

Expérimentation des cadres à la CAO

Bilan à fin décembre 2020

CSSCTL du 21 janvier 2021 et CLU du 28 janvier 2021



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE



01

Cadre de l'expérimentation

Périmètre et rappel des objectifs

Périmètre

Sont potentiellement concernés tous les cadres catégorie A de droit public et les cadres statutaires de droit privé.

Du point de vue du cadre de la CAO:

Acquérir une vision des **différentes activités et métiers** de l'établissement, en particulier pour les personnes qui intègrent l'établissement de Bordeaux et souhaitent en acquérir une meilleure connaissance avant de se positionner sur un métier précis.

Réaliser une mission dans **l'attente d'un poste pérenne**, dans le cadre d'une mobilité ou suite à l'accès au statut cadre.

Du point de vue des services qui accueillent:

Bénéficier d'un appui dans le cadre du développement de **projets spécifiques**

Obtenir un **appui sur l'activité managériale** courante lorsque les managers sont eux-mêmes mobilisés sur des projets spécifiques ou affectés par des absences.

Apporter de la **souplesse** et de la **réactivité** dans l'organisation des activités en répondant à des besoins spécifiques et ponctuels.

Cadres intégrés au dispositif d'expérimentation et méthodologie

Profil	Nouvel arrivant (EP)	Cadre du SASPA en attente d'un poste.	Cadre en souhait de mobilité	Nouvel arrivant (DRS):recrutement sur fiche de poste
Arrivée - départ à la CAO	Février 2019	Janvier 2020 -Juillet 2020 : a rejoint un poste pérenne	Juillet 2020	Janvier 2021
Missions	DGF 7,5 mois en appui du service des risques	DGM 7 mois en renfort dans le cadre du congé maladie d'un RU.	DRC 6 mois en renfort au Pilotage de la Relation Clients	DRC Mission au Centre de Contact suite à l'arrêt maladie d'un des managers
	DRC 10 mois en renfort du Pilotage de la Relation Clients mobilisé sur des projets spécifiques.		Nouvelle mission	
	DGM Depuis août 2020, en appui du Service Actif PPMB dans le cadre du congé maladie d'un responsable d'unité.			

Méthodologie

- ✓ Points Teams ou informels réguliers avec les cadres CAO
- ✓ Une réunion spécifique dédié au bilan de l'expérimentation avec chaque agent cadre en poste actuellement.
- ✓ Une réunion Teams dédiée avec les managers accueillant les cadres



02

Constats et points d'attention

Une réponse aux attentes des cadres de la CAO



Pour un nouvel arrivant, la CAO permet d'appréhender différents contextes de travail et de développer sa connaissance des services et activités de l'établissement, avant de s'orienter vers un poste pérenne. Ceci permet de se positionner sur de nouvelles activités et de nouveaux métiers plus difficilement accessibles par une mobilité classique directe.



Pour un cadre de la DRS, l'intégration à la CAO peut apporter une réponse à certaines situations sensibles « entre deux postes ». Elle permet de donner du temps à l'agent pour qu'il se positionne sur un nouveau poste pérenne.

Il convient d'être vigilant sur le fait que l'agent ne doit pas subir cette situation mais s'y impliquer de façon motivée.

Plus généralement, La multiplicité des missions CAO permet de développer **une expérience professionnelle sur plusieurs activités** ainsi **qu'une connaissance transversale des modes de fonctionnements** de l'établissement. Ce dispositif permet également de développer une véritable **capacité d'adaptation**.

Une réponse aux besoins des services



Un renfort sur un service en attente de ressources pérennes ou un renfort conjoncturel en soutien des services (absence ou départ d'un cadre): ce dispositif peut apporter une réponse rapide.



Un renfort dans le cadre d'un surcroît d'activité notamment lié au développement d'un projet: le cadre CAO peut venir en appui sur le projet ou au contraire en renfort sur l'activité habituelle.

Plus généralement, un élément de réponse face aux enjeux de la DRSB

Le développement de ces missions favorise le **décloisonnement** entre les directions et les services. En effet, le collaborateur peut faire bénéficier le service qui l'accueille de ses expériences précédentes dans les autres entités de l'établissement. Il peut également apporter un œil neuf et une **prise de recul sur les activités et les modes de fonctionnement**.

La mise à disposition d'un personnel avec un certain niveau d'expertise et des capacités managériales peut favoriser la **réactivité** et l'**adaptabilité** nécessaires face à des organisations en changement et des projets toujours plus nombreux. En effet, la mise en place d'une mission CAO peut être presque immédiate contrairement aux mobilités dont les processus sont nécessairement longs.

;

Des points d'attention (1/2)

Une mission décidée en concertation.

Les missions sont définies selon l'expression des besoins formulés par les directions mais elles doivent toutefois rester en cohérence avec les souhaits professionnels du cadre. L'implication de l'agent est également essentiel à la réussite de la mission.

Une mission en adéquation avec le profil du cadre et son niveau d'expertise: Définir précisément la mission attribuée au cadre. Les évolutions qui pourront y être intégrées devront faire l'objet d'un échange préalable avec le cadre et la responsable de la CAO. Elles devront rester en rapport avec le niveau d'expertise de l'agent.

La formation est essentielle à la réussite de la mission afin que le cadre puisse mettre réellement à profit les compétences correspondant à son niveau d'expertise.

Des points d'attention (2/2)

La place du cadre dans le service d'accueil et sa légitimité: La bonne intégration du cadre en particulier dans les **instances de décision** est importante, dans les **circuits d'informations** et **au sein de l'équipe** également afin de confirmer sa légitimité et de lui permettre de travailler dans des conditions équivalentes à celles d'un membre de l'équipe permanent. En effet, certaines compétences et responsabilités propres aux **fonctions managériales** peuvent s'avérer plus délicates à mettre en œuvre dans le cadre d'une mission CAO.

Fonctionnement hiérarchique dual à prendre en compte: compte tenu de la durée des missions et du niveau d'expertise mise en œuvre, un EPA avec les 2 hiérarchiques (CAO + unité) pourra être envisagé afin qu'un retour opérationnel approfondi puisse être réalisé.

03

Conditions du succès et conclusions du bilan

Conditions du succès

- **L'identification en amont de besoins** au niveau des directions **pour permettre de mettre en œuvre l'expertise et les compétences de ces personnels**. Une offre de mission de cadres doit être identifiée incluant un descriptif des activités à mener afin d'analyser l'adéquation avec le profil cadre et prévoir la mise en place d'un plan de formation adapté.
- **L'ouverture des missions aux filières non DRSB** pourra venir enrichir l'offre de mission et développer l'expertise et le degré de connaissance transversale des cadres de la CAO
- Le **contexte** dans lequel s'inscrit cette expérimentation pour le cadre peut induire des retours d'expérience très différents: contenu de la mission, responsabilités confiées, modalités d'intégration...
- La réussite également est très liée au **profil de la personne et de sa volonté d'implication**: ouverture d'esprit, capacité d'adaptation et d'intégration, dynamisme, capacité à s'organiser aussi.
- **L'égalité de traitement** vis-à-vis des autres cadres de la DRS est une condition sine qua none, notamment au niveau de la PVO, sans quoi, le dispositif ne peut être viable.

Bilan

Le bilan confirme, pour l'essentiel, les premiers constats réalisés lors du point d'étape d'avril 2020.

L'intégration de cadres à la CAO est un dispositif qui apporte une réponse à certaines situations, notamment :

- ✓ **Des attentes des agents cadres**, nouveaux arrivants ou en attente de poste de pérenne
- ✓ **Des attentes de services** qui ont des besoins en profils d'expertise ou de management

Plus généralement, **dans un contexte de changement de nos organisations et de développement récurrent de projets**, la mise à disposition de personnel cadre peut apporter **réactivité et adaptabilité**.

Compte tenu de ces éléments de bilan, le dispositif de mise à disposition de cadres à la CAO est pérennisé