



SECAFI
Groupe ALPHA



Pôle emploi Basse Normandie

Projet « Mise en œuvre de l'organisation du nouvel établissement régional Pôle emploi Normandie »

Rapport provisoire – 27 novembre 2015

SECAFI

Diagnostic Stratégie Emploi

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de Paris/Ile de France

Direction Régionale Ile de France

20 rue Martin Bernard
75647 Paris Cedex 13
Tél 01 53 62 70 00

SAS au capital de 2 245 092,50 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

BORDEAUX ▶ LILLE ▶ LYON ▶ MARSEILLE ▶ METZ ▶ MONTPELLIER ▶ NANTES ▶ PARIS ▶ TOULOUSE

www.secafi.com

- ▶ Le Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de travail de Pôle emploi Basse Normandie a désigné notre cabinet le 15 octobre 2015 pour exécuter une expertise prévue par l'article L 4614-12 du Code du Travail.
- ▶ Ce document constitue le rapport provisoire de nos travaux dans la perspective des réunions de présentation en CHSCT, à l'issue desquelles nous établirons un rapport définitif prenant en compte d'éventuelles remarques des parties prenantes.
- ▶ En sus de la documentation remise à notre demande (voir liste en Annexes), nous nous sommes entretenus avec :
 - ▶ La préfiguratrice (Mme CHONG-WA NUMERIC) et des responsables de l'établissement (Mmes MARTIN-VITART et ROTT, MM. BAILLY, DECOMBLE, JOYAUX, LAMACHE et THOYON) ;
 - ▶ 5 managers et 21 agents.
- ▶ Outre le signataire, Catherine d'ESTERNO a contribué à ces travaux.
- ▶ Dans l'intervalle, nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications ou réflexions que vous estimeriez nécessaires.

Paris, le 27 novembre 2015

Marc GUILLIER

Le projet	page 4
L'analyse du projet de regroupement	page 10
Objectifs, motivations du projet	page 11
Les transformations organisationnelles induites	page 16
La méthode de conduite du projet	page 27
Les impacts du projet sur les conditions de travail	page 36
Des exigences du travail accrues	page 38
Un risque de dégradation des marges de manœuvre et de la latitude décisionnelle	page 42
La perturbation des relations sociales	page 44
CHSCT Pôle emploi Basse Normandie - projet nouvel établissement régional	page 46
Les impacts pour les managers et par service	page 51
Les axes de recommandations	page 56
Annexes	page 72





LE PROJET



- ▶ Suite à la loi du 16 janvier 2015 créant 13 régions administratives en France métropolitaine à compter du 1er janvier 2016, le Conseil d'administration de Pôle emploi a décidé de regrouper ses actuels établissements régionaux en adéquation avec la nouvelle carte administrative.
- ▶ En mai 2015, le Directeur général a nommé Mme Chong-Wa Numeric Directrice régionale préfiguratrice du futur établissement Normandie.
- ▶ Le CHSCT a été consulté, à partir du 6 octobre, sur le projet de « Mise en œuvre de l'organisation du nouvel établissement régional Pôle emploi Normandie » et a souhaité recourir à l'aide d'un expert agréé.
- ▶ Le projet présenté stipule que le nouvel établissement sera organisé sur 4 principes :
 - ▶ Pas de mobilité géographique contrainte, maintien des implantations de sièges des actuelles DR,
 - ▶ Pas d'incidence notable sur la mise en œuvre du plan stratégique de Pôle emploi,
 - ▶ Cohérence de l'organisation avec l'organisation de l'Etat au niveau préfectoral (le siège du nouvel établissement sera à Rouen),
 - ▶ Aucune incidence sur l'organisation du Réseau (DT, agences ou plateformes).

Le cadrage de la mise en œuvre

Les 5 principes retenus pour la mise en place

- 1 Pas de mobilité géographique contrainte, maintien des implantations des sièges des ex-DR
- 2 Pas d'incidence notable sur la mise en œuvre du plan stratégique
- 3 Cohérence de l'organisation retenue avec l'organisation de l'Etat au niveau préfectoral. Dans l'attente de la confirmation des nouvelles capitales régionales, le siège du nouvel établissement régional sera situé à Rouen.
- 4 Aucune d'incidence sur l'organisation du réseau (DT, Agence ou Plateforme)

► Les nominations à l'encadrement (48 postes) se feront en trois vagues temporelles via la Bourse des emplois :

- 7 postes d'encadrement supérieur et 1 poste de médiateur en novembre pour prise de poste au 1er janvier 2016,
- 27 postes en janvier 2016 pour une prise de poste au 1er février,
- 13 postes en février pour une prise de poste au 1er avril 2016.

	Diffusion 1	Diffusion 2	Diffusion 3	Total
Médiateur(rice)	1			1
Direction de la Performance	1	4		5
Direction Appui au réseau	1	4	2	7
Direction de Cabinet	1			1
Direction de la Stratégie & des Relations Extérieures	1	4	4	9
Direction des Ressources Humaines	1	6	1	8
Direction Administration Finances & Gestion	1	6	4	11
Direction Maitrise des Risques	1	3	2	6
TOTAL	8	27	13	48

La conduite du projet : une visibilité à parfaire

- ▶ Comme pour toutes les futures régions, le projet a démarré par la **nomination d'un préfigurateur** (Mme Chong-Wa Numeric ici), ce qui constitue un point notable de la conduite de ce projet.
 - ▶ Le principe d'**affectation de tous les managers** dans un futur organigramme connu dès l'automne, travaillé avec eux, et le principe de leur nomination par vagues (d'ailleurs finalement plus rapprochées dans le temps) est un autre marqueur de la conduite du projet.
 - ▶ La conduite du projet doit se poursuivre au travers de la définition du fonctionnement des pôles et services par leurs responsables une fois nommés, en échange avec les agents.
 - ▶ En particulier, le **Dialogue de performance 2016** devrait constituer un temps fort de cette construction.
- ▶ Il reste que les futures étapes sont aujourd'hui imprécises en dehors du cercle des managers des Comités de Direction.
 - ▶ Il est donc impératif de donner de la visibilité aux agents sur la suite du processus, tant d'ailleurs au niveau des fonctions support que du Réseau.
 - ▶ Il est aussi nécessaire de ne pas circonscrire au seul Dialogue de performance (processus récurrent) la construction du fonctionnement de la future DR.

L'effectif cible

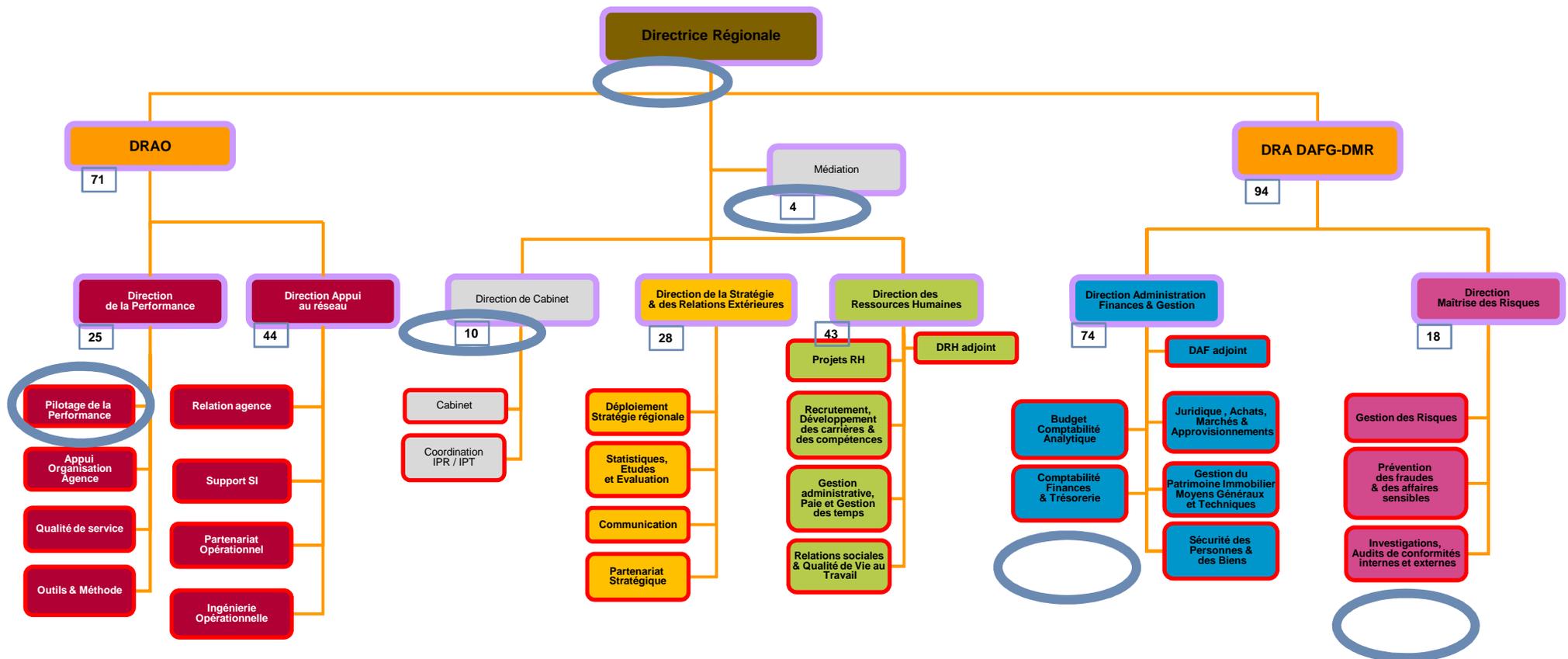
- ▶ Un effectif cible prévu de 250 collaborateurs, sur la base des CDI inscrits au 31 août 2015.
 - ▶ Plus 3 cadres dirigeants.

Directions	Basse-Normandie	Haute-Normandie
Direction et Direction Adjointe (hors cadres dirigeants)		
Directrice régionale		
Direction Régionale	0	0
Médiateur	1	3
Sous Total	1	3
Total	4	
DRAO (hors cadres dirigeants)		
DRAO	2	0
Direction de la Performance	13	12
Direction Appui au réseau	22	22
Sous Total DRAO	37	34
Total DRAO	71	
DRA DAFG-DMR (hors cadres dirigeants)		
DRA DAFG-DMR	0	2
Direction Administration Finances et Gestion	34	40
Direction Maîtrise des risques	8	10
Sous Total DRA DAFG-DMR	42	52
Total DRA DAFG-DMR	94	
Direction de Cabinet	1	9
Direction de la stratégie et des relations extérieures	13	15
Direction des Ressources Humaines	22	21
Sous Total	116	134
Total Général	250	



L'organisation fonctionnelle cible

▶ Il s'agit de la version modifiée présentée au CHSCT le 15 octobre.



Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

L'ANALYSE DU PROJET DE REGROUPEMENT

L'ANALYSE DU PROJET DE REGROUPEMENT

Objectifs, motivations du projet

Une affirmation floue des enjeux du projet et un sens de ce regroupement encore très peu partagé



Une réorganisation présentée comme largement imposée /subie

- ▶ Le projet est motivé par la plupart de nos interlocuteurs de la Direction comme **une contrainte forte d'alignement de Pôle emploi sur la nouvelle carte administrative des régions** :
 - ▶ « *On est le bras armé de l'état sur l'emploi ; on doit donc être aligné sur son organisation* ».
 - ▶ « *C'est la décision de notre DG, qui s'appuie sur les textes qui fondent notre existence même* ».

Cette motivation (même si elle est réelle et constitue probablement le facteur déclenchant de la réorganisation) nous paraît devoir être questionnée :

- **Elle ne peut pas constituer à elle seule la justification des choix d'organisation qui sont faits** (les schémas d'organisation présentés par d'autres régions montrent qu'il existe en la matière une certaine latitude).
- **Elle sous-évalue les enjeux que ce regroupement pourrait avoir pour la Normandie** : « *ce projet, c'est une opportunité de se réinterroger sur nos façons de travailler, de réallouer des moyens à certaines activités que nous n'étions pas en mesure de traiter* » ; « *c'est l'occasion de faire jouer des complémentarités* » ; « *c'est un moyen d'assurer la continuité de service* » (agents).
- **Elle est peu fédératrice renvoyant à une absence de marges de manœuvre et/ou une sous-estimation des ambitions que pourrait avoir la Direction** ; notons que même si elle n'est pas explicitement formulée, cette forme de communication paraît susceptible de générer une incertitude sur la capacité de la Direction régionale à exercer de façon pleine et entière le rôle que n'importe quel agent peut attendre : celui d'énoncer des orientations stratégiques fortes et d'accompagner les agents dans leur atteinte : « *nous avons besoin que Mme Chong Wa Numéric nous parle et nous dise ses ambitions pour la région* » (agent).



Cette simplification du sens du projet répond à une volonté de rapidement stabiliser l'organisation cible

- ▶ Le regroupement renvoie, chez la plupart des interlocuteurs rencontrés, à la fusion ANPE/ASSEDIC ; force est de constater que 6 ans après l'opération, ce rapprochement reste toujours très présent dans les esprits.
 - ▶ « *Cela réveille ce qui a mal été cicatrisé à la fusion* » (agent).
- ▶ Dans les deux actuelles régions – qui ont ces dernières années connu des changements multiples – il existe un **enjeu fort à stabiliser les organisations** :
 - ▶ Changements intervenus dans les équipes de direction,
 - ▶ Réorganisations multiples : « *depuis 2009, on a vécu 3 ou 4 organigrammes, du coup il y a une certaine lassitude face à ces changements répétés* » (agent) ; « *je souhaite apporter aux agents un cadre stable* » (préfiguratrice).
- ▶ **Ceci d'autant plus que le projet Pôle emploi 2020 est perçu comme devant mobiliser toutes les énergies** :
 - ▶ « *Le DG ignore ce sujet ; sa préoccupation c'est Pôle emploi 2020* » (agent) ; « *on présente une organisation que l'on souhaiterait stabiliser rapidement, que l'on aura pas à réinterroger dans 6 mois car nous avons une priorité à mettre sur les projets stratégiques et l'appui au Réseau* » (direction).

- ▶ **Cette simplification des enjeux du projet interroge plus qu'elle ne mobilise** et l'on peut se demander :
 - ▶ Si cette vision d'un regroupement qui ne doit pas se discuter, qui doit être rapidement conduit ne va pas compliquer au contraire la mise en œuvre de l'organisation retenue ?
 - ▶ Sa présentation non comme une étape mais comme une cible ne va pas induire une certaine démobilisation des agents post 1/1/16 (« *alors même qu'il y aura encore du travail à faire* ») ?
 - ▶ Les perturbations induites ne risquent-elles pas d'obérer les capacités de conduite prioritaire du plan PE 2020 qui est justement visé ?

Au final, l'absence d'exposé clair des enjeux questionne plus qu'il ne rassure (1/2)

► Ce que les agents comprennent :

- ▶ Le regroupement en lien avec la réforme de la carte des régions (et aux mouvements de regroupement qui interviennent ou sont parfois déjà intervenus chez des "partenaires").
- ▶ L'importance que ce projet ait le moins d'incidences possibles (ou positives) sur le Réseau.
- ▶ Le souci de bâtir une organisation en partant des personnes : « *c'est rassurant ; ça permet de vérifier que tout le monde est pris en compte* ».

Verbatim : « *dans ce projet on est dans le politiquement correct ; on nous dit "ça n'impacte pas les collaborateurs, on ne change pas, on n'a pas de doublons, on garde tout ..." ; dans ce cas : pourquoi on se regroupe alors ?* »

► Ce qu'ils ne comprennent pas :

- ▶ Pourquoi on ne reconnaît pas qu'il y a, derrière ces réformes, un enjeu économique ? « *On va chercher des économies d'échelle c'est évident* » ; « *on ne voit pas pourquoi on ne dit pas qu'il y aura des gains de productivité* » ; « *faire des requêtes pour 30 ou 51 agences c'est pareil* ».
- ▶ Pourquoi a-t-on mis une telle urgence à certaines décisions ? « *On nous avait annoncé que le choix du CIDC interviendrait en 2016 et puis tout d'un coup la décision est prise et c'est Lille* ».
- ▶ Pourquoi le projet n'a pas été davantage préparé en amont ? « *Au 1/1/16, on est dans une nouvelle organisation mais on ne comprend pas laquelle ?* ».
- ▶ Pourquoi a-t-on commencé par l'organigramme avant de parler de ce que l'on voulait faire des fonctions supports dans la région regroupée ? « *On est parti à l'envers* ».
- ▶ Pourquoi on ne parle pas d'eux : « *on va devoir attendre jusqu'à la fin des nominations pour savoir comment on va travailler, alors que nous aussi on est impacté* » (agent).
- ▶ Comment on peut affirmer que ce projet n'aura pas d'incidence sur le Réseau ? « *Bien sûr que ça va impacter les agences* ».

Au final l'absence d'exposé clair des enjeux questionne plus qu'il ne rassure (2/2)

▶ Les questions que les agents se posent :

- ▶ Qu'est-ce que je vais faire concrètement demain ? Comment les choses seront-elles réparties entre Haute et Basse Normandie ?
- ▶ A quel moment va-t-on parler de l'optimisation des moyens, de la rationalisation des activités ? « C'est inéluctable ».
- ▶ Quel sera le siège de la région et au-delà, où seront localisés les directeurs ? « Tous autour de Mme Chong Wa Numeric » ou sur les 2 sites ?
- ▶ Quel est le lien entre ce projet et celui de la classification ? Est-ce que les entretiens de positionnement seront utilisés pour définir le positionnement dans la cible ?
- ▶ Que se passe-t-il si un responsable actuel refuse de postuler sur les postes qui seront ouverts ? Comment les collaborateurs qui sont sur plusieurs activités vont être repositionnés ?
- ▶ Quel impact du projet sur les accords et en particulier l'accord OATT ?
- ▶ Dans la période transitoire (avant désignation des managers) qui prendra les décisions ? Quelle sera la légitimité des actuels responsables de services ? ...

▶ Les craintes qu'ils expriment :

- ▶ Perturbations en période de mise en place du nouvel organigramme.
- ▶ Impact sur les partenariats car « *les partenaires nous demandent déjà qui va travailler avec eux et on ne sait pas répondre* » ; car « *les partenaires expriment une certaine lassitude à nous voir en réorganisation perpétuelle* »
- ▶ Impact sur le Réseau : complexité / manque de lisibilité de l'organisation ; dégradation de la relation / changement d'interlocuteurs ; impact sur la qualité de service.
- ▶ Impacts sur leur travail et les conditions dans lesquelles ils l'exercent.
- ▶ Un retour en arrière avec une organisation qui redécoupe des pôles qui avaient connu des réorganisations et fonctionnent plutôt bien actuellement (en particulier dans la DSO).

L'ANALYSE DU PROJET DE REGROUPEMENT

Les transformations organisationnelles
induites

Les incidences et impacts du projet

Une refonte de l'organigramme qui induit en fait de nombreux changements, au-delà du regroupement

DE (organisation au 31/08/15)

Allongement de certaines lignes hiérarchiques

5 services (ou groupes d'activités / agents sur 28) changent de rattachement « direction »

4 services (ou groupe d'activité) restent dans la même direction mais sont rattachés à un autre service

5 services sont « éclatés » (entre plusieurs services voire plusieurs directions)

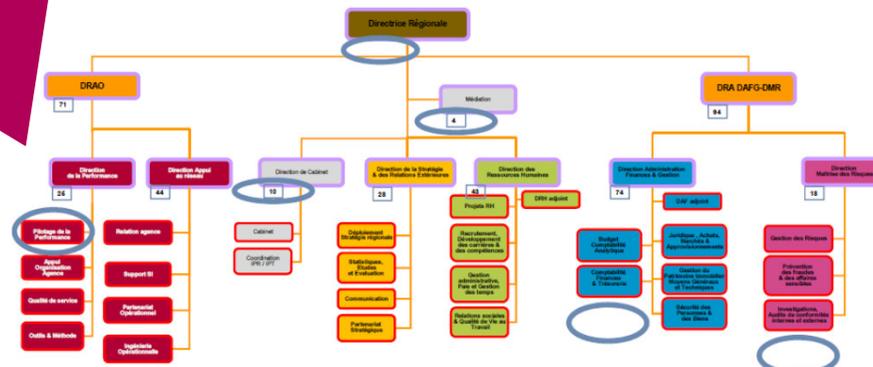
Remise en question de modifications organisationnelles parfois récentes

2 postes (non pourvus) supprimés

Au total + de 30 collaborateurs (sur 116) impactés par un changement « organigramme »



Impacts métiers



VERS (organigramme fonctionnel cible)

La sous-estimation des impacts sur les agents : la question des effectifs, un débat « évité »

- ▶ **Le principe d'une refonte de l'organigramme à « iso-effectif » a été posé à l'origine de la réflexion** ; de fait, la cible présentée compte 116 postes (pour 116 agents présents au 31/08/15) ; notons néanmoins que 2 postes non pourvus au 31/12/15 (DR, DSO adjoint qui apparaissent sur l'organigramme d'origine) sont de fait supprimés : une réduction de 2 postes est donc réalisée à l'occasion de cette évolution.
- ▶ **Toutefois, le sujet de fond n'est pas tant celui de l'impact quantitatif au 1/1/16 que celui de l'évolution du nombre de postes (et en particulier de postes sur Caen) à plus long terme** ; nos questionnements ont donné lieu à plusieurs précisions de la part de la direction :
 1. Le regroupement vise à doter la région de moyens renforcés ; par ailleurs, en période de transition, il est considéré que l'objectif d'optimisation pourrait compromettre la rapide stabilisation des organisations
 2. La notification des moyens (nombre de postes) pour 2016 est en cours de négociation ; à ce stade elle prévoit un maintien du nombre d'emplois (ce qui dans le contexte budgétaire national actuel constitue un point positif)
 3. La direction ne s'interdit pas la révision des allocations de moyens (et en particulier une réflexion sur leur localisation) dans le cadre des remplacements qui pourraient être à conduire (gestion des départs en retraite) :
- ▶ **Pour les agents et cadres rencontrés** la question est en revanche clairement tranchée : il leur semble évident que **ce regroupement se traduira par une réduction des effectifs, pas immédiatement mais à court ou moyen terme**, ceci ne serait-ce qu'en raison de l'existence de superpositions / de doublons sur plusieurs services (études et statistiques, applicatif et règlementaire, gestion des partenariats, communication ...)
- ▶ De fait l'absence d'énoncé clair de cet objectif paraît plutôt de nature à susciter les interrogations, voire à nourrir des inquiétudes ; sur **ce sujet comme d'autres un effort de transparence et d'anticipation pourrait / devrait nous semble-t-il être fait** :
 - ▶ Quels objectifs se fixe-t-on ?
 - ▶ Pour quoi (réallocation possible de moyens sur certaines activités du périmètre / sur le Réseau) ?
 - ▶ Dans quelles conditions ? Comment ? Avec quelles garanties pour les agents ? Et pour le site de Caen ?

La sous-estimation des impacts sur les agents : la question des impacts « métiers » (1/2)

- ▶ La question des incidences du projet sur les activités des agents constitue un point central de la problématique analysée ; en effet **si les missions ne sont en général pas modifiées, les activités et surtout la façon et les conditions dans lesquelles elles sont mises en œuvre vont changer.**
- ▶ Ces changements sont liés à différents facteurs :
 - ▶ Une **nécessité (impérative dans un certain nombre de cas) de gérer à court ou moyen terme la répartition entre des activités qui sont exercées en doublon** : les activités d'ingénierie / de conception ou déclinaison d'orientations stratégiques (plan de formation, plan et actions de communication, gestion des relations sociales, QVT,...) ; les activités partenariales (particulièrement lorsque les partenaires sont déjà organisés sur le périmètre de la future région) ... ;
 - ▶ Le **besoin d'alignement (même s'il est progressif) des pratiques, procédures et outils de travail** entre les deux établissements ;
 - ▶ La **clarification des répartitions d'activités entre certains des services identifiés en cible ...** : rôle des chargés d'études RH, articulation entre maîtrise des risques et pilotage de la performance, définition précise des activités (très proches « sur le papier ») des services relation agence et appui organisation agence ou partenariats opérationnels et partenariats stratégiques ;
 - ▶ **... et, au sein de ces services, entre équipes haute et basse normandes** : logistique, immobilier, gestion des carrières et des compétences, ... (logique de répartition géographique ? spécialisation fonctionnelle ?) ;
 - ▶ **L'évolution de la ligne hiérarchique** : répartition des rôles d'animation et de management entre les managers hauts et bas normands, intégration du management à distance, adaptation des processus de décision, rétablissements de délégation / zones de confiance entre manager et agents.
- ▶ **Ces transformations modifieront probablement de façon profonde les façons de travailler** et pour la plupart de nos interlocuteurs, il ne fait aucun doute que "les choses vont changer".
 - ▶ « Venez le 1/1/16 : on verra si rien n'a changé » (agent) ; « Ce n'est pas parce qu'on a le même environnement qu'on fonctionne de la même façon » (direction) ; « leurs activités vont changer ; c'est une évidence » (manager).

La sous-estimation des impacts sur les agents : la question des impacts « métiers » (2/2)

- ▶ **Or, le dossier de consultation, qui ne présente que le seul organigramme (et les modalités d'affectation des responsables), ne renseigne pas sur ces impacts.**
- ▶ Il pose de fait 2 questions :
 - ▶ Celle de l'occultation de ces incidences,
 - ▶ Et/ou celle de leur manque d'anticipation et, de fait, de l'absence complète de précision à ce stade de la façon dont on fonctionnera demain.
- ▶ Les pages suivantes recensent une partie des questionnements identifiés.
- ▶ **L'absence de traitement de ces questions rend de fait l'expertise HSCT de ce projet délicate à réaliser et questionne sur la validité d'une consultation qui ne peut être considérée que comme une première étape du processus d'information / consultation des IRP et du CHSCT en particulier.**
- ▶ Du point de vue opérationnel, l'absence de traitement de ces questions en amont, la perspective dans certaines unités de devoir les trancher vite, dans d'autres de ne pas pouvoir les traiter avant un certain temps (contraintes posées par les convergences des bases SI notamment) laisse penser que le regroupement risque de s'apparenter à une période d'"entre eux" (un processus "chewing-gum") se traduisant au final par de grandes confusions.

Recensement par services des questionnements posés par le projet (1/6)

Tableau des questionnements induits par le projet sur chacun des secteurs :

Direction actuelle	Service / Pôle actuels	Effectifs au 31/08/15	Direction (s) et service(s) en cible	Evolution rattachement directionnel	Evolution du rattachement service	Eclatement équipe	Commentaires et/ou questions en suspens
Direction régionale	Direction	POSTE CS NON POURVU					* Suppression d'un poste, non pourvu depuis le départ de M. Swieton * Existera-t-il des postes de DG sur Caen ? Si non, quelle gestion du site de Caen ?
	Secrétariat de direction	2	Cabinet ? ou DRAO ?	1			* Quelle activité pour le secrétariat (en lien avec la relocalisation probable des activités de direction sur Rouen) ?
	Médiateur	1	Médiateur				* Quelle organisation de la médiation demain ? Quel contenu d'activité pour le médiateur sur Caen ? * Quel apport du regroupement sur la maîtrise des charges de travail actuelles ?

Sources : Effectifs au 31/08/15 issus de la « synthèse des effectifs » transmis par la Direction), complétées des données communiquées par directeur ou responsable de service (*) / Entretiens et questionnements expert

(1) un poste de direction adjointe, apparaissant sur l'organigramme au 31/08/15, non pourvu aujourd'hui, a priori non comptabilisé dans les effectifs "actuels" (116) ni dans la projection des effectifs au sein de l'organisation régionale

(2) un poste de chargé de développement durable, n'apparaissant pas dans l'organigramme au 31/08/15



Recensement par services des questionnements posés par le projet (2/6)

Direction actuelle	Service / Pôle actuels	Effectifs au 31/08/15	Direction (s)et service(s) en cible	Evolution rattachement directionnel	Evolution du rattachement service	Eclatement équipe	Commentaires et/ou questions en suspens
Direction Administrative et financière	Direction et Dir. adjointe	4					
	Comptabilités Gestion	11	Budget, Comptabilité analytique, Comptabilité, Finances & Trésorerie		1	1	* Séparation de 2 entités récemment regroupées * Comment sera organisée la comptabilité entre Caen, Rouen et Le Havre ? * Quel impact sur les métiers (risque de spécialisation) ? * A quelle échéance la convergence des bases permettra-t-elle de travailler "en région" ?
	Achats Juridique	5					
	Immobilier	4	Gestion du Patrimoine immobilier, Moyens Généraux et Techniques		1		* Quelle répartition des activités entre H & B Normandie ?
	Moyens généraux et techniques	9	Gestion du Patrimoine immobilier, Moyens Généraux et Techniques				* Quelle répartition des activités entre H & B Normandie (répartition du territoire) ? * Quelles évolutions des pratiques compte tenu des différences notées ("on action", gestion centralisée des réservations, ...) * Quelle évolution des charges en période de transition et quel avenir de l'activité sur Caen (courrier, reprographie,...) ?

Recensement par services des questionnements posés par le projet (3/6)

Direction actuelle	Service / Pôle actuels	Effectifs au 31/08/15	Direction (s) et service(s) en cible	Evolution rattachement directionnel	Evolution du rattachement service	Eclatement équipe	Commentaires et/ou questions en suspens
DRH	Direction et Dir. adjointe	4	Direction et dir adjointe RH Projets RH				* Quel contenu de la fonction "Projets RH" ? Quel impact sur les actuels contributeurs aux projets RH ?
	Recrutement Développement des compétences	7	Recrutement, Développement des carrières & des compétences				* Quelles organisation et coordination de l'activité entre H&BN ? quel impact sur les pratiques et la répartition des activités ? * Sera-t-on en capacité d'absorber des charges de travail (formation / appui mobilités) particulièrement importantes en période transitoire ? * Quel impact de la modification des CIDC sur le travail d'ingénierie pédago ? * Quel apport de la région à une meilleure prise en charge des différents sujets traités / des expertises souhaitées ?
	Gestion administrative et Paie	9	Gestion administrative, Paie et Gestion des temps				* Quel enjeu de regroupement en amont de convergence des SI ? * Quel impact du regroupement sur la répartition des activités et les pratiques de travail ?
	Sécurité, Santé et Conditions de travail	3	Relations sociales & qualité de vie au travail Sécurité des Personnes & des Biens (DAF&G)	1		1	* Quelles modalités de coordination des activités entre H&BN ? Quelle répartition des tâches ? * en cible dimension Relations Sociales : quel impact pour équipes BN ?



Recensement par services des questionnements posés par le projet (4/6)

Direction actuelle	Service / Pôle actuels	Effectifs au 31/08/15	Direction (s)et service(s) en cible	Evolution rattachement directionnel	Evolution du rattachement service	Eclatement équipe	Commentaires et/ou questions en suspens
Direction Régionale Adj. Opérations	Direction	CS	DRAO				
	Direction Support aux opérations et dir adjointe (1)	3	Suppression d'un poste de DA (non pourvu) Direction Appui au Réseau				
	Support / CSI	1	Support SI				
	Applicatif et Règlementaire	9	Gestion des risques (pour la gestion des habilitations) Relation agence (pour les autres collaborateurs)	1		1	* Quelle répartition des activités ? Comment gérer les "superpositions" H&BN ("on est en doublon sur tout") ? * Quelles modalités d'interaction avec le Réseau (et les actuelles équipes Dev Offre de services DE/E) ?
	Ingénierie, Partenariat, Orientation et Formation	9	Ingénierie Opérationnelle Partenariat Opérationnel		1	1	<ul style="list-style-type: none"> Il y a encore un an, deux pôles qui distinguaient les activités (ingénierie / partenariat) * Quelles modalités de gestion des partenariats actuels (des doublons nombreux et une certaine urgence de traitement de partenariats en cours de renouvellement) ? Quel contenu de l'activité dans les 2 unités "cibles" : partenariat opérationnel / partenariat stratégique ? * Quelle prise en charge régionale de PEI qui n'aura qu'un niveau (disparition de la fonction référent départemental, qui de Erasmus) ?

Recensement par services des questionnements posés par le projet (5/6)

Direction actuelle	Service / Pôle actuels	Effectifs au 31/08/15	Direction (s) et service(s) en cible	Evolution rattachement directionnel	Evolution du rattachement service	Eclatement équipe	Commentaires et/ou questions en suspens
Direction Régionale Adj. Opérations (suite)	Développement de l'offre de service DE/E	6	Relation agence Appui organisation Agence ? (aujourd'hui non dimensionné)	?		?	* Un projet il y a qqes mois de réorganisation intégrant mieux / "maillant" les activités "applicatif & réglementaire" et "Dev de l'offre de service" (correspondant au choix * Quels modes d'appui au Réseau et quelle efficacité ? * Quel périmètre des services "relation agence" versus "appui organisation agences" (qui n'existe pas aujourd'hui et créé demain - sans eff. cible aujourd'hui) ?
	Pilotage / Maîtrise des risques	1	Gestion Maîtrise des risques				* Quelles modalités d'articulation avec la qualité (qui bascule en cible côté DRAO alors que très forte intégration aujourd'hui) * Où la gestion des crises est-elle gérée ?
	Pilotage de la Performance	7	Pilotage de la performance (DRAO) Outils & Méthodes (DRAO) ?		1	?	
	Qualité et Contrôle interne	4	Investigations, Audits de conformités internes et externes (Maîtrise des risques) Qualité de service (DRAO)	1		1	* Quelles modalités d'articulation avec la MR (alors que très forte intégration aujourd'hui) ?
	Prévention des fraudes	3	Prévention des fraudes & des affaires sensibles				* A quoi correspondent les "Affaires sensibles" (aujourd'hui non traitées en BN car gérées au niveau national) ?

Recensement par services des questionnements posés par le projet (6/6)

Direction actuelle	Service / Pôle actuels	Effectifs au 31/08/15	Direction (s)et service(s) en cible	Evolution rattachement directionnel	Evolution du rattachement service	Eclatement équipe	Commentaires et/ou questions en suspens
Direction de la Stratégie et Relations extérieures	Direction et Dir. adjointe*	2	Direction de la Stratégie et des Relations extérieures				
	<i>Dév. durable (2)*</i>	1	Direction de la Stratégie et des Relations extérieures ?		?		* Questionnements sur évolution de l'activité en cible ?
	Relations partenariales	1	Partenariats stratégiques Coordination IPR/IPT	1			* Enjeu de définition claire des partenariats stratégiques versus opérationnels (Direction Appui Réseau en cible) * Enjeu de structuration de l'activité "partenariats stratégiques"
	Communication	5	Communication				* Comment gérer la coordination ? * Quelle répartition des activités entre les 2 actuelles régions ? Quel impact sur les métiers ?
	Coordination Plan Projet*	1	Déploiement Stratégie régionale				
	Etudes et Statistiques	4	Statistiques, Etudes et Evaluation				* Quel impact du regroupement sur les besoins (sentiment qu'économies d'échelle réalisables) ? à court terme ? à moyen terme ? * Quel enjeu et capacité de gestion régionale alors que des bases resteront distinctes dans un 1er temps ? * Ouverture d'un poste de chargé d'études : quel contenu ?



L'ANALYSE DU PROJET DE REGROUPEMENT

La méthode de conduite du projet

Questionnements autour de la démarche de construction et
d'accompagnement du projet

Une méthode de construction de la cible insuffisamment structurée et très restreinte (1/4)

- ▶ Le manque de précision des modalités de regroupement trouve probablement (au moins partiellement) sa source dans les modalités de travail amont.
- ▶ La **logique de construction** de l'organigramme cible s'articule **autour de 3 axes qui parfois questionnent** :

Axe 1 : Le cadre imposé : « avoir une organisation reflet de l'organisation nationale » ; « connecter les tuyaux ».

L'organigramme cible est construit en « miroir » de l'organigramme DG, dont les différentes directions fonctionnelles s'assurent ainsi la meilleure et plus directe interface possible avec les régions.

Questions :

La Direction Générale de Pôle Emploi a, depuis plusieurs mois énoncé un **objectif de déconcentration** ; cette dernière porte un mouvement de renforcement des pouvoirs et marges de manœuvre alloués aux DR ; il semble paradoxal que cette « autonomie » laissée au niveau régional se traduise ici par un calage strict sur les organisations DG.

Ceci d'autant plus qu'en Basse Normandie, plusieurs réflexions / réorganisations successives avaient été conduites afin de poser un **cadre de fonctionnement efficace et privilégiant des transversalités importantes** entre directions (rapprochement du pilotage et de la maîtrise des risques ; de la qualité et du contrôle interne, par exemple)

De fait, le projet est de fait parfois perçu comme un retour en arrière : « Nous avons travaillé sur les transversalités, le principe de fonctionnement plutôt matriciels, permettant l'efficacité et la fluidité des fonctionnements avec le Réseau ; on doit faire le deuil de ça » (manager).



Une méthode de construction de la cible insuffisamment structurée et très restreinte (2/4)

Axe 2 : Une logique de regroupement d'activités contribuant à de mêmes missions ou des missions proches.

Regroupement de l'offre de service DE/E et du pôle Applicatif et Réglementaire, par exemple.

Questions :

Cette logique n'est pas explicite, ni surtout expliquée ; **pour des agents qui ont connu une autre organisation, elle ne s'impose pas d'emblée .**

Ainsi, la création d'un Cabinet dans lequel seraient regroupées les activités de coordination IPR/IPT mais aussi de secrétariat de direction pose question. De la même façon, des activités récemment énoncées comme « à regrouper » (pôle IPOF) se trouvent ici séparées.

L'idée d'un **risque de cloisonnement** beaucoup plus important (dans une organisation perçue comme déjà rigide) est évoquée.

Axe 3 : Le souci premier que chaque manager retrouve une place

Illustrée par la création de postes d'adjoints sur certaines directions, la création de nouveaux services (Appui Organisation Agence ou Outils et Méthodes) qui ne sont à ce stade ni dimensionnés, ni doté de ressources.

Questions :

Ce souci qui constitue un signal fort et plutôt positif (pour les managers particulièrement) questionne néanmoins : pourquoi la DRH est-elle dotée d'un poste d'adjoint alors que la Direction Appui au Réseau (même taille en effectif) n'en est pas dotée ? Pourquoi ce poste d'adjoint et pas plutôt un poste de Chef de Projets RH ? Quel sera le rôle des responsables de service Appui Organisation Agence ou Outils et Méthodes qui –au moins dans un premier temps- ne disposeront d'aucune équipe ??

Là encore, le **risque d'allongement des lignes hiérarchiques et de renforcement des rigidités** est évoqué.

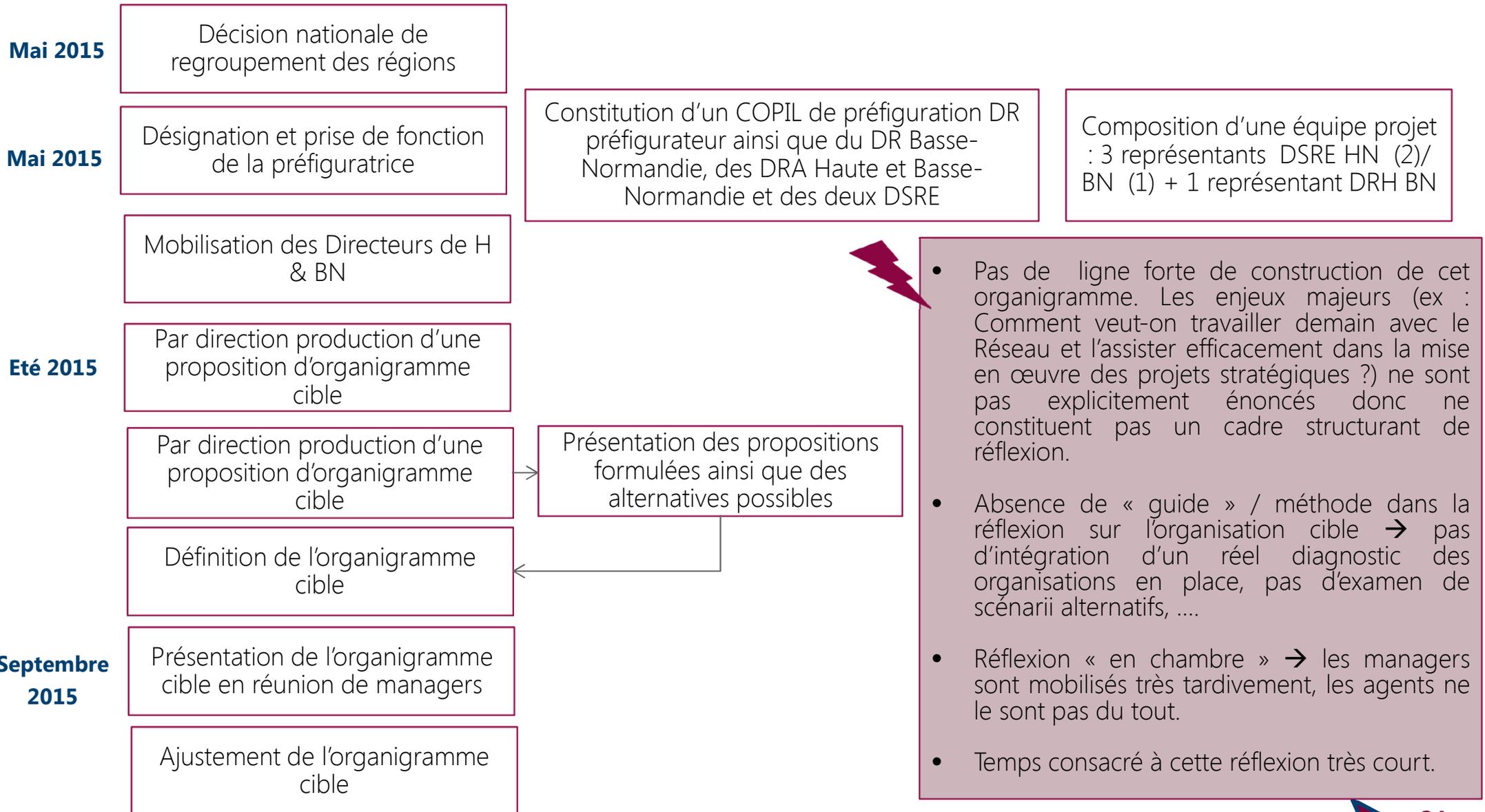
Une méthode de construction de la cible insuffisamment structurée et très restreinte (3/4)

- ▶ Au final, l'organigramme cible est décrit (par plusieurs des directeurs rencontrés) comme « **un organigramme de compromis** » mais aussi un schéma organisationnel « provisoire » ; **il s'agit pour la plupart d'« une étape ».**
 - ▶ « On revisitera cela » ; « on n'est pas descendu dans le détail, on va ajuster »,
- ▶ Dans un nombre d'unités, la contrainte technique que représente la fusion des bases à un horizon 2017 à préciser (janvier, au-delà ?), laisse même penser que cette réorganisation rapide est peut-être trop anticipée.
- ▶ De fait, le constat d'une nécessité de précision des organisations (qui nous paraît honnête et mériterait d'être porté de façon plus transparente) renvoie à une **seconde phase permettant de définir de façon opérationnelle les modes d'organisation et de fonctionnement détaillés.**
- ▶ Cette étape supposera (au-delà de l'Information / Consultation légale) que soient précisées les conditions d'élaboration de cette cible ; c'est la raison pour laquelle nous nous sommes intéressés aux conditions de définition de l'organisation générale présentée à ce stade.



Une méthode de construction de la cible insuffisamment structurée et très restreinte (4/4)

► La réflexion a été à ce stade construite selon un processus qui questionne :



Un accompagnement au déploiement du projet qui demeure flou et sous-dimensionné eu égard aux enjeux (1/4)

► Un processus de repositionnement des managers qui est défini mais suscite encore de nombreuses questions :

« Je ne connais pas les critères ; mais j'espère qu'il y aura des critères de compétences » (manager) ; « quand on nomme un mauvais managers on met en difficulté 2, 3, plusieurs dizaines de collaborateurs » (directeur).



- Pourquoi / Comment définir les postes de responsable alors même que la réflexion sur l'organisation détaillée n'a pas été réalisée ?
- Au-delà de la compétence technique, les capacités à gérer le projet, à fédérer les équipes, à accompagner la définition partagée de projets d'unités seront-elles intégrées ?

- Comment gérer l'absence de candidature de certains actuels managers : sont-ils maintenus dans leur poste actuel ? Dans ce cas quelle articulation avec les lignes hiérarchiques nommées ? Sinon comment leur situation est-elle gérée ?

- Pourquoi ne pas intégrer dans le processus de recrutement un acteur externe, garant de l'objectivité de l'évaluation ?
- Que se passe-t-il concrètement si un manager actuel n'est pas retenu sur l'un des postes sur lesquels il a postulé ?
- Certains managers peuvent-ils choisir de « revenir » à des fonctions opérationnelles ? Dans quelles conditions ?

► Une affectation des agents décrite comme « *automatique* » mais ...

- Est-ce possible eu égard, sur certaines directions, à l'« éclatement » de pôles ?
- Est-ce souhaitable au regard de l'enjeu du maintien des motivations : « les collaborateurs ont besoin d'avoir un domaine de prédilection, d'expertise ; ils ont des souhaits d'évolution qu'il faut prendre en compte » (manager).

Un accompagnement au déploiement du projet qui demeure flou et sous-dimensionné eu égard aux enjeux (2/4)

- ▶ **Une analyse d'impacts a été réalisée** ; si les items explorés mériteraient probablement un enrichissement (cf. cadre d'analyse proposé en partie suivante), le principe d'une réflexion élargie aux managers et enrichie par les membres du CHSCT nous paraît à saluer.
- ▶ Elle constitue de fait le socle de construction des actions d'accompagnement prévues et, à ce titre, a fait l'objet de **notre analyse** :

	Ce qui est prévu	Ce qui a été engagé	Notre analyse
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de communication et d'échanges sur le projet (séminaires de l'encadrement » et « réunions d'équipe ») • Connaissance mutuelle par déplacement des équipes de directions dans les équipes, mise en place de partage de pratiques et réseaux prof, participation des fonctions supports aux réunions des DT • Partage des repères managériaux (séminaires, notes de la direction) • Communication au personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • À ce stade un seul séminaire managérial (25/09) • Une communication en direction des agents très limitées et inégale selon les services ; globalement considérée comme n'ayant pas ou insuffisamment permis de clarifier l'organisation cible • Des échanges H/BN limités en l'absence d'incitation forte et officielle ; de nombreux agents n'ont aucune connaissance de leurs homologues ; un sentiment de méfiance vis-à-vis de cette région qui est perçue comme « moins impactée », « favorisée » dans l'opération • Très peu (resp. d'équipe) ou aucun (agents) contact avec la préfiguratrice 	<ul style="list-style-type: none"> • Un tel projet de fusion qui « est 100 % humain » (préfiguratrice) suppose un surinvestissement en terme de communication et une incitation très forte à l'établissement des contacts et relations entre les équipes (vigilance sur la réalité et la qualité des échanges, appui des managers à l'animation de ces premières occasions de partage, attention portée aux messages qui doivent toujours porter la reconnaissance de l'identité et de la valeur égale de chaque structure) • Un plan de communication structuré et doté de vrais moyens doit être prévu

Un accompagnement au déploiement du projet qui demeure flou et sous-dimensionné eu égard aux enjeux (3/4)

	Ce qui est prévu	Ce qui a été engagé	Notre analyse
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Clarification de qui fait quoi ? • Définition de l'offre de service des fonctions supports • Intégration à cette réflexion d'une analyse des bonnes pratiques internes / externes • Constitution et organisation des équipes / installation des collectifs de travail • Analyse et prévention des impacts du changement • Maîtrise des risques routiers et prise en compte des temps de trajet • Aménagement des espaces de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • À ce stade seules quelques directions seulement ont engagé cette démarche , en particulier communication et RH (partiellement) • La démarche de définition de l'offre de service / feuilles de route par direction ne fait l'objet d'aucun guide ou support annoncé ; les modalités d'association des agents ne sont pas davantage précisées • Nous n'avons pas eu d'information sur les formations à la conduite du changement prévues pour les responsables • Les projets de réaménagement des espaces évoqués sont à ce stade limités à la création de salles supplémentaires de visio-conférences ; un signal perçu comme négatif alors que l'on annonce la réalisation de formations plus souvent décentralisées (en lien avec passage sur CIDC de Lille) : la suppression de 2 salles de formation sur BN 	<ul style="list-style-type: none"> • En l'absence de reconnaissance officielle que le projet présenté ne constitue qu'une première étape il existe des risques que l'enjeu de travail affiné sur les organisations ne constitue pas un objectif prioritaire pour les futurs directeurs • La démarche de précision des organisations, de définition du qui fait quoi supposera une clarification ; le souhait que les agents y participent devra être clairement affirmé • La conduite d'un tel projet requiert des compétences managériales spécifiques ; à ce stade force est de constater que les fiches de postes qui nous ont été transmises ne les mentionnent pas ou très marginalement • Un Plan de déplacement d'entreprise nous semblerait utile à négocier • Une démarche de prévention des RPS à structurer (voir partie suivante)

Un accompagnement au déploiement du projet qui demeure flou et sous-dimensionné eu égard aux enjeux (4/4)

	Ce qui est prévu	Ce qui a été engagé	Notre analyse
RH	<ul style="list-style-type: none"> • Rappels des engagements • Communication autour du process de nomination des cadres • Accompagnement des agents par leur manager • Accompagnement des changements de rattachement pour les agents concernés par un changement de direction (rencontre manager, poss. d'immersion, tutorat, formation) • Ecoute des salariés (baromètre et entretiens individuels, voire appui GRH) 	<ul style="list-style-type: none"> • Des pratiques variées selon les équipes (et les managers) en terme d'entretiens individuels • Aucune autre action réellement mise en œuvre à ce stade • Résultats de l'enquête QVT non transmis 	<ul style="list-style-type: none"> • La problématique de la période transitoire (managers de proximité en attente de positionnement jusqu'en avril 2016) va compliquer la gestion de l'accompagnement nécessaire ; il est essentiel que l'attention promise aux collaborateurs soit portée au plus haut niveau et effectivement organisée
Culture	<ul style="list-style-type: none"> • Partage de repères communs et structuration d'une communication interne régionale • Echanges au sein des équipes H & BN • Structuration des modes de gouvernance et de cadres d'échanges au sein de chaque direction 	<ul style="list-style-type: none"> • Champ totalement inexploré même si des travaux ont été engagés côté com. pour se doter dès le 1/1 d'outils et d'un plan communs • Domine des « a priori » sur la HN 	<ul style="list-style-type: none"> • Le partage d'une culture commune repose d'abord sur une connaissance et reconnaissance des identités de chacun puis un repérage de ce qui est partagé : cette analyse doit être engagée • Le fait de « vivre » un projet constituera une opportunité de construire cette culture commune ; il convient de le valoriser



LES IMPACTS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL



Thèmes	Sous-thèmes
Les exigences du travail	<p>La quantité de travail, l'intensité du travail / le rythme</p> <p>L'organisation du travail et répartition des activités</p> <p>La complexité du travail, l'inadéquation des compétences</p> <p>L'équilibre vie personnelle / vie professionnelle</p> <p>Les conditions de travail : les locaux, le matériel, les outils</p>
Les exigences émotionnelles	<p>La relation au public</p> <p>L'empathie, le contact avec la souffrance</p> <p>La peur au travail</p>
L'autonomie et les marges de manœuvre	<p>L'autonomie procédurale</p> <p>La participation, la représentation</p> <p>L'utilisation et l'accroissement des compétences</p> <p>La monotonie, l'ennui</p>
Les rapports sociaux et les relations au travail	<p>Les relations avec les collègues : échanges, solidarité, entraide</p> <p>Les relations hiérarchiques : soutien, évaluation, reconnaissance, justice</p> <p>Les relations avec l'entreprise : rémunération, carrière, communication</p>
Les conflits de valeur	<p>Les conflits éthiques</p> <p>La qualité empêchée</p> <p>Le travail inutile</p>
L'insécurité socio-économique	<p>La soutenabilité du travail (capacité à exercer cette activité dans la durée)</p> <p>Les inquiétudes face à l'avenir, la compréhension du changement</p> <p>L'accompagnement du changement</p>



LES IMPACTS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL



Des exigences du travail accrues

Des impacts pour les fonctions supports mais aussi
potentiellement pour le Réseau

*A ce stade du projet (et en l'attente de **précisions** sur l'organisation détaillée) les pages suivantes ne constituent qu'une première évaluation des risques potentiels que présente le déploiement du projet. Cette analyse devra être affinée lors de l'évaluation du projet d'organisation détaillée.*

En période de transition et au-delà, des impacts évidents, pour les fonctions supports mais aussi potentiellement le Réseau (1/3)

Thèmes	Sous-thèmes*
Les exigences du travail	1. L'organisation du travail et répartition des activités
	2. La complexité du travail, l'inadéquation des compétences
	3. Les conditions de travail : les locaux, le matériel, les outils
	4. La quantité de travail, l'intensité du travail / le rythme

* Classement établi par les collaborateurs rencontrés

- ▶ En lien avec l'état de définition actuelle du projet, c'est la question de l'organisation du travail – en régime de croisière mais surtout en période de transition - qui paraît le plus susceptible de générer des tensions :
 - ▶ **Manque de lisibilité d'une organisation qui doit être précisée**, en particulier dans la répartition des activités entre agents haut et bas normands : « *qui s'occupera de quoi ?* » ; « *a-t-on intérêt à se répartir par territoires ou par type d'activités* » ; « *qui demain se chargera des relations avec tel ou tel type de partenaires* » ; « *puisque nous faisons la même chose aujourd'hui qui s'en occupera demain ?* ».
 - ▶ **Crainte d'une grande complexité pour les collaborateurs** « *qui ne sauront pas à qui s'adresser* » même si le principe de généralisation du système "on action" (en place en Basse-Normandie mais pas en Haute) permettrait – une fois les nouvelles répartitions des tâches définies – de faciliter l'orientation des demandes vers les bons interlocuteurs.
 - ▶ **L'harmonisation des pratiques** constitue un point de préoccupation majeure, d'une part parce qu'elles apparaissent aujourd'hui (en l'absence de réelle analyse) différentes d'un établissement à l'autre ; d'autre part, parce que les agents (et certains managers) expriment la crainte d'une définition rapide, n'interrogeant pas réellement la plus value et les contraintes présentées par ces choix.
- ▶ S'il n'existe pas d'opposition au principe de l'adaptation des modes de fonctionnement (« *on est habitués* »), tous **nos interlocuteurs plaident pour une démarche de définition de ces modes de fonctionnement structurée, ayant du sens, équilibrant les enjeux d'ajustement entre Haute et Basse Normandie.**

En période de transition et au-delà, des impacts évidents, pour les fonctions supports mais aussi potentiellement le Réseau (2/3)

- ▶ **La question de la période transitoire constitue un point particulièrement sensible**, chacun s'interrogeant sur les activités qu'il aura à conduire au 1/1/16 et dans les premiers mois / années (?), en attente des nominations et temps de prise de fonction des directeurs et responsables, mais aussi de convergence des SI dans certains supports.
 - ▶ La légitimité et le rôle des managers durant cette période pose d'ailleurs question : « *pourrons nous encore signer les documents ?* » « *quelle sera notre légitimité à encadrer et gérer notre équipe ?* ».
- ▶ La **complexité issue de cette situation** est perçue comme devant avoir un **impact pour le Réseau**, même si l'idée que "pendant les travaux les ventes continuent" a été bien entendue.
 - ▶ « *À qui s'adresseront ils ?* » ; « *quel sera le rôle des référents et/ou correspondants sur lesquels ils s'appuient aujourd'hui ?* » ; « *comment seront gérés leurs demandes, alors que notre rôle à nous sera en cours de précision ?* ».
- ▶ Les **conditions matérielles de travail seront quant à elles essentiellement affectées par les déplacements** imposés par les nécessités de travail entre Caen et Rouen (et par la réalisation de formations sur Lille).
 - ▶ Pour certains collaborateurs cette perspective de déplacements (aujourd'hui mal évalués mais perçus comme nombreux) constitue une vraie contrainte personnelle mais aussi familiale (risque d'impact sur les équilibres vie professionnelle / vie privée).
- ▶ En lien avec ces déplacements (et les récupérations prévues à ce titre) mais aussi avec :
 - ▶ Les perturbations induites par la mise en œuvre du projet, qui de surcroît sera progressive dans le temps.
 - ▶ La nécessité de gérer à la fois l'activité courante et de définir et roder de nouveaux modes de fonctionnement.
- ▶ **La question de la charge de travail est posée.**

En période de transition et au-delà, des impacts évidents, pour les fonctions supports mais aussi potentiellement le Réseau (3/3)

- ▶ Cette question des charges de travail constitue un point d'attention important, particulièrement pour certaines équipes qui paraissent d'ores et déjà en situation de tension : RH, Communication, Médiation.
- ▶ **L'impact de ces évolutions sur le réseau constitue un point important de l'analyse** : d'abord parce qu'il conditionne les **conditions de travail dans les agences** ; ensuite parce que les perturbations / dégradations induites constitueraient pour de nombreux collaborateurs des fonctions support un **questionnement de la valeur (du «sens) qu'ils donnent à leur action.**
- ▶ **Plusieurs impacts potentiels** sont recensés, reflétant tous le regret que le Réseau n'ait pas contribué à l'élaboration de la cible (« *où sont les DT ?* » (manager – à propos de la réflexion amont sur la construction du nouvel organigramme)) ou qu'il risque d'être perturbé par ricochet par ce projet :
 - ▶ Difficulté (déjà existante) du Réseau à savoir qui fait quoi ?
 - ▶ Impact de relations plus désincarnées : acteurs qu'on ne connaît pas / « on action » / processus plus encadrés, normés ;
 - ▶ Performance / difficulté d'usage de ce système « on action » ;
 - ▶ Temps de déplacement du fait de transfert du CIDC sur Lille ;
 - ▶ Réactivité à certaines demandes urgentes du fait de l'allongement des lignes hiérarchiques, de la distance ;
 - ▶ Pertinence technique des réponses si certains dossiers changent de main.
- ▶ **Au final, l'enjeu de bien prendre en compte les besoins du réseau et de suivre les incidences que le regroupement pourrait avoir sur son fonctionnement est très largement évoqué.**

LES IMPACTS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Un risque de dégradation des marges de manœuvre et de la latitude décisionnelle

Un facteur traditionnel de régulation qui va être perturbé

Un facteur traditionnel de régulation qui va être perturbé

Thèmes	Sous-thèmes*
L'autonomie et les marges de manœuvre	1. L'autonomie procédurale
	2. La participation, la représentation
	3. L'utilisation et l'accroissement des compétences
	4. La monotonie, l'ennui

- ▶ La **question des marges de manœuvre** constitue un point central ; bien que des différences puissent exister d'une situation à l'autre, les agents et managers rencontrés décrivent la situation actuelle comme leur laissant des marges d'autonomie, une certaine latitude décisionnelle, la possibilité de valoriser des expertises, d'avoir des domaines de compétences spécifiques.
- ▶ Dans la future **région, plus importante en taille**, qui devra dans des délais courts stabiliser des modes de fonctionnement efficaces et dont la ligne managériale va évoluer, il existe des **risques forts que le processus, la procédure viennent encadrer beaucoup plus fortement les activités**.
 - ▶ « Les managers ne nous connaîtront pas, alors pourquoi nous feraient-ils confiance ? » ; « pour faire fonctionner une telle région, il va falloir écrire les choses et s'y tenir ? ». (agents)
 - ▶ « Aujourd'hui, les process sont bien installés et structurés avec un SI national structurant ainsi qu'avec « on action »... même si tous les process ne sont pas forcément écrits ou décrits (faute de temps). De ce point de vue, le regroupement va obliger à écrire les processus (les traitements de demandes en particulier) en vue de les partager ». (directeur)
- ▶ Ce sentiment est largement renforcé par la gestion du projet à laquelle ils se sentent très peu associés.
 - ▶ « Elaborer une offre de service c'est l'objectif mais j'ai l'impression qu'on pense qu'on a pas besoin de nous pour le faire ».
- ▶ Au-delà la **Crainte** (particulièrement pour ceux qui exercent des activités qui leur apparaissent « en doublon ») **de voir son champ de compétences restreint et/ou son domaine d'expertise non valorisé** est forte.
 - ▶ « On va se poser des questions de spécialisation : comment ce sera géré ? » « j'ai peur que mon travail soit moins intéressant ».

LES IMPACTS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

La perturbation des relations sociales

Les collectifs de travail et les relations à la hiérarchie remis en question alors même qu'ils constituent un facteur de régulation

Collectifs de travail, relations à la hiérarchie et à l'entreprise remis en question alors même qu'ils constituent aussi un facteur clé de régulation des tensions

Thèmes	Sous-thèmes*
Les rapports sociaux et les relations au travail	1. Les relations avec les collègues : échanges, solidarité, entraide
	2. Les relations hiérarchiques : soutien, évaluation, reconnaissance, justice

* Classement établi par les collaborateurs rencontrés

- ▶ La **qualité des ambiances de travail**, les **relations aux collègues** ainsi que le **soutien du manager** de proximité constituent généralement le principal facteur de régulation des tensions. Par nature, les projets de regroupement constituent des temps de perturbation majeure de ces dimensions ; leurs impacts sont donc à anticiper et prévenir.
- ▶ Tout d'abord, ce type de projet **recompose les collectifs** : des équipes élargies et parfois éclatées (cf. partie I), des lignes managériales renouvelées et parfois allongées, des modes de management et d'animation qui évoluent (management à distance, échanges internes complexifiés par le bi-site, ...).
- ▶ Ensuite parce que le projet est porteur de remises en question, d'incertitudes et donc risque d'accroître les tensions.
 - ▶ « *La mise en concurrence a déjà commencé* » ; « *on va avoir des luttes de pouvoir entre managers* ».
- ▶ Du fait de très peu de prises de contact préalable, du peu de rencontres organisées avec les homologues de Haute Normandie, un sentiment de méfiance (voire de défiance) domine à ce stade.
 - ▶ « *J'ai contacté mon homologue ; il m'a répondu : au nom de quoi tu m'appelles ; la région elle n'existe pas encore ?* » ; « *Martine Chong Wa Numeric, c'est ma future directrice, je ne l'ai pas vue encore, même s'il paraît qu'elle fait des réunions ici* ».

LES IMPACTS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les autres impacts

Des perceptions à dépasser si l'on souhaite réellement « *devenir très vite une seule équipe* » (selon les RH)

▶ Un réel déficit de connaissance mutuelle :

- ▶ 1/3 seulement des collaborateurs interviewés ont déjà rencontré leurs homologues ; 100 % des cadres rencontrés mais 4/10 n'ont pas eu d'autres occasions de relation que la journée organisée en septembre ;
- ▶ Absence de rencontres structurées à ce stade ...
 - ▶ « on a une « incitation des collaborateurs à se rapprocher » ; mais j'ai pas de noms, pas d'orientations officielles : aucune dynamique n'a été lancée » ; « une de nous 2 va perdre ses dossiers ; c'est difficile de gérer une prise de contact et un travail commun dans ce contexte » ; « prenez des initiatives individuelles ! Moi, j'aimerais une stratégie et une méthode » ,
 - ▶ « Des « commandes » qu'on nous passent, sans qu'on sache à quoi ça va servir » ; « De l'autre côté on ne sent pas vraiment de volonté de travailler avec nous » ; « au nom de quoi tu m'appelles alors que la région n'existera pas avant le 1/1/16 » ,
- ▶ ... Et surtout : « on a déjà travaillé avec les équipes HN sur certains sujets mais on a aucune idée sur la façon dont on va travailler au-delà » ;

▶ De fait **les a priori** (non démentis) **forment les premiers sentiments** :

- ▶ « Une absorption » : « C'est leur organigramme qui s'impose ; alors que nous on est découpé » ; « L'impact est moindre pour eux car tout sera à Rouen » ; « sentiment que c'est nous qui allons / nous déplaçons chez eux » ,
- ▶ La question du siège : une anticipation (très largement partagée) d'une localisation sur Rouen et des contraintes que cela représente (aujourd'hui / à terme) « les gens sur Le Havre sont 2 j par semaine à Rouen » ;

▶ Et **des représentations s'imposent** :

- ▶ L'image que l'on a d'eux : « très parisiens » ; Rouen pollué ; « eux c'est l'industrie ; nous le monde agricole » ,
- ▶ L'image que l'on imagine qu'ils ont de nous : « On est pas au même niveau ou du moins on ne se sent pas au même niveau » ; « pour eux, on est des allemands de l'Est » .

Les autres facteurs de tension identifiés

▶ **Le sentiment dans ce projet de remise en question de certaines valeurs auxquelles les agents et managers sont particulièrement attachés :**

- ▶ Celui d'abord de service rendu, de soutien au Réseau qui leur semble très susceptible d'être perturbé par la mise en œuvre du projet « *notre image n'est déjà pas toujours très bonne ; là on risque de leur donner raison* ».
- ▶ Celui ensuite de proximité : « *on parle d'être au plus près des territoires* » *est-ce que demain ce sera encore vrai ?* ».
- ▶ Celui enfin de travail collectif et de projet commun qui leur semble à ce stade difficile à reconstruire dans un espace plus grand, à cheval sur 2 territoires, avec une autre région qui a des modes de fonctionnement différents, perçus comme plus hiérarchisés.

▶ **Le climat d'incertitude qui entoure leur avenir et le déroulement de leur carrière :**

- ▶ Pérennité de leur activité sur le site de Caen (voire du maintien d'activités de siège sur ce site).
- ▶ Réalité de l'engagement de maintien des effectifs à moyen / long terme.
- ▶ Impact réel du projet sur les perspectives de carrière :
 - ▶ Quel avenir « *si l'on est pas mobile géographiquement* » ?
 - ▶ Quelles perspectives d'évolution professionnelle puisque le projet préserve les situations des encadrants mais de fait risque de limiter les possibilités de promotion des agents, n'ouvre pas de perspectives de changement (repositionnement des agents sur leurs actuelles activités) ?

▶ **La difficulté de devoir faire face à des exigences émotionnelles** du fait des incertitudes qui entourent le repositionnement de l'actuelle hiérarchie, des tensions que la mise en concurrence des uns et des autres va générer.



Les futures instances représentatives du personnel

- ▶ Après l'échec lors de la négociation d'un accord cadre préélectoral au niveau national, LA DG a saisi la DIRECCTE qui a fait connaître ses décisions.
- ▶ Outre celle sur les collèges, l'administration du Travail a décidé qu'il y aurait un comité d'établissement par future région mais des délégués du personnel au niveau de chaque actuelle région.
- ▶ Il restera à convenir, lors de la signature des protocoles préélectoraux locaux, du niveau de constitution des CHSCT.
 - ▶ Ce niveau n'est pas nécessairement celui des CE ; il est même souvent plutôt celui des DP dans les entreprises de dimension hexagonale.
- ▶ La DIRECCTE règle aussi la question des instances existantes (il était prévu que le mandat des CE tombe à partir de novembre 2015 dans nombre de DR comme la vôtre) : les mandats en cours sont prorogés « jusqu'à la proclamation des résultats du [futur] scrutin ».
- ▶ Ceci facilitera le travail de fusion des actuels CE qui devra passer par une étape de dévolution au futur CE régional.
 - ▶ La dévolution ne peut se faire qu'à partir du moment où la personne morale qui la reçoit (le futur CE) existe donc – à minima – à partir de la première réunion du futur CE.
- ▶ Il reste que le nouveau découpage des CE (voire des CHSCT) entraînera une réduction sensible du nombre de mandats (voire des crédits d'heure – en particulier sous l'effet de la loi dite Rebsamen dont des décrets sont attendus).
 - ▶ Il y a donc un enjeu à l'égard de représentants du personnel qui devront se repositionner.



La question de l'International

- ▶ Aujourd'hui, l'**International** est pris en charge en Basse Normandie au travers une Correspondante Internationale Régionale (CIR) et de 3 référentes départementales, dans le cadre du dispositif Pôle emploi International (PEI).
 - ▶ Avec la particularité (par rapport à la Haute Normandie) de la prise en charge également du programme "Erasmus+".
- ▶ Parallèlement à la réorganisation en de nouvelles régions de Pôle emploi, le dispositif PEI va être revu en distinguant deux catégories de régions :
 - ▶ Celles (finalement au nombre de 7) qui disposeront de deux niveaux d'expertise (CIR et référents départementaux),
 - ▶ Celles (les autres) qui n'auront qu'un seul niveau d'expertise (centré sur le CIR).
- ▶ Il ressort que le choix a été fait que la Normandie se situe (finalement) dans le second cas de figure.
- ▶ Cela soulève alors plusieurs interrogations au regard du fonctionnement actuel :
 - ▶ Quelles seront les évolutions métier des référentes départementales dont le rôle disparaît (d'autant qu'elles seraient à temps plein sur cette fonction en Haute Normandie) ?
 - ▶ Quelle sera la prise en charge de "Erasmus+" à partir du moment où il n'y aura plus qu'un CIR ?



LES IMPACTS DU PROJET SUR LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Les impacts pour les managers et par service

Les impacts du projet sur la population des managers : une vision partielle des changements à venir ...

- ▶ **La perception par le manager des impacts du projet sur leur propre situation reste souvent très partielle et source de grandes interrogations** ; la principale est liée à la question du management à distance que tous mentionnent comme un risque majeur pour eux, ceci d'autant plus qu'à ce stade ils n'ont aucun repère sur « ce que cela changera / exigera de leur part » concrètement.
- ▶ Une **évolution des exigences du poste** est toutefois perçue par un certain nombre :
 - ▶ Apprendre à travailler différemment (à distance, avec une disponibilité « physique » moindre, dans un cadre plus structuré, avec des directeurs que l'on ne connaît pas nécessairement encore) ;
 - ▶ Garantir un échange serein et efficace avec des collaborateurs connus ou nouveaux (changements de périmètre, management d'équipes « mixtes » haute & basse Normandie) ;
 - ▶ Contribuer à bâtir un projet équilibré et pertinent pour l'unité...
 - ▶ ... tout en tenant les objectifs de continuité de services (« le travail courant ») afin que le regroupement et ses incidences impactent le moins possible les « clients » (agence, partenaires, DE/E).
- ▶ Une **évolution du système de contraintes** dans lequel évolue le manager :
 - ▶ La distance,
 - ▶ L'allongement des lignes hiérarchiques,
 - ▶ Le risque de réduction de l'autonomie et des marges de manœuvre,
 - ▶ L'évolution du système de décision,
 - ▶ Le contexte du regroupement (d'autres chantiers structurants sont à conduire),
 - ▶ Les besoins d'accompagnement des collaborateurs et les perturbations qu'ils génèrent.



Les impacts du projet sur la population des managers : pas d'inquiétudes majeures exprimées mais de nombreuses questions...

▶ Des craintes limitées sur l'emploi et l'avenir professionnel à long terme :

- ▶ Pas de craintes majeures sur l'avenir professionnel : Pole emploi est perçu un cadre comme protecteur,
- ▶ Un organigramme rassurant car construit « *pour que tout le monde trouve sa place* ».

▶ La focalisation des inquiétudes sur les modes de fonctionnement cibles et l'évolution des conditions d'exercice de leur métier ... :

- ▶ Travail de définition des organisations à venir (complexité de l'exercice, contraintes posées par les besoins continus d'appuis aux clients),
- ▶ Répartition des périmètres managériaux entre responsables de H&B N,
- ▶ Tensions (« *mise en concurrence* ») susceptibles de se développer en amont des repositionnements ...,
- ▶ Risques de dégradation des relations après les nominations : acceptation par les managers « déçus » ou leurs équipes) des décisions de nomination qui auront été prises, tensions issues des confrontations entre collaborateurs haut & bas normands à l'occasion de l'alignement des pratiques, difficultés de recréation de cohésion d'équipes composés de collaborateurs issus d'environnements différents.

▶ ... et dans ce cadre **le risque de dégrader les équilibres vie professionnelle / vie privée** auxquels ils sont attachés (ceci d'autant plus que certains secteurs apparaissent déjà en surcharge).

- ▶ L'impact des trajets est largement évoqué (crainte de journées plus longues mais aussi de l'impact que la récupération des déplacements pourrait avoir).

▶ Des questionnements émergent également en lien avec le processus de désignation des responsables :

- ▶ Sur quelle(s) base(s) seront-ils sélectionnés et par qui (équité des choix) ?
- ▶ Que se passera-t-il si un cadre ne postulait sur aucun poste ? Reste-t-il sur le sien ? Comment gérer la relation avec les managers retenus ?
- ▶ Comment, en attente de prise de fonction des nouveaux responsables, fonctionneront les services ?

Les impacts du projet sur la population des managers : ... et un vrai risque de retrait à prévenir

- ▶ Nos interlocuteurs (Directeur, agents, un certain nombre des responsables rencontrés) ont évoqué, à plusieurs reprises, **une certaine forme de "résignation" des cadres** ; force est de constater que rares sont ceux qui ont fait la démarche de participer aux entretiens (collectifs ou individuels) proposés. Nos interlocuteurs expliquent cette faible mobilisation par plusieurs possibilités : désintérêt, acceptation d'une énième évolution, crainte que leur expression ne vienne compromettre l'appréciation que la Direction portera demain sur leur candidature.
- ▶ **La "tentation" du retrait constitue de notre point de vue un véritable risque pour l'organisation** : dans cette période de changement, la confortation des managers, leur réassurance par une nomination (mais pas seulement) est essentielle car ces cadres constituent souvent pour les agents un repère important. Or, dans le contexte actuel, « *c'est nous qui avons le sentiment d'accompagner nos managers* » (agent).
- ▶ Dans le prolongement de ce point, notons que nous avons été conduits à rencontrer quelques cadres (sans dimension managériale) que leur parcours professionnel avait conduit à évoluer vers des fonctions d'expertise et/ou de support plus technique : il nous semble que dans le contexte actuel, l'idée d'ouvrir / **rouvrir des opportunités de repositionnement à certains** pourraient constituer un signal important : l'évolution d'un cadre entre fonction managériale et expertise technique (et vice versa) est possible et ne constitue pas une orientation définitive.



Les impacts du projet par service : premiers points de vigilance

- ▶ Le fichier joint détaille **les RPS identifiés à ce jour** ; ces derniers ne constituent qu'une première évaluation des impacts potentiels, ces derniers devant faire l'objet d'une analyse à l'issue de la précision de l'organisation détaillée.



Impacts CT



LES AXES DE RECOMMANDATIONS

Les 9 axes de recommandations

1. Se donner les moyens de réussir le regroupement des équipes et la construction d'une identité commune.
2. Définir l'organisation détaillée de la future région.
3. Soumettre aux CHSCT ce projet d'organisation détaillée.
4. Accompagner les cadres dans leur repositionnement et leur adaptation aux exigences du projet.
5. Faire de la réaffectation des agents une occasion de valoriser les compétences et les souhaits d'évolution de certains.
6. Se doter d'un dispositif de prévention des impacts du projet sur le Réseau.
7. Se doter d'un dispositif d'évaluation et de prévention des RPS en continu.
8. Prévenir les risques liés aux déplacements.
9. Négocier auprès de la Direction nationale un accompagnement des regroupements.



Axe 1 : Se donner les moyens de réussir le regroupement des équipes et la construction d'une identité commune

► 5 propositions :

1.1. Etre attentif à la « reconnaissance des 2 entités » :

- ▶ Présence / présentation de la directrice régionale et de l'équipe de direction auprès des équipes,
- ▶ Équité des choix d'organisation retenus.

1.2. Affectations sur les deux sites : **proposition de localiser une des directions régionales adjointes sur Caen** ; répartir équitablement les responsables de pôles / services entre les 2 sites ;

1.3. Faire du regroupement au 1/1/16 un évènement marquant de l'histoire de Pôle Emploi Normandie et une réalité pour tous les collaborateurs concernés ; associer à sa préparation les collaborateurs des 2 établissements.

1.4. **Organiser rapidement une rencontre des agents de chaque secteur avec leurs homologues : en définir le cadre ; faciliter matériellement ces rencontres ; suivre / évaluer leur réalisation et leur impact.**

1.5. Poursuivre l'effort de communication engagé et s'attacher à le renforcer.



Axe 2 : Définir l'organisation détaillée de la future région

▶ 3 propositions :

2.1. Se doter d'une méthodologie spécifique de construction du projet détaillé :

- ▶ Faire du DPP le « véhicule » de cette réflexion mais ne pas réduire le travail à conduire cet exercice « habituel ».
- ▶ Identifier un chef de projet (mi-temps) responsable de la coordination générale du projet et de la production d'un cadre et d'un calendrier de travail partagé.
- ▶ Identifier de façon très partagée les axes autour desquels ce projet devra être construit.
 - Quelles priorités ? Quelles contraintes ? Quels principes de définition des organisations et fonctionnements cibles ? Ne pas s'aligner systématiquement sur l'organisation nationale. Se laisser de la latitude pour concevoir un dispositif pertinent pour la région.
- ▶ Définir en amont les modalités de mobilisation des acteurs et le processus (et les échéances) d'information.
- ▶ Mettre à la disposition des équipes managériales des outils / un appui méthodologique pour conduire et animer ce processus.

2.2. Associer à la construction cible les agents et des représentants du Réseau :

- ▶ Définir des modalités de mobilisation des agents afin que les groupes de travail puissent effectivement et efficacement contribuer à la production de l'organisation cible.
- ▶ Intégrer des représentants du Réseau à la définition des besoins que l'organisation cible doit satisfaire ;
- ▶ Communiquer sur ces modalités de définition du projet, le rôle des différents acteurs, le calendrier.

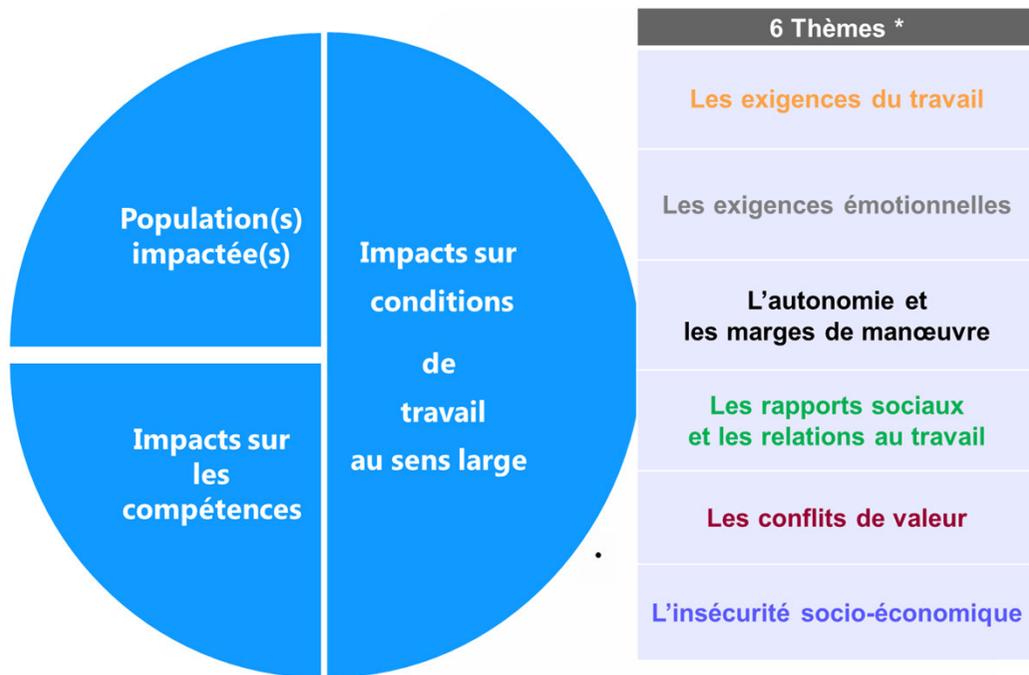
2.3. Evaluer les impacts des évolutions organisationnelles retenues et définir un plan d'accompagnement :

- ▶ Préciser leurs impacts sur les compétences requises par métiers et sur les conditions de travail.
- ▶ Identifier les actions d'accompagnement à prévoir : modalités d'accompagnement des évolutions fonctionnelles, formations, prévention des impacts sur les conditions de travail et des RPS,



Axe 2 : Quelques propositions d'outils et de méthodes

► Proposition de grille d'analyse des impacts sociaux :



* Typologie extraite des travaux du collège d'expertise Gollac

► Fiche cadrage projet :



Fiche projet

► Actions d'accompagnement possibles :

Entretien avec le manager
Entretien RH avant le changement d'activité ; après
Processus d'affectation des collaborateurs
Présentation des postes proposés et des activités
Stages de découverte des emplois proposés
Bilan de compétences
Formations
Dispositif de tutorat / d'apprentissage sur le poste de travail
Droit de réexamen de leur situation pour les collaborateurs
Rappel de l'existence d'une cellule d'écoute psychologique ; Appui d'un psychologue
Mise en place de groupes d'expression / d'écoute,...
Formation des managers à l'accompagnement changements, à la prévention des RPS

Axe 3 : Soumettre aux CHSCT ce projet d'organisation détaillée

▶ 4 propositions :

3.1. S'entendre dès à présent sur la méthode de travail et d'I/C sur l'organisation détaillée :

- ▶ Contenu des documents soumis à la consultation,
- ▶ Modalités d'évaluation des impacts sur les métiers, les compétences et les conditions de travail,
- ▶ Modalités d'accompagnement des collaborateurs impactés par ces évolutions (cadres et agents),
- ▶ Organisation de la diffusion de l'information : en cours et en fin de processus.

3.2. Produire un **document d'information / consultation** (I/C) structuré sur l'organisation détaillée, intégrant une analyse des impacts du projet sur les conditions de travail.

3.3. Soumettre ces documents aux IRP et les examiner dans le cadre de **réunions communes des 2 CHSCT** (Basse et Haute Normandie).

Axe 3 : Proposition de document d'I/C sur l'organisation détaillée

1. **Présentation du projet global d'organisation** : enjeux et objectifs du projet, principes de re-conception des organisations.
2. **Détail du projet et des évolutions par secteur / directions** :
 - ▶ Diagnostic de l'existant et enjeux d'adaptation des organisations,
 - ▶ Organisations initiales (H&B Normandie) et cibles,
 - ▶ effectifs & ETP existants et cible,
 - ▶ contenu des activités et modalités de travail avant/après.
3. **Récapitulatif des impacts (secteurs directement ou indirectement concernés) sur** :
 - ▶ Le nombre de postes,
 - ▶ Le contenu des activités,
 - ▶ Les compétences,
 - ▶ Les outils,
 - ▶ Les modes de management et De reporting,
 - ▶ Les conditions de travail,
4. **Plan d'accompagnement RH** : recrutement/repositionnement, plan de formation, accompagnement.
5. **Plan de communication** : dispositif, actions et calendrier.
6. **Plan de prévention des RPS et modalités de suivi proposées.**

Axe 4 : Accompagner les cadres dans leur repositionnement et leur adaptation aux exigences du projet

▶ 3 propositions :

4.1. **Intégrer des critères de compétences managériales** adaptées dans l'évaluation des candidatures aux postes de directeurs et responsables ouverts dans les trois vagues :

- ▶ Sens du dialogue et de l'écoute ;
- ▶ Qualités de communication ;
- ▶ Capacités à prévenir et gérer les conflits ;
- ▶ Capacité à fédérer autour d'un objectif commun ; sens pédagogique ;
- ▶ Maîtrise des techniques d'animation de groupes / de réunions et connaissance de base en gestion de projet.

4.2. **Sécuriser les managers** : transparence et équité du processus d'affectation ;

4.3. **Accompagner les managers de façon opérationnelle** (formation, coaching, co-développement, appui méthodologique et/ou technique, plan de progrès) dans :

- ▶ Leur prise de fonction,
- ▶ L'animation du processus de regroupement,
- ▶ Le travail de définition des futures organisations,
- ▶ Le développement des compétences de management à distance.



Axe 4 : Management à distance : quelques recommandations

- ▶ **Former l'ensemble des managers** au management à distance.
- ▶ Mettre en place **des managers de proximité avec des marges de manœuvre et des habilitations suffisantes** pour une certaine autonomie.
- ▶ **Organiser de façon structurée** (sous forme de rendez-vous planifié) **des visites sur site** régulières des managers afin de faciliter la circulation de l'information, échanger sur les difficultés rencontrées, ...
- ▶ Prévoir des **réunions régulières sur site** avec rotation des lieux de réunion pour favoriser la convivialité et permettre à chaque agent de faire connaissance avec l'environnement de travail de ses collègues.
- ▶ Se doter de **salles de visio et/ou audio-conférences** adaptées et en nombre suffisant.
- ▶ Mettre à disposition des **outils de travail communs adaptés à l'échange** d'informations et à la répartition de l'activité : scan, dossier informatique partagé, charte d'usage des mails.

Un retour d'expérience réalisé auprès d'agents dispatchés sur plusieurs sites et de managers exerçant leur activité à distance dans un organisme de protection sociale régionalisé :

- ▶ Points forts : cohésion et bienveillance du collectif de travail, participation aux réunions d'équipe par téléphone, disponibilité de la navette et du pool véhicule, déplacement ponctuel possible du manager
- ▶ Points de vigilance : manque d'informations (changement de procédure) et relais assuré par les collègues et non le manager, manque de disponibilité du manager, manque d'outils facilitant le travail à distance (exemple absence de scan, de visio, engorgement des messageries par des informations non pertinentes), accès limité aux archives sous format numérique (archives centralisées sur un site), lourdeur des procédures de communication inter services.



Axe 4 : Exemple d'enjeux pour manager à distance

Le manager en situation de management à distance doit veiller à :

Apprécier la situation de chaque site

- Recueillir de l'information sur les résultats, l'activité, les performances, le climat social, les résistances et les freins au niveau de :
 - membres de l'équipe (satisfaction au travail, compétences, motivation)
 - coopération entre sites, entre agents, interservices, entraide, solidarité...
 - système d'information existant,
 - mode de communication : réunions, entretiens...
- valider les orientations prioritaires par le N+1

« Penser son rôle » et son articulation avec l'équipe locale

- Définir et partager son périmètre de responsabilité et celui de ses collaborateurs
- Définir des priorités de pilotage par objectifs (avec définition d'indicateurs)
- Elaborer un plan d'action partagé en prenant en compte la réalité de chaque site,
- Prendre en compte la culture locale du collaborateur
- Faire preuve d'équité entre les différents sites (favoriser le travail collaboratif, veiller au développement des compétences, valoriser les sites de manière équitable)

Créer du lien et un sentiment d'appartenance

- Partager les organigrammes et les fonctions de l'équipe et des partenaires
- Instaurer des moments privilégiés pour le rapport humain individuel (convivialité, créer du lien, prendre des nouvelles de la personne, plages ouvertes dans l'agenda...)
- Porter une attention soutenue aux signaux faibles (absentéisme, alertes collègues, reconnaissance...)
- Instaurer des réunions alternées sur les différents lieux
- Créer des moments fédérateurs avec l'équipe
- Planifier des entretiens en face à face réguliers

- Communiquer sur les résultats collectifs et individuels
- Mettre en place un mode de fonctionnement adapté (équilibrer les différents modes de communication en fonction des enjeux et des personnes, entretiens face à face, planification des réunions...)

Rendre plus lisible l'organisation de travail et l'anticiper

- Formaliser et suivre systématiquement un tableau prévisionnel des activités mensuelles
- Evaluer la charge de travail conjointe avec le manager fonctionnel (coopération) et le collaborateur et instaurer des modalités de travail et de contrôle entre le manager fonctionnel et hiérarchique
- Partager les méthodes de travail entre sites (analyse /échange de pratiques)
- Rendre lisible la répartition des tâches et la partager avec les sites
- Organiser sa disponibilité
- Faire une répartition des tâches et la partager avec les sites
- Organiser sa disponibilité par rapport à l'équipe à distance et interne

Planifier et outiller le contrôle de l'activité

- Planifier systématiquement la fréquence et la nature du contrôle avec des règles claires, transparentes et partagées (modes opératoires)
- Renforcer l'analyse des résultats pour rechercher des éléments qualitatifs et circonstanciels
- Créer des outils favorisant l'autocontrôle
- Mettre en place des modalités favorisant le reporting (outils comprenant les éléments indispensables au manager, articulation avec des temps d'échanges...)
- Formalisation de la communication

Axe 5 : Faire de la réaffectation des agents une occasion de valoriser les compétences et les souhaits d'évolution de certains

▶ 2 propositions :

- 5.1. Diffuser dès que possible les fiches de postes et ouvrir ces postes à des agents non managers de la région :
 - ▶ Vagues 2 et 3,
 - ▶ Postes susceptibles d'être ouverts suite à la définition de l'organisation détaillée.

- 5.2. Proposer aux agents qui devront changer d'activité, ou qui en ont formulé le souhait (exploitation des entretiens annuels) ou le formuleraient, **un appui à la réflexion sur leur parcours professionnels / une aide au repositionnement éventuel** : bilan de compétences, possibilité de stage de « découverte » d'un nouveau secteur, entretien préalable avec les managers du secteur correspondant.

Axe 6 : Se doter d'un dispositif de prévention des impacts du projet sur le Réseau

▶ 4 propositions :

6.1. **Associer le Réseau à la définition des organisations** détaillées en prenant en compte :

- ▶ Leur appréciation des fonctionnements actuels,
- ▶ Leurs besoins,
- ▶ Leur analyse des impacts que cette réorganisation est susceptible d'avoir sur le fonctionnement des agences et les conditions de travail dans le réseau ;

6.2. Réaliser une **enquête de satisfaction** aujourd'hui et dans 9/12 mois ;

6.3. Utiliser les CDT pour **recenser en continu les impacts et difficultés** rencontrées ;

6.4. Suivre le **traitement des demandes** formulées aux fonctions support ("on action", autres) et leur délai de traitement.

Axe 7 : Se doter d'un dispositif d'évaluation et de prévention des RPS en continu

▶ 3 propositions :

7.1. Programmer une étude QVT / RPS dans quelques mois :

- ▶ Utiliser l'étude réalisée cette année comme « point de repère » ;
- ▶ Compléter le cas échéant l'étude par quelques points relatifs à la conduite du changement ;
- ▶ Se donner les moyens d'une analyse permettant d'identifier les « zones » les plus « sensibles » ;

7.2. Examiner en CHSCT et avec les médecins du travail l'opportunité de mise en place de **dispositifs de prévention tertiaire ou secondaire spécifiques** :

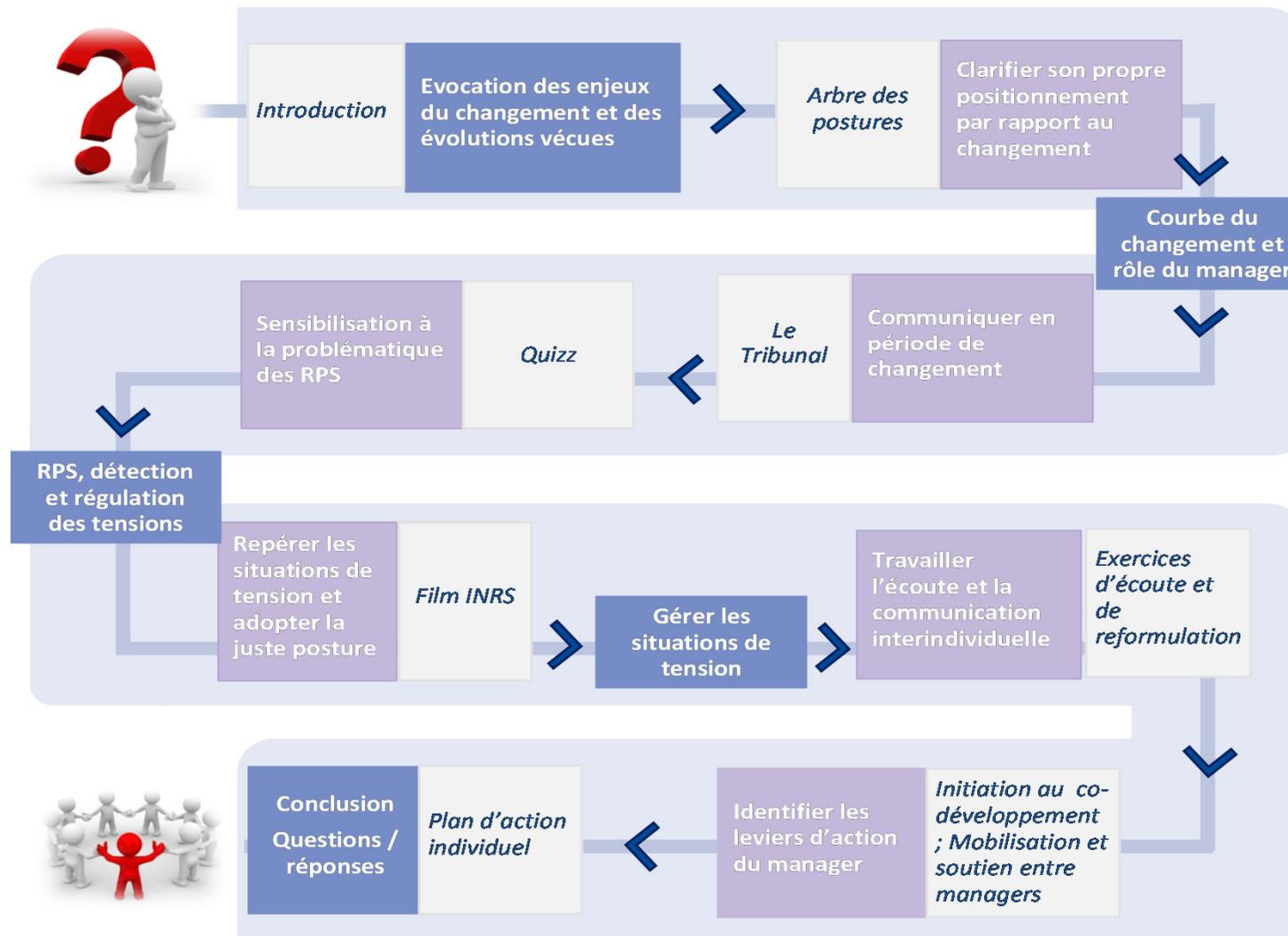
- ▶ Rencontrer les médecins du travail suivants les salariés du siège afin de les informer de la réorganisation en cours ;
- ▶ Sensibiliser les médecins et l'assistante sociale à l'importance du suivi médical et psycho-social des collaborateurs rencontrés lors des visites ;
- ▶ Identifier les dispositifs de prévention tertiaire ou secondaire existants et le cas échéant les compléter : n° vert (manager / collaborateur), possibilité de demande de visite médicale exceptionnelle, secouristes relationnels ;
- ▶ Rappeler aux collaborateurs les dispositifs de soutien existants / mis en place ;

7.3. Mettre en place une **action de formation pour les managers** (dans le cadre de la formation managériale d'accompagnement au changement ou en sus) à :

- ▶ La prévention des RPS,
- ▶ Les enjeux d'adaptation des pratiques managériales,
- ▶ La présentation des dispositifs mis en place.



Axe 7 : Illustration de contenu de formation managériale en prévention des RPS



Légende :

- Formation en plénière, apports théoriques
- Formation en sous-groupe, mise en situation



Axe 8 : Prévenir les risques liés aux déplacements

▶ 4 propositions :

8.1. Réguler et **minimiser les impacts des transports** dans les futurs déplacements :

- ▶ Identifier quelques sites / agences susceptibles d'accueillir des réunions/rencontres « à mi parcours » (ex : Lisieux) ;
- ▶ Rappeler les **règles de gestion des déplacements** : modalités de déplacement / réservation, modalités de compensation des temps induits,... ;
- ▶ Mettre en place à certains horaires (et dans la première période) des **systèmes de navettes** permettant de relier Caen et Rouen dans les meilleures conditions ;

8.2. Intégrer les **risques routiers dans le DUERP** et identifier des moyens de les prévenir :

- ▶ Mettre en place un système tournant de réunion entre sites,
- ▶ Faire débiter les réunions à des horaires permettant de limiter l'impact « fatigue » et l'impact sur la vie personnelle,
- ▶ Former l'ensemble du personnel au risque routier,
- ▶ Mettre à disposition du personnel des véhicules de service « en bon état »,
- ▶ S'assurer que les personnels ayant accès aux véhicules aient bien un permis de conduire.

8.3. Engager la **négociation d'un Plan de Déplacement d'Entreprise** ;

8.4. Négocier la réalisation des **formations nationales en bi-sites** (Lille ou Le Mans selon la localisation de l'agent).

Axe 9 : Négocier auprès de la Direction nationale un accompagnement des regroupements

► 5 propositions :

- 9.1. Enoncer clairement ce qui relève de décisions nationales versus décisions locales ; organiser les informations / consultations des IRP au niveau correspondant ;
- 9.2. Créer au niveau national une **animation nationale spécifique** permettant l'échange entre équipes de préfiguration / régions en cours de regroupement ;
- 9.3. Allouer un **budget spécifique** « accompagnement du regroupement » aux régions en cours de regroupement (financements de réunions inter-établissements, déplacements) ;
- 9.4. **Accélérer la production d'une offre de formation adaptée** (management à distance, gestion de projets, animation de construction de projets de service, prévention par les managers des RPS,...).



ANNEXES



- ▶ Document d'information/consultation du CHSCT (versions initiale et modifiée du 15 octobre).
- ▶ Document Impacts et actions d'accompagnement (version modifiée du 15 octobre).
- ▶ Cap Normandie numéros 1 à 4.
- ▶ Synthèse des communications dans l'intranet national et régional Basse-Normandie.
- ▶ Communication « Préfiguration Pôle emploi Normandie : constitution d'une équipe projet ».
- ▶ Extrait de la CCN concernant le processus de recrutement.
- ▶ Ordres du jour des séminaires managers (juillet et septembre 2015).
- ▶ Document « L'offre de service de l'Université du Management - Principaux éléments structurants du plan de formation 2016 ».
- ▶ « Note d'accompagnement du plan de formation 2015 » et programmation des formations au 4^{ème} trimestre 2015.
- ▶ Synthèse des effectifs de la DR Basse Normandie.
- ▶ Pyramide des âges Basse Normandie par CSP 2012-2014.
- ▶ Mouvements de personnel juin à septembre 2015 (documents CE).
- ▶ Mémo « Les repères managériaux ».
- ▶ Commission de suivi OATT – 18 mai 2015.
- ▶ Fiches de poste : DS, DAF, DRH, DSO et Médiateur.