

Rex Pilote « Epanoui ou stressé ? »

Véronique Guillaneuf



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE



01

La Raison d'être du projet

Le stress à la BDT

Les résultats du BMS de septembre 2018, laisse entrevoir une perception du stress supérieur à la BDT qu'à l'EP. Les questions du BMS ne permettant pas une analyse fine.

Deux questions sont relatives au stress

	Norme IFOP	Groupe CDC	Ecart Ifop et CDC	EP 2015	Etablissement Public	Evolution EP	Banque Des Territoires	BDT RH	BDT Digital	BDT Finances	Direction Clientèle bancaire	Direction des prêts	Direction Invest	All DR	DR Siège	Auvergne Rhone Alpes	Bourgogne Franche Comté	Grand Est	Haut de France	Ile de France	Occitanie	Normandie	Nouvelle Aquitaine	PACA	Pays de Loire
La perception de son stress au travail		67			61	71	72	55	80	69	59	69	75	73	84	60	82	63	76	80	69	74	83	80	
La perception de son stress "tout à fait oui"							11	31	20	21	10	20		16	23	9	25	23	25	28	17	25	32	10	
les outils de communication sont plutôt une source de stress supplémentaire	39	50	11	39	55	16	53	12	8	19	56	53	53	54	52	43	82	60	30	50	68	58	56	48	47

La réponse aux questions Etes vous stressé ? « Plutôt oui » ou « Oui, tout à fait » laisse apparaître une perception du Stress à la BDT est de 10 points supérieure à celle de l'EP.

Néanmoins cette perception varie de manière significative entre les réponses « Oui plutôt » et « Oui, tout à fait ». La direction du Numérique présente les meilleurs résultats avec 55% des collaborateurs en situation de perception de stress dont 31% en « tout à fait » stressé; tandis que certaines DR passent les 80% pour une perception de stress relatif à 32% pour un niveau de stress perçu comme « tout à fait ».

Les outils permanents de communication sont une source de perception de stress supplémentaire pour une majorité des directions métiers et DR.

La segmentation présentée avec les résultats ne nous permet pas une analyse suffisamment fine de ces résultats

Une démarche complémentaire afin de mieux comprendre la perception du stress

- 1. Etablir un test ciblé destiné à mieux comprendre le sujet. Il nous permettra de segmenter le stress à risque et de proposer des solutions sur mesures et adaptées**
- 2. Se faire accompagner par des experts**
- 3. travailler avec trois directions pilotes de la BDT (DCB, et 2DR) et un service de la DSI**
- 4. Mieux comprendre et agir pour progresser**

En recherchant les foyers de stress individuels, relationnels ou managériaux, puis en transformant ce stress en allié grâce aux outils « Manager le stress », l'organisation se donne les moyens de jouer sur deux tableaux. D'une part, réduire les effets délétères et pathogènes du stress au travail. D'autre part, augmenter son attractivité ainsi que l'engagement et la créativité des équipes.

Plus le niveau de stress ressenti est fort, plus la qualité de vie au travail doit être élevée afin de permettre à chacun de transformer ce stress en facteur de motivation.

Plusieurs axes sont possibles :

- Ecoute et empathie des managers*
- Sens donné à l'action*
- Valorisation des efforts*
- Moments de convivialité ...*

A red outline of a house-like shape, consisting of a vertical line on the left, a horizontal line at the bottom, and a diagonal line on the right that meets the top-left corner. The top-left corner is cut off by a diagonal line.

02

La mise en œuvre

La méthodologie choisie

*Le test du Wocccq mis en œuvre par l'université de Liège
Le cabinet Performance Humaine en soutien.
Un consultant pour DCB et l'Occitanie
Un pour la DSI et la DRIF*



Le **pilotage** du projet s'est orienté autour de deux instances :

- Un **comité stratégique** composé des directeurs de chacune des directions
- Un **comité opérationnel** composé des responsables de ces directions (DR) et des participants ayant une vision complémentaire fonctionnelle
- 4 permanents à ces deux instances : Corinne Denel, les deux consultants et Véronique Guillaneuf

Les **groupes d'approfondissement** ont été créés en fonction des thématiques qui génèrent du stress. Les participants ont été désignés au hasard par les consultants. Les ateliers ont permis à chacun de s'exprimer sur sa compréhension du stress et ses idées pour y remédier.

Le WOCCQ

- ▶ 80 items, portant sur 6 dimensions liées aux conditions de travail, sur lesquels le répondant se positionne par rapport à la question : cette phrase s'applique-t-elle à vos conditions de travail ?
- ▶ Chaque dimension est un facteur de stress



03

**Une synthèse des plans
d'actions**

DCB - Actions mises en œuvres

Ces actions découlent du travail d'analyse des résultats du Wocccq, de l'écoute des groupes d'approfondissement ainsi que du travail du codir élargi :

Co-construire une ambition collective DCB fédératrice et stimulante

- Marquer ce nouveau cycle par l'impulsion d' un projet collectif donnant envie dans lequel chacun se reconnaît en s'appuyant sur le socle de nos valeurs
- Nourrir une vision positive et optimiste en valorisant par le récit nos succès
- Renforcer la valorisation des métiers de la DCB

Mieux travailler ensemble : Développer la maturité collective, l'ouverture, la bienveillance mutuelle et le sens de la co responsabilité

- Nourrir le projet collectif par les contributions et l'engagement de chacun : confiance, envie d'entreprendre,
- Susciter des temps de régulation individuelle et collective selon des principes de bienveillance et de co responsabilité, d'équilibre des droits et devoirs
- Renforcer le traitement des situations difficiles en concertation avec les ressources humaines avec un enjeu de résolution

DCB - Actions mises en œuvres (suite)

Développer une culture managériale plus responsabilisante et plus délégative

- Mieux associer les managers à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et la bonne prise en compte de l'environnement interne EP
- Développer des actions permettant de poser les exigences métiers , de mieux capitaliser et partager la technicité
- Expérimenter de nouveaux modes d'animation des collectifs générant de l'interaction, de la stimulation, de l'intelligence collective et permettant de la respiration et du ressourcement

DRIF : Actions mises en œuvre

Ces actions découlent du travail d'analyse des résultats du Wocccq, de l'écoute des groupes d'approfondissement ainsi que du travail du codir élargi :

Envisager un choc de simplification des process inter-directions (dans une logique de rupture)

- ❑ Ex : comment aligner l'organisation et les process d'arbitrage sur les promesses de service (ex : prêt en 5 jours ...)

Renforcer la fonction de régulation et de facilitation en appui aux DR dans leurs relations aux Directions métiers

Développer une organisation apprenante agile et moderne :

- ❑ Ex : des réseaux apprenants de type «clubs expert»
- ❑ Ex : des communautés professionnelles sur NEXT (webinaires, blogs, podcast etc...)

Renforcer la concertation avec les directions régionales dans la priorisation des objectifs et du plan de charge (dans une logique de dialogue de gestion)

Renforcer les objectifs inter DR (mutualisation, montée en puissance par l'intelligence collective et l'entraide, retours d'expérience et partage de bonnes pratiques...)

Encourager le passage d'une performance concurrentielle à une performance coopérative entre DR par une plus grande prise en compte de leur contribution à la coopération

DROC : Actions mises en œuvre

Ces actions découlent du travail d'analyse des résultats du Wocccq, de l'écoute des groupes d'approfondissement ainsi que du travail du codir élargi :

Pistes	Scores	Priorisation
Identifier les axes d'optimisation de l'organisation : adéquation charges/ressources...	35	1
Développer les compétences techniques et managériales	23	2
Favoriser une prise de recul régulière sur le projet commercial	18	3
Mieux poser le cadre du périmètre de la fonction, exigences métiers...	16	4
Développer la coordination avec les directions partenaires pour une meilleure qualité de coopération	15	5
Porter une attention au rythme de travail (écologie de chacun)	13	6
Renforcer la valorisation des CRC (les associer en réunion, points bilatéraux)	10	7
Faire du Codirel un lien de co-construction, retours d'expérience, complicité, intelligence collective	9	8
Développer une culture collective plus co-responsable	9	9
Prioriser des temps de convivialité, cultiver la valorisation, l'optimisme	8	10
Rationaliser les déplacements : retours d'expérience confinement → télétravail et TOD	8	11
Renforcer l'accompagnement et l'intégration des nouveaux arrivants	6	12

DSI lien BDT : Actions mises en œuvre

Ces actions découlent du travail d'analyse des résultats du Wocccq, de l'écoute des groupes d'approfondissement ainsi que du travail du codir élargi :

1. Définir un « projet fédérateur » du département, qui offre un cadre de sens et de cohérence à l'action de chacun
2. Faciliter la compréhension par les collaborateurs de l'environnement du département
 - Travailler sur un visuel général des liens entre les différentes briques applicatives (Diapason...)
 - Améliorer le partage d'information sur l'activité des différentes entités du département
3. Communiquer des éléments de sens par rapport aux nouveaux acteurs digital
 - Mettre en lumière les synergies et la complémentarité
 - Prévenir les rivalités
4. Donner à chacun une meilleure visibilité de sa contribution à un objectif, de son utilité et de sa valeur ajoutée
5. Systématiser et généraliser le travail collaboratif avec les directions métier dans l'expression des besoins > être plus dans l'accompagnement proactif
6. Travailler à l'équilibre des responsabilités entre managers et collaborateurs dans une logique de subsidiarité et d'autonomie renforcée
7. Renforcer la visibilité des managers sur l'évolution de leur rôle
8. Donner des repères sur le « management de demain »
9. Utiliser plus systématiquement les critères d'éligibilité à la méthode agile > utiliser la méthode de manière plus efficiente
10. Permettre une meilleure projection RH en proposant aux collaborateurs de parcours de développement professionnel

04

Analyses conclusives

Analyse conclusive pour le projet de DCB et un département de la DSI

- *Travailler sur le sujet du stress avec le test Wocccq permet une analyse fine du sujet*
- *Le fait de travailler sur le sujet permet d'en identifier les causes et de faire baisser le ressenti du stress :*

*Le stress ressenti à DCB était de **21%** pour les « tout à fait » stressé et **69%** pour l'ensemble en **2018***

*Lors de l'enquête climat social **13,4%** pour les « tout à fait » et de **49%** pour l'ensemble en **2020**.*

Il est vraiment dommage de ne pas avoir pu vérifier l'évolution à la DSI et en DR

- *L'adhésion du manager concerné lors de ce type de travail est indispensable pour une réelle avancée*
- *En l'espèce le retour sur investissement a permis de valider la démarche :*
 - 1 – Passage du test Wocccq*
 - 2 – Ecoute des agents*
 - 3 – Travail collaboratif sur des pistes d'actions*
 - 4 – Mesure des résultats obtenus*



**Caisse
des Dépôts**
GROUPE

caissedesdepots.fr

