dans l'année (à l'image des réunions thématiques pendant la concertation) pour évaluer cette réorganisation qui doit, in fine, permettre d'être un pôle au service des demandeurs d'emploi, des entreprises et des territoires plus efficace, lisible et cohérent.

**POLE TRAVAIL : ENTREPRISES
ET EMPLOI**

SERVICE DE COORDINATION DE PÔLE

1 Responsable de service (Manager intermédiaire) (A)

1 Cadre administratif et financier (A)

1 Gestionnaire administratif/ve et financier/ère (B)

2 Gestionnaire/s administratif/ve/s (B)

Dont 1 transféré à la direction de la transformation de
l'économie régionale

1 Directeur Général Adjoint (A)
(Manager de direction générale)

1 Conseiller/ère/ Technique (A)
Transféré DFP

1 Assistante de direction (B)
Transféré direction emploi

**HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME SOURCE CT DU 30/04/21**

Supports postes permanents : 31

Pour information, contrat de projet : 12

Service FEDER – Coordination des Fonds Européens

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)

1 Responsable de service adjoint (A) (Manager intermédiaire)

1 Gestionnaire administrative et financière (B)
Transféré DRESS

1 Gestionnaire administrative (B) (Gestionnaires administratifs/ive/s et/ou financiers)

Pour information, contrats de projet :

3 Gestionnaires FEDER REACT'EU (B-CP)

Dont 1 transféré à la DRESS

1 Cadre administratif et financier

Secteur économie

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

6 Gestionnaires des fonds européens (B)

Pour info information, contrats de projet :

4 Gestionnaires FEDER REACT EU

3

Secteur recherche – formations supérieures

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

8 Gestionnaires Fonds européens (B)

Secteur transféré à la DRESS, Pôle Education et avenir des
jeunes

Secteur troisième révolution industrielle

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

2 Gestionnaires Fonds européens (B)

Pour information, contrats de projet :

2 Gestionnaires FEDER REACT'EU (B-CP)

2 Gestionnaires Fonds européens (B-CP)

**POLE TRAVAIL : ENTREPRISES
ET EMPLOI**

SERVICE DE COORDINATION DE PÔLE

1 Responsable de service (Manager intermédiaire) (A)*
poste mutualisé

1 Cadre administratif et financier (A)

2 Gestionnaire/s administratif/ve/s (B)

1 Directeur Général Adjoint (A)
(Manager de direction générale)

Conseiller Technique (A)* Poste mutualisé

1 Conseiller/ère en charge de la coordination
des politiques régionales (A)
(Conseiller technique)

HAUTS-DE-FRANCE
ORGANIGRAMME CIBLE CT DU 03/10/2022

Supports postes permanents : 20

Pour information, contrat de projet : 11

Service FEDER

1 Responsable de service (A) (Manager intermédiaire)

1 Responsable de service adjoint (A) (Manager intermédiaire)

1 Gestionnaire administratif/ive (B) (Gestionnaires administratif/ive/s et/ou financiers)

Cellule dispositif REACT EU et FTJ

Pour information, contrats de projet :

1 Cadre administratif et financier (A)

6 Gestionnaires GFE (B-CP)

Secteur entreprises

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

6 Gestionnaires des fonds européens (B)

Pour info information, contrats de projet :

1 Gestionnaires GFE (B-CP)

Secteur transformation de l'économie

1 Responsable de secteur (A)
(Manager de proximité)

3 Gestionnaires Fonds européens (B)

Pour information, contrats de projet :

1 Gestionnaires GFE (B-CP)

2 Gestionnaires Fonds européens (B-CP)