

Paris, le 18 mars 2024

Note à l'attention des membres du CUEP

Objet : Point de suivi de l'ajustement de l'organisation de la direction du développement commercial et territorial de la DR Grand Est.

1. Rappel contexte et objectifs.

1.1. Le contexte

La Direction Régionale du Grand Est a mis en œuvre le 1^{er} juillet 2023 l'ajustement d'organisation de son pôle Développement Commercial et Territorial, tel que présenté en instance CUEP du 16 mai 2024.

Cette note a pour objet de vous présenter les éléments de bilan effectué à plus de 6 mois, notamment sous l'angle de l'atteinte des objectifs fixés, du suivi et du pilotage des risques, ainsi que des actions en cours.

Ce projet a permis d'atteindre les objectifs majeurs d'optimisation du fonctionnement d'une plaque territoriale, à savoir :

- Un équilibre entre les enjeux institutionnels et d'intérêt général et les potentiels commerciaux afin d'accompagner des dynamiques de développement,
- Un équilibre entre le potentiel d'activité et l'optimisation des temps de déplacement,
- La question des moyens en adéquation avec la charge d'activité nécessaire au développement et au maintien des compétences (taille de portefeuille, charge de travail par ETP, potentiel de projets d'investissement...),
- La cohérence d'un territoire en termes d'organisation des bassins de vie et des enjeux de développement.

1.2. Rappel des objectifs

En lien avec la Directrice régionale, les objectifs suivants avaient été définis :

- **Revoir la granularité des plaques en tenant compte des enjeux spécifiques de chaque territoire** et nécessitant une approche différenciée (urbain/rural),
- **Une répartition des charges des CDT plus équilibrée,**
- **Des CDT dédiés à un seul territoire,** dans une équipe plus étoffée,
- **Une organisation managériale plus resserrée** autour de la directrice du développement commercial et territorial avec un pilotage et une animation commerciale renforcée entre les plaques
- Des CDT qui restent **spécialisés** sur leur cœur de métier
- **Un meilleur équilibre** entre le pôle du développement commercial et territorial (DDCT) et le pôle de l'appui au développement commercial (DAD), et des périmètres de responsabilités clarifiés au service d'une plus grande efficacité collective.
- Un objectif **d'optimiser le fonctionnement collectif et managérial** de la Direction régionale pour davantage de fluidité dans les interfaces, de coopération et de solidarité collective.

2. Bilan à 6 mois.

2.1. La démarche

La direction a souhaité procéder à une démarche active d'écoute des collaborateurs à l'issue de la mise en place de cet ajustement d'organisation.

L'ensemble des collaborateurs et managers impactés par le projet a été interrogé, soit au total 35 entretiens menés par le binôme CRH métier/SG entre les mois de novembre et de février dernier. Sur le plan méthodologique, les mêmes questions ont été posées selon une grille d'analyse identique, afin d'analyser de façon objective les impacts et les risques associés.

En synthèse, l'analyse des entretiens individuels met en lumière les enseignements suivants :

- L'adéquation mission/dimensionnement de l'équipe apparait dorénavant mieux maîtrisée et plus équilibrée mais reste un sujet d'attention constant de l'équipe managériale ;
- La constitution de plaques territoriales plus étoffées a dynamisé les équipes en renforçant le partage d'expérience et la réalisation de travaux collaboratifs entre les CDT, des démarches proactives initiées par les CDT eux-mêmes auprès de leurs clients, des RDV clients embarquant les 3 pôles d'activités (préteur, investisseur et bancaire) ...
Enfin, cette taille d'équipe favorise la QVT car elle facilite la gestion des absences et la continuité d'activité ;
- Une implication soutenue des membres du CODIR lors des phases de préparation et de mise en œuvre de l'ajustement d'organisation a permis une information régulière lors des Assemblées Générales mensuelles.
- La présence régulière des RH incarnée par la CRH a favorisé la relation de confiance au sein de la DR, en permettant à chacun de s'exprimer librement et de faire part de ses interrogations, que génère tout ajustement d'organisation.
- Cet ajustement d'organisation a permis également d'accompagner les Directeurs territoriaux dans des perspectives professionnelles renouvelées. De même il a permis de répondre à des attentes de repositionnement ou d'évolution professionnelle de certains collaborateurs (changement de fonction, spécialisation sur un métier, changement de site...) permettant ainsi, au final de renforcer l'organisation collective grâce à des positionnements individuels optimisés.

L'enquête QVT prévue au printemps permettra d'affiner ces premiers éléments de bilan.

2.2. Evaluation de l'atteinte des objectifs à +6 mois.

- **Revoir la granularité des plaques en tenant compte des enjeux spécifiques de chaque territoire** et nécessitant une approche différenciée (urbain/rural). Les enjeux ont été évalués et confortés dès le mois de novembre 2023 lorsque la Direction Régionale du Grand Est a formalisé son **plan stratégique territorial 2024-2028**, qui est la déclinaison régionale du plan stratégique (et des axes prioritaires) établi au niveau de l'EP, **en identifiant les défis les plus prégnants, par plaque, pour la DR.**
- **Une répartition des activités des CDT plus équilibrée.** Des tailles d'équipe plus significatives facilitent le partage et la proactivité. L'augmentation des échanges au sein des équipes est vécue comme une richesse. Cette organisation plus resserrée est le socle d'une dynamique nouvelle qui leur permet de « s'embarquer entre eux » comme ils ont pu le souligner dans le cadre des entretiens.
On souligne aussi un **meilleur partage des priorités** sous l'impulsion de la Directrice du développement commercial et territorial (DDCT), conjugué à un accompagnement managérial intermédiaire assuré par les 6 Directeurs Territoriaux auprès de leurs équipes, facilitant en transverse la gestion des pics de charge.
- **Des CDT confortés sur leur cœur de métier, avec un manager intermédiaire unique et dédiés à un seul territoire**, dans une équipe plus étoffée. Seule 1 CDT Bancaire (référente bancaire par ailleurs), affiliée à 2 plaques (0,5 ETP pour l'EMS et 0,5 ETP pour la partie bas-rhinoise de l'Alsace, hors EMS). Cette situation préexistait sans difficultés dans l'organisation précédente et est justifiée par la taille et la composition du portefeuille client de l'EMS. Cette CDT bancaire est par ailleurs appuyée par un CDT bancaire qui se déploie spécifiquement sur le Haut-Rhin et qui a été recruté en renfort.
- **Une organisation managériale plus resserrée** autour de la directrice du développement commercial et territorial avec un pilotage et une animation commerciale renforcée entre les plaques. Les expressions des collaborateurs des équipes territoriales témoignent d'une dynamique collective nouvelle sous l'animation de leur directrice en premier lieu, d'un Codir reconstitué en 2^{ème} lieu et pleinement opérationnel au 2^{ème} semestre de l'année (arrivée de la DDCT le 2 janvier 2023 et du DAD le 2 avril 2023).
- **Un meilleur équilibre** entre le pôle du développement commercial et territorial (DDCT) et le pôle de l'appui au développement (DAD), et des périmètres de responsabilités clarifiés au service d'une plus grande efficacité collective. Plusieurs actions conjuguées ont permis tout au long de l'année 2023 de clarifier les périmètres de responsabilité de chacun : travaillé en ateliers « interfaces » avec la DRH au 1^{er} semestre de 2023, confirmé par la mise à jour des fiches de postes des personnes concernées par cet ajustement (tous les collaborateurs de la DDCT), travaillé conjointement par la DDCT et le DAD concernant les interfaces CDT/CRC et CDT/RT, et par la DDCT et la SG concernant l'interface CDT/ Chargé de programme. Cette dynamique de clarification et d'échange va se poursuivre en 2024.

On souligne la proposition d'un appui des équipes de la DAD/Responsable CRC en soutien de la DDCT sur la prise en charge de certains Prêts SPL par les CRC dans un objectif d'optimisation et de performance interne.

- Il convenait de **renforcer le fonctionnement collectif et managérial** de la Direction régionale pour davantage de fluidité dans les interfaces, de coopération et de solidarité collective. C'est dans cet objectif qu'a été mis en place un coaching collectif de l'équipe managériale. Cet accompagnement démarré en fin d'année 2023 et qui se tiendra jusqu'en T4 2024 vise à développer la cohésion de l'équipe managériale et à travailler les clés de communication interpersonnelle, au service de l'intelligence collective.

2.3. Risques.

Les risques identifiés dans la mise en œuvre du projet d'ajustement de l'équipe DDCT de la DRGE ont fait l'objet d'une nouvelle évaluation à J + 6 mois. Aucun nouveau risque n'est apparu depuis la mise en œuvre de la nouvelle organisation et les risques qui avaient été identifiés sont maîtrisés grâce aux actions d'atténuation du risque mises en œuvre :

- Risque lié au **regroupement des équipes et réaménagement des locaux** : Mise à jour des plans des 3 sites - pas d'impact locaux
- Risque lié aux **exigences de travail** et mauvaise répartition de la charge de travail : le redécoupage des plaques a permis comme évoqué précédemment de mieux répartir l'activité au sein des équipes territoriales élargies et d'apporter de la souplesse de fonctionnement. Les ateliers réalisés avec la DRH et DRT siège ont permis également de clarifier le qui fait quoi entre les 3 pôles et d'ajuster les interactions entre les différentes fonctions (CRC/CDT ; CDT/RT ; CDT/Chargé de coordination régionale).
- Risque lié aux **rapports sociaux et relations au travail** : Mesures d'atténuation du risque : Organisation d'ateliers animés par la DRH qui ont permis aux équipes de mieux se connaître et de percevoir les complémentarités et collaborations inter-équipes à développer.
- Risque lié au **changement de niveau de responsabilité** pour 3 managers dont les effectifs ont évolué (de 3 à 6 collaborateurs). La dynamique managériale se met en place dans chacune des équipes et en mesure d'atténuation du risque, un coaching individuel est prévu pour consolider le fonctionnement d'une plaque territoriale.
- Risque lié à **l'évolution du périmètre d'intervention** (notamment sur la plaque rurale étendue Aube/Meuse/Haute Marne se caractérisant en outre par un nombre élevé (26) de « petites de demain »). Mesures d'atténuation du risque : intermédiation de l'ingénierie PVD auprès de la Région ; recrutement d'un contrat de projet PVD pour coordonner et suivre les conventions et projets de ces petites villes ; apport d'un apprenti en support des missions liées au programme PVD ; priorisation avec l'appui du siège des projets à suivre par l'équipe territoriale afin d'éviter le risque d'éparpillement et limiter les déplacements ; planification optimisée des déplacements en clientèle de l'équipe par l'assistante de Chalons.

2.4. Bilan

En conclusion, le bilan du réajustement d'organisation après 6 mois de fonctionnement est très positif car il a permis de développer une nouvelle dynamique au sein du collectif réparti sur trois sites géographiques dans une organisation qui semble mieux adaptée aux enjeux des territoires et aux attentes de nos clients.

L'ajustement de l'organisation au service du plan stratégique de la DRGE 2024-2028 va permettre à la direction régionale de poursuivre le travail de l'alignement managérial dans le cadre du coaching collectif et du plan d'action managérial mis en place dans le cadre de grandissons ensemble. Ce sera l'étape suivante pour continuer de faire grandir l'ensemble des collaborateurs de la direction régionale.

Gisèle Rossat-Mignod