

Etude d'impacts et cartographie des risques du projet d'évolution d'organisation de la DRS

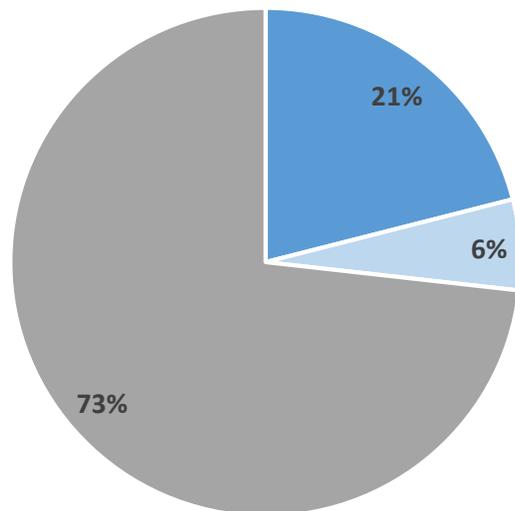
Annexe 2
de la note présentée au CSSCT du 10 décembre



01

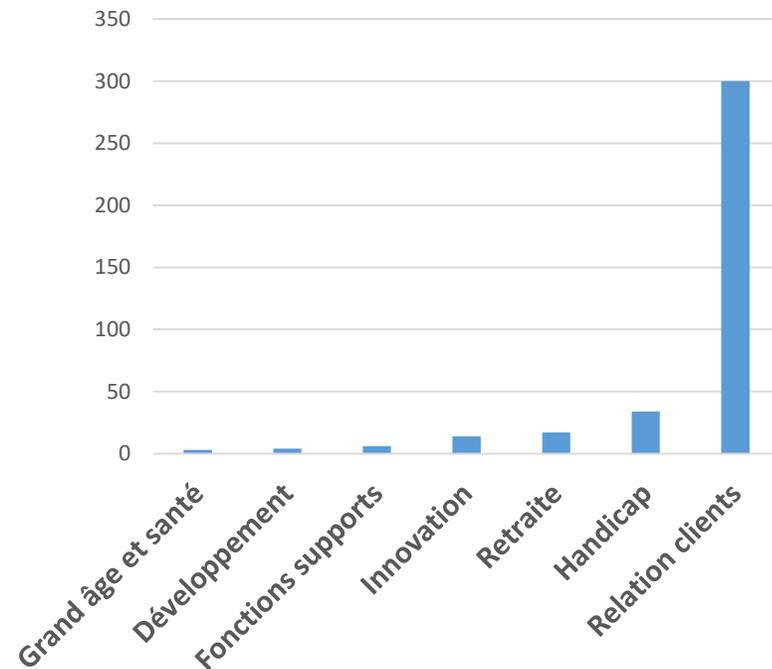
Etude d'impacts RH des projets d'évolution

Pourcentage des collaborateurs impactés par les projets d'évolution d'organisation



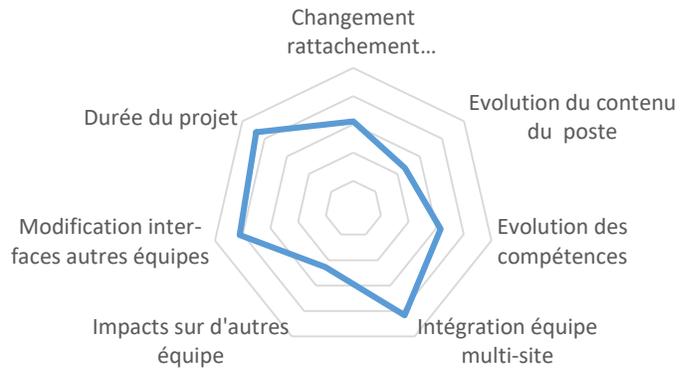
■ Directement impactés ■ Indirectement impactés ■ Non impactés

Nombre de collaborateurs concernés directement par les 6 projets d'évolution d'organisation et les fonctions supports

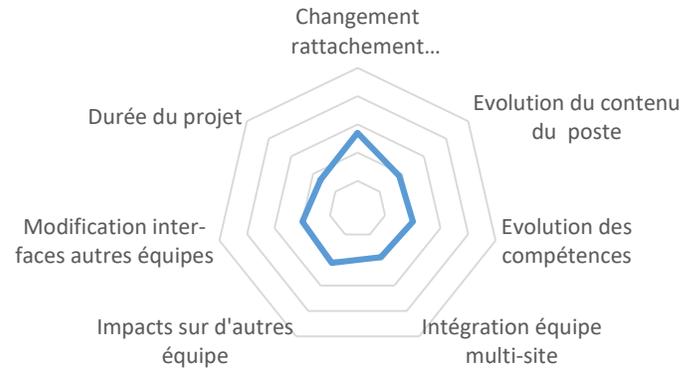


Radars des impacts par projet d'évolution et sur les fonctions supports

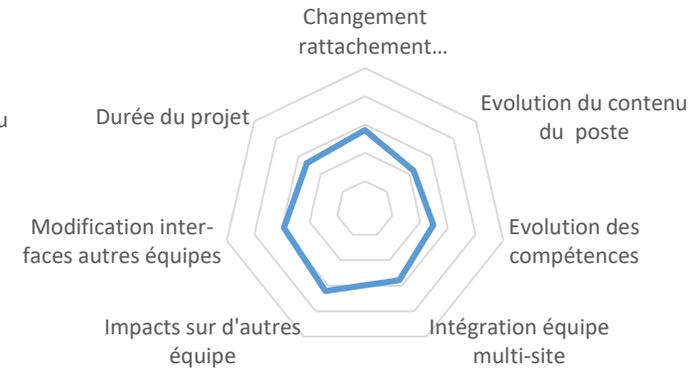
Relations clients



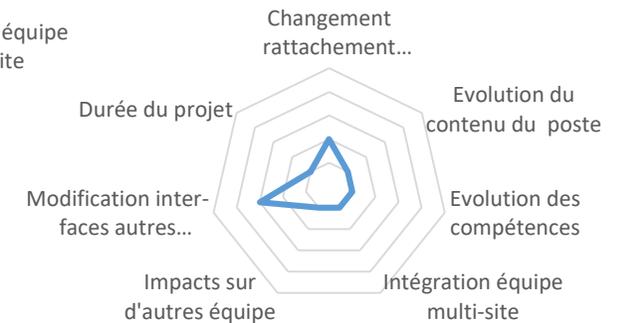
Handicap



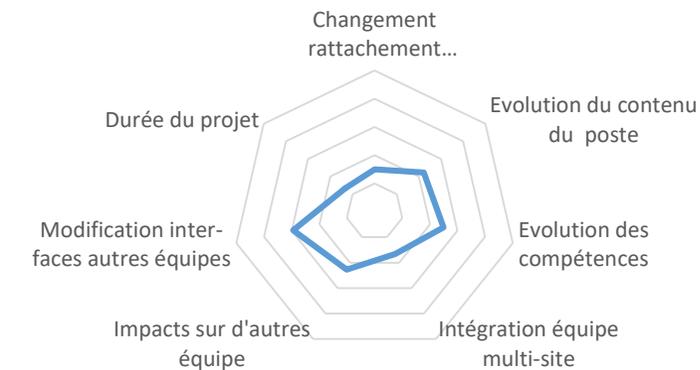
Retraite



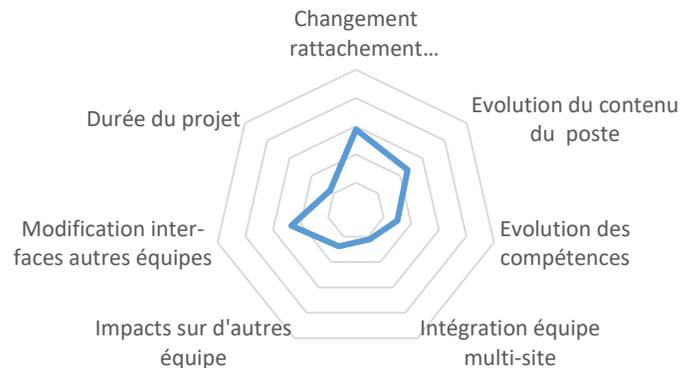
Impacts Fonctions supports



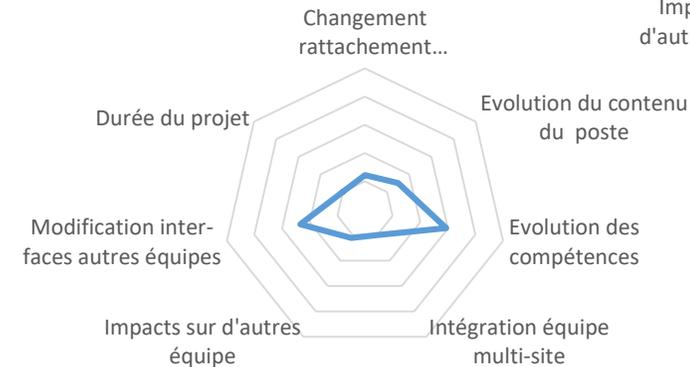
Innovation



Développement



Grand âge et santé



Analyse des impacts

Les évaluations des impacts ont été réalisées à partir de la réflexion initiale sur chaque projet suivie d'échanges entre les équipes RH et les équipes projet

Les points saillants sont les suivants :

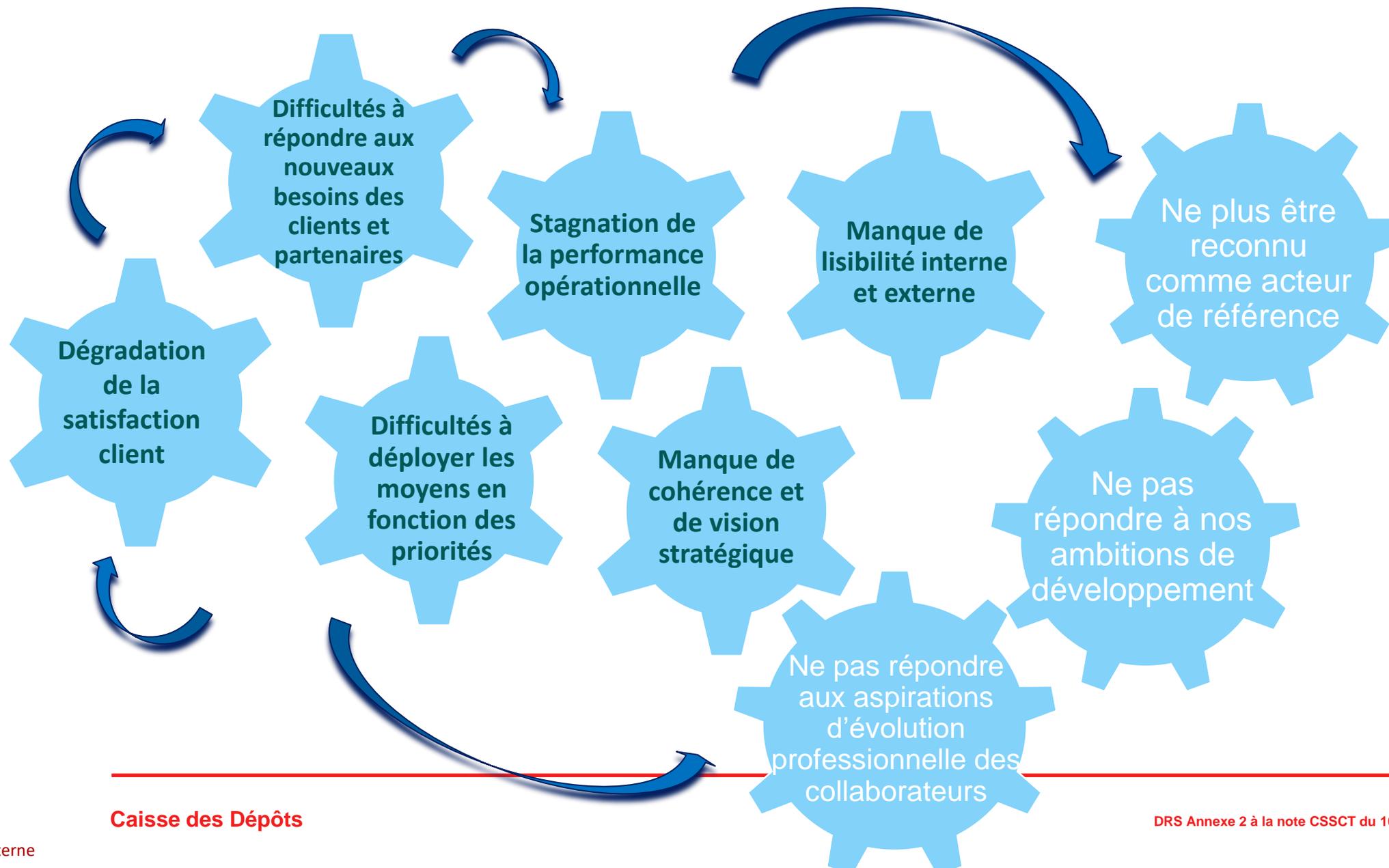
- ✓ Le projet « Stratégie clients » est celui qui a le plus d'impacts et qui concerne le plus grand nombre de collaborateurs
- ✓ Les projets « Retraite » et « Innovation » ont également des impacts importants mais touchent un nombre de collaborateurs restreint.
- ✓ Le projet « Handicap » fait partie en volumétrie des projets les plus importants, ses impacts restent relativement mesurés mais la succession de 2 réorganisations pour une partie de ses équipes est un facteur à prendre en compte.
- ✓ Différents projets ont des impacts sur des équipes non directement concernées par leur mise en place.



02

Analyse des risques

Les risques à « ne pas faire » ces évolutions d'organisations ➡ Porteurs de sens



Méthode de cotation des risques de la réorganisation

3 thématiques étudiées pour chacun des projets

2 aspects évalués

L'échelle de cotation

Les évaluateurs

- Risques RH
- Risques organisationnels
- Risques opérationnels, au regard de la performance et des partenaires

- La probabilité du risque
- L'impact du risque

4 niveaux

- 1 : Faible
- 2 : Moyen
- 3 : Important
- 4 : Très important

- L'ensemble de l'équipe RH dédiée à l'accompagnement
- Les chefferies de projet

Risques RH

- 1- Destabilisation de la culture d'entreprise, perte de sens, d'autonomie
- 2- Destabilisation de situations individuelles et collectives
- 3- Nouvelles compétences non acquises

Risques organisationnels

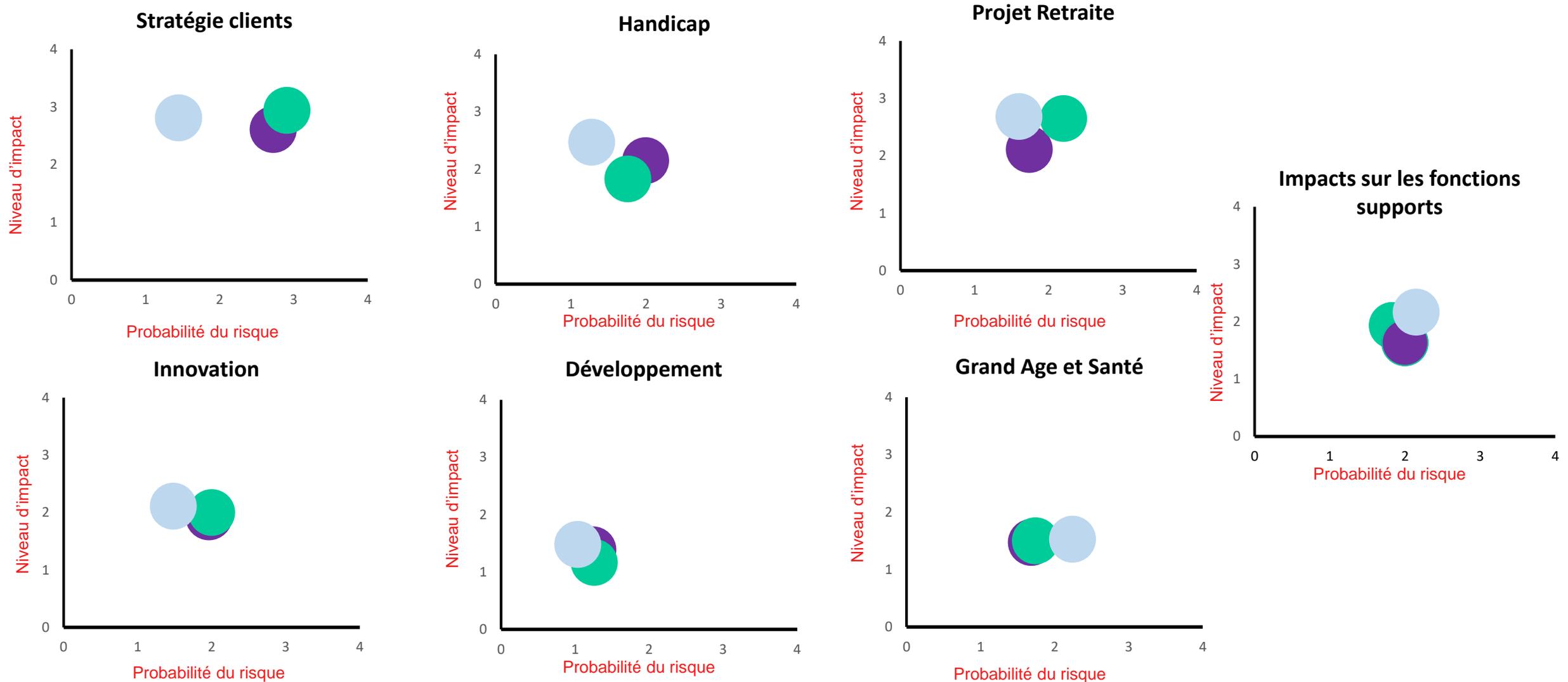
- 4- Mode de management inadapté à la nouvelle organisation
- 5- Désorganisation de services non directement impactés par le projet
- 6- Manque de communication, de coordination entre les différentes structures et les différents acteurs

Risques opérationnels, au regard de la performance et des partenaires

- 7- Dégradation de la qualité de service
- 8- Non atteinte des objectifs
- 9- Insatisfaction des clients-partenaires-mandants

Evaluation globale par thématique et par projet

Risques RH – Risques organisationnels – Risques opérationnels



Analyse globale de la cotation

- ❖ Des résultats hétérogènes entre les projets mais aucune cotation avec un risque évalué à 4 (« très important »)
- ❖ 3 projets avec des risques qui ne dépassent pas une cotation à 2 : Grand Age et Santé, Développement et Innovation. Sur Innovation, une attention sera cependant à porter aux collaborateurs qui quittent la DMN et aux impacts sur les autres services avec des transversalités à développer.
- ❖ Le projet Handicap mérite une attention particulière, compte tenu du précédent projet MAP qui a déjà concerné les équipes du FIPH et de Paris Gestion.
- ❖ Le projet Retraite ressort avec des niveaux d'impacts de risques sensibles , en particulier sur les aspects organisationnels et opérationnels (en lien avec les sujets portés par cette équipe) ; la probabilité du risque est cependant mesurée.
- ❖ Au global, un projet mérite un accompagnement plus attentif : il s'agit du projet Stratégie clients, avec plusieurs items ayant une cotation égale ou supérieure à 3

03

**Les mesures d'accompagnement
au regard des risques identifiés**

Actions mises en œuvre de façon transversale pour répondre aux risques identifiés sur les projets d'évolution

Items		Moyenne tous projets	Moyenne probabilité du risque	Moyenne niveau impact	Actions correctives
Risques RH					
Déstabilisation de la culture d'entreprise, perte de sens, d'autonomie	<i>Probabilité du risque</i>	1,6	1,8	1,9	<p>Plan de communication interne transversal accompagnant les projets d'évolution</p> <p>Construction d'un module e-learning de découverte et d'acculturation de la réorganisation porteur de sens et de sentiment d'appartenance</p> <p>Actions managériales de présentation des changements et de leurs objectifs avec la participation des équipes RH</p>
	<i>Niveau d'impact</i>	2,1			
Déstabilisation de situations individuelles et collectives	<i>Probabilité du risque</i>	1,7			
	<i>Niveau d'impact</i>	1,9			
Nouvelles compétences non acquises	<i>Probabilité du risque</i>	2,1			
	<i>Niveau d'impact</i>	2,0			

Actions mises en œuvre de façon transversale pour répondre aux risques identifiés sur les projets d'évolution

Items		Moyenn e tous projets	Moyenne probabilit é du risque	Moyenne niveau impact	Actions correctives
Risques organisationnels					
Mode de management inadapté à la nouvelle organisation	<i>Probabilité du risque</i>	1,7	1,9	1,8	<p>Valorisation et capitalisation des savoir-faire, des expertises déjà acquises au sein des équipes en matière de pilotage de projet, travail en multi-sites, management à distance et mode projet</p> <p>Accompagnement individualisé par les équipes RH des managers directement impactés par les évolutions pour les aider à accompagner leurs équipes dans une situation de changement mais aussi à titre personnel</p> <p>Mise à disposition des dispositifs de développement managérial : formations de l'université CDC sur le management transverse, à distance et recours au nouveau dispositif de coaching interne dédié aux managers</p>
	<i>Niveau d'impact</i>	1,8			
Désorganisation de services non directement impactés par le projet	<i>Probabilité du risque</i>	2,2			
	<i>Niveau d'impact</i>	2,1			
Manque de communication, de coordination entre les différentes structures et les différents acteurs	<i>Probabilité du risque</i>	2,4			
	<i>Niveau d'impact</i>	2,6			

Actions mises en œuvre de façon transversale pour répondre aux risques identifiés sur les projets d'évolution

Risques opérationnels-performance-vision clients					
Dégradation de la qualité de service	<i>Probabilité du risque</i>	1,8	1,5	2,1	Mise en place dans la durée et de façon progressive des changements sur les contenus des postes et des missions pour assurer le maintien des prestations
	<i>Niveau d'impact</i>	2,4			
Non atteinte des objectifs	<i>Probabilité du risque</i>	1,7			
	<i>Niveau d'impact</i>	2,4			
Insatisfaction des clients-partenaires-mandants	<i>Probabilité du risque</i>	1,6			
	<i>Niveau d'impact</i>	2,4			

Focus sur le projet d'évolution de la Stratégie clients

Items		Moyenne tous projets	Moyenne probabilité du risque	Moyenne niveau impact	Actions correctives	
Risques RH						
Déstabilisation de la culture d'entreprise, perte de sens, d'autonomie	<i>Probabilité du risque</i>	3,1	2,7	2,6	<p>Plan de communication interne transversal accompagnant les projets d'évolution</p> <p>Construction d'un module e-learning de découverte et d'acculturation de la réorganisation porteur de sens et de sentiment d'appartenance</p> <p>Actions collectives pour porter l'ambition de la nouvelle direction, donner du sens et expliquer</p>	
	<i>Niveau d'impact</i>	2,8				
Déstabilisation de situations individuelles et collectives	<i>Probabilité du risque</i>	2,9				
	<i>Niveau d'impact</i>	2,9				
Nouvelles compétences non acquises	<i>Probabilité du risque</i>	2,2				<p>Poursuite et consolidation des travaux engagés dès cet été sur la cartographie des postes et compétences actuelles et des cibles, définition du plan de formation</p>
	<i>Niveau d'impact</i>	2,1				

Focus sur le projet d'évolution de la Stratégie clients

Items		Moyenn e tous projets	Moyenne probabilit é du risque	Moyenne niveau impact	Actions correctives
Risques organisationnels					
Mode de management inadapté à la nouvelle organisation	<i>Probabilité du risque</i>	3,3	2,9	2,9	<p>Valorisation et capitalisation des savoir-faire, des expertises déjà acquises au sein des équipes en matière de pilotage de projet, travail en multi-sites, management à distance et mode projet</p> <p>Accompagnement individualisé par les équipes RH des managers directement impactés par les évolutions pour les aider à accompagner leurs équipes dans une situation de changement mais aussi à titre personnel</p> <p>Mise à disposition des dispositifs de développement managérial : formations de l'université CDC sur le management transverse, à distance et recours au nouveau dispositif de coaching interne dédié aux managers</p>
	<i>Niveau d'impact</i>	3,2			
Désorganisation de services non directement impactés par le projet	<i>Probabilité du risque</i>	2,0			
	<i>Niveau d'impact</i>	2,1			
Manque de communication, de coordination entre les différentes structures et les différents acteurs	<i>Probabilité du risque</i>	3,4			
	<i>Niveau d'impact</i>	3,5			

Focus sur le projet d'évolution de la Stratégie clients

Risques opérationnels-performance-vision clients					
Dégradation de la qualité de service	<i>Probabilité du risque</i>	1,3	1,4	2,8	<p>Mise en place dans la durée et de façon progressive des changements sur les contenus des postes et des missions pour assurer le maintien des prestations. Ouverture d'une phase de préfiguration pour accompagner les collaborateurs et préciser tous les aspects du projet</p>
	<i>Niveau d'impact</i>	3,0			
Non atteinte des objectifs	<i>Probabilité du risque</i>	1,8			
	<i>Niveau d'impact</i>	2,4			
Insatisfaction des clients-partenaires-mandants	<i>Probabilité du risque</i>	1,2			
	<i>Niveau d'impact</i>	3,0			

caissedesdepots.fr

