



BANQUE des
TERRITOIRES



Synthèse des propositions d'organisation du travail en DR avec le nouvel accord QVT et télétravail

CSSCT DR du 9 mars 2021

Des propositions issues des dialogues collectifs organisés au sein de chaque direction régionale

Chaque direction régionale a organisé des réunions d'échange au dernier trimestre 2020 :

- ✓ Sur le retour d'expérience des périodes de confinement et plus globalement le fonctionnement durant l'ensemble de l'année 2020
- ✓ Sur le nouvel accord QVT et Télétravail et les souhaits en matière de télétravail
- ✓ Sur les règles du jeu en matière de fonctionnement collectif et les modalités d'animation et d'échanges transversales

Etat des lieux des demandes de télétravail en DR

Vers la généralisation massive du télétravail en DR :

- Près de 90% des équipes en DR en moyenne ont exprimé le souhait d'intégrer du télétravail dans leur organisation du travail.
- Compte tenu du maintien du dispositif en TOD, les demandes n'ont pas toutes encore été validées dans l'outil ADRH
- A ce jour, **212 demandes de télétravail ont été validées dans ADRH**, dont 30 au titre de l'ancien accord, **142 pour le forfait 45 jours et 40 pour le télétravail régulier (19 pour 1 j ; 32 pour 2j; 19 pour 3j)**

Nette prédominance pour le dispositif de télétravail ponctuel via le forfait 45 jours

- 70 à 85% des demandes de TT portent sur le forfait 45 jours (moyenne : 74%), sauf en PACA et Corse où on est plus proche de 50% et en PDL où on approche les 94% !
- Sur le TT fixe, prédominance des formules 1 jour (30%) ou **2 jours (50%)** / 3 jours (20%)

Répartition par fonction :

- Forfait 45 jours pour le management, les commerciaux (DT, CDT), responsables thématiques ainsi que souvent pour les fonctions d'accueil et moyens généraux
- Télétravail fixe en majorité pour les CRC et contrôleurs internes
- Répartition plus partagée entre TT fixe et TT au forfait pour les GAP, IFT, assistantes

Règles du jeu communes au sein de la DR (post crise sanitaire)

Sanctuariser a minima 1 journée commune sur site par semaine

Avec une demi à une journée supplémentaire dans certaines DR, par collectif de travail

Maintien de réunions collectives en présentiel

(soit en typant les réunions en présentiel/distanciel, soit en alternant avec 1 fois sur 3 ou 4 la réunion en présentiel)

Mise en place des modalités d'animation, de circularisation de l'information et de suivi des activités nécessaires à la dynamique collective.

→ Veiller à l'organisation de réunions d'équipe régulières dans chaque collectif de travail (min tous les 15 jours)

Eviter dans la mesure du possible les formats hybrides des réunions

Le travail sur site privilégié pour :

- Les réunions de brainstorming et d'échanges
- La communication informelle, importante pour la qualité des relations humaines, l'émulation et la circulation d'informations
- La transversalité entre les équipes
- Les activités de prospection commerciale auprès des clients

Le travail à distance privilégié pour :

- Les réunions de décision
- Les tâches d'analyse et de production nécessitant de la concentration
- Limiter les temps de déplacements
- Les réunions techniques de projets avec les clients, partenaires

Règles du jeu communes / spécifiques à certaines fonctions

Quelques règles de fonctionnement proposées pour faciliter l'organisation collective:

- Partage des agendas entre tous avec indication si présence sur site ou télétravail (ou autres : congés, formation...)
- Planification à l'avance des jours de TT ponctuels (forfait 45 j)

La prise en compte de la spécificité des fonctions itinérantes (DR, DRA, DT, CDT, responsables thématiques en DR) :

Il ressort des dialogues collectifs que les fonctions itinérantes nécessitent un traitement particulier dans la mise en œuvre du télétravail afin :

- de préserver la disponibilité et la proximité physique attendues de nos clients et partenaires externes;
- de garantir le bon fonctionnement du collectif de travail et les échanges réguliers sur site entre collègues;
- en s'appuyant sur la souplesse de fonctionnement lié à leur fonction « nomade ».

A cet égard, le forfait 45 jours, qui offre une grande souplesse dans le positionnement des jours de télétravail (y compris en termes de sécabilité en demi journée) ou, pour les personnels intéressés par un mode régulier de télétravail, le télétravail fixe à hauteur d'une journée par semaine, ont vocation à être privilégiés. Il s'agit là d'un enjeu d'efficacité collective mais aussi de cohérence et d'équité au sein du réseau.

Des règles du jeu spécifiques à certaines fonctions pour l'organisation des permanences sur site :

- Les fonctions d'accueil,
- Le courrier
- Les moyens généraux (fonctionnement des sites)

Les leviers d'efficacité

Les prérequis pour le télétravail:

- L'autonomie individuelle et des collectifs de travail
- La confiance réciproque
- L'écoute et le soutien managérial
- Le partage rapide de l'information
- La disponibilité pour nos clients

Les principaux leviers d'efficacité de cette nouvelle organisation en DR sont :

- **Soutien aux managers de proximité** et formation de tous au management à distance
- Bonne appropriation et utilisation des **outils digitaux** (e mallette, parapheur électronique, teams, Mooc et e-learning...)
- Et accompagner **l'évolution des méthodes de travail** qui en découlent (zéro papier, partage de documents, ...)
- Diffusion rapide et régulière de l'information
- Des formats de réunion Teams courts avec ODJ et relevés de décisions
- Bon usage de la messagerie et encourager le recours aux **échanges direct** (même téléphonique)
- Dématérialisation des processus
- Généralisation du parapheur électronique
- La qualité de l'équipement des collaborateurs en TT (doubles écrans, ...) et disposer de matériels en réserve pour faire face aux besoins
- La qualité de l'équipement digital des salles de réunion des DR
- Adapter l'animation des communautés métier avec des formats plus courts et ciblés en distanciel

Les leviers d'efficacité

Mais aussi quelques initiatives à partager :

- Nommer des équipiers en charge de l'accompagnement interne aux outils digitaux et à l'évolution des pratiques;
- Mettre en place une organisation interne pour recenser et analyser les dysfonctionnements / irritants et rechercher les allègements/simplification des tâches à la main de la DR, notamment dans les interactions entre équipes (et faire remonter au siège les autres sujets).
- Développer les espaces partagés dans l'organisation des espaces documentaires (U) pour l'accès à l'information
- Mise en place de réunions transverses ou points de coordination inter-équipes → ex : réunion de la conformité; point régulier DT/responsable CRC...
- Former à la négociation à distance les commerciaux
- Développer le co-working dans des tiers lieux pour optimiser les déplacements (ex. Maisons des régions)
- Se fixer un objectif collectif en 2021 sur l'optimisation des pratiques au service de l'efficacité opérationnelle (allègement/renoncement de tâches, optimisation des temps de réunion, réduction du papier...)

Les points de vigilance

Une attention particulière doit être portée à :

- **L'intégration des nouveaux arrivants qui doivent pouvoir bénéficier d'un accompagnement suffisant en présentiel et développer leurs relations de travail avec leurs collègues ;**
- **La gestion du temps de travail et de la déconnexion ;**
- **Le risque d'isolement et de « décrochage » ;**
- **Maintien de la cohésion d'équipe ;**
- **Qualité des échanges et interactions inter-équipes ;**
- **La synchronisation (s'assurer qu'on reste en phase sur les priorités, de la disponibilité et capacité de l'autre à répondre aux demandes...).**

Conclusion : vers des principes communs à la direction du réseau

Le télétravail, une démarche individuelle et volontaire qui peut s'appliquer à tous, sans exception ;

Il n'y a pas de jour de la semaine interdit pour le télétravail ;

Le nombre et le choix des jours de TT seront fonction des contraintes de l'activité et des règles de fonctionnement définies par le collectif de travail pour assurer une organisation efficace ;

Des règles spécifiques applicables à certaines fonctions, notamment pour maintenir la proximité physique avec les clients et préserver dans la durée le fonctionnement du collectif de façon cohérente au sein du réseau;

Une journée par semaine de présence commune sur site sera sanctuarisée pour faciliter les réunions collectives et les échanges transversaux entre équipes.