



INA

Projet de réorganisation de la Direction des Collections

3 janvier 2013

17, bd Poissonnière. 75002 Paris
Tél. 01 70 64 93 00



Site : www.isast.fr
Mel : contact@isast.fr

Sommaire de la synthèse

- 1.** Contexte de la mission
- 2.** Synthèse du projet
- 3.** Interrogations en suspens
- 4.** Leviers pour agir
- 5.** Conclusions et préconisations

Contexte de la mission

Des évolutions engagées depuis 10 ans

- Le projet s’inscrit dans la continuité d’évolution de l’INA
- Les évolutions techniques ont conditionné les réorganisations
- Des réorganisations qui s’accélèrent depuis 2011
- Une adaptation sociale qui intervient plus tardivement
- Le projet en cours est une étape de l’évolution de l’INA au regard notamment des changements des métiers, d’une organisation qui va s’adapter en fonction des outils

1994	1999	2002	2004	2006	2009	2010	2011	2012	2013
Création DL							Fusion Phonothèque/Vidéotheque	Création DDColl	
	Début du PSN	Evolution du PSN							
			Ina MédiaPro	Ina.fr	Archivage continu	Généralisation FTP			
				InaStat					
				Signature					



Une suite d'expertises

- Afin de concrétiser son projet, la Direction s'est appuyée sur différents travaux :
 1. **IPSOS** : Une enquête auprès des documentalistes et cadres documentaires de la DDCol dans le contexte du projet de rapprochement des services documentaires
 2. **EMPREINTE HUMAINE** : Diagnostic qualitatif, mars 2013
 3. **CHRYSLIS** : Groupes d'émergence - 8 groupes d'émergence menés entre le 27/05/13 et le 11/06/13
 4. **ROLAND BERGER** : juillet 2013
- Nos travaux n'ont donc pas pour objectif de refaire ces travaux mais bien de s'appuyer sur les conclusions de ces cabinets dans le cadre de notre mission

La demande du CHSCT

- Dans le cadre de la procédure d'information/consultation du CHSCT, les membres élus ont constaté que les réponses apportées lors des différentes réunions n'ont pas permis de préciser :
 - Les attendus sur les évolutions des métiers impactés de cette réorganisation
 - Les évolutions de procédures et d'outils
 - Les conséquences pour l'encadrement
 - Les facteurs de risques issus de ce projet
- En conséquence, ils souhaitent se faire assister par un cabinet d'expertise
- *La mission confiée à l'expert portera sur la Direction déléguée aux collections et aura pour objectifs :*
 - *L'analyse et l'impact de la réorganisation sur les métiers, avec un focus sur la refonte technique, en partant d'une analyse de l'existant,*
 - *L'analyse des changements de lignes hiérarchiques préconisées dans le projet,*
 - *L'analyse de l'impact du rapprochement d'entités tel que présenté dans le projet, avec un focus sur la problématique de la culture d'entreprise,*
 - *L'analyse de l'impact du projet de la réorganisation sur les conditions de travail et la santé des salariés dans le cadre de la prévention primaire, secondaire et tertiaire des risques psychosociaux ».*

Méthodologie d'intervention

- Les délais de réalisation ont été contraints : les entretiens ont été menés entre le 13 et le 20 décembre 2013
- Le rapport a été transmis le 3 janvier 2014 pour une restitution prévue le 21 janvier

Nos travaux ont recouverts :

- Des analyses documentaires, notamment :
 - Rapports d'expertises et de conseils sur le projet
 - Données sociales et d'activités
 - PV d'Instances...
- Des entretiens de la Direction et de Chefs de services
- Des entretiens collectifs de salariés

➤ *54 personnes ont été entendues (12% de l'effectif)*

Service	Nombre d'entretiens
Dir Collections	1
Dir Rel sociales	1
Méd. Travail	1
Cadres	
Catalogage	1
SET	1
SNC	1
Thèque	1
Captation	1
Collecte	1
Dépt technique	1
Collectif (6 à 8 sal.)	
SNC	1
SET	1
Techn films	1
Catalogage	1
Thèque	1
Traitement doc	1
Thèque + Trait doc	1



Synthèse du projet

Objectifs de la Direction
Cartographie sociale
Evolution des métiers

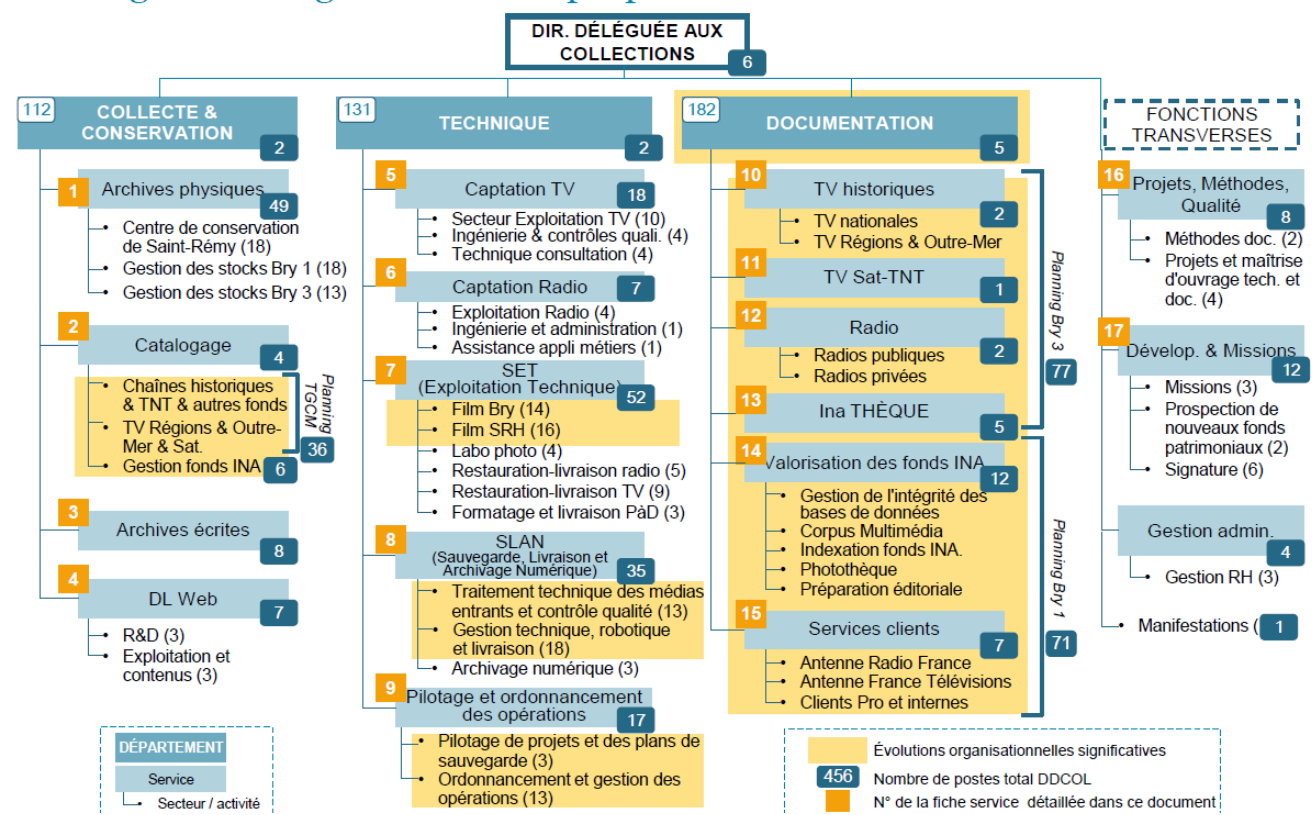
Les objectifs pour la Direction

- **Le projet s'appuie sur différentes analyses dont des travaux d'expertises**
- **Les attentes sont :**
 - Anticiper la fin du Plan de Sauvegarde Numérique (PSN)
 - Mettre en cohérence la Direction des Collections, « cœur métier de l'INA » pour répondre aux attentes externes (partenaires, clients...) et internes (périmètre d'activité, procédures...)
 - Anticiper les évolutions des métiers
 - Mettre en œuvre une politique managériale permettant la réalisation de l'ensemble de ces évolutions
- **Un projet qui vise :**
 - Un entrée unifiée de l'information, celle-ci, ensuite utilisée de façon différenciée en fonction des besoins des partenaires/clients
 - La poursuite des mutations de compétences techniques et la montée en puissance de l'informatique au sens large du terme
 - Une simplification de l'organisation avec les trois Départements opérationnels
- **Une question en suspens : le rapprochement de la DSI et de la Direction Technique**

Deux modifications majeures

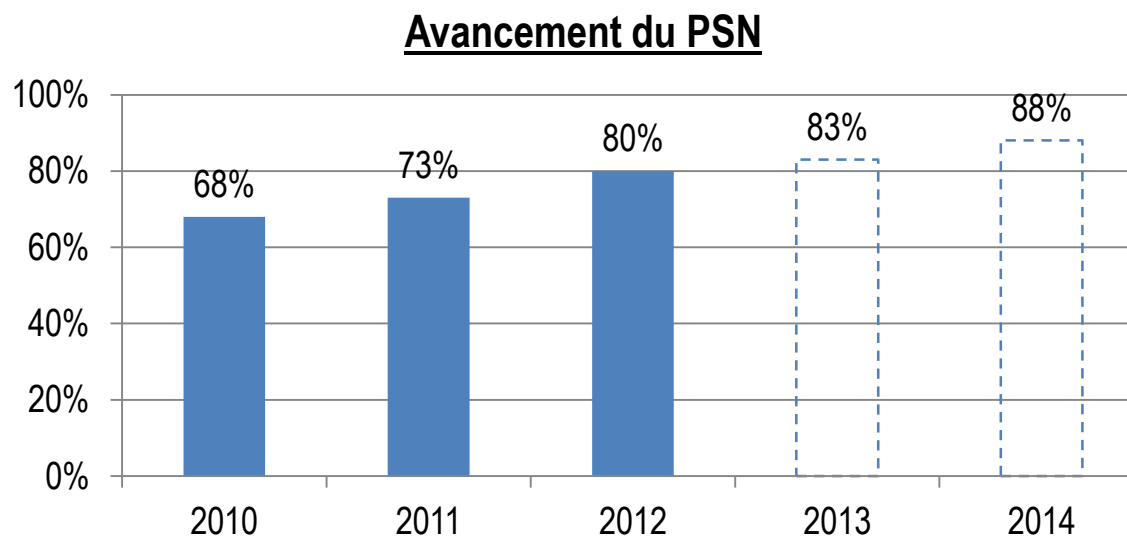
- Le regroupement au sein d’une même Direction du Traitement documentaire et de la Thèque média
- La création/modification des périmètres du département technique en lien avec la fin du PSN et des évolutions sur la communication d’urgence

Changements organisationnels proposés



Le Plan de Sauvegarde Numérique

- Un PSN légèrement en avance de phase
- Des apports d'activité liés à d'autres fonds mais ne permettant pas de compenser les volumes « perdus » avec l'avancement du PSN
- Une activité de reprise de fichiers à des nouveaux formats qui ne permet pas non plus un volume de travaux équivalent à l'avancement du PSN
- Des nouveaux besoins technico-informatiques apparaissent

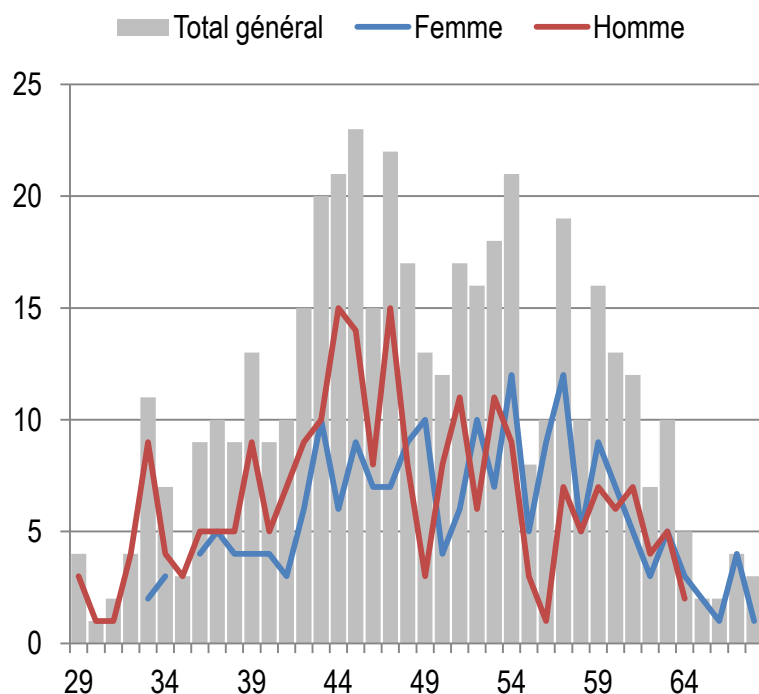


➤ **Des mutations anticipables sur les besoins en volumétrie et qualification des métiers**

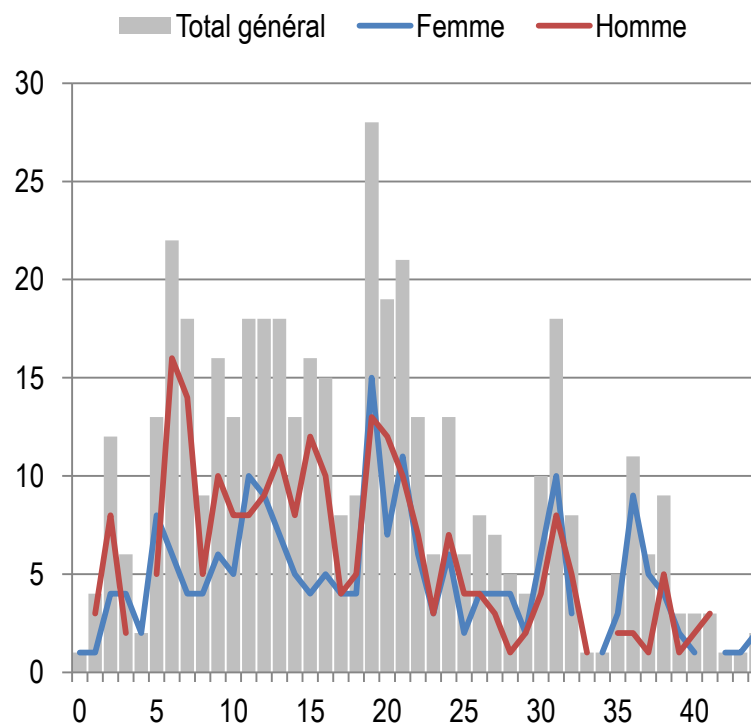
Cartographie sociale de la Direction Des Collections

- Âge moyen de 49 ans et ancienneté moyenne de 18 ans
- Les métiers « technique » sont principalement masculin (82%) et des agents de maîtrise (77%)
- Les métiers « documentaliste » sont majoritairement féminin (76%) et cadres
- Ces éléments sont à prendre en compte au regard des évolutions professionnelles à venir

Pyramide des âges au 31/12/2013



Pyramide de l'ancienneté au 31/12/2013



Une réorganisation envisagée sans évaluation des impacts sur les conditions de travail

- Sur les documents projet à destination des représentants du personnel au Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (versions du 23/09/13 et du 01/10/2013) nous n'avons pas trouvé de référence aux conditions de travail ou à l'analyse des risques professionnels dans le cadre du projet :
 - Les documents présentés ne semblent pas avoir été conçus spécifiquement pour cette instance et au regard de ses prérogatives.
 - En l'absence d'une analyse a priori des risques professionnels et d'une d'évaluation des conditions de travail des personnels concernés par la réorganisation, l'instance ne peut pas remplir pleinement ses missions de prévention de la santé des salariés
- Les « *changements à venir* » annoncés sur les documents concernent les nouveaux rattachements, les créations de service, les regroupements d'activités... mais ne précisent pas les modifications d'activités et de conditions de travail qui en découlent
- Sur certains aspects, le projet semble mis en place « au fur et à mesure » ce qui ne nous permet pas d'être confiants sur la prise en compte des conditions de travail des personnels concernés

Une réorganisation envisagée sans évaluation des impacts sur les conditions de travail (2)

- **Nous attirons l'attention du CHSCT au regard de sa mission d'anticipation des impacts potentiels de la mise en place d'un projet sur les conditions de travail.**
- **Nous préconisons d'adapter les présentations qui sont faites au CHSCT au regard de ses missions et de présenter concrètement les changements d'activités et de conditions de travail induits par la mise en place de la réorganisation.**
- **Dans cette perspective, il nous paraît indispensable de fournir au CHSCT une analyse d'impacts sur la charge de travail et des conditions de travail de l'ensemble des personnels de tous les services impactés directement ou indirectement par la réorganisation de la DDCOL et ce, avant la mise en place du projet de réorganisation.**

Une réorganisation porteuse d'évolutions métiers « techniques »

- Dans les documents projet à destination du CHSCT, les modifications induites par la réorganisation envisagée sont identifiées comme de nouveaux rattachements, des créations de services et des regroupements d'activités.

L'analyse de l'activité des techniciens films, prise ici à titre d'illustration démontre pourtant que la réorganisation envisagée modifie en profondeur leur métier :

- L'activité d'un technicien film consiste à réaliser l'ensemble des activités suivantes :
 - Vérification des données relatives au film expertisé (date, identification...) pour l'ensemble du lot analysé (original et copies),
 - Expertise du support physique à l'œil nu en déroulant à la main la pellicule,
 - Visionnage, à l'aide de la machine, de la pellicule et vérification de la bande sonore associée,
 - Identification des défauts,
 - Renseignement des défauts identifiés sur la fiche correspondante,
 - Priorisation des défauts à réparer en fonction de la durée et de l'importance des images contenues dans le film
 - Remise en état mécanique (REM) : réparation physique sous une sorbonne (collures par exemple)
 - Nettoyage de la pellicule
 - Synchronisation et montage de la pellicule réparée pour qu'elle soit conforme à l'original

La REM n'est qu'une étape de leur activité

➤ Le projet de réorganisation, tel que perçu par les salariés, prévoit que les techniciens films ne réalisent plus que de la REM ce qui appauvrit de manière conséquente leur activité et le sens de leur travail et dégrade leurs conditions de travail

➤ Qu'en est-il pour les autres métiers ? Les documents projet doivent permettre au CHSCT de mesurer les impacts concrets sur les conditions de travail des personnels concernés par la réorganisation

Un point spécifique sur la « communication d'urgence »

- **Si l'INA a su identifier des évolutions structurelles des métiers « techniques » et notamment le transfert de compétences s'opère d'expertise vidéo vers des savoir-faire informatique et vidéo-informatiques, l'accompagnement des salariés dans ces évolutions n'est pas aujourd'hui au rendez vous**
- **La mise en œuvre de la fourniture d'images via le FTP s'est accélérée sur la dernière année :**
 - Les informations sont à disposition du client final qui traite l'image
 - Le rôle de l'INA glisse vers un contrôle des flux
- **En conséquence, les salariés face à cette évolution rapide sont aujourd'hui démunis et dans une face d'incertitude quant au contenu de leur poste. Cette situation contribue à une dégradation de leur condition de travail : une impression de perte de substance du métier voire de déqualification**
- **Il y a nécessité à recaler les évolutions des besoins techniques et changement de métiers via une définition des contenus de postes, des besoins en volumétrie et qualification des services SLAN/SET et des opportunités d'évolutions professionnelles dans d'autres métiers/services de l'INA**

Une réorganisation porteuse d'évolutions métiers : les documentalistes (1/2)

- **Un poids de l'histoire qui a contribué à isoler les métiers :**
 - Une localisation séparée
 - Un développement de l'ex dépôt légal en « autonomie »
 - Un management qui n'a pas permis une plus grande porosité entre les services
 - Des organisations dont découlent des modes de rémunération qui accentuent les différences
- **Si le projet vise au rapprochement, il va être nécessaire de mettre en œuvre les moyens visant à lever les antagonismes :**
 - Un projet mal accueilli pour Thèque Média avec une forte crainte sur l'avenir de leur métier (cf Ipsos)
 - Des craintes fortes sur le rapprochement : impact sur l'organisation du travail, peur d'une subordination d'un service sur l'autre. Une opposition de pratique entre vision « industrielle » et « artisanale » du métier
- **Des conditions matérielles (immobilier et informatique) qui reportent les conditions d'un rapprochement opérationnel immédiat**

Une réorganisation porteuse d'évolutions métiers : les documentalistes (2/2)

- Les documentalistes sont au cœur du métier fondateur de l'INA
- Le rapprochement, s'il a un sens opérationnel est aujourd'hui une cible. En l'état, il apparaît irréaliste de fusionner les équipes au regard des différences existantes :
 - Organisation du travail et gestion des plannings
 - Relation avec les partenaires
 - Mode de management
 - Localisation
 - Outils et procédures
- Il apparaît donc qu'un délai et la mise en place de chantiers communs, le SI notamment, doivent contribuer à une meilleure connaissance des équipes et de leur fonctionnement
- Les moyens mis en œuvre pour permettre à l'encadrement (au-delà même du coaching) d'être le levier pour créer un nouveau collectif sont indispensables. A ce titre, il faudra du temps pour gommer les antagonismes du passé
- Il est aujourd'hui nécessaire de préciser les modalités de rapprochement des équipes au travers de différentes thématiques :
 - Le projet immobilier et la localisation des équipes
 - Le chantier SI et procédures
 - Les éléments liés à chaque organisation de travail et notamment la gestion des plannings
 - Les éléments de reconnaissance et de valorisation du travail et notamment les éléments de rémunération
- Ces thématiques devront faire l'objet d'information/consultation des Instances représentatives du personnel

Des interrogations en suspens

Accompagnement de l'humain
Visibilité sur les évolutions métiers
Contexte économique
Chantiers
Encadrement de proximité

Des constats partagés

- **Les différents travaux des cabinets et nos entretiens permettent d'identifier des éléments transverses à la conduite du projet et à l'accompagnement des salariés :**
 - L'attachement à l'entreprise et la confiance dans l'avenir de celle-ci
 - Un fonctionnement clair au niveau du service mais flou au périmètre de l'entreprise
 - En conséquence, un projet dont les contours sont définis mais sans précision sur les aspects fonctionnels
 - Une organisation et un fonctionnement des services d'abord liés au mode de management
 - Un paradoxe : une volonté de liens entre les services mais une méconnaissance mutuelle créatrice d'incertitudes sur les éventuels rapprochements d'équipes
 - Un besoin de reconnaissance au-delà du service
- **Le projet doit s'assortir d'un accompagnement des salariés répondant à ces constats**

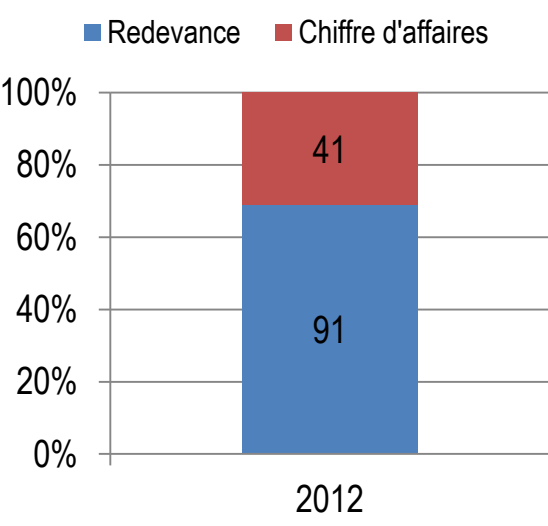
Les enjeux autour de l'humain

- Pour se garantir le succès dans sa mise en œuvre, un projet doit se prémunir de la compréhension de tous et de l'adhésion du plus grand nombre
 - Les éléments transverses à celui-ci montrent des besoins de précisions sur les aspects fonctionnels, les perspectives d'évolution des salariés, les modalités d'accompagnement
- **Au-delà même du projet, l'INA doit s'emparer des problématiques soulevées dans les différents travaux d'expertises :**
- L'identification du salarié au sein d'un service mais un sentiment de cloisonnement entre les services
 - La nécessité d'une reconnaissance des salariés au-delà des services
 - Contribuer à la connaissance du métier de l'autre, un chemin vers la reconnaissance et le respect mutuel
 - Contribuer à ce que l'encadrement acquiert une compétence de gestionnaire de l'humain en dépassant un management à l'affectif

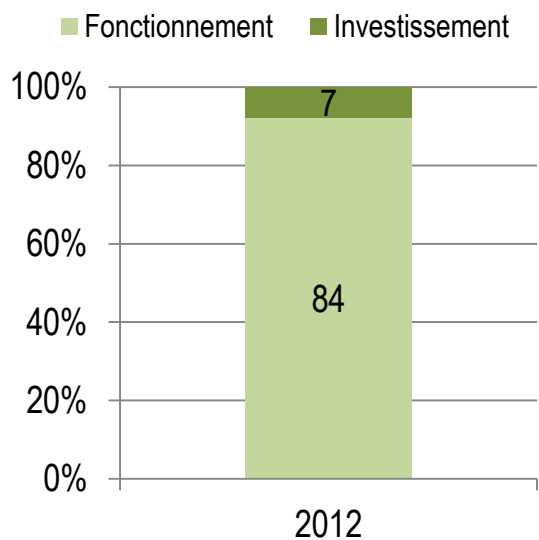
Des ressources indispensables mais encore incertaines

- La réalisation du projet s'accompagne de leviers indispensables :
 - Un rapprochement des équipes de Documentalistes
 - La mise en œuvre d'une base de données unique
 - La poursuite des investissements techniques
 - Financer les formations/évolutions des salariés
- En l'état, ces éléments vont notamment dépendre du prochain Contrat d'Objectif et de Moyens qui va être signé en 2014. Les ressources allouées vont conditionner les moyens que le projet pourra mobiliser pour sa réalisation. Aujourd'hui, le projet immobilier est suspendu par manque d'allocation budgétaire. Une solution de repli est à l'étude pour le rapprochement des équipes de Documentalistes. À notre connaissance, cette solution n'a pas été présentée au CHSCT alors qu'elle conditionne directement les déclinaisons du projet qui peuvent avoir un impact sur les conditions de travail du personnel.
- Une révision à la baisse du COM4 devrait conduire à une information sur les incidences possibles quant à la mise en œuvre de la réorganisation

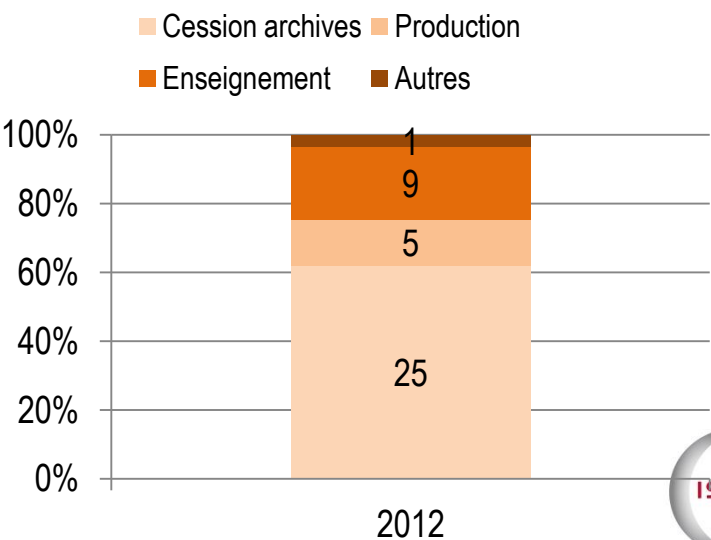
Répartition des ressources financières



Répartition de la redevance



Répartition du chiffre d'affaires



Le chantier Processus et Système d'Information de la Documentation

- **Le rapprochement en l'état des deux équipes de Documentalistes (INA thèque et Thèque Média) est conditionné par le partage à terme d'un outil et des processus communs**
 - **Ces travaux doivent débuter en 2014 pour une échéance de 24 à 36 mois**
 - **Ce projet est une résultante directe de la réorganisation de la Direction des Collections. Celui-ci, sous réserve des modalités de conduite, peut être un levier fédérateur des deux équipes :**
 - Identifier, partager les pratiques communes et différentes des métiers
 - Recenser les besoins d'évolution propres tant au Traitement documentaire qu'à la Thèque média
 - Réaliser un projet commun par un travail collaboratif des équipes
 - S'assurer d'un équilibre afin de ne pas donner l'impression qu'un métier prend le pas sur l'autre. Il faut aboutir à un outil unifié mais qui préserve les usages et les besoins de chaque métier
- **Ce chantier est l'un des leviers permettant de donner « corps » à ce service. La réussite de sa mise en œuvre est une des clé du succès de ce projet**

La Gouvernance

- **Aujourd'hui la majeure partie du top management de la DDColl va partir à la retraite dans les prochaines années**
- **Le Directeur de la Documentation est en cours de recrutement**
- **Ces constats amènent à une vigilance quant au suivi de la mise en œuvre :**
 - Comment va être assuré la continuité du projet, au regard des chantiers qu'il génère dans sa mise en œuvre et des nécessités d'accompagner les salariés dans ces mutations
 - Comment va être conduit la mise en place de la Direction de la Communication au regard des enjeux d'avenir pesant sur celle-ci et des obstacles à lever pour contribuer à la création d'un collectif
- **Il convient dès à présent d'avoir une visibilité sur les relais de pilotage du projet**
- **Par ailleurs, si aujourd'hui le projet pose des principes et des cibles sur les évolutions de métiers, il apparaît nécessaire de décliner celui-ci par thématiques et avec un calendrier rythmant la mise en œuvre de celles-ci. Cela doit s'opérer au travers d'une communication institutionnelle et permettre les débats nécessaires avec les Instances représentatives du personnel**

L'encadrement de proximité

- L'encadrement a en moyenne plus de 20 ans d'ancienneté (5 encadrants ont moins de 10 ans d'ancienneté)
 - L'INA a démontré sa capacité à promouvoir en interne. C'est une valeur forte de l'entreprise
 - Toutefois, les entretiens menés et les travaux des cabinets d'experts font apparaître, pour ces populations des difficultés à réaliser pleinement leur rôle d'encadrant d'équipe. A ce titre, il semble nécessaire de travailler sur différents axes :
 - Une reconnaissance de compétences techniques mais des compétences sur la gestion de l'humain qui reste à améliorer
 - Une cohésion des équipes de management, notamment sur des relations inter services à conforter
 - Une gestion de la communication et de l'information à amender afin de permettre à ces personnels de disposer des moyens d'animer et de répondre aux interrogations des équipes
 - Offrir à l'encadrement de proximité les moyens de répondre à des attentes fortes notamment sur la défense du service, la reconnaissance, la valorisation et le soutien sur l'évolution professionnelle du salarié
- Dans un contexte où le projet n'est pas totalement précisé, l'encadrement va être sollicité. Par ailleurs, il va jouer un rôle essentiel dans la mise en œuvre de celui-ci. Il convient donc de mettre en œuvre l'accompagnement lui permettant une reconnaissance de son rôle d'encadrant au-delà de sa seule compétence technique
- Le risque de trop forte sollicitation de ce personnel, dans un contexte de réorganisation, peut s'il n'est pas accompagné faire peser un risque sur la santé de celui-ci mais présente aussi un risque, par voie de conséquence pour les salariés des équipes

Des leviers pour agir

Communication

Evolution des effectifs

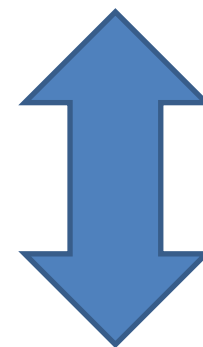
Construire un outil pour rythmer le dialogue social

Préciser l'accord collectif

Construire une communication institutionnelle permettant l'identification et la mesure du changement

- Evaluer et appréhender quelques points clés permettant le suivi des changements en lien avec un projet. Communiquer ensuite sur ces bases
1. **Histoire / Culture** : qu'est-ce qui va changer en termes de culture avec la mise en place de ce projet ? Comment concilier cette nouveauté avec l'histoire de l'entreprise ?
 2. **Cadre juridique** : quel est l'encadrement juridique lié à ce projet ?
 3. **Projet d'Établissement** : ce projet vise-t-il une adaptation de l'entreprise ou autre ?
 4. **Politique générale** : comment s'inscrit le projet dans la politique générale de l'entreprise ?
 5. **Stratégie Économique** : quels moyens financiers sont attribués ? Et pour quelle finalité ?
 6. **Stratégie Humaine** : comment ce projet va-t-il entrer dans un plan de GPEC, accord sénior ou autre ? Quel sera l'accompagnement proposé ?
 7. **Le Temps** : quel est le calendrier ? Quelles sont les échéances clés ?

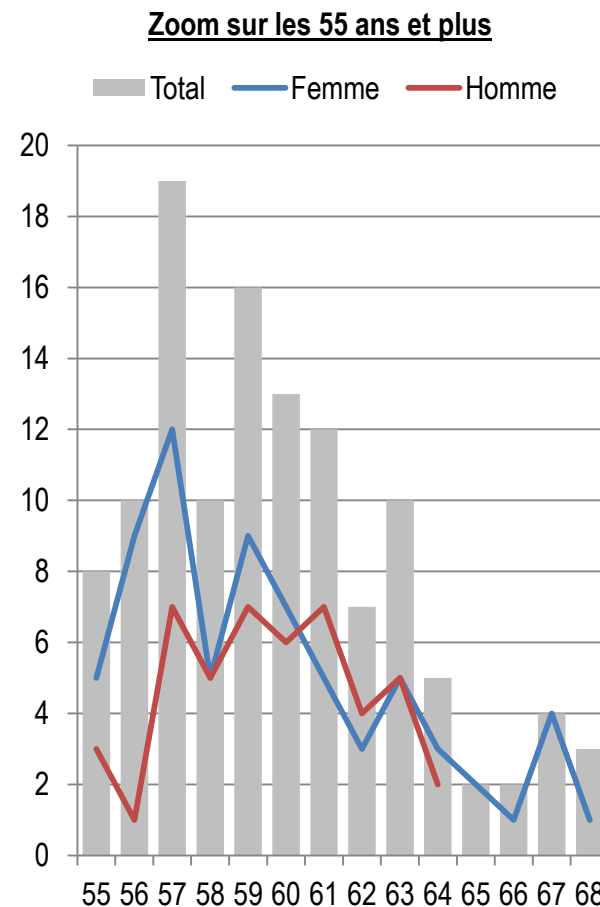
Les éléments pointés doivent permettre la construction d'un indicateur permettant un suivi des changements portés par le projet.



Quelle adéquation...
Homme / poste
Homme / équipe
Homme / entreprise
Homme / environnement
Homme / résultat
...proposée ?

Les évolutions naturelles des effectifs

- 121 personnes ont 55 ans et plus (71 Femmes et 50 Hommes)
 - 33 ont 62 ans et plus (19 Femmes et 14 Hommes)
 - Pour le département Documentation, 23 ont plus de 60 ans et 20 pour le département Technique
- Les prochains départs à la retraite sont une opportunité et une contrainte :
- Il est nécessaire d'anticiper dès aujourd'hui les transferts de compétences via possiblement un accord de génération
 - Toutefois pour la mise en œuvre du projet, cela ouvre le champ non seulement de la promotion sociale mais aussi de recrutements, notamment pour l'encadrement afin d'intégrer des populations plus jeunes et moins marquées par l'histoire de l'INA
 - Cependant le recrutement potentiellement important va supposer une politique d'accompagnement adaptée



Un outil de suivi du projet à partager avec les IRP (1/2)

1. Déclinaison par thématique

- Il peut se traduire en thèmes prioritaires, eux-mêmes déclinable en objectifs stratégiques
- L'atteinte voire le dépassement des objectifs nécessitent de mettre en œuvre des moyens :
 - *Techniques : matériels, équipements, infrastructures...*
 - *Humains : formation, recrutement...*
 - *Financiers : budgets, plan d'investissement...*
 - *Organisationnels : méthode de travail, système d'information...*

2. S'accorder sur les objectifs opérationnels à atteindre (par Direction et par service)

- Les objectifs stratégiques sont déclinés en objectifs opérationnels qui doivent être « SMART » : Simples, Mesurables, Atteignables, Réalistes, Temporels. Cette déclinaison doit être menée de façon collective et participative

3. Définir des critères d'évaluation

- Il s'agit de repérer, pour les objectifs opérationnels choisis, les informations qui pourront faire l'objet d'une évaluation.

Un outil de suivi du projet à partager avec les IRP (2/2)

4. Sélectionner et mettre en forme les indicateurs

- Les indicateurs s'expriment sous forme de données objectivables, chiffrées : valeurs brutes, ratios, taux... ils permettent de vérifier l'évolution d'indicateurs dans le temps par rapport à une référence

5. Évaluer et faire évoluer les indicateurs

- Les objectifs et les indicateurs doivent être remis à jour régulièrement ou lors de changements éventuels (objectifs atteints ou devenant caducs, modification des moyens de l'organisation...)

➤ Quel que soit son niveau de responsabilité, chacun **doit pouvoir prendre des décisions et/ou comprendre celles qui sont prises**. L'entreprise doit donc s'appuyer sur des indicateurs cohérents, compris et partagés par l'ensemble du personnel

➤ Dans le cadre du déploiement du projet chaque responsable, à son niveau, peut être amené à proposer des objectifs et des indicateurs pour vérifier si ceux-ci sont atteints

Un accord collectif à expliquer

- Les entretiens menés ainsi que les interrogations soulevées dans les travaux des différents cabinets font apparaître que l'accord collectif servant de référence aux métiers et compétences est encore mal maîtrisé
- Il est en place depuis un an et soulève encore des questions sur son utilisation, d'autant plus dans le cadre du projet où les salariés n'identifient pas immédiatement leur place dans la grille et les évolutions envisageables
- Il apparaît donc nécessaire de revenir vers les salariés sur l'utilisation de cette nouvelle grille et/ou de préciser les fiches métiers qui s'appuient sur l'accord pour permettre à chacun d'identifier son positionnement
- De plus, certains métiers exercés à l'INA n'ont pas de correspondance immédiate sur le marché de l'emploi. Dans ce cadre, il faudrait pouvoir préciser l'accord afin d'offrir une visibilité sur les compétences et métiers des salariés au sein de l'entreprise mais aussi à l'extérieur de celle-ci
- Par ailleurs, dans le cadre du projet mais plus globalement au regard des évolutions de métiers, il serait intéressant de proposer des projections sur les modifications possibles des métiers/compétences et groupes

Conclusions et préconisations

En conclusion (1/2)

- 1.** Un projet qui s'inscrit dans une évolution plus substantielle des principaux métiers de la Direction des Collections. Si le calendrier oblige à une réponse rapide quant au contenu des fonctions de métiers techniques (communication d'urgence, SET,...), il n'en demeure pas moins nécessaire d'anticiper les évolutions des documentalistes
- 2.** Un projet qui pose des bases organisationnelles mais qui doit encore régler les procédures fonctionnelles des services. Pour la Documentation, les enjeux autour de la localisation des équipes et des travaux visant la création d'une base de données unifiée sont aujourd'hui des préalables incontournables pour contribuer au rapprochement des équipes
- 3.** En l'état, le projet dans sa mise en œuvre va être conduit à des adaptations. Celles-ci devront faire l'objet d'informations/consultations des Instances Représentatives du Personnel dont les documents seront adaptés à l'instance à laquelle elles s'adressent au regard de ses prérogatives

En conclusion (2/2)

- 4.** Si le projet est compréhensible du point de vue des attentes techniques ainsi que des relations avec les partenaires, en interne, il est impératif de mettre en œuvre une politique de gestion de l'humain afin d'accompagner les évolutions de métiers et de les expliquer clairement au personnel
- 5.** Cette politique, comme la communication qui l'accompagne, doit revêtir un caractère institutionnelle. Elle doit notamment se décliner autour :
 - D'un outil GPEC
 - De plans de formation recouvrant des aspects collectifs mais aussi des parcours individualisés pluri annuels
 - Des précisions à apporter pour permettre une meilleure appréhension du nouvel accord collectif
- 6.** La mise en œuvre du projet va aussi être conditionnée par la signature du nouveau Contrat d'Objectif et de Moyens, celui-ci déterminant les ressources disponibles allouées à sa réalisation
- 7.** Une commission de suivi devrait permettre une vigilance partagée et une réactivité forte dans le cadre d'un projet qui doit encore se préciser, certains chantiers vont s'ouvrir et dont la réalisation va s'étaler dans le temps

Préconisations

➤ **Nous proposons ci après des pistes d'action pour contribuer à amender le projet dans la perspective de sa mise en œuvre :**

- Mettre en œuvre une communication institutionnelle
- Mettre en œuvre une GPEC
- Mettre en œuvre un parcours individualisé
- Aider l'encadrement de proximité à jouer son rôle de management
- Contribuer au conditions du rapprochement
 - *Immobilier*
 - *Base SI*

Des pistes d'actions : communication et calendrier

- En l'état du projet, il apparait des axes essentiels pour permettre une meilleure compréhension de celui-ci et par conséquent se prémunir d'une adhésion des salariés :
 - Une communication « institutionnelle » qui permet à l'encadrement de parler d'une seule voix, de fournir aux salariés une information commune, non plus celle du service mais celle de l'INA
 - Un engagement de la Direction des Collections mais aussi de l'INA sur la déclinaison du projet par thématiques et un calendrier de mise en œuvre, notamment sur :
 - *Évolution des métiers techniques (Com d'urgence, SLAN/SET....)*
 - *Rapprochement des documentalistes (chantier SI, procédures...)*
 - *Evolution du catalogage (transfert TGCM)*

Des pistes d'actions : la GPEC

- Les évolutions prévues par la réorganisation laissent à penser que la fin du PSN contraint à des changements de métiers dans l'urgence
- Pourtant, cette échéance connue depuis plusieurs années, n'a pas été accompagnée d'une anticipation des évolutions de métiers qui allaient en résulter. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche permanente qui vise à anticiper et non à trouver une situation de repli face à des évolutions non anticipées. En l'état, ce travail est un préalable à toute réorganisation. Il doit être effectué avant la mise en place du projet afin d'en garantir le succès
- Un premier état des lieux des Emplois et Compétences (en appui sur l'Observatoire des métiers) visant à construire une GPEC, celle-ci devant offrir :
 - Une visibilité individuelle et collective sur les évolutions de métiers
 - La construction d'un plan de formation cadre pluriannuel sur un calendrier calé sur le COM
 - Une identification individualisée d'un parcours de carrière, servant à l'encadrant et aux RH dans le pilotage professionnel des salariés tout en offrant une visibilité à chacun sur un moyen terme. L'évaluation annuel servant de point d'étape

Des pistes d'actions : l'accompagnement des salariés

- **Il semble indispensable de rencontrer les salariés individuellement et de recenser les souhaits d'évolution professionnelle des personnels sans présager des choix qu'ils pourraient faire : tant qu'à changer de métier, certains salariés préféreront changer complètement plutôt que de réaliser une activité qu'ils estiment « vidée de leur sens »**
- **Par déclinaison de la GPEC et dans le cadre de rencontre annuelle de chaque salarié, il conviendrait d'établir un plan d'évolution individualisé et pluri annuel. Celui-ci contribuerait à :**
 - Identifier les besoins de formation
 - Offrir de la visibilité à moyen terme pour les salariés
 - Rendre visible les évolutions de métiers afin de permettre à chacun de se positionner
 - Décloisonner les services par des offres de mobilités internes au sein d'autres Directions de l'INA

Des pistes d'actions : L'encadrement de proximité

- **L'encadrement de proximité va être un acteur principal de la mise en œuvre du projet et de l'accompagnement des salariés**
- **Afin de permettre une meilleure compréhension du projet, il convient de préciser les attentes/le rôle/le périmètre d'action de celui-ci**
- **Par ailleurs, il convient de mettre en œuvre les moyens permettant de passer d'un encadrement reconnu pour ses compétences techniques à un encadrement « manager » d'équipe**
- **Certes des formations « coaching » ont été commencées et devrait permettre une première montée en compétences. Toutefois, c'est un changement culturel qu'il convient d'envisager dès aujourd'hui. Cette évolution s'inscrit dans la durée et suppose un accompagnement de ces personnels permettant à ceux-ci de réaliser les évolutions à venir de l'entreprise et de les relayer auprès de l'ensemble des salariés**

Des pistes d'actions : les aspects matériels

- **Deux chantiers sont d'ores et déjà identifiés dans le projet : immobilier et SI**
- **Sur le premier, l'information est aujourd'hui différente entre CE et CHSCT. De plus des incertitudes existent quant aux moyens qui seront alloués pour les localisations d'équipes. Ce thème va supposer des informations/consultations des Instances permettant les débats nécessaires pour le meilleur accueil possible des personnels afin de permettre un rapprochement à venir**
- **Sur le second, il conviendra aussi d'envisager les procédures d'information/consultation permettant de débattre des attendus du projet, des incidences sur les organisations et conditions de travail, des impacts sur les métiers**
- **En conséquence, il est nécessaire de phaser ces chantiers pour permettre les échanges nécessaires à leur amélioration d'autant que ces travaux seront un levier pour permettre l'émergence d'un nouveau collectif de travail**

La mise en place d'une commission paritaire de suivi (1/2)

Elle serait constituée d'un ou plusieurs membres du CHSCT, du médecin du travail, d'un membre de la Direction et de référents métiers. Cette commission pourrait avoir comme objectifs :

- La construction d'outils et d'indicateurs permettant d'observer et évaluer les effets de l'organisation, c'est-à-dire d'être en mesure de les évaluer, de les affiner et de les corriger. Outre leur fonction d'aide à l'orientation des choix d'actions, ces outils et indicateurs favorisent le partage d'informations de sources diverses entre les acteurs pour faire progresser l'interprétation commune
- La mise en place, au niveau du CHSCT, d'un suivi spécifique des effets de la réalisation du projet sur les conditions de travail et la santé des salariés. Ce suivi nécessite une participation active des acteurs de l'entreprise ayant en charge les questions de santé et de sécurité au travail, en particulier la médecine du travail
- La création d'un retour d'expérience (REX) qui serait alimenté par les bilans des précédentes réorganisations et les outils de suivi créés. Cela permettrait de tirer parti des « erreurs » commises à l'occasion d'une précédente réorganisation afin de ne pas les renouveler

La mise en place d'une commission paritaire de suivi (2/2)

- **La mise en œuvre avec le personnel d'une démarche participative. Il s'agit d'impliquer les salariés eux-mêmes aux différentes étapes de construction du changement et des actions de prévention. Au-delà de la qualité ainsi obtenue des solutions mises en place, leur sollicitation est un axe de prévention à retenir en raison de la reconnaissance et des perspectives d'amélioration que cette sollicitation leur renvoie**
- **L'accompagnement de la mise en œuvre du projet à travers l'évaluation des conditions de travail et le repérage des situations de travail nécessitant des améliorations ciblées et urgentes. Celles-ci pouvant être identifiées dans le DUERP et par conséquent alimenter le Programme Annuel de Prévention des Risques Professionnels et d'Amélioration des Conditions de Travail (Papripact)**