

Projet d'évolution de l'organisation DSC

Direction des politiques sociales

Groupe préparatoire du CUEP
27 mars 2024



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Objectif de ce document



Ce dossier est à destination des représentants du personnel de la Caisse des Dépôts.

Il a pour vocation de mettre en perspective le projet de transformation (étape 2) de la direction de la stratégie clients de la DPS

Il met en avant :

- Les objectifs du projet de transformation
- Le projet de modèle fonctionnel
- Les matrices de passage
- Le plan de déploiement des indicateurs de suivi du projet de transformation
- Le plan d'accompagnement au changement
- Les principes des modalités de fonctionnement

Sommaire

01	Objectifs du projet	P 4
02	Projet de modèle organisationnel	P 12
03	Projet de plan de déploiement	P 25
04	Proposition de plan d'accompagnement	P 28
05	Proposition de modalités de fonctionnement	P 39
06	Prochaines étapes	P 41

Annexes

01

Objectifs du projet

Historique du projet

Mars 2021
Création de la DSC
Rattachement DPS

Structuration en 3 départements avec une phase de préfiguration

Février 2022
Mutualisation employeurs
Prise en charge mutualisée et multi-fonds des processus déclarations-cotisations (interlocuteur unique)

Avril 2022
Rapprochement Back-Front
Transfert d'activités des directions de gestion vers la DSC

Janvier 2023
Début des travaux sur la segmentation par client
5 groupes de travail dont 1 en lien avec JF Berthier sur la performance opérationnelle

Juin 2024
Évolution de la DSC

- Organisation de 6 services en réseau
- Segmentation par type de clients
- Gouvernance réduite

La Direction de la Stratégie Clients

Phase de préfiguration de la DSC

Travaux de la Feuille de Route de la Relation Client



200 collaborateurs associés
- 65 % DSC
- 35 % autres directions
130 réunions



Travaux menés :
- avec l'ensemble des directions
- en associant plus de 150 collaborateurs

2 Directions Relation Clients distinctes
Chacune rattachée à un établissement
- Angers/Paris
- Bordeaux

Décembre 2021
Lancement de la **Feuille de Route de la Relation Client**
3 objectifs déclinés en 14 projets opérationnels

Décembre 2023
Clôture de la **Feuille de Route de la Relation Client**
- 10 projets terminés
- 4 qui se poursuivent

La stratégie clients réaffirmée : nos trois axes stratégiques

Mieux répondre aux attentes de nos clients par une stratégie de contacts différenciée

PRE-REQUIS

Approfondir la connaissance des besoins et des attentes des clients

MOYENS

Orchestrer les canaux de contacts entre eux pour des parcours clients omnicanaux cohérents et efficaces

OBJECTIF CIBLE

Proposer une offre adaptée aux besoins

Accroître l'autonomie de nos clients

MOYENS

Accompagner nos clients dans l'usage du numérique

OBJECTIFS CIBLE

Enrichir les parcours numériques de résolution autonomes et automatisés

Être pro-actif et anticiper les besoins/autonomes

Améliorer la satisfaction des clients et des collaborateurs

PRE-REQUIS

Valoriser l'expertise de nos métiers

MOYENS

Améliorer l'expérience des collaborateurs en supprimant les tâches répétitives et en déployant des parcours collaborateurs internes fluides et efficaces

OBJECTIF CIBLE : Réserver l'expertise des collaborateurs DSC aux interactions humaines de qualité. Générer un cercle vertueux de satisfaction gagnant-gagnant

Avec cette approche il s'agit de :

- ✓ Analyser les comportements clients pour mieux comprendre leurs besoins, préférences
- ✓ Établir des objectifs clairs
- ✓ Offrir une proposition de valeur
- ✓ Améliorer l'expérience clients
- ✓ Utiliser les bons canaux de communication
- ✓ Suivre et analyser les résultats
- ✓ Impliquer nos équipes

Notre stratégie client a vocation à être flexible et adaptable pour s'aligner avec l'évolution des besoins clients

Pourquoi le projet de transformation de la DSC ?

Conformément à la note présentée en **Cuep en décembre 2020** dédiée au projet d'évolution de la DPS, le projet DSC proposé constitue la deuxième étape de la transformation initiée : « **la cible d'évolution, dès à présent explicitée est de tendre vers une segmentation inter-fonds qui pourraient s'opérer entre actifs, employeurs et retraités. Cette transformation se fera dans une deuxième étape. Elle sera le résultat naturel de mutualisations et de simplifications, opérées d'abord au niveau des process de gestion entre les différents fonds de retraite puis au niveau du centre de contacts Retraite** ».

Le projet de transformation répond à trois objectifs :

- **Simplification et efficacité de l'organisation** tout en renforçant le bien-être au travail des collaborateurs,
- **Connaissance clients renforcée** afin de leur offrir le service le plus adapté à leurs besoins (segmentation clients)
- **Organisation alignée** sur celle des directions de gestion

Ce projet est aligné avec les priorités stratégiques fixées par le Directeur Général de la Caisse des Dépôts et le plan stratégique de la DPS, Cohésion 2025.

Cette évolution repose sur trois axes stratégiques de la relation clients

- Accroître l'autonomie de nos clients
- Mieux répondre aux attentes de nos clients
- Améliorer la satisfaction des clients et des collaborateurs : *symétrie des attentions*

... en cohérence avec les 2 enjeux du modèle managérial

- Un fonctionnement plus fluide du collectif
- Des **objectifs de performance opérationnelle** communs aux équipes

Après 2 ans d'existence, la DSC arrive à un niveau de maturité et de stabilité qui permettent de tirer un **bilan général**. Ce bilan a permis de mieux orienter **l'évolution de la DSC vers un nouveau modèle organisationnel et opérationnel** dans l'objectif de renforcer son efficacité générale et de répondre aux points d'amélioration identifiés

Pourquoi le projet de transformation de la DSC ?

Les objectifs de la segmentation clients

Mieux répondre aux attentes de nos clients

Aujourd'hui nous sommes davantage dans une approche globale où tous les clients disposent des mêmes services (téléphone, courriels, courriers, plateformes) quel que soit leurs besoins et leurs attentes.

L'enjeu d'une segmentation est bien de répondre de façon plus pertinente et adaptée à chacun (par exemple, les employeurs utilisent aujourd'hui le vecteur courriels pour demander à être rappelés, ce vecteur-là n'est donc pas le plus efficace pour ce type de population. Le téléphone, le webcallback ou des webinaires par exemple nous permettront de répondre de façon plus pertinente à leurs besoins).

La connaissance empirique de nos clients couplée aux travaux sur la connaissance clients issue de la data nous permet d'avoir une idée claire et précise de qui sont nos clients et du bénéfice attendu de l'utilisation de nos services. Cela nous permettra ainsi d'affiner et d'optimiser nos offres.

Cette segmentation fine a donc vocation à améliorer leur satisfaction.

Les enquêtes de satisfaction clients effectuées par un prestataire externe permettront de mesurer ces avancées.

S'aligner avec l'organisation des directions de gestion

L'organisation « segmentée » permet aussi de s'aligner avec l'organisation des directions de gestion angevines et bordelaises : si la DSC traite le premier niveau des interactions clients de la DPS, les services de gestion sont des partenaires de premier ordre afin de traiter si nécessaire le second niveau de ces interactions dont le pourcentage varie selon le segment clients mais ne dépasse pas les 10%).

Une organisation alignée permettra ainsi de travailler de façon plus fluide sur les grands enjeux métier de chaque segment de clients.

A noter que si la segmentation clients et la polyvalence multifonds (CNRACL, Rafp et Fspoeie) est effective à Bordeaux depuis 2005, le centre de contacts angevin est davantage organisé par activités : l'enjeu clé sera donc de renforcer la polyvalence des agents et d'élargir ainsi leur champ de compétences.

A noter également que la mutualisation est hors champ du projet d'évolution de la DSC (les agents de chaque site continueront à répondre aux fonds dont ils maîtrisent la réglementation. Les Bordelais à la CNRACL, au Rafp et au FSPOEIE et les Angevins à l'Ircantec, aux Mines et à la banque de France).

Le projet de transformation basé sur l'équilibre entre les équipes et une nécessaire continuité

Le projet de transformation ne remet pas en cause la localisation actuelle des équipes ni les équilibres des bassins d'emplois.
Il impacte différemment les trois départements actuels de la direction :

- Département stratégie et pilotage de la performance (changements de rattachements hiérarchiques uniquement)
- Département formation professionnelle et autres mandats (pas de changement pour les collaborateurs)
- Département Centre de contacts Retraite (choix d'un segment clients pour l'ensemble des équipes)

L'équilibre des bassins d'emplois

Le nombre de collaborateurs par bassin d'emplois est strictement maintenu

L'équilibre des équipes

Les managers sont également toutes et tous maintenus, chacun retrouve un poste dans la nouvelle organisation

A noter que dans la mesure du possible les managers N+1 sont davantage en proximité géographique avec leurs équipes

A noter que les N+1 auront des adjoints en regard de la taille critique des unités (cf slide 20)

Une continuité dans la gestion des projets

Les projets menés actuellement au niveau de la DSC sont maintenus avec les équipes en place

Le projet de transformation a vocation à conjuguer efficacité et QVT

Une expérimentation sur l'organisation du travail : les brigades (support dédié au bilan de cette expérimentation)

Deux enquêtes sur cette expérimentation ont été proposées aux conseillers « expérimentateurs ».

Les personnes interrogées sont satisfaites et pensent que les brigades permettent :

- de mieux gérer leur journée de travail : **94 %** (96% en 2023)
- de mieux équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle : **91 %** (96% en 2023)
- de réduire la pénibilité de la prise d'appels : **92 %** (95% en 2023)

Le nouveau dispositif est perçu comme **moins stressant** que le précédent, pour **84%** des répondants.

Globalement, 92 % des répondants souhaitent que le dispositif soit pérennisé.

En conséquence, il est donc proposé de mettre fin à cette expérimentation et de déployer une nouvelle organisation du travail dans le cadre de cette réorganisation.

Une enquête de mesure de la satisfaction au travail des conseillers

Une enquête a été menée auprès de l'ensemble des conseillers afin de recueillir leur niveau de satisfaction au travail (en annexe résultats de l'enquête)

Les points clés qui ressortent de l'enquête dont le taux de participation s'élève à 78% :

- 90% sont globalement satisfaits de leur expérience en tant que conseiller
- Parmi les 123 répondants, la formation recueille 93% de conseillers satisfaits
- 95% des répondants attachent une grande importance à la présence du manager de proximité, avec une note de 9,1/10. Les conseillers expriment notamment la nécessité de cette proximité pour la cohésion d'équipe, les échanges et la communication
- La satisfaction concernant l'organisation de la journée de travail est très bonne, avec des notes selon les items de 7,9 à 8,5/10
- L'insertion dans le collectif ainsi que l'ambiance dans l'équipe sont les deux critères les mieux notés avec 8,4 et 8,5/10
- Concernant la journée de travail, la répartition des activités au quotidien recueille la note la plus basse avec 6,8/10

Synthèse des objectifs de transformation

Les enjeux stratégiques de la transformation

- **Simplification et efficacité de l'organisation** tout en renforçant le bien-être au travail des personnels
- **Connaissance clients renforcée** afin de leur offrir le service le plus adapté à leurs besoins (segmentation clients)
- **Organisation alignée** sur celle des directions de gestion

La traduction organisationnelle

- Suppression de la strate hiérarchique « départements »
- Regroupement des activités ayant des adhérences fortes = plus de proximité et d'efficacité
- Simplification de la comitologie interne = responsables de service intègrent le codir DSC
- Adaptation des vecteurs de contacts aux besoins clients (tous les vecteurs ne sont pas adaptés à leurs besoins)
- Segmentation clients = regroupement des équipes sur un même segment permettra notamment de déployer des parcours professionnels plus lisibles
- Renforcer et fluidifier les relations entre 1^{er} niveau (relation clients) et 2^{ème} niveau (directions de gestion)

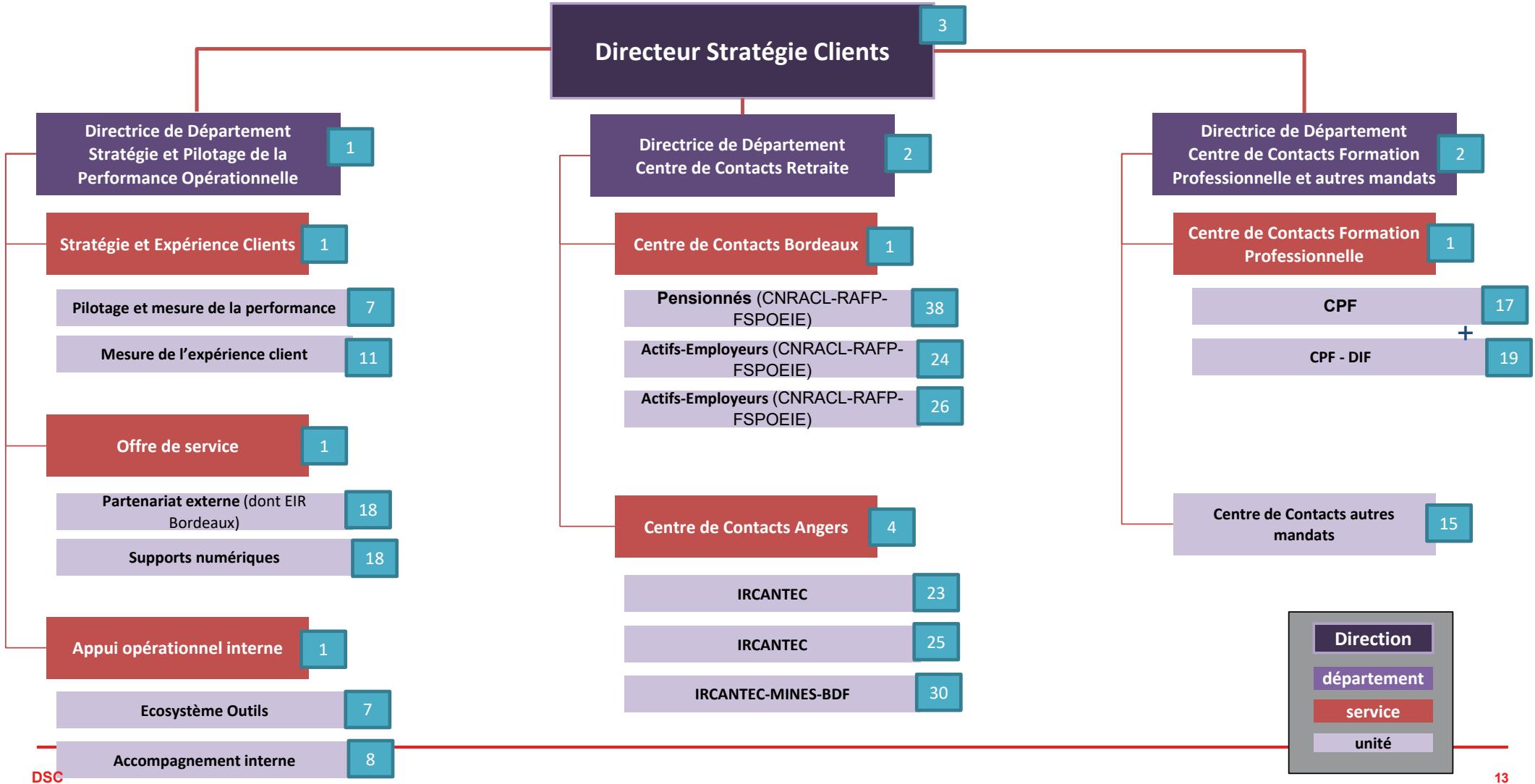


02

Projet de modèle organisationnel

Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Organisation actuelle = 303

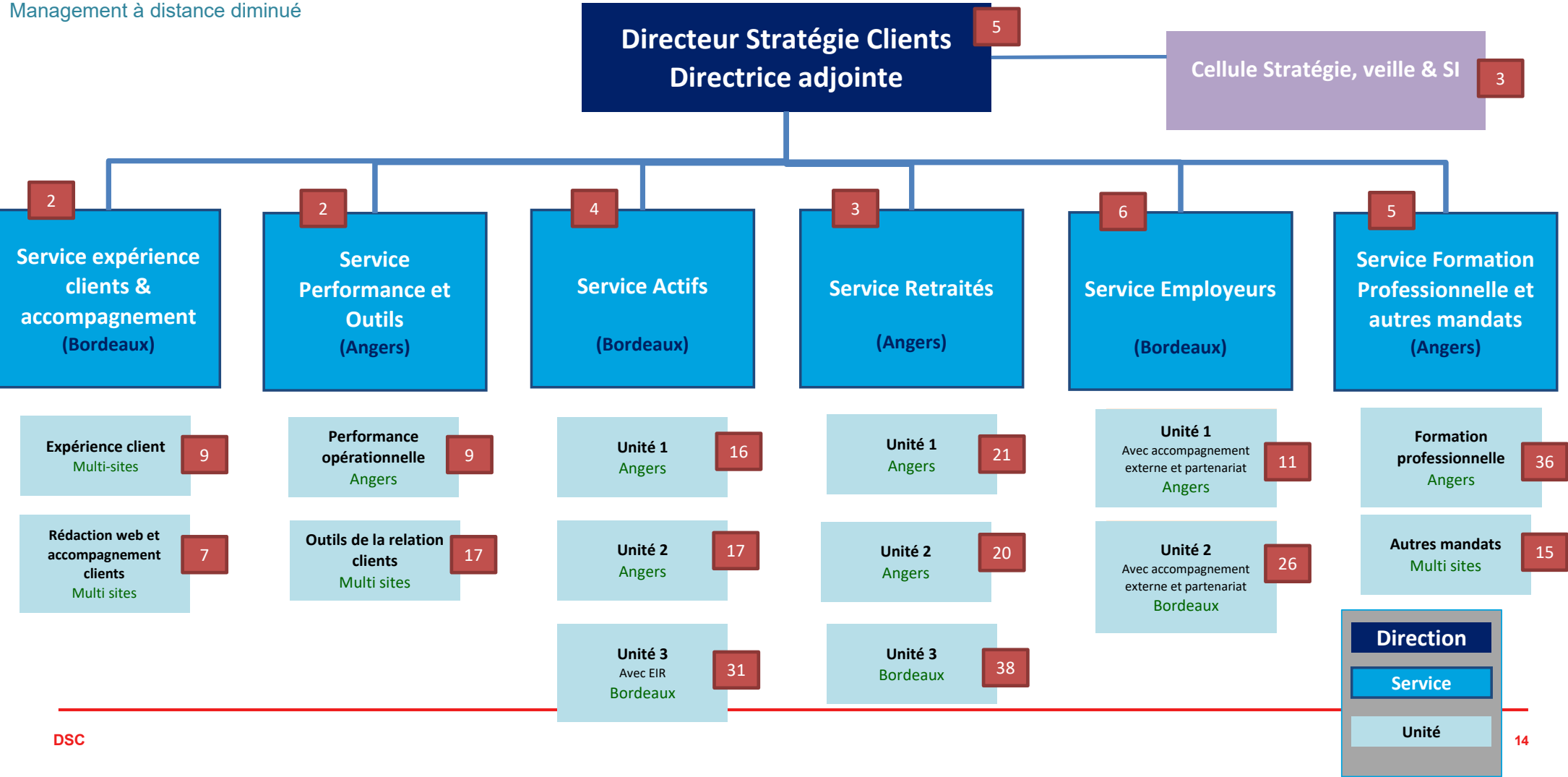


Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Organisation cible = 303

Gouvernance réduite (suppression des départements)

Management à distance diminué



Evolution département Stratégie et Pilotage de la Performance Opérationnelle (P0C100)

Afin de **rapprocher les activités complémentaires**, homogénéiser les pratiques et **optimiser la performance** :

- Regroupement des unités « Pilotage et mesure de la performance » (POC111) et « Ecosystème outils » (POC131) + data + dimension outillage (webmaster, gestion des tutoriels, e-mailing)
- Regroupement des unités « Mesure de l'expérience client » (POC112) et « Supports numériques » (POC122)
- Suppression de l'unité « Accompagnement interne » (POC132) avec une intégration des compétences au sein des unités opérationnelles des centres de contacts pour un appui au + près des besoins
- Rattachement de l'activité dédiée aux employeurs de l'unité « partenariat externe » (POC121) dans le futur service Employeurs pour une complémentarité d'actions sur ce segment client
- Rattachement de l'activité EIR (Entretien Individuel Retraite) dédiée aux actifs de l'unité « partenariat externe » (POC121) dans le futur service Actifs

Avec cette approche il s'agit de :

Regrouper les compétences ayant une forte adhérence entre elles

Outils – Reporting - data
Connaissance clients – supports numériques

Intégrer les activités dédiées à un segment client au sein d'un même pôle

Regroupement des conseillers et des chargés de relation retraites (CRR et CRC) au sein du service employeurs

Rattachement des EIR (Entretiens Individuels Retraites) au service actifs

Pour améliorer la satisfaction des clients et des collaborateurs

Conservation du périmètre d'activité des collaborateurs

Valorisation de l'expertise acquise

Développement de **nouveaux services aux clients**

Avec des impacts sur les collaborateurs relativement faibles

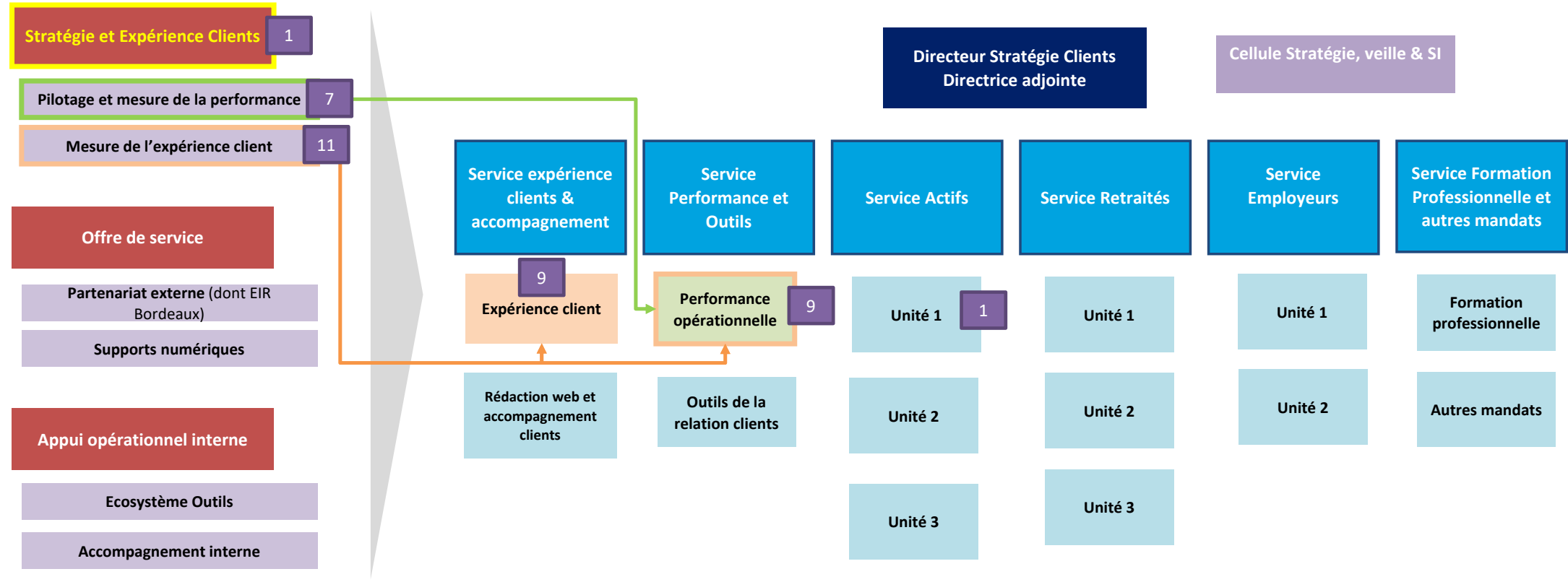
Pas de changement d'activité

1 poste de RU en moins (désormais rattaché au directeur/directrice adj de la DSC en tant que chargé de mission) et réaffectation de certains managers

Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Évolution du Département Stratégie et Pilotage de la Performance Opérationnelle

Service « Stratégie et Expériences client »

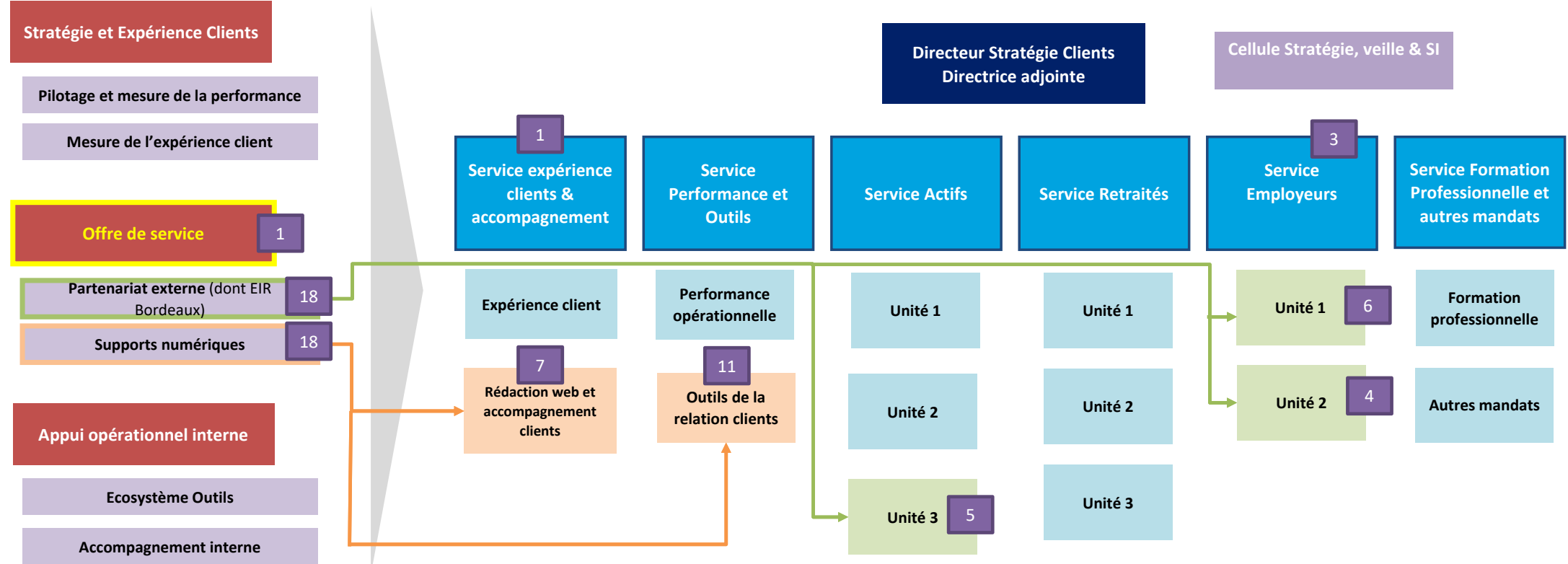


2 collaborateurs de l'unité Mesure de l'expérience client en charge de la data rejoignent l'unité performance opérationnelle

Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Évolution du Département Stratégie et Pilotage de la Performance Opérationnelle

Service « Offre de service »

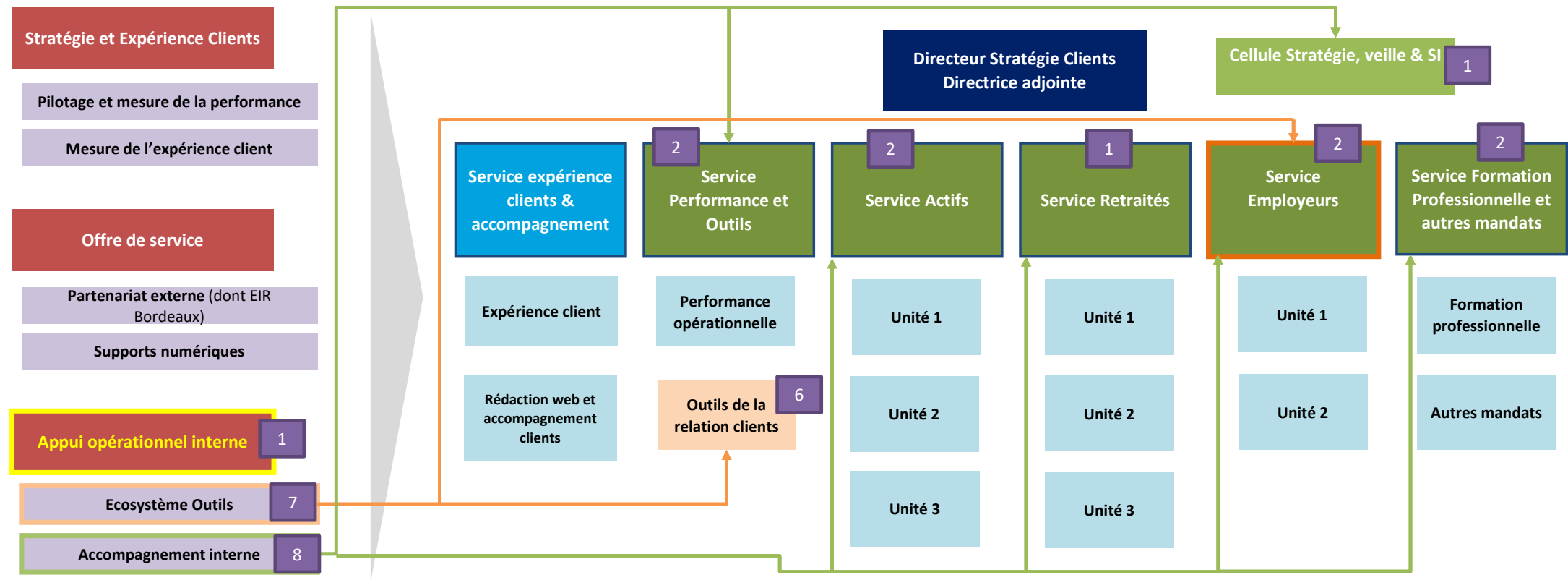


Unité supports numériques → rédacteurs dans l'unité rédaction web & accompagnement clients / « techniciens » dans l'unité outils relation clients

- Unité partenariat externe → intégration des collaborateurs EIR bordelais dans l'unité 3 du service Actifs (Bordeaux)
- rattachement des ADR (assistantes développement retraite) au responsable de service employeurs
- intégration des CRC/CRR dans les unités du service Employeurs (en fonction du bassin d'emploi concerné)
- RU prend en charge unité 1 service Employeurs (Angers) – ARU devient RU unité 3 service Actifs (Bordeaux)

Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Évolution du Département Stratégie et Pilotage de la Performance Opérationnelle Service « Appui opérationnel interne »



Unité écosystème outils → RU devient ARS service Employeurs

Unité accompagnement interne → RU devient chef de projets Cellule stratégie, veille & SI / collaborateurs intégrés dans les services en fonction de leurs profils (rattachement RS)

Evolution département Centre de Contacts Retraite (P0C200)

Afin de **développer une offre de services adaptée** à chaque profil client (Actifs, Employeurs, Retraités) pour **mieux répondre à leurs attentes** :

- Avec une organisation par segment client (1 service pour chaque segment, avec des unités sur chaque site)
- Avec une symétrie de traitement sur les processus mutualisés en gestion entre les différents fonds CNRACL, RAFF, IRCANTEC, FSPOEIE et MINES

Suppression des barrières géographiques / maintien des spécificités site-fonds quand cela est opportun

- Fonction d'ARS sur chaque segment pour harmonisation et meilleure continuité de service – création poste ARS sur le service employeurs au regard de la spécificité de ce segment clients et des profils des collaborateurs (conseillers, CRR, ADR)
- Rattachement des superviseurs et des collaborateurs appui interne à chaque responsable de service en fonction des profils et des compétences

Avec cette approche il s'agit de :

Proposer des services adaptés à chaque segment en prenant en compte ses spécificités et ses besoins

Retraités :

- Accompagner les nouveaux retraités pour développer l'autonomie au plus tôt
- Enrichir les services spécifiques pour la part de population non connectée et en situation fragile

Actifs :

- Développer l'autonomie pour réserver la disponibilité des conseillers sur les cibles prioritaires (actifs post 50 ans, invalidité)
- Suivre un public ciblé via des cycles relationnels

Employeurs :

- Accroître les dispositifs d'accompagnement et de formation

Pour améliorer la satisfaction des clients ainsi que des agents (symétrie des attentions)

Equilibre des effectifs sur les 2 bassins d'emploi **préservé**

Maintien des 3 segments clients sur chaque site

Conservation du **manager de proximité sur le même site** que son équipe

Elargissement du fonctionnement en brigades pour plus de souplesse et de diversité dans l'activité des conseillers

Avec des impacts sur les collaborateurs contenus mais importants

Pas de changement d'activité mais **un changement de périmètre pour 4 unités sur 5**

1 unité déjà en cible (retraités Bordeaux) avec brigades

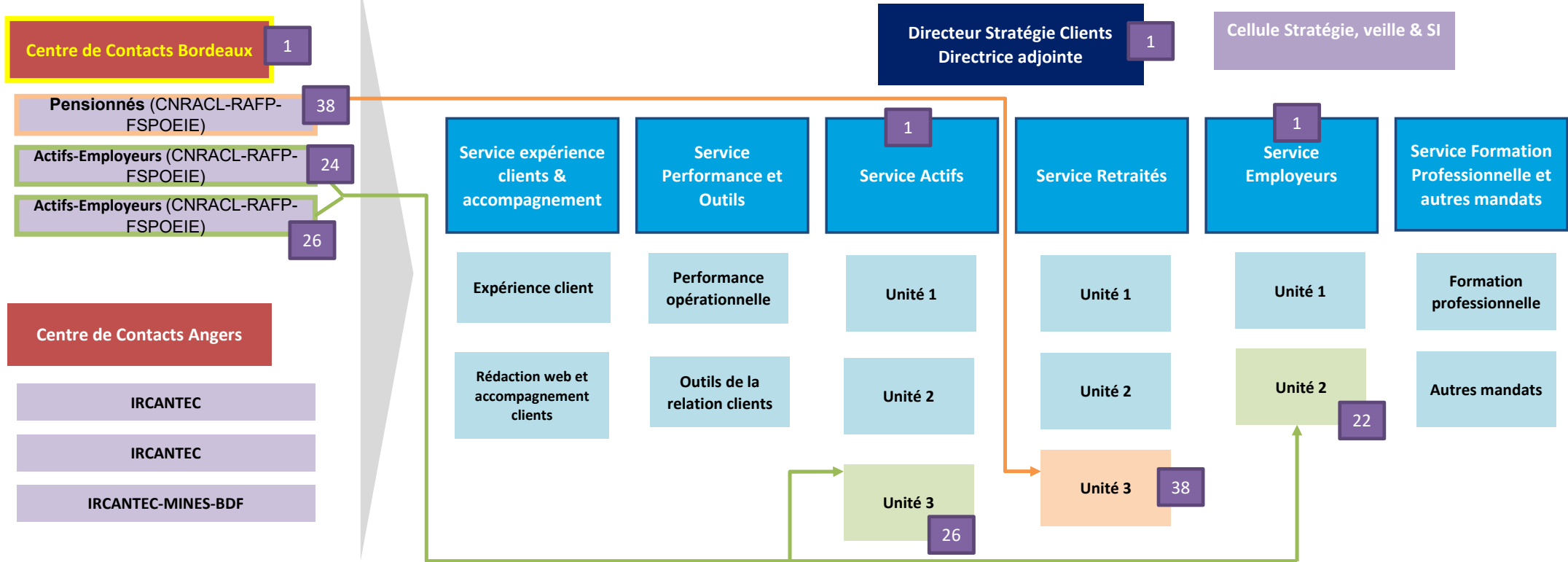
Prise en compte du choix des collaborateurs pour leur futur segment d'activité

A noter

Positionnement des conseillers sur le segment de leur choix

Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Évolution du Département Centre de Contacts Retraite Service « centre de contacts Bordeaux »



Unité Pensionnés → unité déjà en cible

Unités Actifs-Employeurs → répartition sur l'unité actifs et sur l'unité employeurs bordelaises

Rattachement hyperviseurs = 1 au service Actifs + 1 au service Retraités

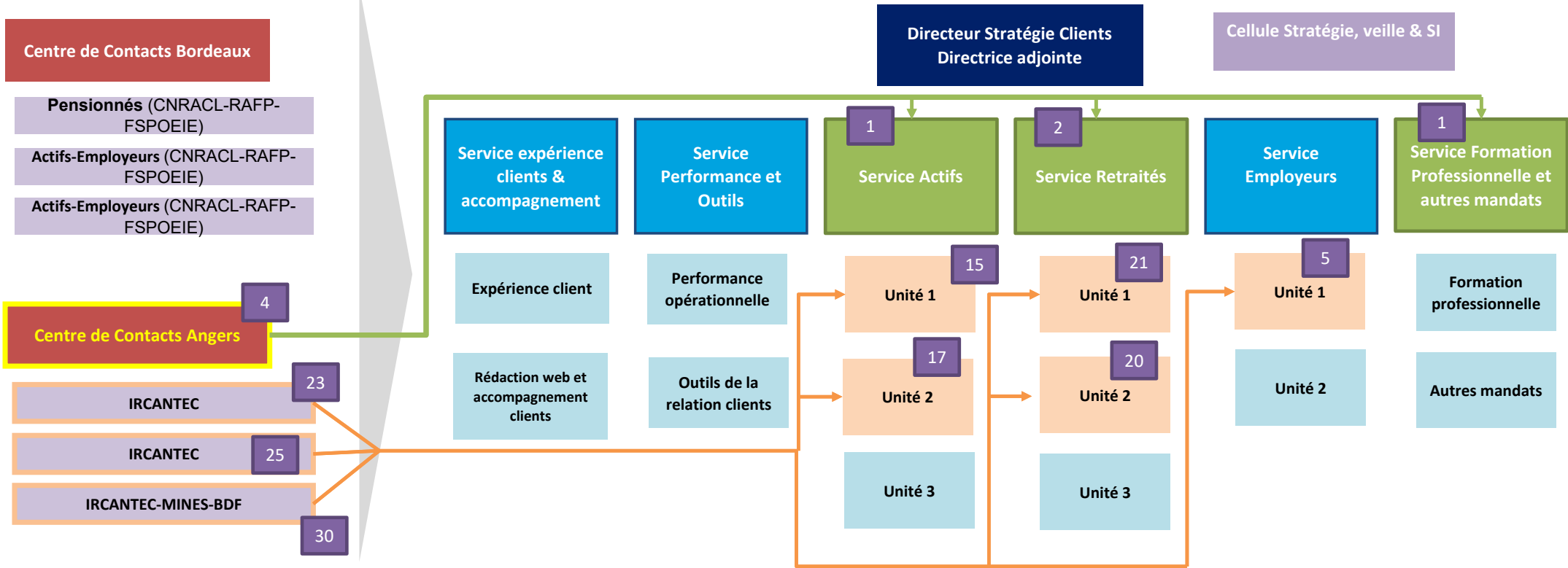
1 ARU devient chargée de missions auprès de la direction

1 RU devient RS du service employeurs

Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Évolution du Département Centre de Contacts Retraite

Service « centre de contacts Angers »



Rattachement des 3 hyperviseurs = 1 au service Actifs - 1 au service Retraités - 1 au service formation professionnelle et autres mandats

Pas d'hyperviseur pour le service employeurs car moins de conseillers et pas de brigade en perspective

Evolution département Centre de Contacts Formation Professionnelle et autres mandats (POC300)

- Maintien du centre de contacts formation professionnelle
- Regroupement des 2 unités formation professionnelle en 1 seule
- Rattachement d'un hyperviseur et de 2 collaborateurs appui interne au responsable de service
- Fonction d'ARS créée par symétrie autres services « centres de contacts » pour harmonisation et meilleure continuité de service
- Maintien de l'unité autres mandats au sein de ce service en tant qu'incubateur



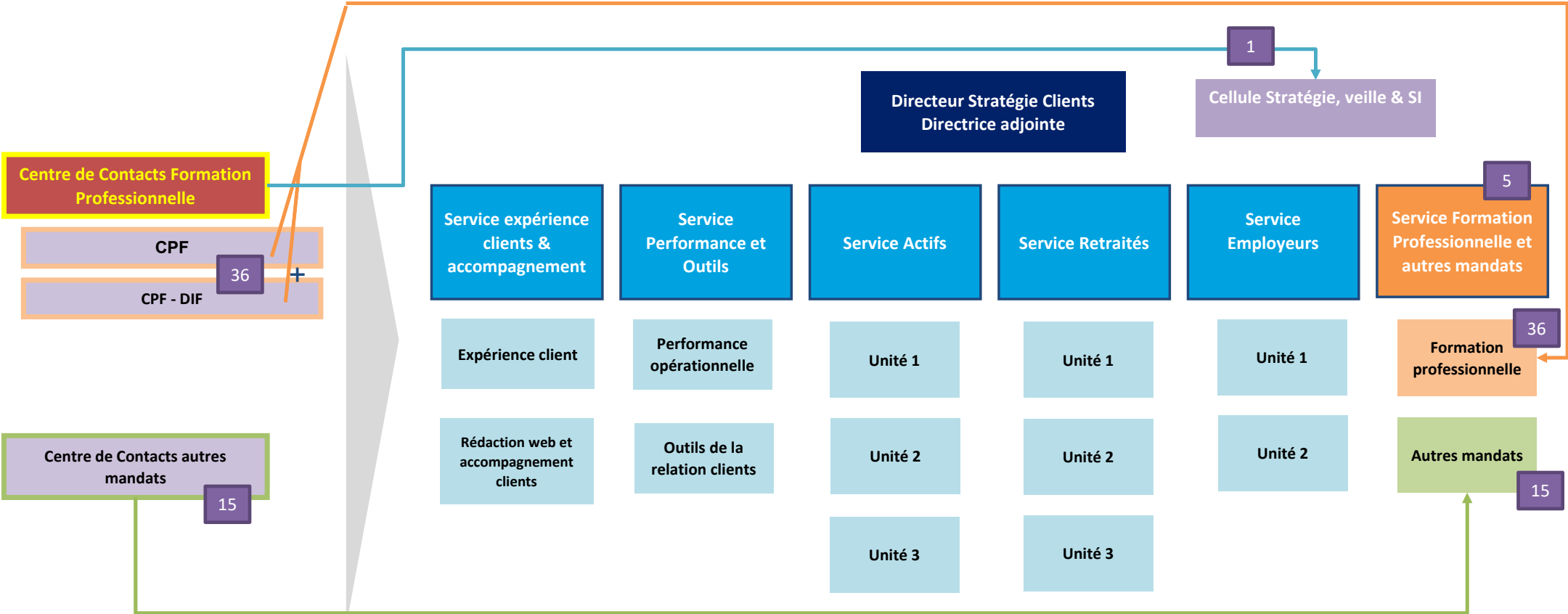
Absence d'impact sur les
collaborateurs

Pas de changement d'activité

**Pas de changement de ligne
hiérarchique directe (N+1)** pour les
collaborateurs

Le projet de transformation établit un modèle fonctionnel cible

Évolution du Département Centre de Contacts Formation Professionnelle et Autres Mandats



Directrice département Formation Professionnelle et autres mandats → directrice de projets cellule stratégie, veille & SI
 Rattachement d'un hyperviseur + 2 collaborateurs accompagnement interne au service Formation Professionnelle et autres mandats
 Rattachement de l'assistante au niveau du service

Encadrement : positionnement des postes de responsables et d'adjoints

- Postes d'adjoints responsables de service

En regard de la taille des services de « production », chaque responsable de service est secondé par un adjoint (ARS) ayant vocation à l'appuyer dans ses différentes fonctions

- Postes d'adjoints responsable d'unité

En regard de la taille des unités, du profil des collaborateurs et des activités pilotées, les responsables d'unité seront secondés par des adjoints (ARU)

- Nombre de managers : responsables de service (RS), responsables d'unité (RU) et adjoints

Service expérience clients et accompagnement

1 RS (Bordeaux)
2 RU (Bordeaux)
1 ARU (Angers)

Service performance et outils

1 RS (Angers)
1 RU (Angers)
1 RU (Angers) et 1 ARU (Bordeaux)

Service Actifs

1 RS (Bordeaux)
1 RU avec fonction ARS (Angers)
1 RU (Angers)
1 RU et 1 ARU (Bordeaux)

Service Retraités

1 RS (Angers)
1 RU avec fonction d'ARS (Angers)
1 RU (Angers)
1 RU + 1 ARU (Bordeaux)

Service Employeurs

1 RS + 1 ARS (Bordeaux)
1 RU (Angers)
1 RU + 1 ARU (Bordeaux)

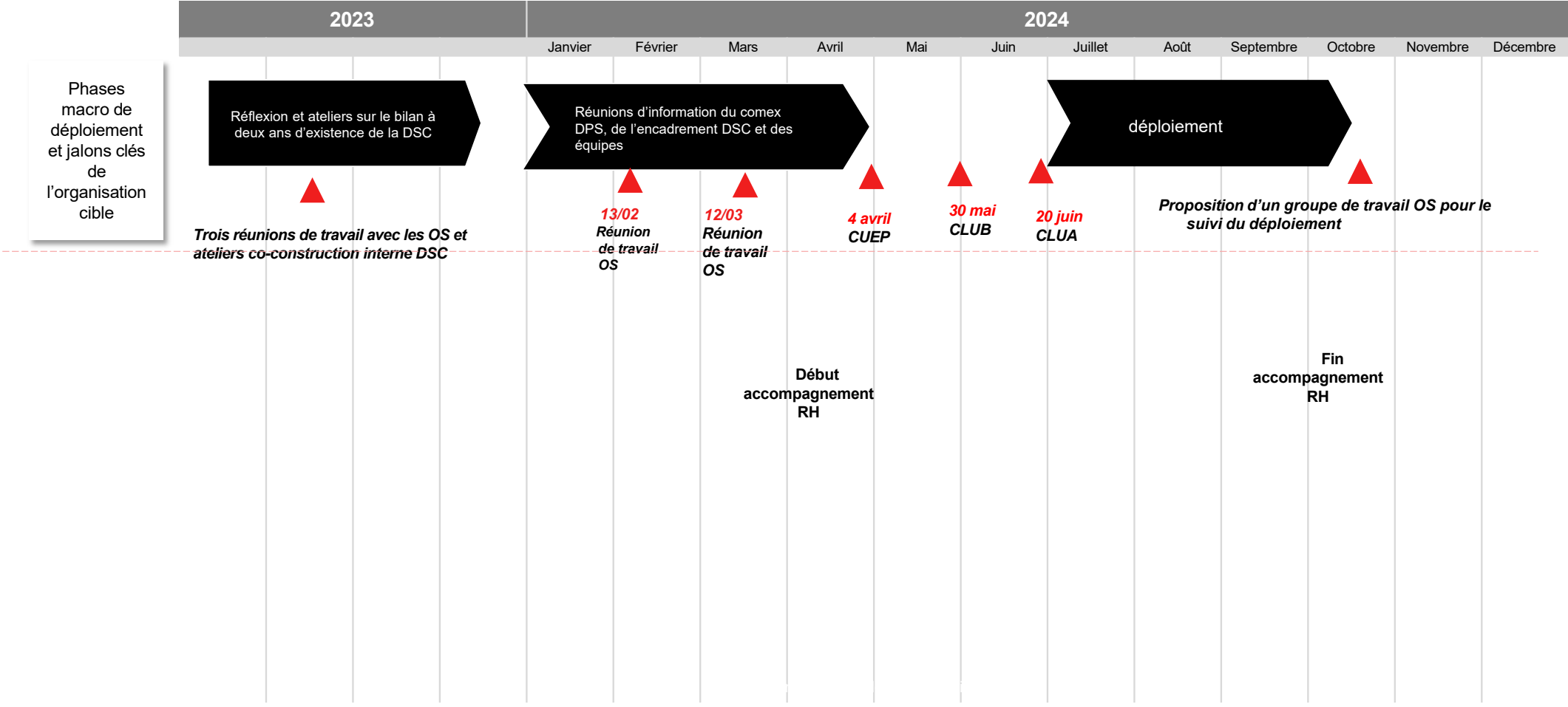
Service Formation professionnelle et autres mandats

1 RS (Angers)
1 RU avec fonction d'ARS (Angers) +1 ARU (Angers)
1RU (Bordeaux)

03

Projet de plan de déploiement

Proposition du plan de déploiement du projet DSC



Des indicateurs vont être déployés afin de suivre le déploiement de la transformation

Afin d'assurer le suivi du projet de transformation, il est proposé d'évaluer sa mise en œuvre en s'attachant à deux objectifs prioritaires : l'adhésion des équipes (pilier 1) et l'appropriation des compétences nouvelles (pilier 2) avec les indicateurs suivants

Pilier 1 : adhésion des équipes

Un arrimage renforcé avec les équipes

- 2^{ème} enquête de satisfaction des agents afin de mesurer l'écart entre les résultats en amont de la transformation & post transformation (cf annexe) – Cette enquête pourrait être lancée 6 mois après la mise en place de la transformation

Pilier 2 : appropriation des compétences

Un suivi fin du développement des compétences des personnels pour s'assurer que les compétences de chacun sont au bon niveau

- Taux de déploiement des formations pour les agents & les managers
- Entretiens avec les agents impactés afin d'échanger sur leur nouveau positionnement

A red geometric frame consisting of a vertical line on the left, a horizontal line at the bottom, and a diagonal line on the right that slopes upwards from the bottom-right corner to the top-left corner. The top-left corner is also defined by a diagonal line sloping downwards from the top-left towards the center.

04

Proposition du plan d'accompagnement

L'étude des impacts du projet de la transformation de la DSC

La matrice de passage permet de décompter le nombre d'agents impactés par un ou plusieurs changements, leur nature (changement de poste, de manager, de structure...) et d'évaluer l'impact pour chacun de la transformation.

La DSC compte aujourd'hui 303 collaborateurs (effectifs présents payés/présents au 31/01/2024).

3 types d'impacts sont identifiés :

- La suppression des départements et donc la fonction de trois directrices de département : une ayant réalisé une mobilité, les deux autres étant repositionnées au sein de la direction
- L'évolution des structures hiérarchiques
- L'ajustement des collectifs de travail en regard des nouveaux segments de clients

En regard de la matrice de passage :

- **37%** des agents changent de supérieur hiérarchique direct
- **11%** des agents auront leur responsable hiérarchique direct à distance
- **17%** des agents ne sont pas concernés par l'évolution de l'organisation
- **39%** des agents pourraient être concernés par un changement d'espace de travail (groupe de travail à venir) – délai à calibrer lors des travaux avec les services logistiques des sites

- Respect du choix du segment pour les conseillers/hyperviseurs/animateurs du centre de contacts retraite
 - Angers : pour **96%** d'entre eux, respect de leur choix numéro 1
 - Bordeaux : pour **98%** d'entre eux, respect de leur choix numéro 1

Un accompagnement RH renforcé sera proposé aux collaborateurs dont le choix n°1 n'a pas pu être respecté (4 collaborateurs)

Pour la majorité des agents concernés par le projet de transformation, celui-ci a un impact limité sur leurs conditions de travail en raison de la continuité d'exercice des missions

Analyse des impacts de la transformation sur les personnels

	Impacts		Actions menées	Indicateurs de suivi	
Humain	<ul style="list-style-type: none"> • Vie professionnelle / vie personnelle : meilleure conciliation grâce à l'extension des brigades pour les conseillers, tout en conservant la possibilité de télétravailler • A plus de 96 %, le choix n°1 des conseillers sur un segment clients est respecté • Nouveaux collectifs de travail : CRR et conseillers / EIR et conseillers dans le même service en lien avec le client concerné (cette évolution a vocation à renforcer les synergies entre les équipes en favorisant la richesse des parcours professionnels (par exemple unité commune conseillers et CRR/CRC) • Renforcement du N+1 en proximité (sur même site) • Suppression d'une ligne hiérarchique (départements) = simplifier et <i>désilloter</i> les échanges et les prises de décisions 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution du collectif de travail : <ul style="list-style-type: none"> - collectif de travail multisites (rattachement davantage marqué au segment, moins au site) - 1 équipe bordelaise qui n'aura plus de manager de proximité : mise en place d'un manager référent sur site 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accompagnement individuel : entretiens RH individuels avec les collaborateur/trices impactées par la réorganisation pour identifier les besoins et les dispositifs d'accompagnement à mettre en place ▪ Nombre de réunions de service plus accentué lors du déploiement et ce jusqu'à la fin de l'année ▪ Mise à jour des fiches de poste type et des compétences associées ▪ Présentation du projet aux acteurs de la filière prévention santé le 07/03/2024 et appui tout au long du projet afin de coordonner les actions d'accompagnement, en cas de situation à risque. ▪ Cellule d'écoute : les agents qui le souhaitent peuvent solliciter une cellule d'écoute réunissant deux spécialistes RH angevin et bordelais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'entretiens individuels réalisés en lien avec la transformation avec un suivi accentué pour les collaborateurs dont le choix n°1 n'aura pas pu être respecté ▪ Taux de formation des collaborateurs au niveau de la réglementation & processus si changements de segment (juin 2024) ▪ Taux de formation des managers : inscription aux sessions « accompagnement au changement » ▪ Enquête/sondage flash QVT suite aux premières enquêtes de juin 2023 et mars 2024

Analyse des impacts de la transformation sur les personnels

	Impacts		Actions menées	Indicateurs de suivi
Organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> Regroupement des agents par segments clients et activités complémentaires : Renforcement des compétences par segment pour offrir un meilleur service clients adapté à ses besoins Création de passerelles métiers Disparition d'une strate managériale (la notion de département disparaît) Comitologie simplifiée (codir élargi aux RS) Renforcement du management N+1 en proximité géographique Meilleure valorisation et renforcement des compétences, par partage d'expériences transverses au sein des services 	<ul style="list-style-type: none"> Changement de responsable hiérarchique pour une partie du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement du rôle de manager (responsables de services et d'unité) : <ul style="list-style-type: none"> définition des rôles et responsabilités attendus d'un manager (réunions avec la direction à compter de mi-avril) mise en œuvre de formations collectives pour le management, renforcées selon les besoins par des accompagnements individuels type coaching Accompagnement des responsables d'équipes actuels : formation obligatoire pour chaque manager à l'accompagnement au changement Accompagnement des agents : plan de formation dédié Le plan d'accompagnement au changement fera l'objet d'un suivi par la direction de la stratégie clients avec des réunions bi-mensuelles dédiées au sujet : réunions avec les responsables de service et d'unité 	<ul style="list-style-type: none"> Faire un comparatif des mesures de satisfaction clients avant/après Taux de formation des managers Suivi du nombre d'accompagnement individuels des managers Suivre le nombre de mobilités entrantes et sortantes à la DSC
DSC				

Analyse des impacts de la transformation sur les personnels

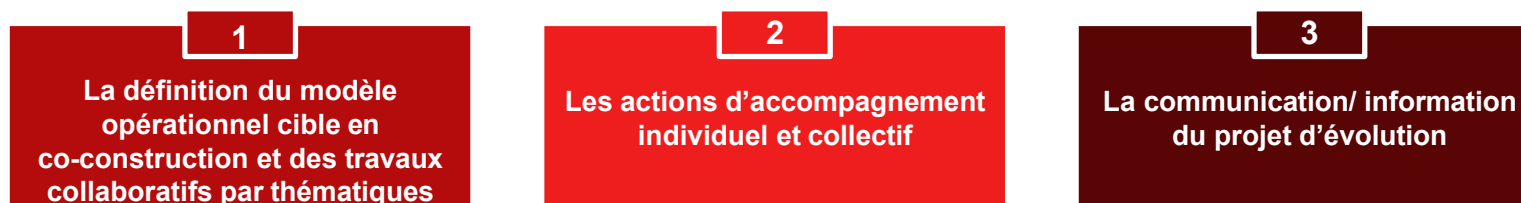
	Impacts		Actions menées	Indicateurs de suivi
<p>Environnement de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les responsables de services principalement, poursuite du mode de travail hybride avec les équipes à distance : mise en place de rituels par équipe par exemple réunion de travail hebdomadaires en distanciel et en présentiel de façon trimestrielle) ▪ A noter que les évolutions sur le site angevin seront mineures en regard sur futur déménagement à Quatuor Eblé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustements des espaces de travail en regard de la nouvelle organisation pour les agents concernés, avec 2 référents par site pour prendre en compte les besoins ▪ Davantage de déplacement pour les responsables de service 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réalisation des travaux avec les services logistiques des sites pour identifier une configuration de bureaux compatibles avec les besoins des collectifs de travail (groupe de travail qui débute post consultation CUEP) ▪ Travaux collaboratifs avec les équipes pour l'adaptation des espaces de travail : 39% des collaborateurs pourraient voir évoluer leur espace de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enquête/sondage flash QVT suite aux premières enquêtes de juin 2023 et mars 2024

Un accompagnement amorcé en février 2023 qui se prolonge dans la durée

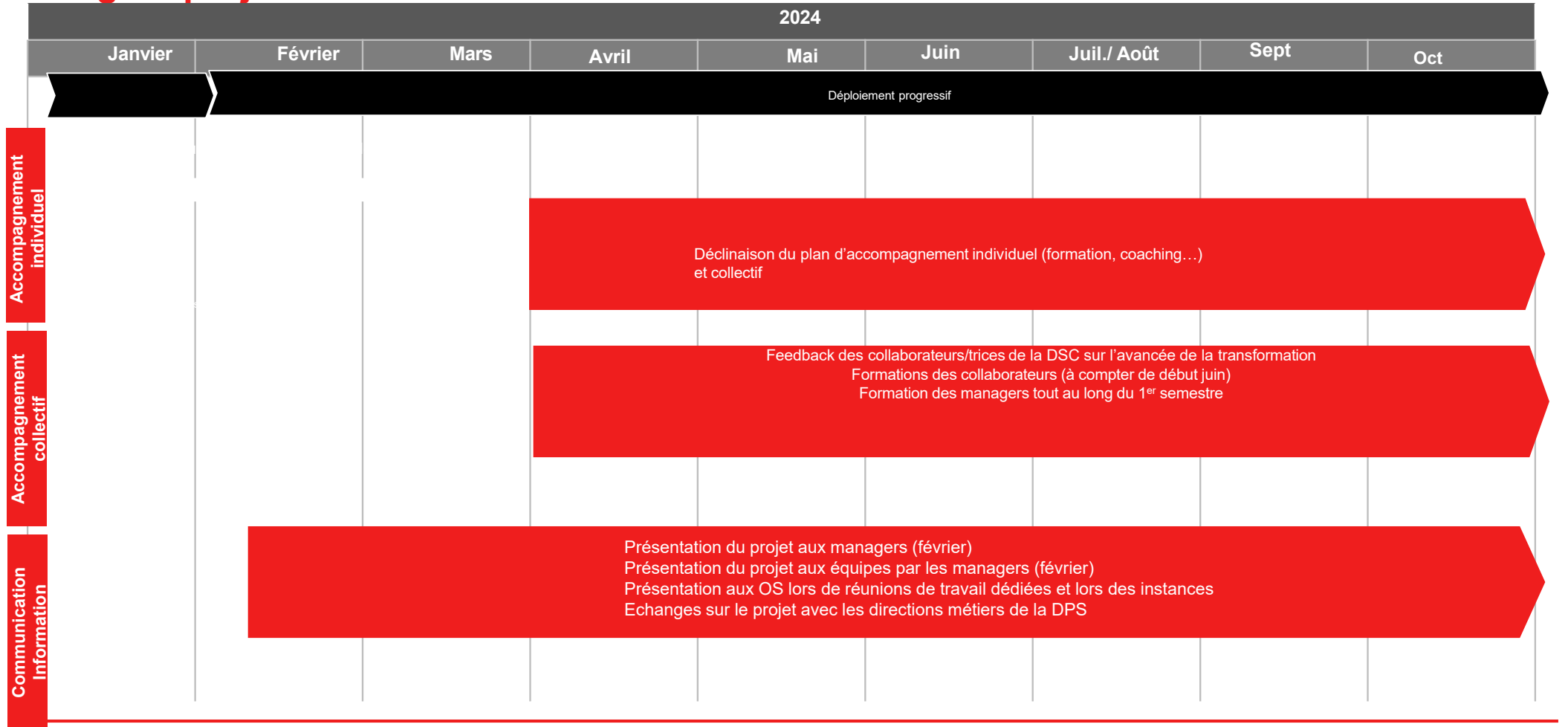
Compte tenu de l'enjeu, l'accompagnement du changement s'étalera jusqu'au déploiement opérationnel de la nouvelle organisation en s'appuyant sur les managers, les équipes RH et les équipes du secteur médico-social (AP, psychologues, médecins du travail)

Le plan d'accompagnement au changement fera l'objet d'un suivi par la direction de la stratégie clients avec des réunions bi-mensuelles dédiées au sujet : réunions avec les responsables de service et d'unité

Les 3 axes de l'accompagnement du changement :



Des échanges qui ont démarré en 2023 et qui se poursuivront tout au long du projet de transformation



Détails de la proposition du plan d'accompagnement des agents de la DSC

La définition du modèle opérationnel cible a été réalisée par des activités de **co-construction avec le management et des ateliers sur des thématiques ciblées** avec des collaborateurs DSC experts

Axe 1

Les ateliers de co-construction ont débuté dès février 2023 et vont se poursuivre jusqu'au déploiement du projet de transformation

Depuis février 2023, des ateliers de co-constructions avec le management et des collaborateurs/trices ont contribué à l'élaboration du modèle cible du projet. Les ateliers collaboratifs par thématiques vont se poursuivre jusqu'à la phase de déploiement.

- **La mobilisation des managers et des représentants « experts »** dans les travaux de conception via :
 - Des **ateliers de co-construction du modèle opérationnel cible** avec les responsables de services
 - Des **réunions de travail avec les responsables et leurs N-1** pour la déclinaison du modèle au sein de chaque domaine: analyse et choix de scénario d'organisation
 - Des **ateliers collaboratifs sur des thématiques ciblées** avec des représentants de ces expertises (deux groupes de trois collaborateurs/trices avec des compétences dédiées)

Détails de la proposition du plan d'accompagnement des collaborateurs/trices de la DSC

Les différents dispositifs d'accompagnement seront activés en fonction des besoins identifiés (actions de formations, participation à des ateliers thématiques, coachings, bilans de compétences, accompagnement à la mobilité...) et pour les collaborateurs/trices qui le sollicitent.

Axe 2

Les actions d'accompagnement individuel

En phase amont de la consultation IRP

Des entretiens seront réalisés à la demande des collaborateurs/trices avec :

- le management ;
- les équipes RH dédiées à la DPS.

Des échanges collectifs ont eu lieu avec le management

Post consultation IRP en préparation du déploiement

Pour les collaborateurs/trices dont les activités évoluent avec le changement d'organisation :

- Par le responsable hiérarchique : explicitation du modèle si nécessaire
- Par les équipes RH dédiées : identification des besoins et dispositifs à mettre en œuvre pour accompagner le collaborateur/trice dans ses nouvelles fonctions.

Pour tous les collaborateurs/trices avec des activités impactées par la nouvelle organisation : un entretien managérial et RH si nécessaire. Un accompagnement individuel sera systématiquement mis en place pour ceux qui en font la demande.

Une identification par le responsable hiérarchique actuel et les RH des situations individuelles sensibles et mise en place d'un accompagnement adapté.

Pendant et post déploiement

Les équipes RH dédiées à la DPS resteront à la disposition de l'ensemble des collaborateurs/trices qui souhaitent faire un point sur leurs activités au sein de la nouvelle organisation.

Détails de la proposition du plan d'accompagnement des agents de la DSC

Post **consultation IRP**, un plan d'action d'accompagnement collectif pour l'ensemble des agents sera déployé.

Axe 2

Les actions d'accompagnement collectif

- **Les dispositifs de formation**, en complément des accompagnements individuels de montée en compétences :
 - Des formations managériales, de manière systématique pour les primo-managers
 - Une formation à l'accompagnement au changement obligatoire pour tous les managers DSC
 - Les formations métier / réglementation en cas de changement de positionnement
- **La mise à jour du référentiel des postes et des compétences** :
 - Des chantiers pour la création de nouvelles fiches de poste type notamment pour les conseillers et les managers
- **Les modalités de suivi** pour garantir la réussite des changements visés, et procéder à des ajustements le cas échéant : points d'étapes avec les responsables de service ainsi que leurs N-1 et l'équipe RH à compter de début avril jusqu'à la bascule à l'été

Détails de la proposition du plan d'accompagnement des agents de la DSC

La communication du projet d'évolution **rassemble les activités d'information** à destination des agents de la DSC et de l'ensemble des parties prenantes DPS

Axe 3

La communication/ information du projet d'évolution

Un plan de communication est déjà en cours....

- Des **actions d'information** à destination des agents ont déjà eu lieu
- Des **rencontres entre le directeur DSC et les équipes**
- Des **présentations par le directeur DSC au comex DPS et au sein des codirs des directions métier**

... ces activités de communication vont se poursuivre durant la phase de déploiement

- Une poursuite des actions déjà en cours :
 - Les actions d'information à destination des agents
 - Une **poursuite des rencontres entre le directeur** et les équipes
 - Des **présentations par le directeur DSC au comex DPS et au sein des codirs des directions métier**



05

**Propositions de modalités de
fonctionnement**

Proposition de modalités de fonctionnement : les groupes de travail et actions clés

Travaux effectués / en cours

- Les agents qui souhaitent être affectés sur un nouveau rôle ou avoir des informations peut **solliciter un entretien avec son responsable hiérarchique et/ou sa RH**
- L'élaboration de la **matrice de passage où tous les agents** auront un rôle dans l'organisation cible et élaboration de la matrice des risques psycho-sociaux avec les acteurs de prévention
- Réunions avec les CRR/CRC des deux sites (18 mars 2024)

Travaux en cours / à venir

- Un groupe de travail dédié aux assistantes de direction (1^{ère} réunion le 19 mars, la prochaine le 9 avril)
- Un groupe de travail sur la comitologie DSC (réunion le 27 mars)
- Une équipe de deux managers par bassins d'emplois en charge des ajustements de l'espace (à compter du 8 avril)
- Un groupe de travail sur les impacts sur le pilotage de l'activité (première réunion le 19 mars)
- Un groupe de travail sur la mise à jour des fiches de poste pour les fonctions « supports » DSC avec les collaborateurs (pas de lien avec l'évolution de l'organisation) – à compter du 8 avril



06

Prochaines étapes

Les prochaines instances

CUEP 4 avril

- Réunion d'information préparatoire du 27 mars
- Présentation du bilan de l'expérimentation des brigades : pour information
- Présentation du dossier d'évolution de l'organisation DSC : pour avis

Instances locales

- Présentation des modalités spécifiques de mise en œuvre au niveau local : pour avis

CLU Angers

- ✓ Plan de formation par bassin d'emplois
- ✓ Présentation des ajustements d'espaces par bassin d'emplois
- ✓ EIS 35h

CLU Bordeaux

- ✓ Plan de formation par bassin d'emplois
- ✓ Présentation des ajustements d'espaces par bassin d'emplois

Annexes

- 1- fiches de poste type centre de contacts retraite (p 40)
- 2- activités par segment clients présentées aux conseillers au moment du choix du segment (p 46)
- 3- résultats enquête QVT centre de contacts retraite (p 50)

A red geometric border that starts as a vertical line on the left, goes up to a horizontal line, then diagonally down to the right, then horizontally to the right, then diagonally up to the right, then horizontally to the right, then diagonally down to the right, and finally horizontally to the right.

01

Fiches de postes type

Description du profil : Conseiller segment actifs

Missions

Vous prendrez en charge la relation directe avec les clients actifs, relevant des fonds de retraite Ircantec, Mines, Banque de France (conseillers basés à Angers) et des fonds Cnracl, Fspoeie, RAFP (conseillers basés à Bordeaux) sur les différents canaux de communication (téléphone, courrier, courriel, encours DAI et dans le cadre de manifestations extérieures). Vous leur apporterez les réponses adaptées à leur situation dans les meilleurs standards de qualité.

Canal téléphone :

- Vous traiterez les demandes d'information des clients actifs
- Vous effectuerez les appels sortants après premier contact client, les entretiens d'information retraite (EIR) ou traitement d'encours issus du portail GIP Info Retraite
- Vous assurerez l'assistance de premier niveau de ces clients pour leur permettre d'accéder aux services dématérialisés, et réaliser notamment l'accompagnement à la demande unique de retraite.

Canal courriel : vous apporterez une réponse personnalisée aux questions listées ci-dessus,

Canal courrier (uniquement à ce stade pour les conseillers angevins) : vous analyserez et traiterez les réclamations de plus de 72h, les demandes d'information avec un spectre de motifs de contacts sur carrière, évaluations, et demandes d'attestations complexes

Vous pourrez être mobilisé dans le cadre de projets, d'expérimentations, de comités ou d'observatoires en lien avec ces activités ou comme assistants auprès de collègues.

Ces missions reflètent l'essentiel de l'activité à ce jour mais sont susceptibles d'ajustements au regard des évolutions futures de la direction.

Vous pourrez, par exemple participer à des projets transversaux liés à votre activité.

Horaires : possibilité de travailler en brigades et en télétravail

Profils attendus

Compétences indispensables

- Vous avez le goût de la relation client et êtes pleinement impliqué dans la satisfaction client
- Vous disposez d'une bonne capacité d'écoute et d'une aisance relationnelle, permettant d'adapter votre communication aux différents profils d'interlocuteurs
- Vous disposez d'un esprit d'analyse et de synthèse
- Vous faites preuve de pédagogie pour expliquer et argumenter
- Vous disposez de capacités rédactionnelles
- Vous disposez de bonnes capacités d'adaptation et avez le sens du travail solidaire en équipe

Compétences pouvant être acquises (L'acquisition de ces différentes compétences pourra se faire de manière progressive et adaptée)

- La connaissance de la protection sociale et de la réglementation des fonds gérés
- La maîtrise des techniques d'entretien
- La connaissance des procédures de relation client
- La maîtrise des outils informatiques associés aux applicatifs de la relation client.

Qualités personnelles

- Vous savez faire preuve d'empathie ; vous êtes respectueux.
- Vous êtes organisé, autonome et rigoureux.

Description du profil : Conseiller segment retraités

Missions

Vous prendrez en charge la relation directe avec les clients retraités, relevant des fonds de retraite Ircantec, Mines, Banque de France (conseillers basés à Angers) et des fonds Cnracl, Fspoeie, RAFP (conseillers basés à Bordeaux) sur les différents canaux de communication (téléphone, courrier, courriel et dans le cadre de manifestations extérieures). Vous leur apporterez les réponses adaptées à leur situation dans les meilleurs standards de qualité.

Les collaborateurs participent également au traitement de rendez-vous téléphoniques (web callback).

Vous gèrerez également les réponses à apporter aux clients via les vecteurs courriels et courriers,

- Envois attestations paiement/attestations fiscales
- Réponses aux réclamations retraités
- Envois de dossiers de réversion RV-DC
- Réponses aux demandes d'informations suite à décès (DI-DC)
- Réponses aux Notaires suite à un décès de retraité
- Affaires sensibles
- Réclamation Retraités

Vous pourrez être mobilisé dans le cadre de projets, d'expérimentations, de comités ou d'observatoires en lien avec ces activités ou comme assistants auprès de collègues.

Ces missions reflètent l'essentiel de l'activité à ce jour mais sont susceptibles d'ajustements au regard des évolutions futures de la direction.

Vous pourrez, par exemple participer à des projets transversaux liés à votre activité.

Horaires : possibilité de travailler en brigades et en télétravail

Profils attendus

Compétences indispensables

- Vous avez le goût de la relation client et êtes pleinement impliqué dans la satisfaction client
- Vous disposez d'une bonne capacité d'écoute et d'une aisance relationnelle, permettant d'adapter votre communication aux différents profils d'interlocuteurs
- Vous disposez d'un esprit d'analyse et de synthèse
- Vous faites preuve de pédagogie pour expliquer et argumenter
- Vous disposez de capacités rédactionnelles
- Vous disposez de bonnes capacités d'adaptation et avez le sens du travail solidaire en équipe

Compétences pouvant être acquises (L'acquisition de ces différentes compétences pourra se faire de manière progressive et adaptée)

- La connaissance de la protection sociale et de la réglementation des fonds gérés
- La maîtrise des techniques d'entretien
- La connaissance des procédures de relation client
- La maîtrise des outils informatiques associés aux applicatifs de la relation client.

Qualités personnelles

- Vous savez faire preuve d'empathie ; vous êtes respectueux.
- Vous êtes organisé, autonome et rigoureux.

Description du profil : Conseiller segment employeurs

Missions

Au sein du centre de contacts, vous assurez la prise en charge des appels et la réponse aux courriels des employeurs relevant de la CNRACL et du RAFP pour les conseillers bordelais et de l'Ircantec et du Fiphfp pour les conseillers angevins.

Depuis, le 1er janvier 2018, s'est ajoutée la prise en charge de l'activité Hotline employeurs CNRACL, RAFP, Ircantec.

Par ailleurs, les appels/courriels dédiés au processus déclarations/cotisations entièrement mutualisés seront pris en charge indistinctement par les conseillers des deux sites.

Vous pourrez être mobilisé dans le cadre de projets, d'expérimentations, de comités ou d'observatoires en lien avec ces activités ou comme assistants auprès de collègues.

Ces missions reflètent l'essentiel de l'activité à ce jour mais sont susceptibles d'ajustements au regard des évolutions futures de la direction.

Vous pourrez, par exemple participer à des projets transversaux liés à votre activité.

Horaires : 9h – 12h30 / 13h30 – 16h00 – possibilité d'exercer ses fonctions en télétravail

Profils attendus

Compétences indispensables

- Vous avez le goût de la relation client et êtes pleinement impliqué dans la satisfaction client
- Vous disposez d'une bonne capacité d'écoute et d'une aisance relationnelle, permettant d'adapter votre communication aux différents profils d'interlocuteurs
- Vous disposez d'un esprit d'analyse et de synthèse
- Vous faites preuve de pédagogie pour expliquer et argumenter
- Vous disposez de capacités rédactionnelles
- Vous disposez de bonnes capacités d'adaptation et avez le sens du travail solidaire en équipe

Compétences pouvant être acquises (L'acquisition de ces différentes compétences pourra se faire de manière progressive et adaptée)

- La connaissance de la protection sociale et de la réglementation des fonds gérés
- La maîtrise des techniques d'entretien
- La connaissance des procédures de relation client
- La maîtrise des outils informatiques associés aux applicatifs de la relation client.

Qualités personnelles

- Vous savez faire preuve d'empathie ; vous êtes respectueux.
- Vous êtes organisé, autonome et rigoureux.

Description du profil : Animateur centre de contacts Retraite

Missions

Votre mission consiste à :

- Appuyer les conseillers et contribuer à l'entretien et au développement de leurs compétences :
 - . Former les collaborateurs
 - . Répondre aux questions complexes concernant la réglementation,
 - . Contrôler la qualité des réponses fournies, tant sur le fond que sur la forme, notamment par de la double écoute et l'enregistrement des appels,
 - . Participer à identifier des axes de progrès pour chacun des membres de l'équipe et participation au suivi de la mise en œuvre des plans d'actions individuels,
 - . Participer à la mise à jour en temps réel des bases documentaires, modules de formation et outils d'aide aux téléconseillers (fiches techniques, tableau questions/réponses...),
 - . Reprendre les appels difficiles ;
- Valider les réponses aux courriels selon les procédures définies ;
- Participer à la production si besoin (répondre aux appels et aux courriels)
- Participer à l'organisation de l'activité en temps réel en fonction des contraintes du service et des ressources de son périmètre en lien avec sa hiérarchie directe ;
- Participer aux réunions de suivi organisées par le Responsable d'unité

La prise de poste sera accompagnée de formations spécifiques à la téléphonie et aux techniques de supervision d'un centre d'appels

Profils attendus

Compétences indispensables :

- . Forte capacité à organiser le travail avec réactivité et pédagogie
- . Grande disponibilité
- . Capacité à motiver les collaborateurs et à préserver la cohésion d'équipe
- . Capacité à s'intégrer et à travailler en équipe
- . Capacité rédactionnelle
- . Discrétion

Compétences pouvant être acquises :

- . Expérience de formateur appréciée
- . Maîtrise de la réglementation des fonds appréciée
- . Expérience en animation d'équipe appréciée
- . Connaissance des processus de gestion liés à l'activité de l'unité
- . Utilisation des outils et techniques d'information et communication
- . Connaissances des applicatifs de gestion appréciée (LR6, CLX, SRV, PEP'si,)

Description du profil : Responsable d'unité centre de contacts Retraite

Missions

Rattaché(e) hiérarchiquement au (à la) responsable du service d'un segment clients, le (la) titulaire du poste aura la responsabilité du management d'une équipe conséquente (entre 20 et 30 collaborateurs).

Le (la) titulaire du poste aura en charge l'organisation et le pilotage des activités de son unité.

A ce titre, il (elle) :

- organise et pilote l'activité et en rend compte périodiquement à son responsable,
- veille à l'atteinte des objectifs de production et de qualité de service,
- conduit les entretiens d'appréciation et de promotion de ses collaborateurs et veille à l'évolution des connaissances ainsi qu'au développement des savoir-faire et savoir-être de ceux-ci,
- veille sur la mise à jour des procédures utiles au bon fonctionnement de l'unité,
- veille à l'optimisation de l'organisation des activités de l'unité,

Ces missions reflètent l'essentiel de l'activité à ce jour mais sont susceptibles d'ajustements au regard des évolutions futures de la direction.

Poste encadrant

Profils attendus

Compétences indispensables

- Qualités managériales (organiser, coordonner, déléguer)
- Qualités relationnelles, écoute
- Rigueur et capacité d'adaptation dans un environnement évolutif (*réglementation, procédures, outils, organisation*),
- Capacité d'analyse, de synthèse et prise de décision,
- Connaissances dans le domaine de la retraite

Compétences pouvant être acquises : Réglementation des fonds

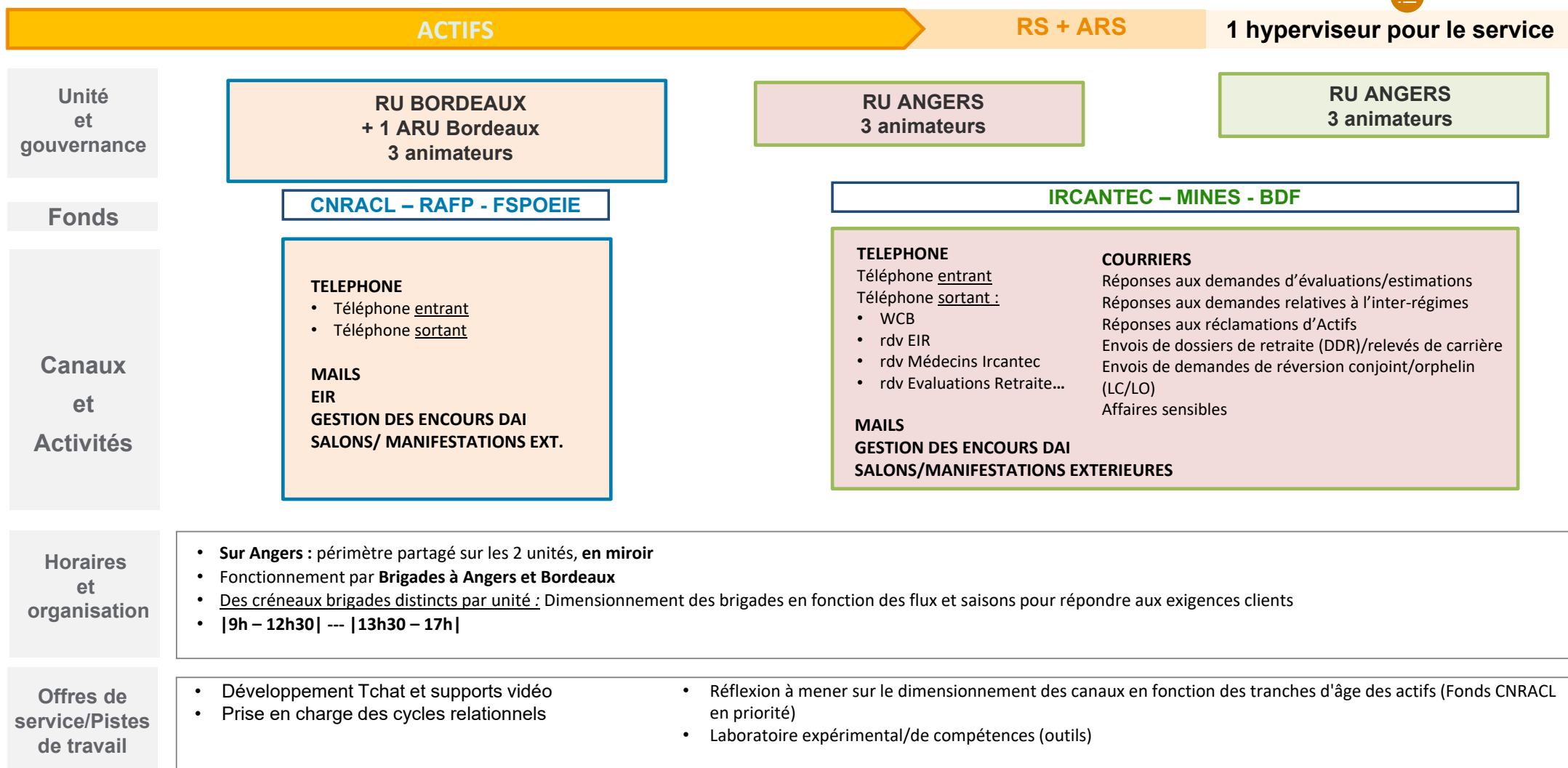
Compétences spécifiques (GPEC EP) :

Assurer la relation clientèle

02

**Activités par segment clients
(support présenté aux conseillers
afin de les éclairer sur le choix du
segment)**

Activités: Segment Actifs



Activité : Segment Retraités



RETRAITÉS

RS +ARS

1 hyperviseur pour le service

Unité et gouvernance

1 RU ANGERS 3 animateurs

1 RU ANGERS 3 animateurs

1 RU BORDEAUX + 1 ARU
4 animateurs

Services mutualisés : inclus dans le projet

Fonds

IRCANTEC – MINES - BDF

CNRACL – RAFF - FSPOEIE

Canaux et Activités

- **TELEPHONE**
 - Téléphone entrant
- **MAILS**
- **COURRIERS**
 - Envois attestations paiement/attestations fiscales
 - Réponses aux réclamations retraités
 - Envois de dossiers de réversion RV-DC
 - Réponses aux demandes d'informations suite à décès (DI-DC)
 - Réponses aux Notaires suite à un décès de retraité
 - Affaires sensibles
 - Réclamation Retraités
- **CHANGEMENTS RIB ET ADRESSES**

- **TELEPHONE**
 - Téléphone entrant
 - Téléphone sortant (WCB sur fonds bordelais déjà existants...)
- **MAILS**
- **COURRIERS**
 - Envois attestations paiement/attestations fiscales
 - Annonces DC
- **CHANGEMENTS RIB ET ADRESSES**

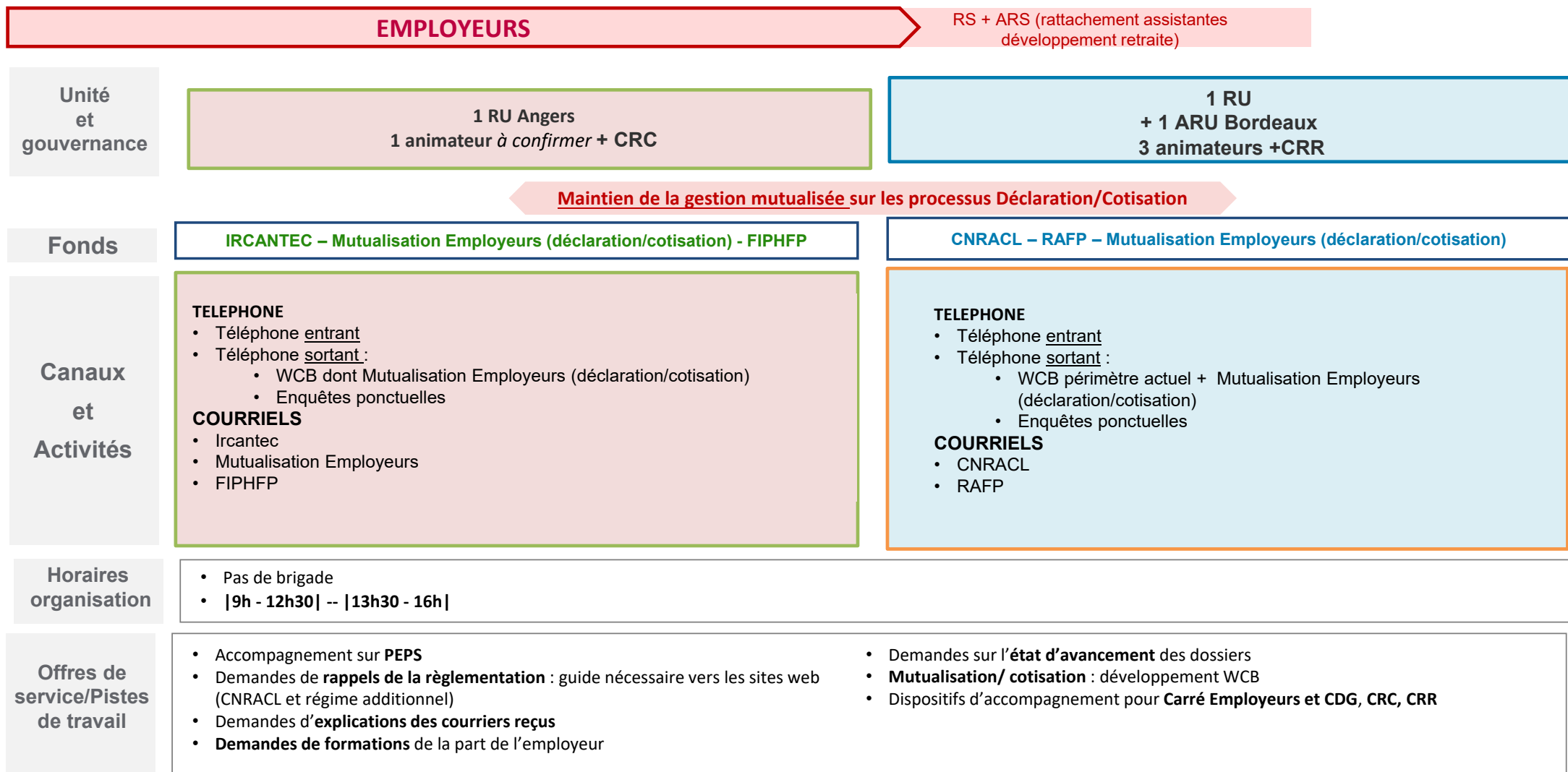
Horaires et organisation

- **Sur Angers** : périmètre partagé sur les 2 unités, **en miroir**
- Fonctionnement par **brigade sur les 3 unités**
- Créneaux brigades distincts par unité : dimensionnement des brigades en fonction des flux et saisons pour répondre aux exigences clients
- Créneau **9h -17h sur les 3 unités**

Offres de service/Pistes de travail

- Conservation d'un contact de proximité par les appels entrants
- Accompagnement à la dématérialisation et nouveaux supports pour les nouveaux retraités (ex : formations, conférences...etc.)
- Réflexion à engager pour traiter les appels FAS à Angers
- Accompagnement à travers différents canaux
- Développement WCB FAS à Bordeaux et WCB Retraités à Angers
- Réponse aux exigences clients : flexibilité des brigades sur périodes de tensions

Activité : Segment Employeurs



03

**Résultats de l'enquête QVT de juin 2023 auprès
des conseillers du centre de contacts retraite**

Contexte et objectifs de l'enquête

Un contexte de réorganisation des centres de contact qui invite à suivre dans le temps le niveau de satisfaction des conseillers



Objectifs

1. Evaluer la satisfaction des conseillers : qualité de vie au travail, organisation de la journée de travail

2. Suivre l'évolution de la satisfaction dans le temps avant et après la réorganisation



Périmètre

Questionnaire adressé à l'ensemble des conseillers des deux sites Angers et Bordeaux (157 collaborateurs).



Méthodologie

Questionnaire en ligne généré par le clic d'un lien partagé dans un email. Adressé à la suite d'une réunion avec l'ensemble des conseillers sur la réorganisation.

Terrain d'enquête

Questionnaire administré en ligne

<i>Date de début</i>	08/06/2023
----------------------	------------

<i>Date de clôture</i>	22/06/2023
------------------------	------------

Nombre de personnes interrogées	Lien site internet
--	---------------------------

<i>Nombre de répondants</i>	123
-----------------------------	-----

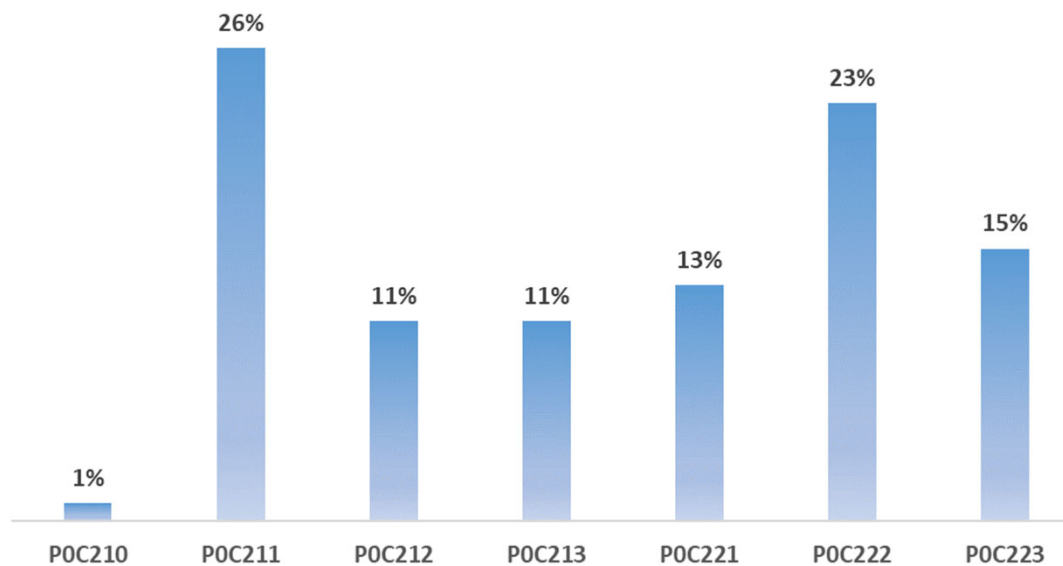
<i>Nombre de réponses partielles</i>	30
--------------------------------------	----

Taux de participation : 78%

Votre unité d'appartenance

Quelle est votre unité d'appartenance ?

Répondants : 123

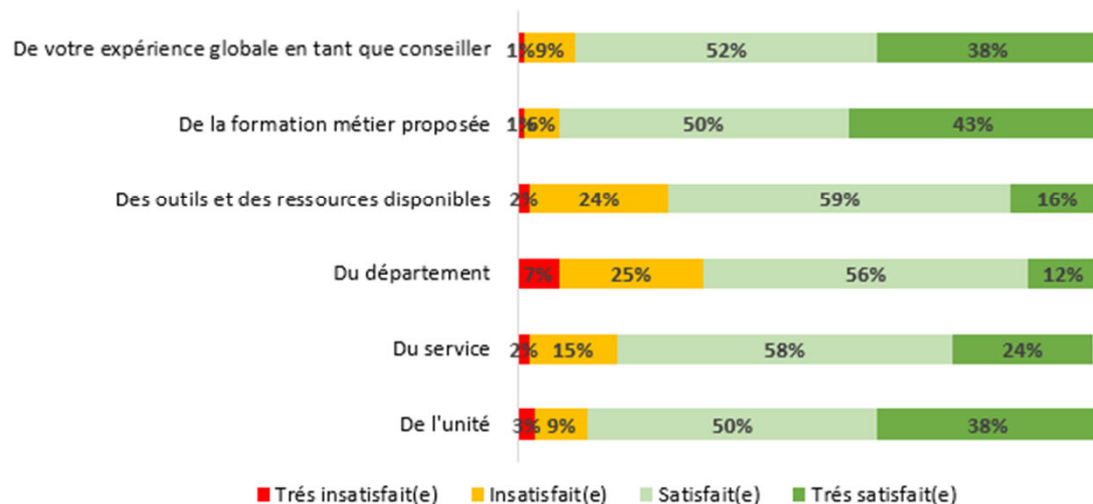


POC211 et POC222 recueillent le plus grand pourcentage de répondants (26% et 23%).

Votre satisfaction concernant la qualité de vie au travail

Etes-vous satisfait(e) :

Répondants : 123



Globalement satisfait	Score /10
90%	7,9
93%	8,2
75%	6,6
68%	6,1
82%	7,2
88%	7,8

Au moins 68% des répondants sont globalement satisfaits de la qualité de vie au travail.

La « formation métier proposée » est l'item recueillant la note de satisfaction la plus élevée avec **8,2/10 et 93%** de personnes globalement satisfaites.

Pourquoi n'êtes-vous pas satisfait ?

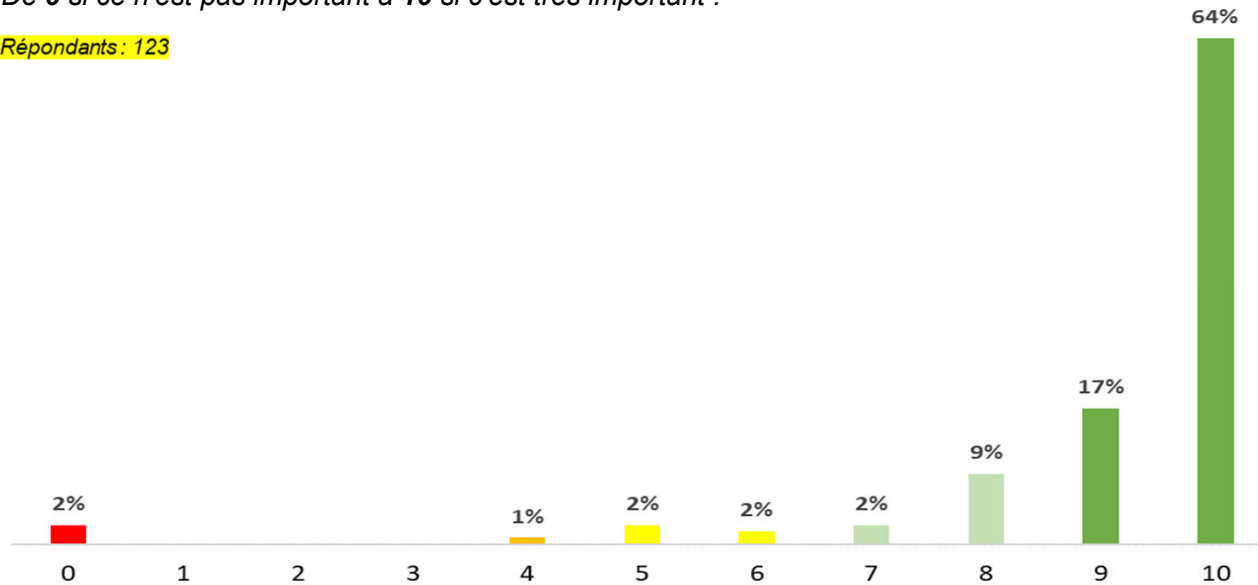
23 personnes ont laissé un commentaire :

- ✗ *Une organisation compliquée concernant la formation occasionnelle, des ressources informatiques à améliorer (accès, disponibilité, organisation), trop d'incidents (pannes, lenteurs) sur les applicatifs informatiques.*
- ✗ *Trop de mails*
- ✗ *trop d'infos générales et pas assez ciblées*
- ✗ *Réorganisation trop récurrente, parfois non logique ou faisant des retours en arrière.*
- ✗ *Plus on parle de qualité de vie au travail moins il y en a dans la réalité, la communication est plus génératrice de stress, de démotivation.*
- ✗ *Plus d'échanges seraient nécessaires en amont de décisions affectant l'organisation*
- ✗ *Pas de concertation et décisions incompréhensibles*
- ✗ *Pas assez de propositions pour évoluer. Monotonie des tâches.*
- ✗ *nous avons parfois des informations contradictoires*
- ✗ *Manque de transparence.*
- ✗ *manque de fiabilité dans les outils*
- ✗ *manque de concertation et d'association des agents à l'unité*
- ✗ *Manque d'informations et surtout de transparence*
- ✗ *Manque d'information parfois entre les services*
- ✗ *logiciels qui plantent souvent*
- ✗ *Les outils sont vraiment trop lent. Le matériel mis à notre disposition n'est pas toujours très réactif (ordinateur, casques...). Enormément de ressources dans le "U" .. difficile de s'y retrouver.*
- ✗ *Les informations sont transmises tardivement. Ce qui pose problème dans la gestion des appels.*
- ✗ *Les informations sont différents en fonction de l'interlocuteur*
- ✗ *la répétition des réponses apporté aux agents. L'insatisfaction des agents quand au délai de traitement de la gestion sur les Mines*
- ✗ *Gestion de la Retraite des Mines*
- ✗ *dysfonctionnements réguliers*
- ✗ *Difficultés pour trouver/connaitre les bons interlocuteurs (trop nombreux, mal identifiés) pour des questions RH, métier, formations etc.*
- ✗ *Certaines infos ne nous parviennent qu'au dernier moment*

Est-il important que votre manager de proximité soit sur le même site géographique que vous ?

De 0 si ce n'est pas important à 10 si c'est très important :

Répondants : 123



Note moyenne d'importance : 9,1/10

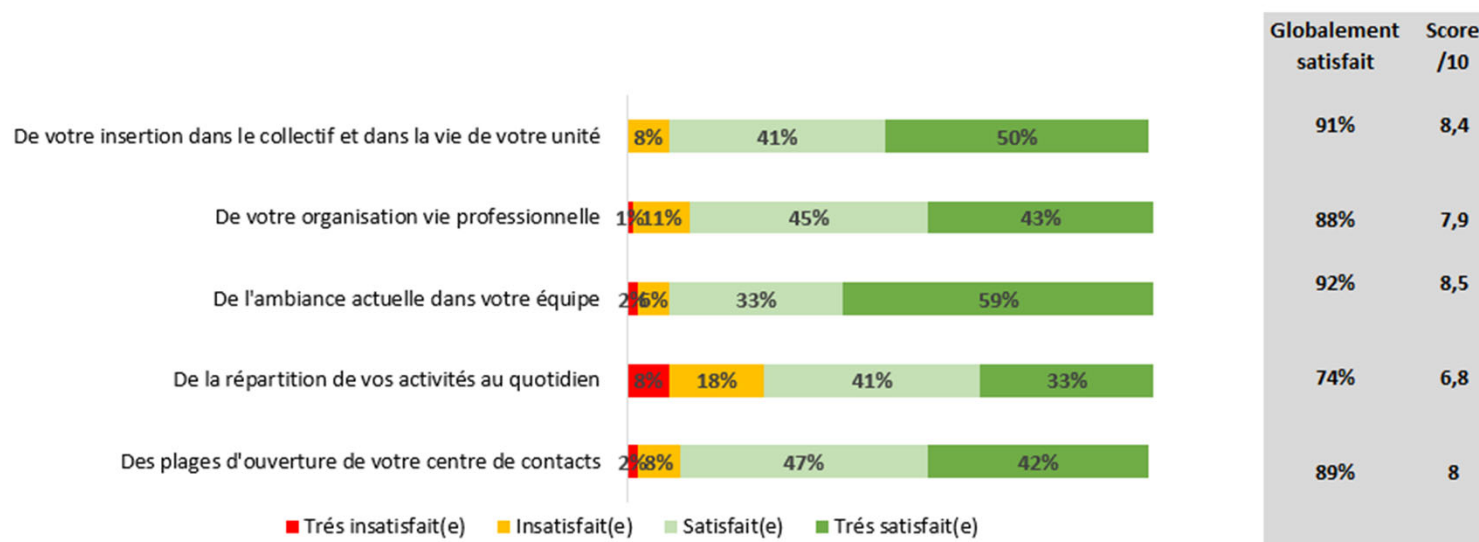
La quasi-totalité des conseillers estime que le manager de proximité est très important.

Est-il important que votre manager de proximité soit sur le même site géographique que vous ? Pourquoi ?

79 personnes ont laissé un commentaire :

- ✗ **La proximité nécessaire aux relations et à la communication (29 fois)**
- ✗ **Favoriser l'écoute et les échanges (32 fois)**
- ✗ **Cohésion d'équipe (6 fois)**
- ✗ *partager notre quotidien, nos difficultés*
- ✗ *Il y a des sujets pour lesquelles un échange physique est nécessaire, l'approche et le contact est primordiale pour moi*
- ✗ *En cas de besoin, réponse aux questions*
- ✗ *Les échanges par teams sont trop impersonnels surtout pour un manager "de proximité«*
- ✗ *Importance du manager de proximité, Pourquoi ?*
- ✗ *On ne juge bien que ce l'on connaît bien.*
- ✗ *Même en télétravail notre manager est toujours joignable et disponible pour nous*
- ✗ *Interaction indispensable pour confirmer et innover le centre de contact au regard des évolutions permanentes.*
- ✗ *C'est important, notamment en cas d'urgence.*
- ✗ *Besoin d interaction physique*
- ✗ *Avec teams, plus besoin d'être sur le même site géographique*
- ✗ *Afin qu'il participe activement à la vie du service, permettant plus disponibilité et réactivité*

Votre satisfaction concernant l'organisation de votre journée de travail



La satisfaction concernant l'organisation de la journée est très bonne pour au moins 88% des répondants. La répartition des activités au quotidien bénéficie d'une satisfaction légèrement inférieure avec 74% des personnes globalement satisfaites et une note de **6,8/10**. Les notes s'échelonnent **de 6,8 à 8,5 sur 10**.

Vos remarques et interrogations

38 personnes ont laissé un commentaire :

- ✂ *RAS (10)*
- ✂ *Trop de changements sans être averti*
- ✂ *Suite au déménagement les horaires des trains sont parfois compliqués à gérer par rapport à notre emploi du temps ainsi que les grèves ou nous devons changer à chaque fois les jours de Télétravail*
- ✂ *Quel impact sur les brigades si pas assez D'écrits sur la journée? Doit-on reprendre les appels ou débadger et terminer sa journée?*
- ✂ *Quand on a 4 jours de téléphone consécutifs, les journées peuvent être difficiles et stressantes.*
- ✂ *Pourquoi changer quand ça fonctionne? pourquoi virer des gens alors qu'on est déjà en sous effectif?*
- ✂ *Pourquoi changer ce qui se passe bien puisque les chiffres sont bons ?*
- ✂ *Peu de possibilités d'évolution en dehors des concours*
- ✂ *Ne comprends pas pourquoi à Angers on ne peut pas finir à 16h comme à Bordeaux ? Attends avec impatience les brigades*
- ✂ *Les horaires de prise de poste et de sortie de poste ont un impact direct sur ma vie personnelle, c'est un critère primordial dans le choix de mon activité professionnelle*
- ✂ *les brigades ont grandement amélioré l'ambiance et la qualité de travail*
- ✂ *Les brigades me permettent aujourd'hui d'équilibrer au mieux ma vie personnelle et ma vie professionnelle*
- ✂ *Le système de brigades me convient car 7h30 de téléphone je n'en pouvait plus*
- ✂ *La répartition des activités au niveau du contact écrit n'est pas toujours très variée*
- ✂ *La régularité des plages horaires est essentielle à l'organisation de ma vie perso.*
- ✂ *La mise en place des brigades apporterait une meilleures diversités des taches*
- ✂ *La confiance et l'autonomie accordée dans l'organisation et l'aménagement des horaires de travail sont appréciables*
- ✂ *Je souhaite un meilleur équilibre entre activité au téléphone et activité écrite.*
- ✂ *Je mets tous les voyants au vert, car depuis que l'on expérimente les brigades, nos journées sont beaucoup plus agréables et les taches respectées.*
- ✂ *Je me sens très bien au centre de contacts et je remercie ma hiérarchie*
- ✂ *J'apprécierais davantage de souplesse dans les horaires et des activités plus variées*
- ✂ *J'ai peur de ne répondre qu'aux même types de questions et que mon métier devienne ennuyant avec la réorg*
- ✂ *Il faudrait harmoniser les plages d'ouverture entre sites (Angers - Bordeaux), par souci d'équité.*
- ✂ *En déménageant à Quatuor Eblé, je perdrai 20mn sur mon temps personnel par jour. J'utilise les transports en commun. Faire des heures supplémentaires va devenir difficile*
- ✂ *Demande d'évolution sur le poste diversifier les taches.*
- ✂ *Concernant les plages d'ouverture, il me semble primordial qu'il y ai une vraie égalité entre les sites bordelais et angevin sur les horaires.*
- ✂ *Comment se déroulera la journée d'un brigadier si pas assez d'écrit sur la journée? fera t on plus de 3h30 de téléphone au final?*
- ✂ *Cohésion d'équipe remarquable.*

Les points clefs

- **90% sont globalement satisfaits** de leur expérience en tant que conseiller.
- Parmi les 123 répondants, **la formation recueille 93%** de conseillers satisfaits.
- **95%** des répondants attachent une grande importance à la **présence du manager de proximité**, avec une note de **9,1/10**. Les conseillers expriment notamment la nécessité de cette proximité pour la cohésion d'équipe, les échanges et la communication.
- La satisfaction concernant l'organisation de la journée de travail est très bonne, avec des notes selon les items de **7,9 à 8,5/10**.
- L'insertion dans le collectif ainsi que l'ambiance dans l'équipe sont les deux critères les mieux notés avec **8,4 et 8,5/10**.
- Concernant la journée de travail, la répartition des activités au quotidien recueille la note la plus basse avec **6,8/10**.

