



NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

GUIDE METHODOLOGIQUE

Mars 2023

SOMMAIRE

- I. Contexte
- II. Objectifs
- III. Cadrage de la démarche
- IV. Gouvernance du projet
- V. Modalités de mise en œuvre au sein des Directions et livrables attendus
- VI. Evaluation

I. CONTEXTE

Depuis plusieurs années, une mutation profonde du monde du travail se dessine. Cette mutation a été accélérée par les multiples crises de ces dernières années (COVID 19, crise énergétique). Un changement profond s'exprime également dans les aspirations des agents (sens au travail, équilibre entre vie privée et professionnelle, autonomie). Si notre organisation a su faire face à ces crises, il est nécessaire de réfléchir à de nouvelles formes d'organisation et d'animation des temps collectifs pour maintenir les dynamiques collectives et assurer le lien social au sein des équipes.

Cette mutation se traduit par une modification de la manière de travailler avec la généralisation du télétravail pour de nombreux métiers. Les agents de la Région Hauts-de-France peuvent ainsi, selon leurs missions et les nécessités de service, faire une demande de télétravail allant jusqu'à 3 jours par semaine.

Le déploiement du télétravail a un impact sur la vie réelle dans les services. Ainsi, en prenant également en compte les absences et mobilités, le taux moyen d'occupation des espaces de travail ne dépasse pas 70%. Il est particulièrement faible les lundis et vendredis, avant même le déploiement du plan de maîtrise de l'énergie.

Les collectifs de travail ont été particulièrement bousculés. Les espaces de travail perdent en attractivité. Les enjeux managériaux se sont également accrus pour gérer ces changements.

En outre, un changement générationnel se dessine avec près d'un quart des agents qui pourraient faire valoir leur droit à la retraite d'ici 2030. Or, les nouveaux agents portent des aspirations fortes. Le maintien de l'attractivité de la Région nécessite de se poser et de réfléchir à nos pratiques de travail favorisant la souplesse et l'autonomie.

Enfin, une stratégie immobilière a été adoptée prenant acte des évolutions en cours et visant le regroupement des collectifs de travail sur les principaux sites dont la Région est propriétaire.

En résumé, pourquoi ce projet ?

- Prise en compte de l'évolution de nos modes de fonctionnement et des pratiques managériales
- Nouvelles aspirations des agents
- Nécessaire optimisation de la ressource publique
- Stratégie immobilière adaptée au contexte global : sobriété énergétique, occupation des locaux, déploiement du télétravail

II. OBJECTIFS

Les effets recherchés de la démarche nouveaux modes d'organisation du travail sont les suivants :

- Revoir nos modes d'occupation des locaux en garantissant le bien-être au travail et la prise en compte des besoins des agents
- Fédérer et rassembler les collectifs de travail (temps et espaces collectifs...)
- Déployer de nouvelles pratiques de travail et d'apprentissage
- Redéfinir l'articulation des modes de travail : télétravail/temps présentiel...
- Déployer les outils et moyens adaptés à ces nouveaux besoins.

L'enjeu global est de susciter et prendre en compte les nouvelles formes de travail individuelles et collectives pour repenser les espaces de travail.

III. CADRAGE DE LA DEMARCHE

1. Grands principes de mise en œuvre

Les éléments clés de mise en œuvre de la démarche sont les suivants :

- Nécessité de retisser des liens entre les agents et travailler la convivialité
- Concertation avec les agents
- Déploiement de bureaux partagés compte tenu des présences réelles constatées dans les locaux (hors PME) : trajectoire globale de 7 postes de travail pour 10 agents

La réussite de la démarche repose tout d'abord sur la prise en compte des besoins des agents et des collectifs de travail, sur une logique d'équité et d'exemplarité dans l'attribution des moyens. La démarche s'applique donc nécessairement à l'ensemble des agents de la Région, quelle que soit leur fonction, et à l'ensemble des espaces de travail de la Région.

L'aménagement des espaces de travail est un levier de transformation, pas une finalité. Les expérimentations permettront de déployer de nouvelles modalités de pratiques professionnelles.

L'un des enjeux majeurs est de **renouer avec les temps collectifs**, les échanges directs pour pouvoir continuer à développer et innover dans la mise en œuvre de nos missions de service public.

2. Organisation spatiale des services

L'ensemble des services centraux de la Région sont concernés par la mise en œuvre de cette démarche qui repose sur un principe général de modularité des espaces, offrant ainsi une plus grande souplesse dans leur utilisation, en réponse aux besoins d'aujourd'hui et de demain.

2.1. Typologie des espaces de travail

Les espaces de travail sont définis en deux grandes typologies :

- *Les espaces dédiés aux Directions*

Chaque Direction aura un espace défini au sein des bâtiments (Macro-zoning) à partir d'un ratio cible de 7 postes de travail pour 10 agents. Ce ratio correspond aux réalités actuelles d'occupation des locaux ne dépassant pas 70% sur l'ensemble des sites. C'est notamment l'analyse des besoins de chaque métier qui permettra de déterminer les manières d'occuper les espaces.

- ➔ La responsabilité de chaque Direction est de définir l'organisation du travail et des espaces de travail identifiés

La définition fine de ces espaces sera assurée en concertation avec les agents dans une recherche de cohérence et de Qualité de Vie et des Conditions de Travail. L'organisation de ces espaces doit traduire les nouvelles manières de collaborer entre les équipes, favoriser la souplesse d'organisation et les possibilités de travailler en collectif ou de pouvoir s'isoler.

L'attribution d'un poste de travail fixe dépendra des missions, des usages des lieux ou d'une situation spécifique (RQTH...). Les agents pourront être amenés à s'installer en différents lieux de la Direction

en application du micro-zoning retenu, qu'ils aient leur résidence administrative sur le site ou qu'ils soient de passage.

Les espaces de travail pour les managers viseront le même enjeu de partage de l'espace et seront inclus dans l'espace alloué à la Direction.

- Les espaces communs

Ces espaces seront structurés soit en proximité immédiate des Directions dans des bureaux (bureaux identifiés dans le Macro-zoning) ou dans les espaces ouverts (hall d'entrée, zone de circulation, palier...).

Ces espaces ne seront pas réservés à une seule Direction. Ils pourront faire l'objet d'une réservation.

Ces espaces permettront de :

- S'isoler
- Faire une visio-conférence seul ou à plusieurs
- Travailler en petits groupes
- Accueillir les équipes lors des périodes de plus fortes charges d'activité
- D'échanger
- D'avoir un temps convivial

Il conviendra de redéfinir les espaces communs et la polyvalence de leurs usages, en particulier, à Lille au niveau du R+2 et au sein des bâtiments principaux sur Amiens.

Représentation schématique des espaces de travail :



2.2. Typologies des espaces de vie

En cohérence avec les espaces de travail, des espaces de vie commune seront proposés pour pouvoir se restaurer ou se détendre.

Selon la configuration des lieux, ces espaces pourront être mobilisés pour effectuer des animations ou temps spécifiques. La modulation de ces espaces sera recherchée pour démultiplier les possibilités d'usages, notamment en dehors des heures de pause méridienne pour les cafétérias.

Des expérimentations seront menées pour tester ces aménagements.

3. Déploiement d'une logique d'offre de services pour les agents

Sur les sites de Lille et Amiens, une démarche de concentration des services dédiés aux agents sera recherchée afin d'en faciliter l'accès et créer des lieux de vie et d'échanges.

Enjeux clés:

- Services dédiés à la vie courante des agents : mobilité, action sociale, support informatique...
- Rapprochement dans un espace des activités de formation, de documentation, de temps d'échanges et de créativité. Il s'agit de conforter les démarches de développement des compétences des agents.

Ces espaces seront situés au cœur des bâtiments. Ainsi, pour Lille, le R+2 sera identifié comme un espace de service. Une démarche similaire sera réfléchi sur Amiens.

Une démarche spécifique sera menée pour consolider l'organisation et l'animation de ces espaces.

4. Enjeux techniques

4.1. Sur les espaces de travail

- Travaux

Sur Lille : Modification de façon raisonnée du cloisonnement

Sur Amiens : Prise en compte de la configuration des bâtiments pour les ajustements de la structure.

- Surfaces

Pour chaque bureau, un nombre de postes de travail sera identifié.

A titre de référence, la norme AFNOR fixe à 11m² la surface pour un bureau individuel. Une vigilance sera apportée pour que les surfaces soient adaptées aux métiers et enjeux de QVCT.

Il est vivement conseillé de limiter les espaces de travail à un maximum de 6 postes de travail. Les espaces atypiques feront l'objet d'une instruction spécifique par la DPS, la DMI et la DSI.

4.2. Equipement informatique

Pack Agent :

Chaque agent sera doté d'un ordinateur portable compatible avec le fonctionnement de la collectivité et d'une souris. Des équipements spécifiques peuvent être proposés pour des métiers spécifiques. Un casque sera également fourni pour les agents amenés à faire très régulièrement des visio-conférences.

Pack poste de travail :

L'ensemble des postes de travail, sauf exceptions (espaces spécifiques ou selon contraintes d'aménagement), seront équipés :

- Postes de travail équipés d'un ou de deux écrans réglables et d'un clavier. Le nombre d'écrans sera adapté selon l'organisation des espaces et des métiers définis dans la Direction.
- Base de connexion compatible avec le format USB-C

4.3. Hygiène

En complément du nettoyage des espaces de travail assuré par la collectivité, des moyens seront mis à dispositions des agents pour assurer l'hygiène de leur espace de travail.

4.4. Mobilier

La logique première est d'assurer le réemploi des mobiliers existants.

Des achats pourront être pensés pour optimiser certains espaces et organiser les espaces communs. Ils s'effectueront sur la base d'une liste prédéfinie de mobiliers mobilisables.

Un espace de rangement personnel et sécurisé sera proposé à chaque agent afin de pouvoir stocker ses affaires en privilégiant le réemploi des mobiliers existants (caissons, armoires...). Ces espaces de stockage seront adaptés aux besoins et logiques d'implantation des activités : casiers dans les parties communes, caissons individuels...

4.5. Personnalisation collective des espaces

Une réflexion sur l'embellissement des lieux pourra être menée avec les agents. Compte tenu d'une logique de partage des espaces, il s'agit plutôt de réfléchir à des éléments collectifs et singuliers pour une équipe.

4.6. Equipements de convivialité

Des espaces de petite restauration pour prendre un café, un thé, seront réfléchis. Leur localisation sera définie par l'administration dans le cadre du Macro-Zoning. Ils seront situés de manière opportune afin de favoriser les échanges et le croisement d'agents de plusieurs Directions.

5. Nouvelles règles de vie

Le déploiement de bureaux et d'espaces communs nécessite de définir de nouvelles règles de vie au niveau des Directions afin de maintenir la qualité de vie au travail, d'assurer une bonne cohésion entre les équipes et permettre le déploiement de nouvelles pratiques professionnelles.

Ces règles de vie feront l'objet d'un travail transversal.

6. Enjeux liés au télétravail

Le développement du télétravail a eu un impact majeur dans le fonctionnement de la collectivité. Le télétravail ouvre de nouvelles possibilités aux agents et équipes. Toutefois, sa généralisation a eu des impacts sur les collectifs de travail et le fonctionnement des services.

La démarche questionnera les usages et impacts du télétravail. En particulier sur :

- les attendus de présences le mardi et jeudi, qui ne sont pas, à eux seuls, garants de réelles interactions directes entre les équipes,
- les besoins de permanence minimale sur site et de répartition des jours de présence sur site.

IV. GOUVERNANCE

4.1. Gouvernance au niveau de la collectivité

La démarche nouveaux modes de travail repose sur les instances suivantes :

- Comité de Pilotage : Réunion de l'Equipe de Direction Générale (EDG)
- Comité Technique : DRH, DQP, DPS, DMI, DSI, Mifpa, Communication
- Groupes projets :
 - o Groupe animation et accompagnement des Directions : DRH, DQP, Mifpa
 - o Groupe technique : DPS, DMI, DSI
 - o Groupe projets spécifiques selon enjeux identifiés

Un groupe de travail mobilisant les organisations syndicales en complément de la Formation Spécialisée Centrale (FSC) sera régulièrement réuni pour échanger autour des enjeux des transformations induites par la démarche.

Une information synthétique sera apportée en Formation Spécialisée – Centrale (rapports d'information).

Un cabinet de conseil accompagnera les services sur les enjeux clés visant à développer de nouvelles pratiques et se projeter vers le futur (démarche prospective).

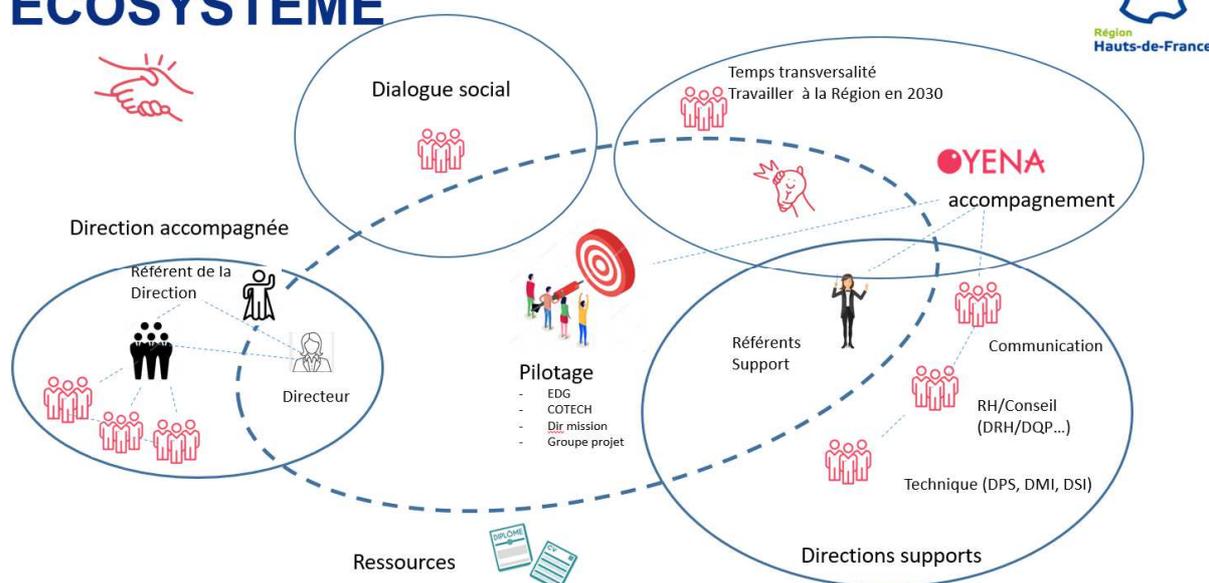
4.2. Gouvernance dans les Directions

Les modalités de suivi de la démarche seront définies au sein de chaque Direction. En particulier, un référent sera identifié par chaque Direction pour porter globalement la démarche sous toutes ses facettes (pratiques, espaces...).

Une organisation interne devra également être définie pour assurer les opérations de déménagement ou de réaménagement relevant de la Direction (rangement, archivage...).

Un comité de suivi se réunira au minimum deux fois et mobilisera, outre le ou les Directeurs, le Directeur de la mission et les référents des Directions support.

ECOSYSTÈME



V. MODALITES DE MISE EN OEUVRE

5.1. Principes généraux

Comme précisé dans le cadrage de la démarche, la participation des agents est un point central.

Il s'agit tout à la fois de :

- répondre aux besoins de l'activité
- s'assurer d'une prise en compte des besoins des agents pour mener à bien leurs missions dans le cadre des enjeux de qualité de vie et des conditions de travail
- co-construire, dans le respect des éléments de cadrage, les futurs espaces de travail (individuels et collectifs) et les nouvelles pratiques.

Pour assurer une bonne dynamique dans les échanges, un délai de 2 à 3 mois est identifié entre le lancement de la démarche et sa restitution finale aux agents.

5.2. Attendus de participation

Un nombre suffisant d'agents doit être associé au sein de chaque Direction pour participer aux groupes de travail et concourir activement à la réflexion et aux propositions.

Les modalités de participation seront adaptées à la configuration de chaque Direction, et si besoin en articulation avec d'autres Directions, notamment au sein d'un même Pôle.

La participation se déroulera en 5 temps :

1/ Réunion d'information de lancement

Une réunion d'information de lancement réunira l'ensemble des agents de la Direction, en présentiel de préférence. Elle fera suite à un temps de cadrage et de préparation en amont avec la Direction.

Cette réunion présentera :

- le cadre général de la démarche, ses enjeux et attendus : Directeur mission
- les modalités de participation et de concertation identifiées pour la ou les Directions concernées

Cette réunion doit favoriser de premiers échanges.

2/ Constitution et mise en place de groupes de travail

L'objectif de ces groupes de travail est d'identifier les éléments clé de fonctionnement de la Direction : organisation du travail, temps collectifs, usage des espaces...

Ainsi, les agents seront invités à participer aux travaux dans le cadre de différents groupes de travail dont le format devra être adapté aux caractéristiques et à la taille de la Direction. Ils pourront se mener de manière complémentaire en plusieurs formats (transversal, par métier...). Les Directions supports pourront être mobilisées pour appuyer la Direction, en particulier dans les premiers temps de déploiement de la démarche.

Les groupes veilleront à :

- Prioriser les besoins (prise en compte des éléments de cadrage)
- Définir les conditions de réussite des nouveaux modes de travail
- Assurer une communication auprès des parties prenantes de leurs réflexions/propositions
- Participer à la définition des typologies d'espaces et d'usages

Les groupes de travail seront organisés prioritairement à l'échelle de la Direction (sites de Lille et Amiens) ou, si opportunité, de plusieurs Directions. Néanmoins, pour des questions opérationnelles liées aux contraintes et calendrier d'aménagement et de déménagement, il est possible d'envisager une démarche différenciée et décalée dans le temps sur chacun des sites.

Une attention particulière sera apportée aux modalités d'animation des groupes de travail pour favoriser les échanges.

3/ Temps de travail sur les espaces identifiés

L'objectif sera d'identifier les besoins des agents dans le cadre du Macro-zoning défini, et de concrétiser les réflexions sur les futurs espaces de travail et les aménagements nécessaires.

Ces temps pourront s'effectuer sur site et associeront les agents mobilisés dans les groupes de travail.

A l'issue de ce temps, une consolidation des propositions et une priorisation des besoins seront réalisées par la Direction.

4/ Temps final de conclusion avec l'ensemble des agents

Le temps final vise à restituer de manière synthétique l'ensemble des éléments clés d'organisation de la Direction (organisation du travail, temps collectifs, usage des espaces...). Un plan d'organisation des espaces sera présenté aux agents.

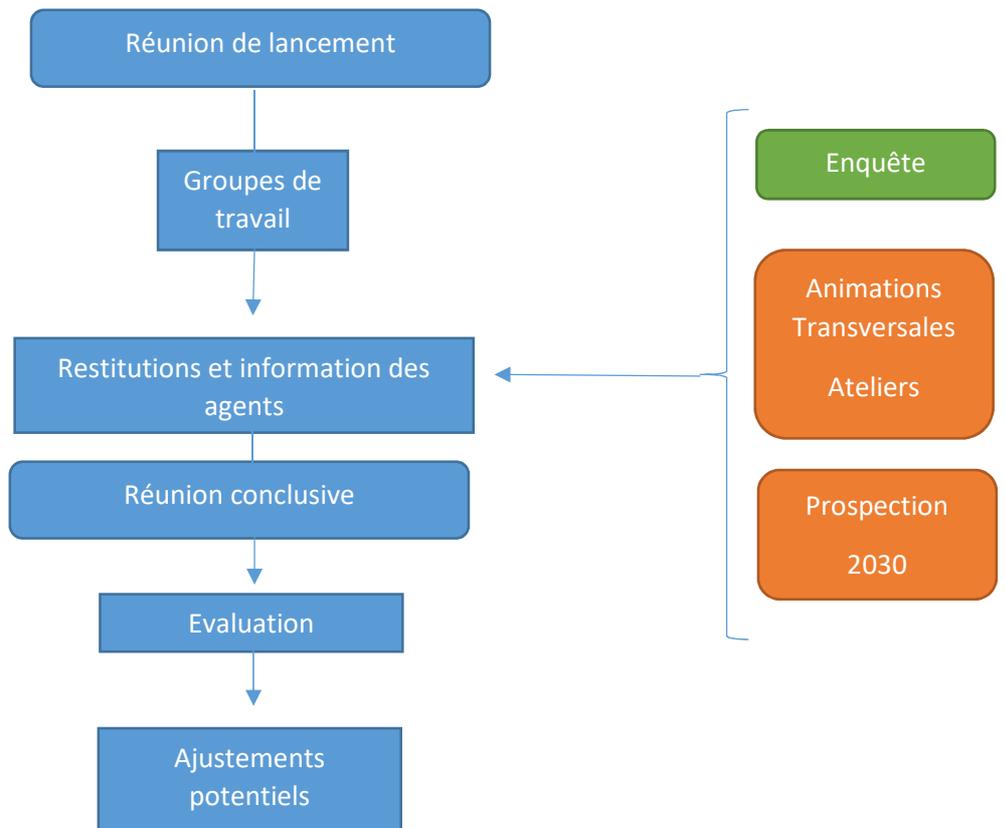
Les agents d'un autre site d'une même direction non impacté par un déménagement ou un nouvel aménagement pourront être associés à ce temps collectif.

5/ Evaluation et ajustements

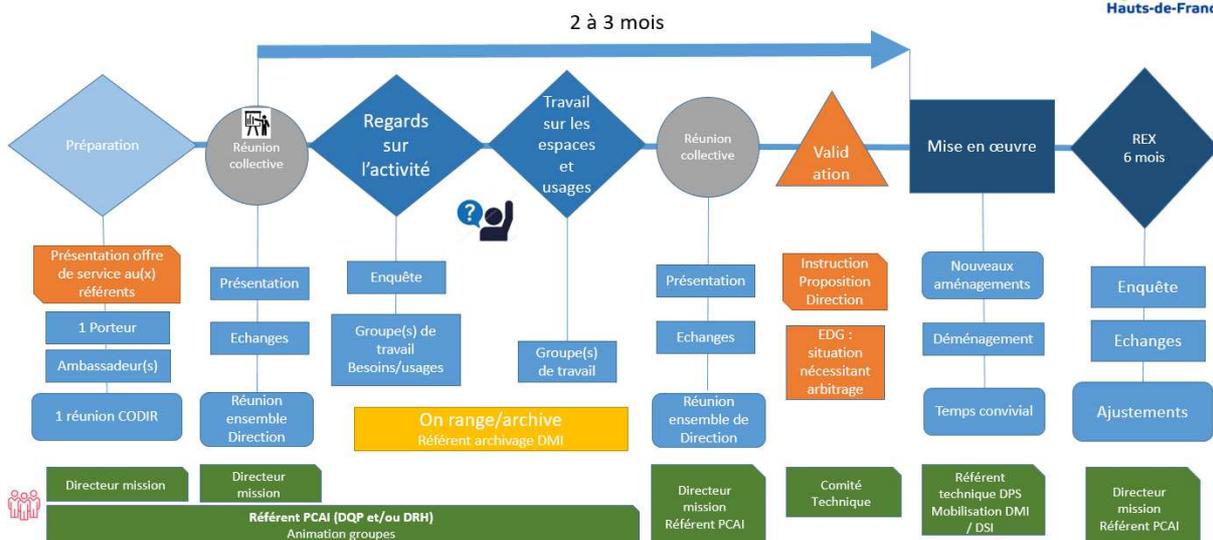
Une enquête sera menée au début de la démarche et dans l'année qui suivra la mise en œuvre des nouveaux aménagements.

Ce retour d'expérience permettra d'effectuer les ajustements nécessaires.

Schéma : organisation des concertations



CHRONOLOGIE DES ACCOMPAGNEMENTS



5.3. Les livrables attendus

La Direction doit produire les livrables suivants :

- **Participation des agents :**
 - o Restitution de la méthodologie de participation aux agents et synthèse de leur déroulé
 - o Synthèse des enjeux, conditions de réussite, propositions sur les usages

- **Pertinence de l'organisation des espaces**
 - o Organisation des espaces de travail répondant aux besoins des agents et prenant en compte des enjeux de QVCT (répartition des espaces entre services, métiers, souplesses d'usages...)
 - o Détermination d'espaces favorisant les pratiques collectives, la transversalité et la vie des équipes
 - o Équité dans l'organisation des espaces de travail : organisation des espaces selon les besoins des agents (spécificité des métiers...), respect des seuils d'occupation des espaces
 - o Prise en compte des situations individuelles (RQTH, préconisations médicales...)

- **Pratiques professionnelles :**
 - o Organisation des temps collectifs en équipe et au sein de la Direction pour favoriser les échanges interpersonnels directs
 - o Organisation de la transversalité

Le livrable peut être consolidé sous la forme du diaporama de restitution de la réunion collective conclusive.

Une instruction sera assurée en comité technique avant la mise en œuvre des aménagements. En cas de besoin, un arbitrage pourra être assuré lors d'une réunion de l'Équipe de Direction Générale.

5.4. Principales questions pouvant guider la réflexion

Dans le cadre de la démarche nouveaux modes d'organisation du travail, certaines questions peuvent guider la réflexion au sein des Directions :

- Quelles sont les activités qui se prêtent le mieux au télétravail et les activités qu'il convient de faire en présentiel, en collectif ?
- Quels temps de travail qualitatifs et/ou collectifs peuvent être proposés aux agents lors de leur venue sur site ?
- Comment favoriser la transversalité, la communication et les échanges interpersonnels ?
- Quels nouveaux espaces de travail pour répondre aux nouveaux besoins ?
- Comment assurer la continuité de service (et la définir) dans le cadre d'une hybridation du travail ?
- En quoi de nouveaux espaces et pratiques professionnelles peuvent conforter le projet de Direction ?
- Quelles nouvelles pratiques managériales dans le cadre de la nouvelle organisation du travail ?
- Quelles nouvelles souplesses d'organisation pour mieux articuler la prise en compte des enjeux professionnels et personnels ?

- Comment mieux utiliser les outils numériques pour faciliter le travail en équipe, simplifier les manières de travailler ?

5.5 Organisation des Directions supports

Les Directions supports (DRH, DQP, DSI, DMI, DPS, Mifpa) s'organisent dans le cadre d'une offre de services auprès des Directions, nécessaire notamment pour les premières Directions entrant dans la démarche en 2023.

Un référent par Direction est identifié pour chacune de ces Directions.

5.6 Démarches complémentaires et intégrées

A côté des accompagnements centrés sur les enjeux d'une Direction, deux actions se combineront avec l'appui d'un cabinet de conseil externe :

- Plateforme d'initiatives
- Démarche prospective : Travailler à la Région en 2030

Pour information : la démarche **travailler à la Région en 2030** bénéficie d'un soutien financier du ministère de la fonction publique (Fonds d'Innovation RH). Ce soutien finance l'intervention d'un cabinet de conseil spécialisé (OYENA).



VI. EVALUATION

Point clés d'évaluation

Les points clés d'évaluation de la démarche sont les suivants :

- **Participation des agents :**
 - Modalités effectives de participation des agents
 - Modalités de restitution et de consolidation des échanges suite aux réunions

- **Pertinence de l'organisation des espaces et Qualité de Vie et des Conditions de Travail :**
 - Organisation des espaces de travail : Postes de travail adaptés aux besoins des agents, répartition des espaces favorisant les dynamiques collectives, la transversalité, la vie d'équipe
 - Équité dans l'organisation des espaces et trajectoire de 7 postes de travail pour 10 agents
 - Prise en compte des spécificités (situations individuelles...)

- **Pratiques professionnelles :**
 - Quels changements sont apportés dans les pratiques professionnelles ?
 - Comment est mise en œuvre et gérée l'hybridation du travail : rythme, présence, télétravail...
 - Comment sont pensés la vie et les temps collectifs ?

Une enquête quantitative et/ou qualitative sera réalisée en amont de la démarche et après la mise en œuvre des nouveaux aménagements (dans l'année).