



**U R B A 8**

LE RÉSEAU DES AGENCES D'URBANISME  
DES HAUTS-DE-FRANCE

# **Séminaire inter-agences URBA8**

**Château d'HARDELOT – CONDETTE**

**08/09/2022**

**Atelier 5. « Nouvelle(s) Organisation(s) du Travail »**

**SYNTHESE**

**Animateurs / rédacteurs de cette synthèse**

- ➔ ADUGA : Clémence CARRÉ
- ➔ Oise-Les-Vallées : Pauline LECIEUX – Virginie MAUBOUSSIN – Pascale POUPINOT

*Mise en page d'après une idée originale d'OLV*

# INTRODUCTION

Les épisodes CoVid amènent ou ont amené les agences d'urbanisme à conduire une réflexion sur l'organisation interne, les outils (de management, de gestion, de communication, de déplacement, etc.), la gestion des risques, etc., de manière à assurer une conduite efficace des activités.

L'atelier « Nouvelle(s) Organisation(s) du Travail » (NOT), tout en favorisant la rencontre, visait à permettre l'émergence et la mise en commun d'idées et de recommandations, ainsi qu'à soulever voire travailler les points de vigilance et pistes d'amélioration, dans le but d'aider à la mise en place ou à l'optimisation de nouvelles organisations du travail en agence.

Nous remercions l'ensemble des participants à l'atelier pour la richesse des échanges et retours d'expérience émis. Faut-il avoir bénéficié de suffisamment de temps pour une synthèse collective avant la restitution en séance plénière, les animateurs tentent, ci-après, de mettre en regard les questions soulevées çà et là, et des éléments qui pourraient y apporter réponse.

*N.B. : Cette synthèse sera également présentée à la Commission GIRO de la FNAU en fin d'année 2022 ou début d'année 2023 et soumise à débat et compléments, notamment dans la perspective de l'éventuelle construction collaborative d'un guide d'aide à la mise en place d'une nouvelle organisation en agence.*

# NOT & *espace de travail*

## Préalable

Réinterroger les modes de faire, voire les fonctions de chacun dans les agences.

## Déclinaisons possibles<sup>1</sup>

### FLEX OFFICE

*Rappel* : Organisation de l'espace de telle sorte qu'aucun salarié ne dispose d'un poste attribué.



Il présente l'avantage certain de réduire les m<sup>2</sup> alloués à l'activité, en plein avènement du télétravail, mais beaucoup d'entreprises reviennent en arrière.



**Rendre attractif le présentiel** → Pour ceux qui tendent à privilégier le télétravail.  
**Culture du présentisme** → Notamment chez les générations plus anciennes.  
= Prendre en compte l'attachement au poste de travail.



Allouer un bureau fixe à chacun pour des périodes de 18 à 24 mois, permettant ainsi de favoriser ou respecter l'attachement à son poste de travail, tout en habituant au changement ponctuel et en générant de nouvelles interactions à périodicité définie.

### REDEFINITION DES ESPACES POUR LES OCCUPER AUTREMENT

*Principe* : Plutôt que de réduire les m<sup>2</sup>, redéfinir les espaces pour les occuper autrement.



Prévoir des salles de réunion supplémentaires ou des salles de visio spécifiques, notamment pour les bureaux en open space.



Mise en place de panneaux roulants, de salle(s) modulable(s) permettant d'accueillir des porteurs de projets (Ex. : Le "Macroscopie").

## Et si on allait encore plus loin ?



Prévoir dans chaque agence du réseau URBA 8 un espace pour accueillir un salarié d'une autre agence en transit.

<sup>1</sup> Liste non exhaustive. Ne sont recensées ici que les notions abordées lors des échanges du 08/09/2022.

## NOT & télétravail

Même si le télétravail n'est qu'une des composantes des nouvelles organisations du travail telles que l'entendent les spécialistes, et telles que nous les voyons émerger depuis des années, les règles le concernant au sein des agences du réseau URBA 8 ont occupé une grande partie des échanges. C'est pourquoi nous faisons ci-après un point particulier sur cette forme d'organisation.

Néanmoins, à l'instar d'autres « nouvelles » organisations, la mise en place du télétravail nécessite de porter une attention particulière à tous les autres points de cette synthèse.

### Rythme régulier ou flexible ?



Au cours des discussions de cet atelier, il est apparu que les agences n'ont pas toutes mis en place le même système.



Le télétravail régulier offre une bonne visibilité sur les présences, mais peu de flexibilité. Une organisation totalement flexible du télétravail pose des difficultés de coordination, de regard sur les présences et donc de mise en place des synergies.



Le but de cette synthèse n'étant pas de définir un télétravail « idéal », sont reportés ci-après les différents systèmes mis en place dans les agences et évoqués lors de cet atelier.

Définir des jours de présence obligatoires et fixes.

(ex. : 2 jours de présence obligatoire → 3 jours de télétravail possibles par semaine).

Définir des jours fixes par salarié.

(ex. : 2 jours de télétravail par semaine).

Définir un nombre de jours flexibles par mois.

(ex. : 3 jours de télétravail dans le mois).

Définir un "compte télétravail" sur l'année, autorisant 1 à 3 jours de télétravail par semaine en fonction des périodes d'activité.

### Gestion présentiel et télétravail



La mise en place du télétravail doit être suffisamment aisée et lisible pour les équipes.



Être vigilant à ce que chaque collaborateur sache qui fait quoi et quand.

Difficulté des collaborateurs à appréhender les présences sur site / en distanciel et absences.



Mettre en place un **agenda partagé** et veiller à ce qu'il soit correctement renseigné.

Si mise en place de jours fixes de télétravail, contractualiser ces jours.

Si mise en place de jours mobiles, mettre en place des formulaires de demande dématérialisés ou non.

Réaliser un "Qui est Qui" numérique ou physique, permettant d'avoir une vue synthétique des modes de travail ou absences.

# NOT & outils de communication<sup>2</sup>

## Préalable

Équiper les collaborateurs d'ordinateur portable.



Proposer au collaborateur des prêts de matériel quand c'est possible pour équiper leur espace de travail à domicile.

## Téléphonie



Prendre en compte le coût non négligeable d'un équipement en téléphonie mobile dans le budget des agences.



Mettre en place une solution de téléphonie via le net en souscrivant à des applications telles que Speek.

NB : La plupart de ces applications permettent aussi le renvoi des appels vers un téléphone portable personnel sans que soit pour autant communiqué le numéro de téléphone personnel du collaborateur à l'appelant.

## Et si on allait encore plus loin ?



Mutualisation de la souscription de licences de téléphonie via Internet au sein du réseau URBA 8 ?

## Accès au serveur

L'objet de l'Atelier n'a pas permis d'aborder cet aspect technique dans les détails.

Il n'en reste pas moins que dans les discussions, deux systèmes ont été évoqués : VPN ou NAS.

## Réseau/fibre



Veiller à adapter le réseau local de l'Agence aux nouveaux fonctionnements hybrides → souscrire à la fibre optique.

S'assurer que les collaborateurs aient une bonne connexion pour travailler depuis leur domicile.

## Cybersécurité



Risque de piratage informatique lié au développement du fonctionnement hybride.



Adapter (ou mettre en place) une charte informatique intégrant tous les aspects liés à une organisation hybride.

Mettre en place un pare-feu de qualité actif à travers le VPN.

Instaurer un nettoyage périodique du poste de travail remis au collaborateur, dont mise à jour des logiciels anti-espion.

Interdire de se connecter à un réseau Wi-Fi public.

<sup>2</sup> Liste non exhaustive. Ne sont recensées ici que les notions abordées lors des échanges du 08/09/2022.

# NOT & *management*

## Conduite du changement



Modifier l'organisation en place peut se révéler délicat, et peut générer de la résistance auprès des collaborateurs.



Prendre en compte le dialogue social.



**Recueillir les attentes des collaborateurs** au préalable.

Co-construire une organisation et la formaliser en équipe pluridisciplinaire sans regard sur le niveau hiérarchique.

S'autoriser des périodes d'expérimentation donnant lieu à la révision des documents cadres.

## Mobilisation des équipes et prise de décision



Mobiliser tout en assurant la transversalité.

Faciliter la prise de décision dans un contexte appelant à plus d'autonomie.



Mettre en place des ateliers créatifs pluridisciplinaires mixtes autour des thématiques.

Mettre en place un VigiLab : instance d'observation favorisant la prise de décision.

## Régulation de la charge de travail



Dans les agences ayant mis en place le télétravail :

- difficulté à appréhender le plan de charge des collaborateurs,
- augmentation du temps passé en réunion, à se coordonner.



Mettre en place des points d'activité individuels périodiques réguliers, limités à 1h.

Optimiser le temps de travail par le renforcement de la mutualisation auprès des partenaires comme des autres agences, ainsi qu'en interne (ex. : partage de la méthodo, de données, d'outils, etc.).

Adapter le projet stratégique de l'agence au regard des nouveaux plans de charge et des possibilités de mutualisation.

## Outils RH



La mise en place d'outils permettant le suivi de l'activité est nécessaire au management hybride.



Mettre en place de tels outils génère parfois un impact / des ressentis négatifs.

Accompagner ces changements par le dialogue.



Expliciter l'intérêt de la mise en place d'un suivi des temps, notamment dans le cadre de la comptabilité analytique.

Faire développer (ou développer en interne, comme dans certaines agences) des outils adaptés au contexte des agences d'urbanisme.

Mettre en place la dématérialisation des demandes de congés, des outils de suivi du temps.

# NOT & relations internes

Voir aussi **NOT & management**



Les personnes en télétravail peuvent parfois être privées de certaines informations.  
L'intégration de nouveaux arrivants dans l'équipe peut se révéler difficile dans une organisation hybride.



Entretenir le sentiment d'appartenance du collaborateur à l'agence.  
Favoriser l'imprégnation de la culture d'entreprise.  
Faciliter la transmission d'informations « informelles » ou formelles.  
Assurer un passage de relais efficace lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur.  
Lutter contre l'iniquité de traitement entre les personnes.



Mettre en place un binôme avec un salarié plus ancien qui chaperonne le nouveau salarié.  
Assurer des retours d'expériences réguliers de la part du nouveau salarié auprès de sa hiérarchie.  
Proposer au partant un passage à temps partiel pour faire venir également à temps partiel, plus tôt, un nouvel arrivant et ainsi assurer une transition douce (ex. : départ en retraite).  
Limiter voire interdire le télétravail aux nouveaux arrivants le temps qu'ils se familiarisent avec l'équipe et les travaux.  
Dresser la liste des activités télétravaillables.  
Mettre en place des plateformes collaboratives type SLACK, avec au moins un fil de discussion libre et permettant les échanges 1 to 1.  
Définir des visio informelles à périodicité régulière, avec des questions brise-glace pour lancer la conversation.  
Optimiser l'organisation du télétravail pour garantir des temps d'échange informel en présentiel.  
Ne pas multiplier les moyens de communications ou les plateformes différentes (courriel, chat, visio, drive, serveur, etc.) pour éviter la perte d'information.  
Mettre en place un questionnaire d'évaluation relatif à l'adaptation des postes à domicile, des avantages perçus et freins éventuels pour faire la lumière sur les potentielles réticences.

## Risques psychosociaux



Risque d'effacement de la frontière temps de travail et temps personnel.



Mettre en place une déconnexion obligatoire (ex. : entre 19h30 et 8h – ainsi que le weekend), interdisant à quiconque d'envoyer des courriels et d'utiliser les plateformes d'échange dans les horaires indiqués.

# NOT & *relations au territoire*

## Objectif

Organiser le contact physique avec le terrain, les élus, les techniciens, les habitants et les partenaires.



Depuis l'avènement de la visio, permettant une économie de temps non négligeable, de plus en plus de collaborateurs sont réticents à se rendre en déplacement, notamment pour les courtes réunions.



Se prémunir d'un urbanisme "Google Maps" en gardant un lien avec le terrain.  
Avoir conscience que nos partenaires ne sont pas tous logés à la même enseigne, notamment du point de vue du télétravail.  
Prendre en compte tous les supports de communication pour faire parler des activités de l'agence.



Élaborer un plan de déplacement d'entreprise.  
Planifier les séances de terrain et rencontres partenaires en amont et s'assurer que l'ensemble des collaborateurs pertinents y participent.  
Mettre en place des référents territoriaux tournants pour, d'une part, assurer une bonne visibilité de l'agence et, d'autre part, offrir aux contacts des territoires une porte d'entrée.  
Mettre en place des ateliers dans les territoires, autour de thématiques diverses, de manière à faire connaître l'agence et rencontrer les élus ainsi que les partenaires.  
Mettre en place une « agence d'urbanisme itinérante » (ex. : van ?), permettant à une agence donnée d'être au contact des territoires de son périmètre au quotidien.



# NOT & *comportements écoresponsables*

## Zéro papier



Une agence d'urbanisme constitue la mémoire des territoires, et se doit d'assurer la conservation des travaux. Pour autant, ces archives occupent beaucoup d'espace dans un contexte où le foncier coûte de plus en plus cher.

Dans une organisation hybride, 2 choix s'offrent au collaborateur : avoir des dossiers papiers volumineux à transporter ou multiplier les supports papier (domicile et agence).



Prendre en compte le rapport au papier qui reste, malgré tout, important.



Numériser en assurant une double sauvegarde.

Mettre en place un partenariat avec les archives locales pour désencombrer les locaux et éventuellement permettre une nouvelle valorisation.

# CONCLUSION

La problématique du lien (au lieu de travail, aux collaborateurs, au terrain, aux activités, aux partenaires) a été au centre des échanges au cours de cet atelier.

Constat a été fait de la nécessité :

- tout d'abord, de formaliser ce qui tenait de l'informel auparavant, notamment pour garantir la bonne circulation de l'information et l'acculturation des nouveaux arrivants,
- mais aussi d'élaborer les projets d'agence et documents cadres avec les équipes, sans regard sur le niveau hiérarchique, afin de favoriser l'adhésion de tous,
- et enfin de bénéficier d'un portage politique fort, afin de mener à bien les changements à conduire.

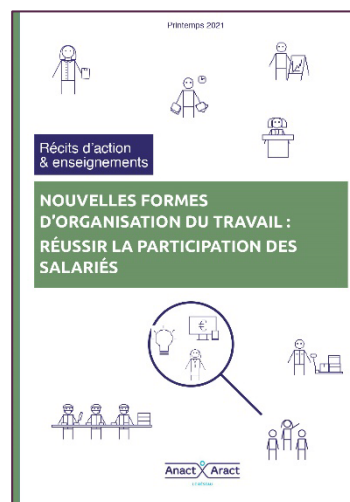
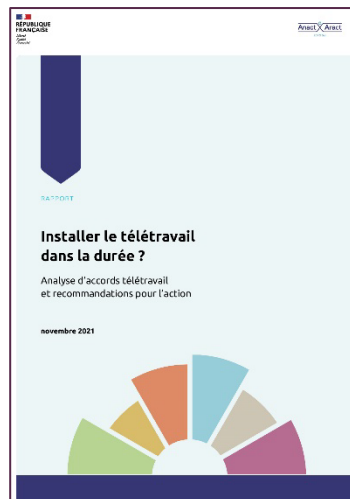
De plus, nous rappellerons qu'un système imaginé pour une structure n'est pas forcément transposable à une autre, et qu'il convient de s'adapter aux spécificités de chacune : nombre de salarié, ancienneté de l'équipe, mode d'organisation en pôles ou pas, etc.

Enfin, les participants de l'atelier ont témoigné leur intérêt pour la mutualisation des idées comme des outils, notamment à travers le réseau des Hauts-de-France.

## Pour aller plus loin

<https://www.anact.fr/>

Parmi les nombreux guides et enregistrements disponibles sur ce site Internet, nous vous recommandons notamment :



<https://www.inrs.fr/>

L'INRS propose de très nombreuses ressources en ligne : brochures et dépliants, affiches, articles de revue, vidéos, outils.