

**TRAVAILLER
AUTREMENT**

02

RÉGION HAUTS-DE-FRANCE

**Télétravail,
management,
gestion des espaces :
pistes d'action
pour une nouvelle
organisation
du travail**



LES AUTEURS



Chloé Bellamio

chloe.bellamio@conservateur-inet.org



Paul-Aimé Drouhin

paulaime.drouhin@conservateur-inet.org



Mahieddine Lattar

mahieddine.lattar@ingenieurchef-inet.org



Fanny Nguyen-Commo

fanny.nguyencommo@administrateur-inet.org

TUTRICE AU SEIN DE LA COLLECTIVITÉ

Déborah Dumoulin-Lacoye

Directrice des ressources humaines



CONTEXTE

La Région Hauts-de-France est engagée depuis 2018 dans le déploiement du télétravail pour ses agents : sous l'impulsion du Président de Région et avec le concours d'un groupe de travail élargi, la délibération du 28 juin 2018 prévoit l'ouverture du télétravail à raison de trois jours par semaine maximum, à l'exception d'une liste précise de missions non éligibles. Entre septembre 2018 et octobre 2020, 1 240 agents ont opté pour le télétravail un à trois jours par semaine. La crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19 a, depuis mars dernier, largement encouragé et parfois même contraint le recours au télétravail sur le long terme ; elle a aussi souligné l'importance de renforcer, de maîtriser et d'accompagner la mise en œuvre du télétravail.



PROBLÉMATIQUE

→ Dans ce double contexte de télétravail contraint pour raisons sanitaires et d'ouverture rapide du télétravail aux agents, l'équipe d'élèves de l'INET a identifié plusieurs enjeux stratégiques pour la Région Hauts-de-France : créer un collectif nouveau et maintenir la cohésion des équipes dans un contexte de fusion des Régions, tout en assouplissant les modalités de travail dans le temps et l'espace. Ces enjeux extraient le télétravail de la simple gestion de crise sanitaire. Le cœur du sujet consistait à mener une réflexion et à formuler des propositions sur l'avenir du travail et de son organisation. La mission revêtait donc des enjeux de transversalité et de transposabilité tels que la transition managériale, le sentiment d'appartenance à un collectif, les questions immobilières et logistiques et le souhait partagé de se placer à un niveau opérationnel en proposant un plan d'action formé de propositions concrètes.



Maquette du siège de la Région Hauts-de-France



DES CLÉS POUR AGIR

→ Afin d'apprécier les besoins managériaux et organisationnels des managers et des agents, un diagnostic de la mise en œuvre du télétravail a été réalisé. Les informations et les retours d'expérience ont été recueillis lors d'entretiens individuels ou collectifs, auprès de cadres intervenant dans le processus de déploiement du télétravail à l'échelle de la Région et de cadres répondant en leur qualité de managers de direction ou de proximité. La matière et la documentation recueillies ont fait l'objet d'une synthèse dans un tableau thématique et d'une analyse matricielle présentant les forces, faiblesses, opportunités et menaces.

Afin de confronter plusieurs points de vue sur la question du télétravail, des ateliers collectifs de retours d'expérience et de co-réflexion ont également été organisés, en visioconférence compte tenu de la situation sanitaire. Animés grâce à des outils collaboratifs de brainstorming, ils ont regroupé les directeurs d'une part et les encadrants de proximité de l'autre et ont permis de faire émerger des points d'attention et des éléments de résolution. Un parangonnage a également été effectué. Une première phase de diffusion d'un questionnaire écrit en ligne, volontairement très succinct, a permis d'identifier des interlocuteurs avancés sur le déploiement du télétravail et disponibles pour une deuxième phase d'entretiens plus approfondis. Initialement prévu auprès de régions de taille comparables (Île-de-France, Grand Est et Auvergne-Rhône-Alpes), le parangonnage a été étendu à d'autres collectivités (Région Centre-Val de Loire et Département du Nord) ainsi qu'au

secteur privé (IBM Client Innovation Center France) pour donner à voir d'autres modes de fonctionnement. Un plan d'action pour le déploiement et la mise en œuvre du télétravail a été proposé à la Région Hauts-de-France.

Pensé pour être le plus cohérent et complet possible, il s'articule autour de dix actions principales qui s'étendent de la redéfinition du cadre de mise en œuvre du télétravail dans la collectivité et la formalisation du pilotage du télétravail à l'utilisation des outils numériques, la circulation de l'information, l'attention à la qualité de vie au travail, l'adaptation du management au distanciel ou encore l'amorçage d'une réflexion à long terme sur l'utilisation des locaux.

Des outils opérationnels ont également été proposés : ont ainsi été élaborés une doctrine du télétravail, qui compile les grands principes du télétravail pour en faciliter l'appropriation et la diffusion au sein de la collectivité, une convention entre la Région, le supérieur hiérarchique et l'agent télétravailleur pour préciser les conditions de mise en œuvre du télétravail, les droits et obligations de chaque partie et les modalités d'évaluation, et un guide du télétravailleur pour accompagner managers et agents au quotidien dans la mise en œuvre du télétravail, grâce à des conseils pratiques directement applicables. Ces outils ont été volontairement proposés dans une première version librement personnalisable, pour répondre aux besoins de la Région et inviter les ajouts ou ajustements.



DÉPLOIEMENT DU TÉLÉTRAVAIL : LES PISTES D'ACTIONS

