

Relevé d'observations synthétique de la réunion d'information préparatoire au CUEP du 16 février 2024

Une **réunion d'information préparatoire** au Comité unique de l'Etablissement public du 8 mars 2024 s'est tenue le **vendredi 16 février 2024**, de **9h30 à 13h** en format mixte (salle Gérard Bureau au 56, rue de Lille – Paris 7^{ème} et en conférence « Teams »), sur l'ordre du jour suivant :

- Projet de transformation de la filière SI ;
- Projets d'évolution d'organisation de la Direction des risques du Groupe.

Etaient présents :

Représentants du personnel :

UNSA : David BLE ; Bertrand CHAINEAU ; Eric DIBLING ; Guillaume DOUABIN MASSE ; Pierre FOURCAIL ; Bénédicte GIUSTINIANI ; Emmanuel NAVREZ ; Séverine POTIER ; Simon PRENVEILLE ; Christine RADEAU ; Jorge RICARDO ; Nathalie TRUBERT.

CFDT : Patrick BOREL ; Edouard BUTLER ; Béatrice DE KETELAERE ; Patricia DURAND ; Nadim FARES ; Stéphane RABUEL ; Christelle YVON-FAURY.

CFE-CGC : François-Robert FABREGA ; Laurence MOROSINI.

CGT : Frédéric ALTIVANIK ; Marc DUJON-DESHAIRE.

SNUP : Olivier AHTEK-CHEONG ; Eric BOUBET.

Direction :

Philippe JEANNEAU ; Valérie BRAMI ; Emmanuelle AUBRY ; Mathieu LEVALLOIS ; Josselin DUPONT TRONVILLE ; Arnaud MARTIN ; Sébastien MICHELIS ; Anne FOUCAULT ; Corinne DENEL ; Florence WIENER ; Benjamin CLAVIER ; Rémy BATY.

1^{er} point : Projet de transformation de la filière SI

La CFDT demande :

- De veiller à ce que les instances représentatives du personnel de CDC Informatique disposent du même niveau d'information sur ce projet et soient parties prenantes de la concertation.
- Des précisions sur le devenir des personnels mis à disposition.
- Qu'il soit porté une attention particulière au sujet du télétravail, en raison notamment des différences de régimes entre CDC Informatique et l'Etablissement public, qui peuvent conduire à tendre les relations au sein des équipes.
- Des précisions sur l'impact du projet sur les équipes travaillant avec la direction des politiques sociales, notamment à Angers et Bordeaux

L'UNSA demande :

- D'être vigilant sur la situation des responsables de pôle d'expertise, qui auront désormais un rôle RH important. De plus, certains d'entre eux auront la responsabilité de 18 à 70 personnes : qu'est-il prévu pour leur permettre de faire face à cette charge supplémentaire ? (création de postes d'adjoints ; ...)
- S'il a été envisagé de mettre en place des pôles multi-domaines, par plaques applicatives.
- Ce que recouvre la « vision business » figurant dans le schéma d'organisation du domaine SI en page 13 du document.
- Quelles actions sont prévues pour animer le nouveau collectif de leaders. Cette animation est cruciale car ce collectif constitue le pilier de la transformation.
- Pourquoi le domaine SI « Politiques sociales » ne figure pas dans les matrices de passage.
- Si des moyens supplémentaires vont être attribués à l'équipe APEX, qui est peu nombreuse pour faire face aux enjeux importants de transformation.
- Que les actions associées aux indicateurs soient précisées en termes de temporalité et de responsable de l'action. Par ailleurs, il serait pertinent d'ajouter des indicateurs sur la mobilité (nombre d'entrées et de sorties, ...)
- Des précisions sur l'accompagnement spécifique du pilote de solutions.

La CFE-CGC demande :

- Des précisions sur la façon dont vont être menés les projets en cours durant la période d'évolution d'organisation. En effet, les projets en cours ont débuté avec un mode de fonctionnement différent de celui qui est présenté dans le dossier : les équipes devront-elles faire évoluer leur organisation en cours de projet ?
- Pourquoi l'équipe APEX n'apparaît pas dans le modèle fonctionnel cible présenté en page 12
- Qui compose le collectif de leaders
- La mise en place d'un accompagnement des 30% de collaborateurs qui ne sont pas concernés directement par cette évolution d'organisation. En effet, ces agents ont parfois l'impression d'être oubliés, et s'interrogent sur leurs perspectives de carrière.
- La mise à jour du référentiel GPEC, qui est indispensable avec l'apparition de nouveaux métiers.
- La mise en place d'espaces de travail modulables, qui sont plus favorables aux projets. En effet, les plateaux de projets sont peu adaptés aux phases du projet nécessitant réflexion et concentration.
- La prise en compte de l'existence de nombreux RPS à la DSI, qui engendrent une démotivation et un important turnover des équipes.
- La production de la matrice des risques du projet, et la mise à jour du DU et du PAPRIACT.
- Que la matrice de passage soit également présentée sous forme de tableaux si possible.
- Comment vont être recrutés les managers fonctionnels : le recrutement interne sera-t-il privilégié ? quelles compétences sont attendues ?
- L'ajout d'indicateurs relatifs au turnover et au nombre d'arrêts maladie.
- La mise en place d'une formation certifiante pour les chefs de projets.

La Direction :

- Va se rapprocher de la direction de CDC Informatique pour s'assurer que le niveau et les modalités d'information des instances représentatives du personnel sont adaptés aux enjeux du projet. Il est rappelé que le projet a fait l'objet d'une réflexion collégiale avec la direction de CDC Informatique.
- Indique que les postes non pourvus seront ouverts selon les modalités habituelles. Des collaborateurs de CDC Informatique pourront candidater, ce qui donne tout son sens à la filière.
- Confirme que l'organisation du travail, et notamment le télétravail, est un point d'attention particulier du projet. Le pilote de solutions aura cette responsabilité opérationnelle d'organiser le travail. Il conviendra de parvenir à une harmonisation des pratiques pour garantir une cohérence d'ensemble.
- Confirme que le domaine SI « Politiques sociales » ne figure pas dans le projet présenté, l'évolution de son organisation étant prévue au 2nd semestre 2024. Ce délai est destiné à s'assurer de l'alignement de l'organisation de ce domaine SI avec la stratégie définie par la nouvelle directrice des politiques sociales, arrivée en fin d'année 2023.
- Indique que la mise en place de pôles d'expertises transverses est une piste pertinente, mais prématurée à ce stade.
- Précise que la « vision business » est matérialisée dans le document car l'objectif est de renforcer la capacité de la DSI à travailler efficacement avec le métier. Les fonctions « vision business » pourront par exemple intéresser des personnes qui ont davantage d'appétence pour une contribution à la réflexion stratégique que pour des fonctions de pilote de solution, qui seront différentes de celles d'un actuel chef de service de la DSI.
- Confirme l'importance de l'enjeu d'accompagnement du collectif de leaders, qui s'appuiera sur l'équipe APEX. Son dimensionnement sera ajusté en fonction des besoins.
- Indique que l'équipe APEX interviendra dans un cadre agile, avec un rôle d'appui.
- S'efforcera de limiter au maximum l'impact de l'évolution d'organisation sur les projets en cours. La mise en place de collectifs de leaders vise à créer plus de souplesse et à aider à la prise de décisions.
- Indique que la mise en place d'ateliers de mise en situation et d'actions d'accompagnement vise à répondre aux inquiétudes d'une partie des personnels. Les ateliers de mise en situation permettent aux agents de matérialiser plus concrètement l'évolution d'organisation.
- Indique qu'il y a des environnements se prêtant moins au mode agile. C'est le cas par exemple de l'activité de GDA.
- Précise que les responsables de domaine seront reconduits sur leur périmètre
- Confirme que l'indicateur des départs et arrivées sera suivi.

2^{ème} point : Projets d'évolution d'organisation de la Direction des risques du Groupe

L'UNSA demande :

- Que le projet de regroupement des 3 départements chargés du traitement des risques opérationnels apparaisse plus clairement sur le document ;
- Quel est le niveau optimal du management de proximité selon la Direction, dans la mesure où le projet d'organisation fait apparaître des situations d'encadrement de très petites équipes (parfois un manager pour 2 agents uniquement), ce qui crée un risque de création de silos et limite l'autonomie des agents.

- Si les recrutements sont réalisés par la voie de la mobilité interne. Le levier de la formation peut en effet être utilisé pour accueillir des profils internes sur ces postes.
- Si des mesures seront prises pour remédier à la charge de travail importante du pôle transverse, et à la lassitude des agents face à la succession des réorganisations ces dernières années.
- Quelles difficultés rencontrées par les agents ont été exprimées dans les entretiens menés par les conseillers RH

La CFDT demande :

- Si l'intérêt de séparer les risques ALM et la validation des modèles n'est pas atténué par le fait que ces deux activités seront maintenues sous une même hiérarchie
- Concernant le projet Zenith : Des éléments permettant d'éclairer les agents sur l'organisation du nouvel ensemble : quels sont les nouveaux responsables qui étaient déjà responsables dans l'organisation précédente, de quelle manière vont être pourvus les postes à pourvoir, ...

La CFE-CGC demande :

- Si les projets présentés ont un impact sur les emplois de la filière, et donc s'il doit être procédé à la mise à jour du référentiel GPEC ;
- Des éléments de clarification sur l'organisation par pôle et par département dans le projet « Zénith » : le responsable est-il responsable de pôle ou de département, ou est-il envisagé une organisation matricielle avec un double rôle du responsable ?
- Si la maille choisie pour le management de proximité est pertinente, dans la mesure où il est prévu une situation où un manager n'encadre que deux agents.

La Direction :

- Confirme qu'une étude de la GPEC est prévue afin d'harmoniser les emplois repère et postes de référence si besoin.
- Précise que l'organisation prévoit un département des risques opérationnels avec un responsable, deux adjoints et différents pôles, avec un lien hiérarchique direct entre le responsable de pôle et les responsables de service.
- Ajoute que le projet tient compte de l'organisation actuelle des équipes, qui est caractérisée par de nombreuses équipes de petite taille. Ainsi, le projet entend concilier rationalisation de l'organisation et prise en compte des parcours des collaborateurs et des managers. Ainsi, certains collectifs sont préservés, notamment lorsqu'ils sont cohérents, et d'autres sont regroupés. La cible est bien d'avoir des portées managériales qui restent raisonnables.
- Rappelle que les équipes de l'ancienne direction du contrôle permanent ont rejoint en 2023 la DRG sans modification de leur organisation. En effet, le choix a été alors fait de prendre le temps d'échanger avec les équipes avant de prévoir un projet d'évolution d'organisation. L'organisation cible a été coconstruite au sein d'ateliers.
- Précise que 30 recrutements ont été réalisés en 2023. 9 postes sont en cours de pourvoi, dont 3 créations de postes. Sur les 9 postes en cours de pourvoi, le recrutement de 3 agents est finalisé (dont 1 est issu du Groupe) : ces 3 agents vont prendre leur poste prochainement. Le pourvoi de postes n'occasionne pas de difficultés particulières. De nombreux postes sont pourvus par la voie de la mobilité EP et Groupe. Le nombre de recrutements externes au Groupe est faible
- Confirme que des accompagnements individuels et collectifs des équipes sont menés. Un travail constant est mené par les équipes RH avec les lignes managériales et les préfigureurs du projet pour trouver les réponses les plus adaptées à apporter. Des

souhaits de mobilité ont pu être exprimés à l'occasion des entretiens, et seront accompagnés.

- Propose aux représentants du personnel un temps d'échange dédié au partage de sujets individuels faisant l'objet de points d'attention de leur part.
- Indique que les fiches de postes commencent à être élaborées. Leur analyse au cours du 2nd semestre permettra de mettre en œuvre les éventuels impacts sur les PVO des agents concernés.
- Souligne que la plus grande attention est portée au choix des managers. L'expertise métier et les qualités managériales de chaque profil sont analysées.
- Indique que le projet de séparation ALM et validation de modèles correspond à une évolution naturelle, correspondant aux standards de place et impulsée par l'ACPR. La nouvelle organisation permettra d'être plus visible et de mieux travailler avec les filiales, dans une optique de vision des risques consolidée. Cette organisation s'appuiera sur des référents ayant une forte expérience, ce qui permettra de fidéliser des talents.
- Indique que lors des ateliers, des demandes visant à lisser les interfaces ont été exprimées. Afin d'y répondre, une meilleure coordination entre les pôles va être mise en œuvre, ce qui aura un impact positif sur la charge du pôle transverse. L'homogénéisation et la mise en cohérence des normes et des reportings, assurées par le pôle transverse avec la contribution de l'ensemble des pôles, produiront un effet de levier au bénéfice de tous.