

# Point de suivi de l'évolution d'organisation de la Direction des Ressources Humaines

CUEP du 4 avril 2024



**Caisse  
des Dépôts**  
GROUPE

# Rappel des principaux objectifs de l'évolution d'organisation de la DRH



**Renforcer  
le positionnement  
de la DRH comme  
partenaire des  
directions métiers**

- **Création du département DHFR (Finances et Risques) par le regroupement des départements DHFI (Finance) et DHCT (Contrôle / Risques)** pour se mettre pleinement en cohérence avec l'organisation des métiers et constituer une équipe RH en mesure de répondre aux évolutions en cours sur les filières risque, audit, finance et juridique, particulièrement impactés par la loi Pacte.



**Porter le projet  
de transformation  
managériale  
« Grandissons  
Ensemble »**

- **Création d'une Mission Transformation managériale** pour mieux piloter la mise en œuvre de la politique managériale et le déploiement de la saison 2 de « Grandissons Ensemble » au service d'une culture managériale qui soit levier de performance et de bien-être au travail.

# Rappel des principaux objectifs de l'évolution d'organisation de la DRH



## Renforcer l'efficacité de la politique de prévention, de santé et de QVT

- **Regroupement des acteurs en charge de la prévention, de la santé et de la QVT** au sein du pôle « Prévention et QVT » de DHRS et du service « Santé au travail » afin notamment de :
  - ✓ développer les synergies entre acteurs au service d'une politique intégrée de santé et sécurité au travail visant à l'amélioration continue des environnements de travail et mettant en particulier l'accent sur la prévention primaire
  - ✓ favoriser le travail collaboratif et la transversalité pour plus d'efficacité des actions menées.



## Accroître la performance opérationnelle de la DRH

- **Réorganisation du département DHGP**, en charge de la paie et de la gestion du personnel, pour :
  - ✓ une gestion plus intégrée, fluide et organisée de bout en bout autour de la nature de l'acte qui unit employeur et collaborateur
  - ✓ une meilleure robustesse de la production
  - ✓ un pilotage renforcé des processus de gestion par une simplification des actes et une amélioration des outils
  - ✓ un meilleur accompagnement par les managers du développement des compétences des collaborateurs.

# DHFR : point d'étape sur les réalisations à date (1/2)

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<p><b>Mettre en place l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clarifier et structurer les rôles</li> <li>➤ Alléger les portefeuilles</li> <li>➤ Favoriser la coopération et les synergies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b><u>DHFR créé le 1<sup>er</sup> juillet 2023</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 17 collaborateurs           <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 pôles, Pilotage/GA et Conseil avec chacun un manager à leur tête</li> <li>• 1 responsable et 1 délégué</li> <li>• Des expertises en Transformation et Accompagnement du changement, GPEC et Développement des compétences</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>❑ <b><u>Des portefeuilles reconfigurés effectivement déployés depuis le 1<sup>er</sup> octobre</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 150 à 200 collaborateurs suivis par chaque CRH</li> <li>➤ Une structuration par filière Métier           <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en main et rencontre en cours de tous les collaborateurs des équipes clientes</li> <li>• Continuité d'activité</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Adapter</b> les locaux à la nouvelle organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b><u>Une équipe bien installée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2024</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Juillet à septembre 2023 : création d'un groupe projet et d'ateliers pour débattre des options, élaboration d'un cahier des charges</li> <li>▪ Validation des propositions élaborées par la direction de l'immobilier</li> <li>▪ Novembre 2023 : équipement de tous les collaborateurs en casques anti-bruit</li> <li>▪ 26 décembre 2023 : intervention des équipes de la direction de l'immobilier pour aménager selon le plan élaboré par le collectif</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1<sup>er</sup> trimestre 2024 : collecte des besoins résiduels de mobilier ou dispositifs techniques</li> <li>• 2<sup>e</sup> trimestre 2024 : retex de vie de l'équipe et éventuelles évolutions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Faire connaître</b> le nouveau département</li> <li>➤ Expliquer l'offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b><u>Une équipe qui se fait connaître</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Création d'un support de communication</b> : vision client privilégiée</li> <li>▪ <b>Diffusion via NEXT</b> : communautés des directions</li> <li>▪ <b>Présentation</b> dans les CODIRS, Comités managers, petits-déjeuners de nouveaux arrivants, rendez-vous collectifs tous collaborateurs des directions Métiers</li> <li>▪ <b>Diffusion</b> aux équipes de la DRH</li> </ul> </li> </ul>	

# DHFR : point d'étape sur les réalisations à date (2/2)

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
Créer le collectif et définir les nouveaux fonctionnements	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b><u>2 séminaires d'équipe en juillet et septembre 2023</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mieux se connaître</li> <li>▪ Partager les enjeux, décider des actions pour créer le collectif</li> <li>▪ Création de groupes de travail pour :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ constituer les tableaux de bord</li> <li>○ structurer les ressources partagées</li> <li>○ dimensionner les relations aux Métiers</li> <li>○ échanger sur les travaux réalisés</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuite de la structuration des outils de pilotage de l'activité et communication avec les directions Métiers : fin avril 2024</li> </ul>
Faire vivre le collectif et consolider le fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b><u>Des rituels</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Hebdomadaires managériales</li> <li>➤ Bimensuelles pour toute l'équipe</li> <li>➤ Bimensuelles par pôle</li> <li>➤ Points bimensuels par binôme de CRH</li> </ul> </li> <li>❑ <b><u>Des temps de partage du sens et des objectifs</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réflexion sur le Modèle managérial de DHFR réalisée le 15 décembre 2023</li> <li>➤ Partage de la feuille de route RH et du plan de transformation le 25 janvier 2024</li> </ul> </li> <li>❑ <b><u>Des moments de convivialité récurrents</u></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rencontres mensuelles avec les Métiers ou des experts internes (DRH) et externes – à compter du T2 2024</li> <li>➤ Journées trimestrielles d'intelligence collective : 2 réalisées, 1 programmée en avril</li> </ul>
Affirmer le rôle et la légitimité de DHFR	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b><u>Premier retex Métier collecté début 2024 après 6 mois de déploiement : satisfaction client</u></b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réalisation de revues de personnel en S2 2024</li> <li>➤ Travaux GPEC en cours sur la filière compta et contrôle de gestion</li> <li>➤ Accompagnement des réorganisations des directions (DRG, DAJCD)</li> </ul>
Pourvoi des postes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le regroupement des deux départements RHM Finances et Risques n'avait pas d'impact sur les effectifs</li> <li>➤ Tous les postes sont pourvus</li> </ul>	

# Mission Transformation managériale : point d'étape sur les réalisations à date

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<b>Créer la Mission Transformation managériale, installer son fonctionnement et ses coopérations dans l'écosystème</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création de DHTM le 1er juillet 2023</li> <li>➤ Constitution de l'équipe (6 collaborateurs), définition des fiches de postes, recrutement et intégration des collaborateurs</li> <li>➤ Définition et appropriation, en collaboration avec l'équipe, de la feuille de route, des missions et des portefeuilles de projets respectifs</li> <li>➤ Mise en place de la gouvernance de la Transformation managériale : comité de pilotage transformation managériale, mensuelles RHM et DOT, comité d'animation, etc.</li> <li>➤ Diffusion et présentation de la feuille de route de la Mission Transformation managériale au sein de différentes instances (comité de pilotage, CMI, rencontres de la DRH, communauté des CRH)</li> </ul>	
<b>Consolider le fonctionnement d'équipe et faire vivre le collectif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organisation de 3 séminaires d'équipe pour co-construire :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ le fonctionnement interne de l'équipe, le partage d'information, l'animation d'équipe et l'organisation des coopérations</li> <li>○ une revue des priorités de l'équipe, le positionnement vis à vis des partenaires</li> <li>○ la déclinaison du modèle managérial pour la Mission et son plan d'action</li> </ul> </li> <li>➤ Des rituels différenciés pour la variété des besoins de l'équipe :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Une réunion d'équipe hebdomadaire de partage d'informations efficace</li> <li>○ Des temps bimensuels de brainstorming et co-construction des projets</li> <li>○ Des séminaires d'équipe 2 à 3 fois par an pour travailler sur le fonctionnement collectif et les coopérations</li> <li>○ Des temps de convivialité réguliers pour nourrir la cohésion d'équipe</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Réorganisation des bureaux</li> <li>➤ Organisation de deux séminaires d'équipe en juin et novembre</li> </ul>
<b>Pourvoi des postes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Création de 6 postes (2 par redéploiements internes à la DRH, 4 par transferts de postes de la BdT)</li> <li>➤ Tous les postes sont pourvus</li> </ul>	

# Filière prévention santé QVT : point d'étape sur les réalisations à date (1/2)

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<b>Développer la cohésion d'équipe au sein de la filière prévention santé QVT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organisation de 3 séminaires d'équipe en juin 2023, octobre 2023 et janvier 2024 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mieux se connaître et favoriser les interactions entre métiers</li> <li>○ Préciser les missions et spécificités suivant les sites</li> <li>○ Revue des objectifs</li> <li>○ Calendrier des actions</li> </ul> </li> </ul>	
<b>Mieux piloter une politique intégrée de prévention, santé et QVT visant à l'amélioration continue des environnements de travail et mettant l'accent sur la prévention primaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définition et mise en œuvre d'un mode de collaboration entre médecin coordonnateur, responsable du pôle de prévention/QVT et RHM dans l'accompagnement des situations individuelles et collectives (notamment réunions de pilotage mensuelles entre préventeurs, réunions de pilotage bimestrielles entre préventeurs et RHM, définition d'un circuit de communication permettant la réactivité globale des acteurs afin d'accompagner de manière efficiente les situations sensibles)</li> <li>➤ Déploiement d'actions de formation et de prévention pour les managers, les équipes RH et les collaborateurs (communication lors de la semaine des managers, travaux sur l'offre de formation de l'université CDC, information auprès des collaborateurs de la DRH)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Renforcer l'implication des managers dans les dispositifs de prévention avec l'appui de la filière RH</li> <li>➤ Déploiement d'une activité médiation au sein du pôle prévention QVT à compter de 2024</li> </ul>
<b>Favoriser le travail collaboratif et la transversalité entre les acteurs des politiques de prévention, santé et QVT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recrutement de deux collaboratrices, une à l'unité prévention des risques et une à l'unité QVT</li> <li>➤ Réunion mensuelle du pôle prévention QVT, réunion bimestrielle des préventeurs et des RHM</li> <li>➤ Animation en continu et réunion en présentiel semestrielle du réseau des assistants de prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prise en main du nouvel outil SI DU/PAPRIPACT par les managers et les AP</li> <li>➤ Travail sur l'harmonisation des pratiques concernant la comitologie organisée par chaque RHM avec les préventeurs « locaux »</li> </ul>
<b>Améliorer la visibilité et la lisibilité des politiques de santé et sécurité au travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Définition d'un slogan unique pour la filière prévention santé QVT (« <i>N'allez pas les voir par accident</i> ») décliné sous format affiche, contenus Next,...</li> <li>➤ Organisation de conférences / animations à Paris, Bordeaux, Angers / articles sur Next</li> </ul>	

# Filière prévention santé QVT : point d'étape sur les réalisations à date (2/2)

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Intégration des psychologues du travail dans le service de santé au travail au sein du pôle "psychologie du travail "</b></li><li>➤ <b>Renforcement de la prestation psychologie du travail à Angers</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Séminaire de cohésion d'équipe du service de santé au travail</li><li>➤ Rapprochement des psychologues de la MIRPS et de Bordeaux dans le même réseau sous la responsabilité du médecin coordonnateur</li><li>➤ Création d'un poste de psychologue du travail à Angers intégré au SST d'Angers</li><li>➤ Mise à disposition d'un bureau dédié aux psychologues au 56 RDL</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Animation du réseau entre Paris, Angers et Bordeaux</li><li>➤ Développer la communication interne autour des psychologues du travail</li><li>➤ Favoriser les interactions avec les autres préventeurs</li></ul>

# DHGP : point d'étape sur les réalisations à date

Objectifs	Situation à date	Actions restant à mener
<b>Renforcer le collectif et accompagner les évolutions liées à la réorganisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 2 séminaires organisées en T4 2023               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Améliorer les interactions</li> <li>➤ Mettre en place des rituels communs aux équipes</li> <li>➤ Méthode de résolution de problèmes</li> <li>➤ Définition des enjeux et objectifs communs</li> <li>➤ Déploiement du modèle managérial</li> </ul> </li> <li>➤ Mise en place d'une animation régulière à plusieurs niveaux associant les managers et les équipes</li> <li>➤ Mise en place de formations pour les primo-managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuite de la formation pour les primo-managers jusqu'à fin juin 2024</li> </ul>
<b>Fluidifier la gestion administrative et la paie par une activité plus homogène et intégrée de bout en bout</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Généralisation du partage de pratiques entre équipes pour une gestion mieux sécurisée</li> <li>➤ Le pilotage unifié de chaque activité permet de simplifier les actes de gestion, de rationaliser les méthodes de travail et de donner plus de sens au travail réalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poursuite de la structuration des outils de pilotage de l'activité et communication avec les directions métiers</li> </ul>
<b>Décloisonner les silos, harmoniser les processus de production et l'efficacité des projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Harmonisation du processus de contrôle de paie</li> <li>➤ Accélération du chantier d'automatisation du paiement des heures supp/astreintes/travaux exceptionnels.</li> <li>➤ Harmonisation du processus de décision relatif aux promotions au choix des différents statuts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Finalisation du chantier d'automatisation des heures supplémentaires/travaux exceptionnels T4 2024</li> </ul>
<b>Renforcer, dans une approche indifférenciée selon le statut, le pilotage administratif des promotions, des questions disciplinaires et déontologiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Regroupement de chaque grand processus de gestion sous la responsabilité d'un même manager</li> <li>➤ Définition d'un cadre commun pour chaque grand processus (gestion du temps, paie, gestion administrative)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ajuster/Finaliser quelques RACI Fin mars 2024</li> </ul>

# Indicateurs de suivi

## ➤ Pourvoi des postes :

- DHFR : Regroupement DHFI/DHCT à effectifs constants. Tous les postes sont pourvus.
- DHTM : 6 créations de poste. Tous sont pourvus.
- Filière prévention/santé/QVT : 1 création de poste au service santé. Tous les postes sont pourvus.
- DHGP : Réorganisation à effectifs constants. 2 postes de gestionnaire en cours de pourvoi (dont un par concours B en juin), suite à des mobilités internes.

## ➤ Suivi annuel de l'absentéisme maladie courte durée à la DRH\* :

- 0,53% au 31/12/2023 (Moyenne EP 2023 : 0,59%)
- 0,70% au 31/12/2022 (Moyenne EP 2022 : 0,79%)

\* Nombre de jours d'arrêt maladie inférieurs ou égaux à 5 jours

## ➤ Suivi du turn-over annuel des permanents de la DRH (périmètre cœur de métier)\* :

- Taux d'entrée 2023 =  $52/333,5 = 15,6\%^*$
- Taux de sortie 2023 =  $42/333,5 = 12,6\%^{**}$

\* Nbre total d'entrées de l'année/nbre de permanents, en moyenne sur l'année

\*\* Nbre total de sorties de l'année/nbre de permanents, en moyenne sur l'année

Turn-over 2023 = 14,1%\*

• Moyenne des taux d'entrée et de sortie

- ## ➤ Une enquête de satisfaction et de climat social sera réalisée en 2024 auprès des collaborateurs de la DRH figurant dans le périmètre concerné par la réorganisation mise en œuvre en 2023.

# Une deuxième étape d'évolution d'organisation de la DRH

Lors de la présentation de la première étape d'évolution de l'organisation de la DRH en CUEP le 13 juin 2023, il avait été indiqué que le second semestre 2023 serait mis à profit pour travailler, en concertation avec les équipes, sur :

- l'articulation renforcée entre les départements RH Métiers et les départements RH Transverses, en vue de simplifier les process et de renforcer la subsidiarité ;
- la structuration des fonctions ressources de la DRH au service d'une plus grande performance et sécurisation des process.

Ces travaux sont en cours, avec l'appui du consulting interne.

Ils donneront lieu à des évolutions d'organisation qui seront présentées en CUEP en juillet 2024, avec une étude d'impact.