

Analyse des risques et des impacts de l'évolution d'organisation du Département conformité de la Direction du contrôle permanent et de la conformité

***CSST du 18 mars 2021
CLU du 24 mars 2021***



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

Les risques à ne pas faire cette évolution d'organisation



Ne pas répondre aux problématiques de digitalisation et de l'usage de l'intelligence artificielle au service des missions de contrôle permanent et de conformité



Manque de lisibilité interne et externe



Difficultés à accompagner le développement des métiers et du groupe



Ne pas répondre aux obligations réglementaires et aux attentes du régulateur



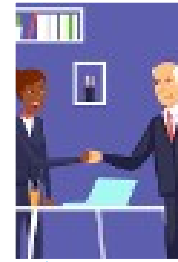
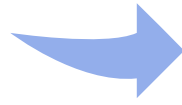
Ne pas valoriser et promouvoir les compétences internes



Ne pas répondre aux aspirations des collaborateurs



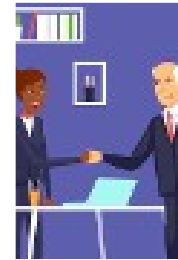
12 collaborateurs sur 54 changent de manager : 22% dont les 5 managers promus



Accompagnement spécifique



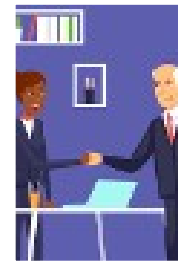
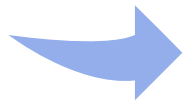
5 managers avec une évolution du périmètre managérial et de leur positionnement dont les 3 futurs Directeurs



Nouvelle fiche de poste, pesée de poste Accompagnement managérial spécifique



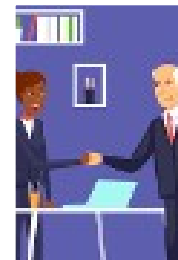
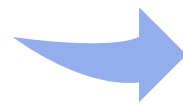
Le transfert d'une collaboratrice du service PUPA au sein du Pôle contrôle permanent pilotage et support



Accompagnement spécifique
Elaboration d'une nouvelle fiche de poste, pesée de poste



Cohésion d'équipe en période de TOD/pandémie



Vigilance particulière au maintien de la cohésion, maintien du lien et animation des équipes, réunions et ateliers d'équipes, webinar, moments d'échanges

Nature des risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
Ressources humaines & Communication interne	<p>Prise en compte insuffisante des aspirations individuelles</p> <p>Risques suite au repositionnement des collaborateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • transfert d'activité • modification du contenu du poste, • détournement de certaines missions, évolution du périmètre d'intervention, • modification de la ligne managériale, • perte de management, • accession à un poste de manager, • changement de niveau hiérarchique, • changement de procédures et de fonctionnement, • Gestion et suivi des évolutions de carrière • Adéquation des RH aux besoins 	<p>Prévention primaire en amont</p> <p>La Directrice et la Directrice adjointe ont informé les équipes du projet de réorganisation. L'écoute et l'information des collaborateurs ont fait l'objet d'un point d'attention tout particulier.</p> <p>La DCPC a mis en place deux séances d'informations et d'échanges (les 18 février 2021 et 3 mars 2021) dans le respect de la période de réserve pré-instance, ont été organisées avec les collaborateurs concernés afin de leur présenter le contexte et les objectifs du projet et leur permettre d'exprimer leurs remarques et leurs attentes et de répondre tant que possible à leurs interrogations sur les modalités de mise en œuvre. Les collaborateurs ont souhaité des précisions – qui leur ont été apportées - sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les besoins en effectifs supplémentaires pour renforcer les services sous tension ; • Le benchmark RH par rapport à nos filiales ; • Le positionnement du contrôle 2e niveau en charge du PUPA ; • Les locaux • Le calendrier de mise en œuvre. <p>Le projet a été également évoqué en réunion avec les responsables de département.</p> <p>L'accompagnement individuel</p> <p>Les principes retenus sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evolution significative des activités du collaborateur : une nouvelle fiche de poste sera proposée et il bénéficiera d'un plan de formation individuel, si besoin ; • Souhait de mobilité du collaborateur avant ou après transfert au sein des nouveaux services : il sera accompagné par un conseiller RH de proximité dédié, au titre de son projet professionnel. Si le projet n'est pas abouti avant le transfert dans la structure d'accueil, le collaborateur intégrera cette dernière, tout en continuant de travailler sur son projet d'évolution. <p>14 entretiens individuels ont été organisés depuis fin janvier avec les potentiels futurs responsables et avec les collaborateurs impactés afin d'échanger sur les ajustements (remarques, souhaits d'évolution ...).</p> <p>La collaboratrice du service PUPA a donné son accord pour rejoindre le pôle contrôle permanent pilotage et support. Sa fiche de poste a été élaborée en lien avec elle et la responsable du pôle contrôle permanent pilotage et support.</p>	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Etablissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle.</p>

Analyse des risques et identification des impacts du projet

Nature des risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
<p>Ressources humaines & Communication interne</p>	<p>Prise en compte insuffisante des aspirations individuelles</p> <p>Risques suite au repositionnement des collaborateurs : transfert d'activité modification du contenu du poste, détournement de certaines missions, évolution du périmètre d'intervention, modification de la ligne managériale, perte de management, accession à un poste de manager, changement de niveau hiérarchique, changement de procédures et de fonctionnement, Gestion et suivi des évolutions de carrière Adéquation des RH aux besoins</p>	<p>La plateforme pluridisciplinaire a été consultée le 4 mars. Les échanges ont porté sur l'accompagnement des collaborateurs, l'acceptation par les collaborateurs des managers promus et de leurs nouveaux rattachements.</p> <p>Prise en compte de la charge de travail et valorisation des expertises</p> <p>La DCPC est attentive aux retours des équipes, ayant conscience de la charge de travail supplémentaire qui impactera les équipes notamment le Département projets conformité et digital compte tenu de l'élargissement de son périmètre d'intervention, la DCPC a dégagé une marge de manœuvre pour lancer un poste complémentaire pour renforcer le Département. Concernant le Département sécurité financière, un nouveau collaborateur est venu renforcer le service Expertise sécurité financière et fraude sur la partie Avis Tracfin / DS depuis le 1er mars. Une collaboratrice en CDP" a été pérennisée au 1er mars.</p> <p>Valorisation des expertise Accompagnement managérial : formations de l'université CDC et recours au nouveau dispositif de coaching interne dédié aux managers si besoin</p>	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Etablissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle</p>

Analyse des risques et identification des impacts du projet

Nature des risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
<p>Ressources humaines & Communication interne</p>	<p>Prise en compte insuffisante des aspirations individuelles</p> <p>Risques suite au repositionnement des collaborateurs : transfert d'activité modification du contenu du poste, détournement de certaines missions, évolution du périmètre d'intervention, modification de la ligne managériale, perte de management, accession à un poste de manager, changement de niveau hiérarchique, changement de procédures et de fonctionnement, Gestion et suivi des évolutions de carrière Adéquation des RH aux besoins</p>	<p>L'accompagnement collectif</p> <p>En complément des accompagnements individuels, un plan d'accompagnement collectif sera mis en œuvre par la DCPC.</p> <p>Ce plan comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> Communication et présentation du nouvel organigramme à toute la DCPC le XXX à la suite du passage devant les instances par Teams (compte tenu de la période) ; Une réunion de tout le Département ; Des travaux collaboratifs sur les modes de fonctionnement, les besoins en matière d'accompagnement du changement, QVT, télétravail par Teams et sur site selon le contexte sanitaire ; <p>Il est par ailleurs prévu dans les objectifs managériaux de DCPC d'ouvrir des espaces de dialogues dédiés lors des réunions de service sur les attentes réciproques en matière de fonctionnement, de télétravail et sur les remontées de la réorganisation.</p> <p>Ces retours seront pris en compte dans le cadre des bilans à 3 mois (juillet) et à 6 mois (octobre) que nous réaliserons et qui seront présentés lors des instances. L'enquête de climat social prévue a priori à l'automne 2021 permettra également de recueillir le ressenti des collaborateurs. Pour mémoire, le bilan de l'enquête climat social DCPC réalisée en octobre 2020 (après la mise en œuvre de l'ajustement d'organisation du Département conformité) a permis de mesurer le bien-être et le niveau d'engagement des collaborateurs liés à l'organisation interne</p>	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Etablissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle</p>

Analyse des risques et identification des impacts du projet

Nature des risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
<p>Ressources humaines & Communication interne</p>	<p>Prise en compte insuffisante des aspirations individuelles</p> <p>Risques suite au repositionnement des collaborateurs : transfert d'activité modification du contenu du poste, détournement de certaines missions, évolution du périmètre d'intervention, modification de la ligne managériale, perte de management, accession à un poste de manager, changement de niveau hiérarchique, changement de procédures et de fonctionnement, Gestion et suivi des évolutions de carrière Adéquation des RH aux besoins</p>	<p>Un plan d'accompagnement spécifique pour les collaborateurs</p> <p>Les impacts du déploiement de cette évolution d'organisation font l'objet d'une grande vigilance de façon à répondre au mieux et au plus vite à toutes les interrogations des collaborateurs. Dans tous les cas, une attention particulière est portée à la capacité des collaborateurs d'intégrer les changements organisationnels et méthodologiques, afin de préserver leur qualité de vie au travail.</p> <p>L'accompagnement des collaborateurs constitue une priorité pour les départements en lien avec les équipes RH pour une montée en compétences de chacun et la mise en place d'un plan de formation spécifique et d'accompagnement au changement, à la fois collectif et individualisé.</p> <p>54 collaborateurs du Département actuel conformité seraient concernés par l'évolution d'organisation sur 56 collaborateurs permanents et non permanents du Département (dont apprentis, CDP, stagiaires). 2 collaboratrices quittent la DCPC, une collaboratrice change de Département. 12 collaborateurs changent de manager dont les 3 futurs responsables de Département qui seront directement rattachés à la Directrice du contrôle permanent et de la conformité.</p>	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Etablissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle</p>

Analyse des risques et identification des impacts du projet

Nature et facteurs de risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
<p>Risques psychosociaux Vs fiches du référentiel risques du DU (document unique)</p> <p>Exigence du travail (H1)</p> <p>Risques liés à l'autonomie et aux marges de manœuvre (H3)</p>	<p>Adéquation des objectifs avec les moyens Compatibilité des instructions de travail entre elles Gestion de la polyvalence Risque de sur sollicitation des équipes</p> <p>Autonomie dans la tâche Coordination et interdépendances (interservices) Utilisation et adaptation des connaissances et compétences</p>	<p>Prévention primaire en amont du projet :</p> <p>Consultation de la plateforme pluridisciplinaire le 4 mars.</p> <p>Mobilisation de la Directrice du Département, de l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique, et de la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC (également AP) avec des points d'étape réguliers.</p> <p>Surveillance des risques en lien avec les acteurs de la santé au travail : médecine du travail, MIRPS, ISST, Conseiller de prévention de l'Etablissement Public.</p> <p>Evaluation continue des impacts collectifs et individuels sur les conditions de travail et de la charge de travail / rythme de travail.</p>	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Etablissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle Au-delà d'un lieu d'écoute, la plateforme pluridisciplinaire prend en charge des situations individuelles complexes et difficiles à traiter au niveau local.</p>

Analyse des risques et identification des impacts du projet

Nature des risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
<p>Risques psychosociaux Vs fiches du référentiel risques du DU (document unique)</p> <p>Risques d'insécurité de l'emploi et du travail (H6)</p> <p>Conflit de valeur (H5)</p>	<p>Incertitude provoquant du stress</p> <p>Sentiment d'insécurité lié à l'incertitude et aux résistances au changement</p> <p>Risques suite au repositionnement des collaborateurs</p> <p>Ecarts entre le travail prescrit et le travail réel, Sens du travail</p>	<p>Attention particulière sur le bon déroulement des procédures collectives, notamment sur le suivi des dossiers de promotion ;</p> <p>Attention particulière portée sur le suivi des objectifs assignés lors des EPA 2021. L'évaluation de l'atteinte des objectifs sera réalisée par le responsable d'origine tenant compte de l'évolution de l'organisation avec transmission au nouveau responsable.</p> <p>Organisation de points d'étape à mi année et de réunions pré-EPA</p> <p>Mise en place d'un accompagnement individuel RH si besoin</p> <p>Assurer une visibilité / valorisation des collaborateurs et de leurs travaux par le management</p>	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Etablissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle</p>

Analyse des risques et identification des impacts du projet

Nature des risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
<p>Locaux</p>	<p>cohésion des nouvelles équipes Fluidité de la communication Partage d'information</p>	<p>La cohésion des équipes est une priorité : la réunion physique des collaborateurs travaillant ensemble devra être recherchée ; les managers devront favoriser les échanges et être à l'écoute des propositions de leurs équipes.</p> <p>Le département conformité est installé au 59RDL sur 3 étages et au 15QAF pour le service pilotage de la conformité. Lors de l'ajustement d'organisation mise en œuvre en mai 2020 dernier, la DCPC avait rapproché les collaborateurs des services concernés par l'ajustement. Il s'est agit de mouvements d'un bureau à l'autre au sein d'un même étage, et de quelques mouvements d'un étage à l'autre pour fluidifier la communication et les échanges au sein des services concernés. Ils avaient été organisés en lien avec les collaborateurs dans le respect de la charte d'aménagement. Des mouvements ponctuels complémentaires pourront avoir lieu à la demande des collaborateurs. A noter qu'une insonorisation de plusieurs bureaux sera mise en œuvre grâce à l'action de l'ergonome.</p>	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Etablissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle</p> <p>Secrétariat général, SDI, service logistique de l'EP.</p>

Analyse des risques et identification des impacts du projet

Nature des risques	Identification des impacts / description	Moyens de maîtrise des risques et plans d'actions	Acteurs du projet
<p>Maintien en condition opérationnelle et continuité de l'activité</p>	<p>Manque de clarté sur les évolutions de périmètres d'intervention</p> <p>Nouveaux modes de fonctionnement et de procédures</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La continuité des activités des Départements et services concernés est une priorité et sera entièrement maintenue. A noter qu'il s'agit d'activités prioritaires dont le filtrage des flux et contrôle des diligences LCB-FT pour lesquels nous avons des obligations de résultat. • L'évolution d'organisation permettra : • Une meilleure lisibilité de l'organigramme : avec l'identification du département de la Sécurité financière ; • D'apporter de la visibilité à la stratégie digitale de la DCPC et le développement des synergies conformité / contrôle permanent ; • De renforcer la fonction pilotage groupe incarnée dans un service dédié ; • D'offrir de nouveaux axes de développements et des promotions internes à des collaborateurs ; • De renforcer les dimensions « accompagnement, conseil, expertise et groupe » du Département de la conformité aux côtés du Département contrôle permanent, des directions métiers et des filiales dans les projets novateurs portés par la Caisse des Dépôts et sur les thématiques de conformité. 	<p>Une équipe dédiée à l'accompagnement RH du changement est mise en place autour de la Directrice et de la Directrice de la conformité pour venir en appui du projet de la direction. Cette équipe regroupe le responsable et l'équipe du département RH Contrôle/Risques/Audit/Juridique et la responsable appui, animation et pilotage de la DCPC.</p> <p>Elle a en charge la coordination du projet, la mise en œuvre de la matrice de passage, la définition du plan d'accompagnement du changement, la vigilance sur la bonne prise en compte de toutes les situations individuelles, la coordination des acteurs RH et de la santé au travail.</p> <p>Le projet est réalisé en associant les acteurs de la santé au travail (médecine du travail, MIRPS, ISST, conseil de prévention de l'Établissement public et la plateforme pluridisciplinaire) pour prévenir et accompagner toute situation individuelle</p>