

Lancement préfiguration - Direction stratégie clients

Instances locales Angers janvier 2021



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Sommaire

01 Les enjeux de la réorganisation de la DRS 4

04 Les étapes à venir 21

02 La refondation de la relation clients 9

03 Les traductions organiques 13



01

Les enjeux de la réorganisation de la DRS

Les enjeux d'évolution de la DRS

Un contexte exigeant

❑ Les politiques publiques évoluent dans les différents domaines d'activité de la DRS

- Incertitudes sur le projet de réforme des retraites
- Les projets inter-régimes engagent de changements importants dans le fonctionnement des régimes
- La DRS : acteur majeur de la formation professionnelle, les missions vont s'élargir à l'adaptation des compétences
- Renforcement de nos actions en faveur des personnes en situation de handicap
- Le volet cohésion sociale du plan de relance : missions à coordonner dans le secteur du médico-social

❑ Les usages des bénéficiaires évoluent

- Transformation numérique constante

Les objectifs du projet d'évolution de la DRS

- ❑ Donner plus de lisibilité à notre organisation
- ❑ Valoriser les moyens en fonction de nos priorités et renforcer nos capacités de développement
- ❑ Faciliter l'acquisition de nouveaux savoir-faire et l'évolution des personnels de la DRS en cohérence avec la démarche RH/GPEC

Les enjeux d'évolution de la DRS

La DRS devient la Direction des politiques sociales

La réorganisation de la DRS comporte 6 volets

- ❑ Trois concernent les politiques publiques : retraite, handicap et Grand âge et Santé
- ❑ Trois concernent les domaines traverses : relation client, innovation et développement

La DIC devient la direction des finances de la DRS

LA DFP devient la direction de la formation professionnelle et des compétences

1. **Projet retraite**

Ensemble de réformes et de projets conduit la DRS à se doter d'une direction dédiée au Projet retraite dont le double objectif est de réaffirmer sa place dans le domaine des retraites et de consolider la cohérence de ses actions dans les projets en cours et à venir

- Pôle plateformes retraite
- Pôle projets inter-régimes
- Pôle projet SRE-CDC
- Pôle pilotage métier du schéma directeur SI et des socles mutualisés RS

2. **Handicap**

La DRS souhaite adopter pour cette mission en croissance une organisation plus lisible qui facilite le développement d'une offre cohérente en regroupant les différentes équipes agissant dans le domaine du handicap : gestion du FIPHFP et le développement de la gestion de la plateforme Mon parcours handicap

Les enjeux d'évolution de la DRS

3. Grand âge et santé

Création d'un département grand-âge et santé dont la mission serait de construire et partager une vision consolidée de la politique et des interventions du Groupe et favoriser l'émergence de synergies

4. Innovation

La DRS a besoin d'accentuer sa capacité d'innovation et d'en structurer la démarche dans une logique de réseau avec la BDT. L'innovation se matérialisera par un département d'impulsion, de pilotage, d'appui et de réalisation pour accélérer la dynamique de la DRS en lui donnant les capacités de monter des projets et produits innovants à l'instar des grands régimes spéciaux,

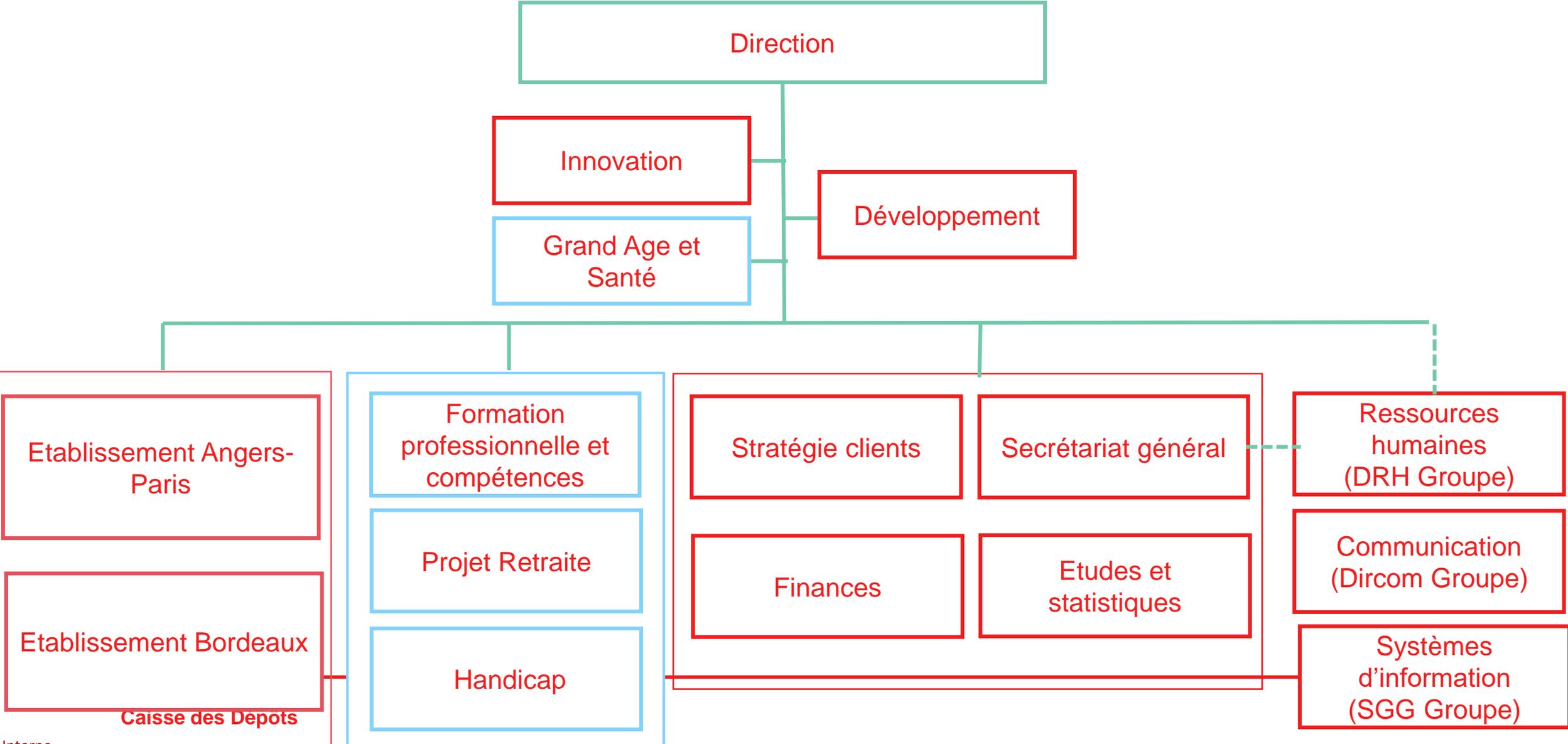
Evolution de la DMN vers un département de l'innovation qui piloterait et mettrait en œuvre le programme d'innovation de la DRS dans son ensemble

- Pôle innovation ouverte
- Pôle produits et solutions
- Pôle design
- Pôle data

5. Développement

Afin d'accompagner les évolutions de la DRS, le développement devient un département autonome (hors DDES) afin de la placer au plus près des décisions stratégiques portées par la DRS, Tout l'enjeu sera de développer et rendre visibles les compétences de la DRS dans le champ social avec une stratégie d'influence locale et nationale,

Organisation cible





02

La refondation de la relation clients

Direction de la stratégie clients – principes structurants

- ❑ Evolutions qui ont conduit à se réinterroger la RC dans son modèle que dans ses modes de fonctionnement : anticiper les impacts de l'inter-régimes et de la réforme, la diversification des domaines d'intervention de la DRS et les mouvements de simplification des démarches administratives impulsées par la sphère publique
- ❑ Réflexion sur l'amélioration en continu de la satisfaction de nos bénéficiaires et de notre performance opérationnelle
- ❑ Souhait de concevoir une stratégie clients alignée avec la stratégie DRS et une offre renouvelée dans son modèle opérationnel
- ❑ Les enjeux de cette refondation
 - Renforcer l'offre numérique de la RC
 - Optimiser les interactions avec tous les clients et bénéficiaires
 - Centraliser la connaissance clients
 - Prévoir et mobiliser les moyens de la mise en œuvre de l'offre de RC
 - Favoriser la mutualisation des socles de compétences

Direction de la stratégie clients – principes structurants

- ❑ L'organisation cible de la direction de la stratégie clients a été définie à partir des travaux internes, tout particulièrement les scénarii élaborés dans le cadre du chantier C3, et avec l'apport de la prestation de benchmark de PMP.
- ❑ La stratégie et le pilotage de la performance structurent la transformation: création d'une entité transverse renforcée de la connaissance clients, positionnée en lien direct avec la direction et au service des activités opérationnelles. Cette organisation crée une interlocution identifiée sur les projets SI de la RC, en lien avec le nouveau poste de directeur de projet SI DRS.
- ❑ Le projet d'organisation cible prévoit de favoriser la mutualisation sur 2 dimensions afin d'harmoniser progressivement les process entre les différents domaines d'intervention de la DRS (retraite, formation professionnelle, handicap, médico-social...), tout en tenant compte de certaines spécificités.
- ❑ Organisation de 2 grands centres de contacts, en miroir avec les directions de gestion, un sur le domaine retraites et un autre sur la formation professionnelle et les autres mandats, dans un souci d'équilibrage. Le centre de contact sur le domaine retraites débute en 2021 avec une organisation en unités proche de l'existant, mais une cible d'évolution immédiatement explicitée vers une segmentation clients inter-fonds
- ❑ L'approche mutualisée sur l'accompagnement client permet d'ajuster l'allocation des ressources et de capitaliser sur les compétences entre les domaines.

→ *Un projet d'organisation qui tient compte de l'historique, des réalités de terrain et des ambitions de demain*

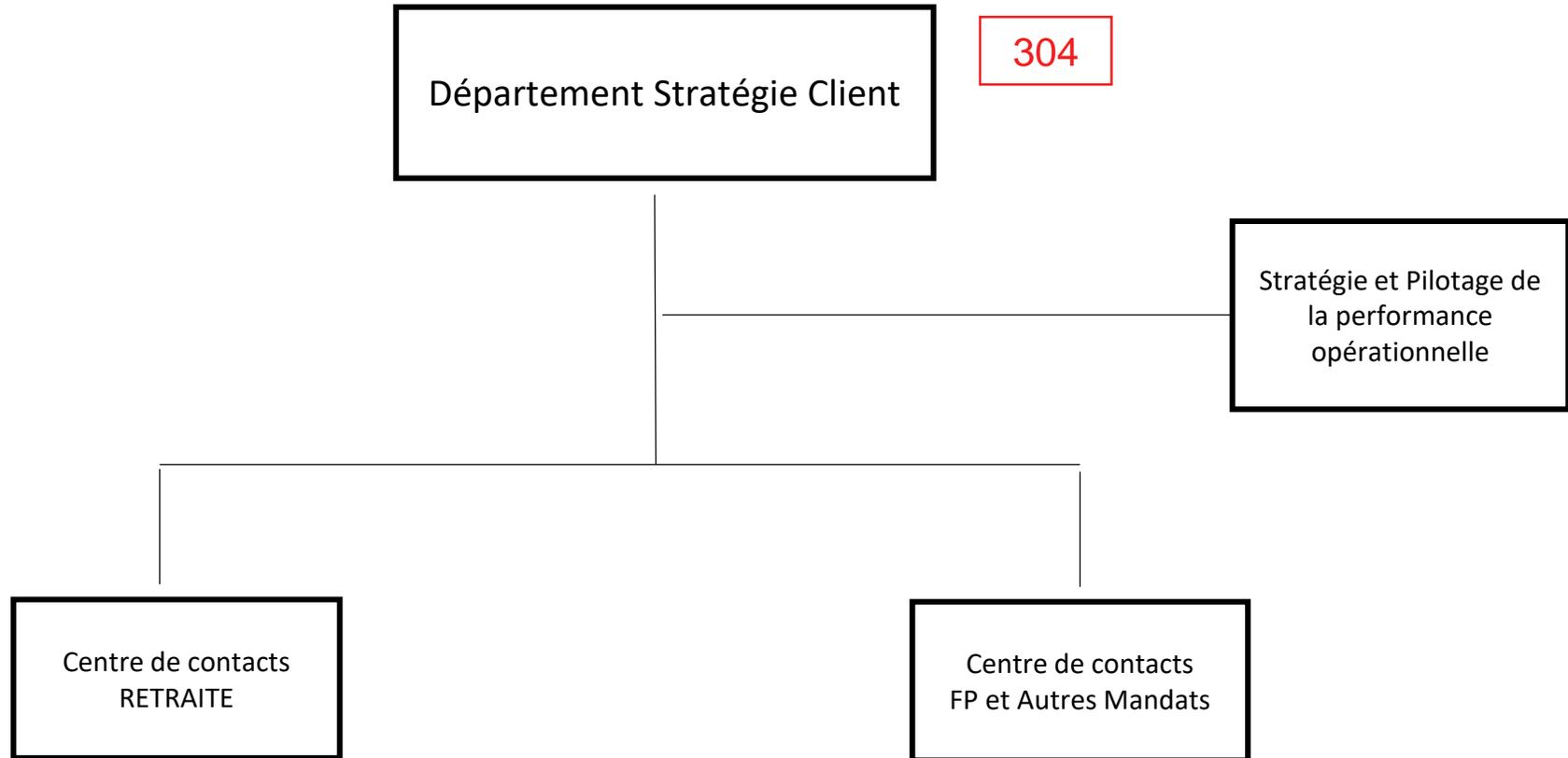
Direction de la stratégie clients – évolutions de périmètre

- ❑ Les activités qui ne seront plus dans le périmètre de la direction de la stratégie clients
 - ❑ Activités au titre de la gestion des flux à Bordeaux vers la direction des moyens et ressources opérationnels
 - ❑ Activités en lien avec les projets Inter régime et DSN ainsi que l'offre numérique en lien avec PEP's et SARA
- ❑ Les activités qui entrent/restent dans le périmètre de la direction de la stratégie clients
 - ❑ Activités de la mesure de l'expérience client ainsi que l'ensemble de la connaissance et écoute clients:
Cette activité est aujourd'hui dispersée à différents endroits (DMN, DRC, DFP)
 - ❑ Activités en lien avec la communication opérationnelle des sites des fonds: ces activités restent à la DSC mais les personnes ayant des profils proches de ceux de la filière communication auront un lien fort avec la Dircom DRS qui pourra exercer une animation fonctionnelle
 - ❑ Activités en lien avec les travaux de rapprochement Back/Front (chantier 2)

03

Les traductions organiques

Organisation 2021



Angers / Bdx

Département de la stratégie et pilotage de la performance opérationnelle (1/2)

- Positionné en lien direct avec la Direction et au service des activités opérationnelles, ce département développera la vision consolidée de la stratégie clients de la DRS, garante d'une cohérence globale, pour l'ensemble des directions de la DRS.
- Le département « Stratégie et pilotage de la performance opérationnelle » sera organisé autour de 3 services, tous composés d'équipes transverses des deux sites en charge de piloter ou d'appuyer la relation client opérationnelle avec une attention particulière sur un équilibre des responsables provenant des deux DRC.

□ Service Stratégie et pilotage :

- L'objectif étant de conforter le positionnement d'opérateur majeur des retraites des fonctions publiques et de la formation professionnelle de la DRS et de devenir un acteur de référence pour plusieurs politiques sociales, de nouveaux objectifs internes seront à définir et quantifier, au-delà de ceux inscrits dans les COP ou COG en vigueur. Il s'agira de piloter une véritable ambition pour la Relation Client de demain tant en termes de satisfaction client que de performance opérationnelle et économique. Parmi les missions de cette entité, il y aura aussi la réalisation des trajectoires volumétriques et l'adéquation charges ressources qui en découle. Dans le cadre de la mutualisation, l'harmonisation des procédures et process internes seront également une des ambitions de ce service. La coordination avec les responsables de fonds et les responsables des gestions opérationnelles sera positionnée à cet endroit.
- L'exploitation de la data clients (y compris l'analyse des parcours digitaux) est recentrée au sein de la nouvelle DSC avec la complémentarité des autres données clients (connaissance, écoutes, parcours omnicanaux...). L'objectif est de créer un écosystème unifié sur l'ensemble des domaines pour mieux partager les outils et méthodes d'analyse et monter en compétences sur cette activité particulièrement importante.

Département de la stratégie et pilotage de la performance opérationnelle (2/2)

❑ Service Offre de service :

- Une approche mutualisée d'accompagnement des clients sera organisée afin d'ajuster l'allocation des ressources et de capitaliser sur les compétences entre les domaines. L'objectif est de rendre les différentes méthodes d'accompagnement ou les supports numériques utilisés interopérables, quel que soit le domaine, tout en partageant, quand cela est pertinent, la connaissance des partenaires. Le positionnement au sein d'un département transversal mutualisé permettra une synergie et l'échange de bonnes pratiques, afin d'éviter les avancées en silo par domaine sur ce type d'activités.

❑ Service Appui opérationnel interne :

- Sur le volet des outils de la Relation Clients, ce service créera une interlocution identifiée sur les projets SI de la RC, en lien avec le nouveau poste de responsable du pilotage métier du schéma directeur SI et des socles mutualisés DRS. L'objectif sera double : d'une part, accélérer la mise en œuvre de la stratégie omnicanale et le développement d'un référentiel de toutes les interfaces client, accessible par tous (gestion et relation client / vision à 360° des contacts) et, d'autre part, produire des services de « selfcare » au standard du marché (optimisation des FAQ, tchat bot, Voice bot...). Cette structure aura également en charge l'administration métier des outils de la relation client.
- Les processus de circulation de l'information et les éléments de langage (quel que soit le canal utilisé : appels, courriels, courriers...) doivent être coordonnés et homogènes. Une équipe garantira que la (ou les) base(s) de connaissances soi(en)t largement accessible(s) et partagée(s), simplifiée(s) et structurée(s), que le maintien des connaissances des téléconseillers soit assuré. Par ailleurs, cette unité pilotera et suivra tout ce qui concerne les conditions matérielles de travail (équipements et locaux).

=> Ce département pourra intégrer à l'avenir les besoins d'appui à de nouveaux domaines d'intervention de la DRS.

Fonctiogramme DSC cible par département SPPO

79

Stratégie et Pilotage de la performance opérationnelle

3

Bordeaux

Angers

Angers / Bdx

Stratégie et pilotage

19

Offre de service

41

Appui opérationnel interne

16

Pilotage et performance
PAR510

Mesure de l'expérience client
PPB 210
PAR410

Partenariat Externe
PPB220
PAR420

Supports numériques
PPB210
PAR410

Écosystème Outils
PPB0
PAR520

Accompagnement interne
PPB010
PAR520

Prévisions, Reporting
COG/COP/internes
Adéquation
Charges/Ressources
Pilotage RH
Feuille de route
Stratégie Relation client
Coordination dir. gestion

Connaissance clients
Exploitation des données
Mesures de la satisfaction
Ecoute clients
Mesure des parcours omnicanaux et digitaux
Co construction clients

Accompagnements grands comptes
OF, Employeurs (Carré)
CRR-CRR-EIR
Formation partenaires (CDG, CARSAT)
webinaires

Accompagnement Clients dématérialisé:
E-mailing
Cycles relationnels
Tutoriels, e-learning
AVI
Gestion contenus des sites des fonds
Réseaux sociaux

Projets omnicanaux
Référentiel interface clients
Administration des outils (SVI, CRM, WFM, genesys mail)

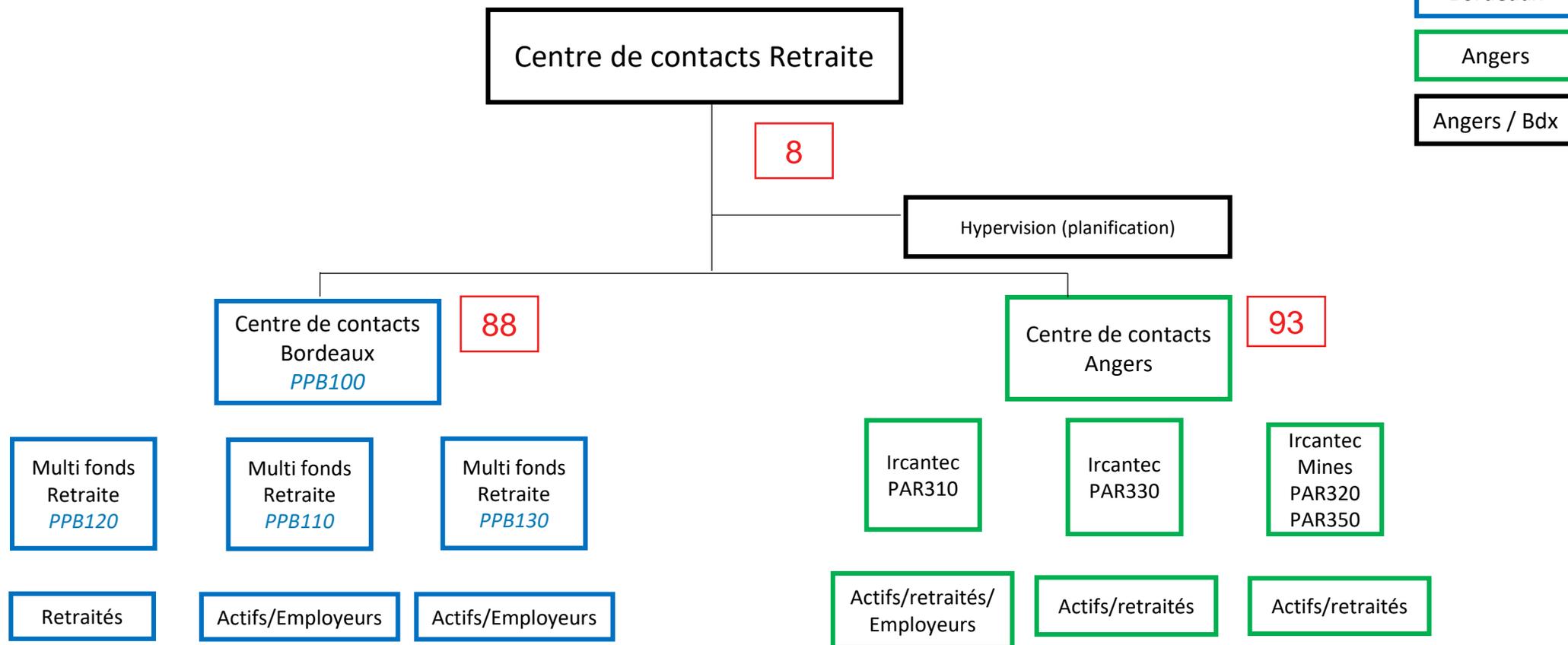
Coordination communication opérationnelle (téléphone, courriels, courriers),
contrôle et qualité
Maintien des connaissances des TC
Equipements informatiques et logistiques

Département Centre de contacts Retraite

- Cette entité débutera **début 2021 avec une organisation très proche de l'existant**, à savoir un centre de contacts à Angers et un à Bordeaux, chacun conservant sa segmentation client, dans une première étape.
- La cible d'évolution est de **tendre vers une segmentation clients inter-fonds** qui pourrait 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 progressives, opérées d'abord au niveau des process de gestion entre les différents fonds de retraite puis au niveau du département Retraite de la DSC.
- Fin 2021, une évaluation sera menée pour déterminer la date à laquelle cette 2^{ème} cible organisationnelle pourrait être envisagée, en y intégrant également les impacts de la réforme des Retraites, si ces derniers sont connus à cette échéance.

Fonctiogramme DSC cible par département CCR

189



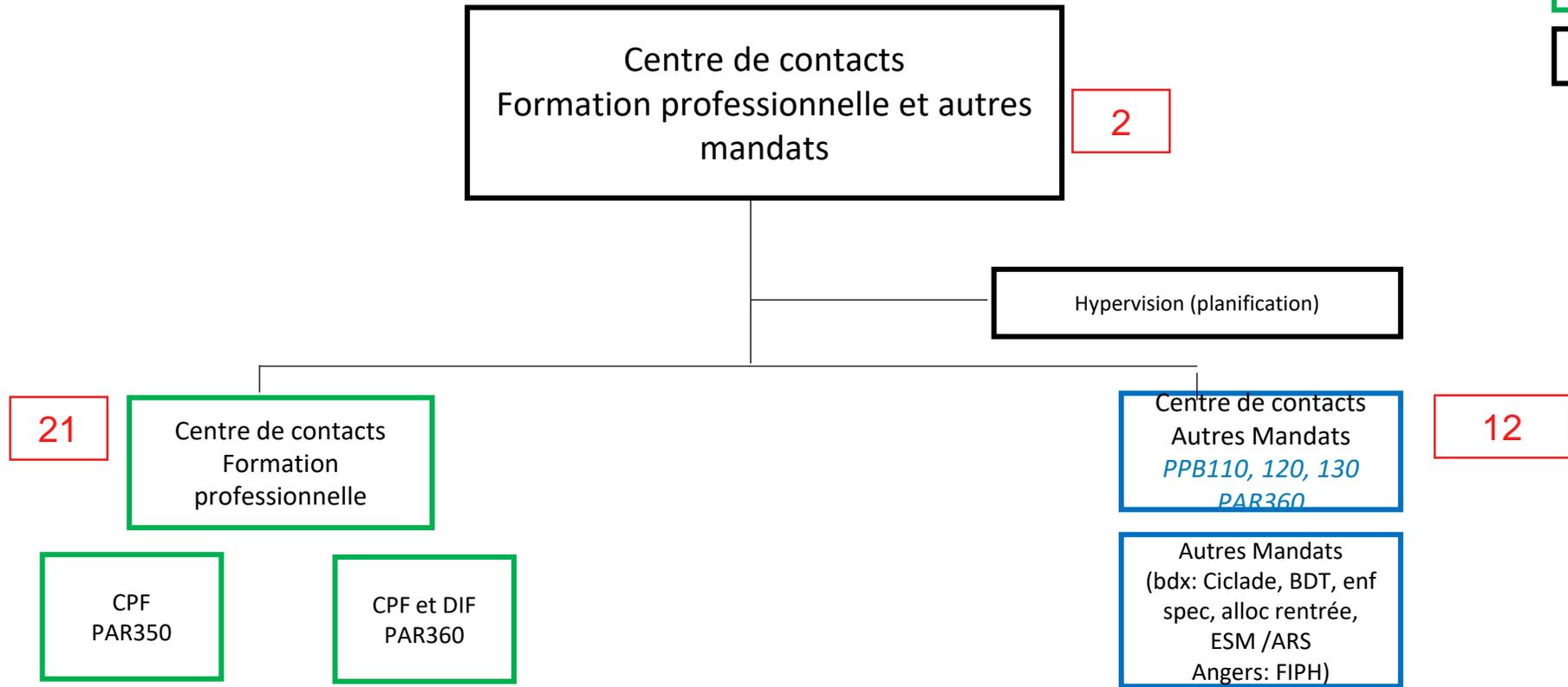
Mars 2021 -> la structuration du centre de contacts Retraite s'appuie sur l'organisation existante des centres de contacts de Bordeaux et d'Angers
Fin 2021 -> détermination de la feuille de route pour aller vers une mutualisation des fonds selon une répartition par segment clients

Département Centre de contacts formation Professionnelle et Autres Mandats

- Pour la formation Professionnelle, l'objectif est d'atteindre une excellence opérationnelle des parcours entraînant une meilleure maîtrise des flux de contacts. Dans ce service, il ne sera pas nécessaire de réaliser une segmentation client spécifique mais simplement une distinction entre les questions relevant de Mon Compte Formation et du dispositif du « DIF élus ».
- Les autres mandats ayant déjà, dans l'organisation actuelle, un volet opérationnel de relation client seront intégrés à ce département sous forme d'unité : Cyclade, dépôts et consignations provenant de la BDT, enfants du spectacle et du mannequinat, allocation de rentrée, ESM /ARS, FIPH.
- Une étude plus fine sera menée ultérieurement sur l'ensemble de ces « autres mandats » de la DRS pour évaluer l'efficacité comparée entre une offre de service au sein de la DSC et l'intégration de bout en bout dans les services gestionnaires.
- C'est également au sein de cette unité « autres mandats » que pourront être initiées les nouvelles gestions dans le cadre des activités en développement. Une fois la montée en charge effectuée, cela pourra ensuite aboutir à la création de nouvelles entités dédiées.

Fonctiogramme DSC cible par département CCFPAM

35



Bordeaux

Angers

Angers / Bdx

Mars 2021 -> une répartition Formation professionnelle et autres mandats est effectuée dans la continuité de l'existant. Les nouveaux mandats qui pourraient arriver seront accueillis dans l'entité « autres mandats » à titre de préfiguration avant de faire l'objet d'une structuration plus conséquente, le cas échéant, en phase de montée en charge

04

Les étapes à venir

La préfiguration : le temps de la mise en œuvre

❑ Le lancement des travaux

❑ Présentation de l'organisation cible

- **Le 5 janvier** en présence de l'encadrement bordelais et **le 07 janvier** en présence de l'encadrement Angevin.
- **Le 14 janvier** : réunion plénière avec l'ensemble des collaborateurs de la future DSC
- **Le 20 janvier** présentation CSSCTL Angers et le **21 janvier** présentation CSSCTL Bordeaux

❑ Présentation du plan d'actions et lancement des travaux de préfiguration

- ❑ Entre 8 et 15 janvier: désignation des pilotes de chantiers et, au niveau des actions, les responsables et contributeurs DSC et fonctions supports
- Entre 15 et fin janvier : détermination des échéances à respecter avec l'ensemble des parties prenantes
- Focus sur les actions relevant de groupes de travail internes DSC

- Liste des groupes:

PHASE 1 : TRAVAUX de mise en œuvre de la DSC avant le 1 ^{er} Mars	PHASE 2 : TRAVAUX se POURSUIVANT sur l'ANNEE 2021
1- Groupe de travail sur les interfaces au sein de la DSC et au sein de la DPS et comitologie associée	1- Groupe de travail sur les interfaces au sein de la DSC et au sein de la DPS et comitologie associée
2- Groupe de travail sur les ressources: formations en lien avec le multisite et ajustements des ressources	3- Groupe de travail avec la DSI (habilitations, espaces partagés, listes de diffusion, outils RC, changements de noms DSC et DPS dans les supports écrits...)
3- Groupe de travail avec la DSI (habilitations, espaces partagés, listes de diffusion, outils RC, changements de noms DSC et DPS dans les supports écrits...)	6- Groupe de travail sur l'état des lieux des process, procédures, contrôles, qualité + écarts + proposition de convergences
4- Groupe de travail avec le contrôle de gestion (impacts budgétaires, RIA etc...)	7- Groupe de travail sur les tableaux de bord, indicateurs, mesure de la performance (suite chantier 1)
5- Groupe de travail impacts RH	9- Groupe de travail sur l'EIS des centres de contacts, télétravail, valorisation du métier de TC, intérim
6- Groupe de travail sur l'état des lieux des process, procédures, contrôles, qualité + écarts + proposition de convergences	
7- Groupe de travail sur les tableaux de bord, indicateurs, mesure de la performance (suite chantier 1)	10- Groupe de travail sur la mise en œuvre des propositions du chantier 2 (rapprochement back-front) et les impacts de PEP's
8- Groupe de travail sur l'unité autres mandats	11- Groupe de travail sur la mutualisation des centres de contacts
	12- Groupe de travail pour proposer une stratégie de la RC

La préfiguration : le temps de la mise en œuvre

❑ Le lancement des travaux (suite)

- Composition: Il est proposé que la composition des ateliers de la Phase 1 soit faite sur la base des experts actuels avec un maximum de 6/8 personnes par atelier afin de favoriser les échanges et que la composition des groupes de la phase 2 se fasse sur la base des nouvelles affectations.
- Pilotage: par principe, un co-pilotage RS/RU est proposé par atelier mixant les sites d'Angers-Paris et Bordeaux

❑ Mise en place d'une comitologie dédiée

- COPIL : Directeur DSC + responsables des chantiers + responsables fonctions supports (DSI, RH, SG...)
- COMOP : responsables des chantiers + responsables des ateliers (RS/RU)
- La périodicité des deux instances reste à définir

❑ Phase 1: travaux de mise en oeuvre de la DSC avant le 1^{er} mars

- Mi janvier : lancement des travaux des groupes
- De mi janvier au 5 février (3 semaines) :
 - Avancées des actions des chantiers
 - Travaux des groupes : Etats des lieux de l'existant avec mise en évidence des convergences et des écarts + Liste des actions indispensables à la mise en oeuvre et estimation du temps nécessaire (macro planning)
- 11 février 2021 : COPIL sur retour des groupes de travail et points d'avancée sur le GO/No Go de la bascule
- 19 février : Décision GO/No GO sur la date du 28 février
- 27/28 février : WE de la bascule informatique, si validation des étapes précédentes

La préfiguration : le temps de la mise en œuvre

Phase 2 : Poursuite des ateliers post-préfiguration

A partir du 1^{er} mars, poursuite de certains ateliers (cf. tableau des groupes) qui permettront ainsi de poser les bases de la future feuille de route de la direction.

caissedesdepots.fr

