



SECAFI
Groupe ALPHA



CSE CEAPC

Projet #Ambition Supports

Rapport version provisoire en vue du CSE du
27 novembre 2020

SECAFI

Société d'expertise comptable inscrite
au Tableau de l'Ordre de la région Aquitaine
Cabinet agréé par le Ministère du Travail,
habilité IPRP et membre de la FIRPS

Direction régionale Grand Ouest / Bureau de Bordeaux
52 quai de Paludate
33088 Bordeaux cedex
Tél 05 57 22 45 00

SAS au capital de 4 029 880 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

BORDEAUX ▶ BRUXELLES ▶ LILLE ▶ LYON ▶ MARSEILLE ▶ METZ ▶ NANTES ▶ PARIS ▶ SAINT DENIS DE LA REUNION ▶ TOULOUSE

www.secafi.com

- ▶ Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique dans le cadre de la consultation sur le projet #Ambition supports. Ce rapport est sous une forme provisoire, une version définitive vous sera adressée suite à la présentation en CSE.
- ▶ Pour exécuter nos travaux, nous avons pu rencontrer l'ensemble des interlocuteurs demandés et avons pu disposer de la documentation sollicitée.
- ▶ Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs pour leur disponibilité
- ▶ Outre les signataires du présent rapport, ont également participé à la réalisation de cette mission, Mesdames Charlotte PARIAUD, Emmanuelle MOUTON et Marie-Anne SAVOYE et Messieurs Pierre PRANEUF, Mathieu WELCKLEN.
- ▶ Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Bordeaux, le 26 novembre 2020

Genevieve Rousselet

Ludovic PONGE

Méthodologie d'intervention SECAFI	page 4
I - Le projet Principes généraux et impacts globaux	page 9
II – Pôle Ressources	page 51
Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)	page 52
Réorganisation Direction des Ressources Humaines	page 120
Réorganisation Direction des Systèmes d'Informations	page 129
Réorganisation Direction de l'Immobilier et des Services Généraux	page 140
III –Pôle BDD	page 151
IV - Pôle BDR	page 188
V - Pôle Finances	page 196





Méthodologie d'intervention SECAFI

Contexte de la Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes

- ▶ La Caisse d'Épargne Aquitaine Poitou-Charentes a construit son plan stratégique 2018/2020 autour de 3 grands piliers :
 - ▶ Un premier pilier concernant la BDD (banque de détail) qui a été lancé dès 2018.
 - ▶ Un second pilier concernant la BDR qui a été déployé début 2020.
 - ▶ Un troisième pilier concernant l'efficacité dont les chantiers ont été lancés en fin 2019 et ont aboutis au présent projet #Ambition Supports.
- ▶ A noter que le nouveau plan stratégique groupe prévu Initialement sur 2021/2024 a été décalé sur 2022/2024.
- ▶ Le projet #Ambition Supports s'inscrit donc dans le plan stratégique 2018/2020 :
 - ▶ Il repose sur une mise en œuvre progressive avec une trajectoire de baisse des effectifs jusqu'en 2023 (- 70 postes en solde).
 - ▶ Le projet repose sur une série de leviers et d'évolutions touchant les différentes directions support de la banque et les 3 sites administratifs (Bordeaux, Dax et Poitiers) avec une logique de domaine d'activités et une volonté de recentrer les expertises sur des sites uniques. Cette réorganisation sous-tend la disparition, le maintien ou le développement de certaines activités avec, conséquemment, une évolution des métiers.
 - ▶ Les 3 sites administratifs sont maintenus mais en approfondissant les spécialisations (tout en maintenant les équilibres d'effectifs en termes de « bassin d'emplois ») ce qui induit de nombreuses mobilités fonctionnelles (mais pas de mobilité géographique).

- ▶ Notre intervention s'est construite autour des éléments suivants :
 - ▶ Cadrage de l'intervention, et planification de l'intervention
 - ▶ Analyse de la documentation projet
 - ▶ Entretiens individuels de management
 - ▶ Visites et/ou entretiens collectif avec des collaborateurs

- ▶ Nous avons sélectionné plusieurs départements/sites :
 - ▶ DAX avec l'évolution des successions et le transfert des activités de bancarisation.
 - ▶ POITIERS avec l'évolution des effectifs sur les activités Recouvrement/ contentieux.
 - ▶ BORDEAUX avec les crédits professionnels et les enjeux de coopération avec POITIERS. Aussi la mise en place d'une direction des Data & Pilotage et les évolutions concernant les Paiements et flux.
 - ▶ Pour la BDD : l'animation et la prescription notamment pour bien analyser les articulations entre le siège et le réseau.



Direction des Services Bancaires BDD

- Stéphanie PINSON, Directrice

Département Bancarisation et Succession

- Frédéric JACOB, Directeur de département
- Corinne BOUET, Manager M.O Succession
- Jean-François GLYZE, Manager Succession Support
- Natacha LARRALDE, Manager M.O Bancarisation
- Marie-Claire DUBLANC, Manager Bancarisation Support

- M.O Succession : 4 collaborateurs
- Succession Support : 1 collaborateur
- M.O Bancarisation : 4 collaborateurs
- Bancarisation Support : 7 collaborateurs

Département Placements et flux

- Emmanuelle DUBOIS, Directeur de département

Département Crédits

- Karine BALIGOUT, Responsable d'un service Ecureuil Crédit

Direction des Ressources Humaines

- Bernard DURAND
- Valérie BELLANGER
- Philippe VILLECHENOUX

Direction des Services Bancaires BDR

- Bruno LASCOUMES, Directeur

Département Crédit Pro & BDR

- Oliver ARMAND, Directeur de département
- Graziella ALBABOULKHEIR, Resp. M.O Crédits PRO Economie Sociale & Collectivités
- Sylvie PATAT, Resp. M.O PME & Grands comptes
- Audrey LUCQ, Resp. B.O Crédit Court terme
- Cédric BARRE, Resp. B.O Moyen Long Terme

- M.O Crédits PRO Economie Sociale & Collectivités et M.O PME & Grands comptes : 4 collaborateurs
- B.O Crédit CT et MLT : 2 collaborateurs

Département Pilotage et Etude

- Denis RUIZ, Directeur de département

Direction de l'Immobilier et des Services Généraux

- Jérôme DAUTIN, Directeur

Direction des Systèmes d'Information

- Laurent DULIEU
- Pascal FOURNIER

Entretiens réalisés

Pôles Finances, BDD et BDR

Pôle Ressources

- Roland BEGUET- Membre du Directoire

Pôle Finances

- Pierre DECAMPS - Membre du Directoire

Département Gestion Financière

- Pierre -Henri LOUINEAU

Direction Engagements, Recouvrement & Contentieux

- Bruno LASCOUMES
- Patricia CHALLET
- Equipe Surendettement : 5 collaborateurs
- Equipe Contentieux : 5 collaborateurs

Pôle BDR

- Patrick DUFOUR - Membre du Directoire

Pôle BDD

- Thierry FORET - Membre du Directoire
- Grégoire FAURE, Directeur en charge du marché des Particuliers,
- Serge WINOGRAD, Responsable Partenariat et prescription Immobilière
- Corinne PLICHET , Directeur en charge de la distribution et des métiers commerciaux
- Catherine PANCOU, Resp. département Distribution
- Frédéric RODRIGUEZ, Resp. département Animation commerciale
- François MARTIAL, Resp. département Ecole des ventes et Monitorat
- Frédéric FAURE, Directeur en charge du pilotage et coordination BDD
- Philippe GOURDON, Resp. de la qualité des données
- Patrick RIVIERE, Directeur en charge du marché des professionnels
- Florence LALOI,, Resp. Assistance et développement Marché Pro
- Thierry GRAND, Resp. Animation commerciale professionnels
- David PERLIER, Directeur de Région
- Laurence DAGUERRE, Directeur de Région
- Delphine DESBAS, Resp.de la Monitorat et Prescription en Région
- Bruno GUILLEVIC-DAUBAGNA, Resp.de la Monitorat et Prescription en Région
- Des entretiens collectifs sur l'Animation et sur la Prescription



I - Le projet

Principes généraux et impacts globaux

Le projet – Vision d'ensemble

- ▶ L'orientation stratégique du POS 2018-2020 de la CE APC était d'«*Amplifier la transformation de la Banque Commerciale pour répondre à la baisse de la rentabilité de l'activité bancaire et confirmer notre place de Banque Coopérative Régionale de premier plan* ». Cette orientation se déclinait en 3 axes :
 - ▶ RHD 20#20,
 - ▶ BDR 20#20,
 - ▶ **Accompagnement de la transformation** et gestion prévisionnelle des emplois et compétences 20#20.
- ▶ Le projet #Ambition Supports se réfère à ce troisième axe, qui, en réalité, ne recouvrait pas précisément une réduction significative des effectifs des fonctions support, mais plutôt des orientations en terme de baisse des effectifs :
 - ▶ « s'appuyer sur les départs de l'entreprise pour ajuster à la baisse les effectifs »,
 - ▶ « disposer de nouveaux leviers d'efficacité et de réduction des charges » à travers le développement du digital.
- ▶ La **réflexion sur les fonctions support** a été **ouverte fin 2019**, même si un certain nombre de process avaient déjà été digitalisés. L'étude a été finalisée un peu plus tard que prévu du fait de la crise sanitaire, soit mi septembre.
- ▶ L'objectif est une **mise en place de la nouvelle organisation à partir du 2/01/21, mais avec une certaine marge de manœuvre jusqu'à fin 2023, notamment sur le sujet de la gestion de sureffectifs éventuels** : « *si sureffectif durable au sein d'une entité, un accompagnement personnalisé managérial et RH sera réalisé afin de faciliter une mobilité fonctionnelle au sein d'une autre entité support au plus tard fin 2023* ».
- ▶ **Néanmoins, le projet ne détaille pas le cadencement et le calendrier précis de ces transformations**, qui deviennent du coup peu lisibles dans leur mise en place. **Le seul élément disponible** sur le sujet est l'indication du dossier de consultation sur le calendrier prévisionnel : « **Déploiement de la nouvelle organisation avec mise en œuvre opérationnelle avec les équipes : à compter de janvier 2021** ».
- ▶ Seule la DSB fait l'objet d'un plan de transfert, qui reste toutefois assez macro par rapport aux nombreux enjeux entourant la réorganisation complète de la DSB autour de 4 domaines, regroupés le plus souvent dans des entités uniques et générant de fait d'importants transferts d'activité sans mobilités géographiques.
- ▶ De la même façon, le **calendrier précis des formations et leur articulation avec les transformations envisagées, en terme d'organisation ou d'évolution des métiers, n'est pas non plus précisé.**



Le projet – Vision d'ensemble

- ▶ Parmi les différentes motivations / principes du projet, on citera :
 - ▶ L'impact de la digitalisation sur les process bancaires et process support, évolution qui s'amplifiera encore,
 - ▶ L'utilisation croissante de la banque en ligne et du self care par les clients (tendance à supprimer les tâches sans valeur ajoutée),
 - ▶ La volonté de simplifier les process pour le réseau (simplification des accès assistance réseau notamment), avec notamment l'organisation des services bancaires par domaine d'activité (paiements, crédits, successions, comptes et placements),
 - ▶ La volonté d'avoir une logique multi marchés / multicanaux, pour des Directions comme le Marketing, l'Animation ou la Prescription,
 - ▶ Le souhait de détacher la Data de l'informatique,
 - ▶ La volonté de maîtrise des charges, dans un contexte de tensions sur les marges et de concurrence régionale forte du Crédit Agricole,
 - ▶ La volonté de rationaliser les organisations, tout en conservant les 3 sites, en regroupant dans une entité unique des activités identiques, sauf pour les crédits (pour ne pas déstabiliser le poids des sites).
- ▶ Même si ces différentes motivations peuvent apparaître pertinentes, la **période choisie pour opérer ces changements /rationalisations ne nous paraît pas pertinente eu égard au contexte de crise sanitaire et économique profonde** qui va générer probablement d'importantes demandes clients qui vont en outre se complexifier. La situation économique et financière de la CE APC ne justifie pas d'urgence dans les réductions d'effectifs envisagées. La crise sanitaire modifie les conditions d'exercice et l'organisation du travail.
- ▶ En outre, une partie des plans de formation 2020 a été reportée début 2021 du fait de l'incapacité à les réaliser du fait de la crise sanitaire. Il y a donc un risque de conflit avec les accompagnements nécessités par la mise en œuvre de l'organisation.
- ▶ Enfin, ce projet apparaît comme avant tout un **projet d'optimisation des ressources**. Et ce, y compris sur la BDD, dans laquelle les **objectifs de développement du PNB, du fonds de commerce et de la satisfaction clients ne sont en rien matérialisés concrètement dans le dossier de réorganisation.**



Le projet – Vision d'ensemble

- ▶ Au global, **le projet prévoit la suppression nette de 70 postes, soit près de 10 % des effectifs des fonctions support.** Mais cette baisse globale recouvre **la suppression de 148 postes, et la création concomitante de 78 postes,** avec **des activités** qui se **maintiennent / disparaissent / se transforment.**
- ▶ Par ailleurs les **impacts sont différenciés par sites,** avec notamment une **importante réduction des effectifs du site de Dax et des régions,** le site de Bordeaux étant le moins touché :

Evolutions des postes par Site

	Actuel	Cible	Ecart	Var
Bordeaux	428	409	-19	-4%
Poitiers	165	147	-18	-11%
Dax	91	73	-18	-20%
Régions	37	22	-15	-41%
TOTAL	721	651	-70	-10%

- ▶ **Dax subit des évolutions structurantes, qui inquiètent légitimement les salariés :**
 - ▶ Une réduction importante du nombre de postes (- 20 %), avec un nombre de postes cibles limité à 73,
 - ▶ Une forte spécialisation du site sur les Successions, qui vont représenter 34 postes sur 73, incluant de nouveaux métiers (transfert de l'activité du CRC),
 - ▶ Le maintien de l'activité Recouvrement et Contentieux (recouvrement amiable sur les particuliers, à hauteur de 7 postes), qui pourrait évoluer avec une éventuelle possibilité d'externalisation sur le recouvrement amiable particuliers.
 - ▶ Un statut social pour certains salariés qui pourraient être remis en cause.

Le projet – Vision d'ensemble

- ▶ Les impacts sont également très différenciés par pôle, avec :
 - ▶ Des **réductions de postes conséquentes pour le pôle Finances, le pôle BDD, et le pôle Ressources**
 - ▶ **D'importantes suppressions / créations de postes** pour le **pôle BDD**, avec une importante restructuration des différentes Directions (approche multimarché, multicanale,...)
 - ▶ De **nombreux transferts d'activités pour le Pôle Ressources** du fait d'une réorganisation par Domaine d'activité et centralisation des ressources, qui pose la question de la mise en œuvre de cette réorganisation dans le temps, le transfert des compétences...
 - ▶ Ainsi sur ces 3 pôles, le recul du nombre de postes dépasse 11 %.
- ▶ A contrario, le pôle BDR, qui avait été réorganisé en 2019 ne connaît que peu d'évolutions, comme le pôle Présidence.

Evolutions des postes par Pôle

	Actuel	Cible	Ecart	Var
Pôle Finances	104	83	-21	-20%
Pôle Ressources	339	311	-28	-8%
Pôle Présidence	81	81	0	0%
Pôle BDR	41	39	-2	-5%
Pôle BDD	156	137	-19	-12%
TOTAL	721	651	-70	-10%

Le projet présente la suppression nette de 70 postes, qui recouvre la suppression de 148 postes et la création de 78 postes

	Postes supprimés	Postes créés	Solde	Postes transférés	Impact final par Pôle	Postes cibles
Pôle Présidence	-4	0	-4	4	0	81 postes (stable)
- Risques et Conformité	-2,5		-2,5	4	1,5	
- Audit	-0,5		-0,5		-0,5	
- Juridique	-1		-1		-1	
Pôle Ressources	-78	50	-28		-28	De 339 à 311 postes (-28)
- Dir Immobilier et Services Généraux	-8	2	-6		-6	
- DSI	-5		-5		-5	
- Data et Pilotage	-1	6	5		5	
- DRH	-6	3	-3		-3	
- DSB	-56	39	-17		-17	
- Qualité, Innovation et Projets	-2		-2		-2	
Pôle BDR	-4	2	-2		-2	De 41 à 39 postes (-2)
- Direction du développement BDR	-4	1	-3		-3	
- Immobilier professionnel		1	1		1	
Pôle BDD	-41	23	-18	0	-18	De 156 à 137 postes (-19)
- Direction des marchés BDD	-2	5	3	1	4	
- Direction Prescription et MO	-18	3	-15		-15	
- Direction Distribution multicanale	-3	9	6	-1	5	
- Direction de l'animation	-17	6	-11		-11	
- Direction Relation Clientèle	-1		-1		-1	
Pôle Finance	-21	3	-18	-4	-22	De 104 à 83 postes (-21)
- Direction Financière	-3		-3		-3	
- Direction des Engagmts et du Recouvremt	-12		-12	-2	-14	
- Direction comptable et fiscale	-6	3	-3	-2	-5	
TOTAL	-148	78	-70	0	-70	de 721 à 651 postes

En réalité la suppression nette de postes est supérieure à celle présentée dans le document de consultation

- ▶ En effet, les **721 postes actuels des fonctions support n'intègrent pas les 11 postes de l'activité du CRC, qui seront transférés sur le site de Dax, alors que les 651 postes cibles les intègrent, avec une optimisation de cette activité à 7 postes.**
- ▶ *Le CRC est un GIE, situé sur le site de Poitiers, partagé entre la CE APC et la CE Midi-Pyrénées, sachant que l'essentiel de l'activité tient aujourd'hui à celle de la CE APC. L'activité transférée sur le site de Dax serait compensée au niveau du CRC par le développement d'une activité de e-rebond commercial sur la clientèle de la Caisse.*
- ▶ Ainsi, le périmètre réel de la réorganisation serait :
 - ▶ En postes actuels : 721 postes + 11 postes du CRC
 - ▶ En postes cibles : 651 postes, y compris les 7 postes du CRC,
 - ▶ Soit une **réduction de 81 postes, et non pas 70 postes annoncés, dont : - 77 sur le seul périmètre des fonctions support et - 4 sur le périmètre de l'activité en provenance du CRC.**

La suppression des postes relève de différentes évolutions

Cinq grands types d'évolutions expliquent la suppression des postes :

- ▶ **La mise en œuvre des leviers d'optimisation** : sur 70 suppressions nettes, nous estimons qu'environ **36 seraient concernées directement par les leviers optimisation** :
 - ▶ « **Automatisation / Harmonisation : réduction / suppression des tâches manuelles ou à faible valeur ajoutée** »
 - ▶ On peut estimer la part de réduction de postes liée aux nouveaux outils (type Vialink, Cegid XRP Ultimate, développement Selfcare et digitalisation sur les Comptes et Placements ou les Successions ... à environ une vingtaine de postes
 - ▶ « **Simplification / fluidification : simplification des process et fluidification sur le qui fait quoi entre les Directions** »
 - ▶ Ces leviers relèvent de l'optimisation par **centralisation d'activités** (gains d'efficience), le **développement des synergies entre les Directions ou les Départements**, résultant souvent de la simplification des organisations et permettant de fluidifier les process,
 - ▶ Mais également, du fait de la simplification des organisations, du **développement de la polyvalence**.
- ▶ **La diminution des strates managériales**, avec trois niveaux hiérarchiques maximum au sein d'un pôle (à l'exception de la DSB et de la DISG) et une cible de 5 postes minimum par entité (hors manager). Le document de consultation fait état d'une **réduction des strates managériales de - 25, sur un total de 114, soit une diminution de 22 %**. Elle touche majoritairement les Départements (- 14).

Cette diminution des strates managériales entraîne des évolutions de postes parfois significatives pour les managers de la cible (forte augmentation des tailles de Dir/Dpt, évolution importante du périmètre d'activité...).

Parallèlement sont créés 9 postes supplémentaires de Leader Expert. Néanmoins, soulignons que les parcours professionnels ne sont plus tout à fait les mêmes. En effet, si le manager peut changer de domaine d'activité, manager des équipes plus importantes..., il y a, en revanche, un risque « d'enfermement » du leader expert dans son expertise.

La suppression des postes relève de différentes évolutions

- ▶ **Les externalisations** : pour la majeure partie, elles sont mesurées dans le dossier en ETP et non pas en postes :
 - ▶ Titres (Topaze) : 1,65 ETP
 - ▶ BO Trésorerie (sur une plateforme nationale qui n'existe pas encore (début 2021)) : 2 ETP
 - ▶ Activités en lien avec le recouvrement / contentieux... (BPCE Solutions Crédit ou plateforme Normandie) : 3,78 ETP, 5 postes
 - ▶ Activités au sein de la DRH (gestion des visites médicales externalisée) : 0,2 ETP
- ▶ **Les transferts de charge sur le réseau** (dans DSB) : apparaissent assez diffus dans le document de consultation , comme :
 - ▶ Au département crédit, la saisie d'avenants en agence (avenant de taux et report d'échéances), qui représente le gain d'1 poste,
 - ▶ Le recouvrement amiable assuré par le réseau commercial BDD
 - ▶ Saisie des mandats de prélèvement SEPA (crédits)
 - ▶ ...
- ▶ La **suppression pure et simple d'activités** réalisées aujourd'hui par les fonctions support, comme l'assistance développement sur le marché pro (4 postes), l'assistance BDR ...
- ▶ Enfin, on notera le **transfert vers le CRC de l'activité de gestionnaire crédit immobilier digital** : - 2 postes (Direction Prescription et Middle-Offices)

Zoom sur la diminution des strates managériales

Evolution du nombre de Directions /Départements / Services (source : organigramme)

	Actuel			Cible			Ecart		
	Dir	Dpt	Service	Dir	Dpt	Service	Dir	Dpt	Service
Pôle Présidence	7	5	0	6	4	0	-1	-1	0
- Risques et Conformité	2	4		1	3		-1	-1	
- Audit	1	1		1	1				
- Secrétariat Général	4			4					
Pôle Ressources	8	25	20	6	17	18	-2	-8	-2
- Dir Immobilier et Services Généraux	1	4	5	1	3	3		-1	-2
- DSI	1	5		1	4			-1	
- Data et Pilotage				1			1		
- DRH	2	6		1	4		-1	-2	
- DSB	2	10	15	1	6	15	-1	-4	0
- Qualité, Innovation et Projets	2			1			-1		
Pôle BDR	1	3	0	1	2	0	0	-1	0
- Direction du développement BDR	1	3		1	2			-1	
- Immobilier professionnel 6 Personnes protégées	1	1		1	1				
Pôle BDD	6	10	1	5	12	0	-1	2	-1
- Direction des marchés BDD				1	2				
- Direction Prescription et MO	5	9	1	1	4				
- Direction Distribution multicanale				1	1		-1	2	-1
- Direction de l'animation				1	4				
- Direction Relation Clientèle	1	1		1	1				
Pôle Finance	5	11	3	4	10	0	-1	-1	-3
- Direction Financière	2	3		1	3		-1		
- Direction des Engagmts et du Recouvremt	1	5		1	5				
- Direction comptable et fiscale	1	3	3	1	2		0	-1	-3
- Investissement en capital	1			1					
Régions		5		0				-5	
TOTAL	27	59	24	22	45	18	-5	-14	-6

Dossier consultation -5 -10 -11

Le document de consultation indique :

- - 4 Directions (de 27 à 22)
- - 10 Départements (de 57 à 47)
- - 11 Services (de 30 à 19)

À partir des organigrammes fournis, nous avons identifiés : - 5 Directions, - 14 Départements, - 6 Services, soit **une simplification de 25 strates managériales.**

- ▶ Les **créations de postes** renvoient à plusieurs sujets :
 - ▶ La **création de postes sur des métiers existants**, qui peuvent être renforcés
 - ▶ La **création « réelle » de nouveaux métiers** : on citera, à titre d'exemple, les métiers de Leader Expert, Responsables Projets Conduite du Changement...
- ▶ Sur les **78 postes créés**, les principaux concernent :
 - ▶ La **DSB, à hauteur de 39** :
 - ▶ 4 « Leader Expert Prestations bancaires » (2 existent déjà)
 - ▶ 35 « Référent Domaine Prestations Bancaires » : création nouveau métier
 - ▶ La **Direction de la Distribution Multicanale, à hauteur de 9** :
 - ▶ 1 Directeur (car sur un nouveau domaine d'activité/périmètre)
 - ▶ 1 Directeur de département conduite du changement (car sur un nouveau domaine d'activité/périmètre)
 - ▶ 5 responsable projets conduite du changement
 - ▶ 1 Leader Expert Distribution (anciennement chef de projet)
 - ▶ 1 Coordinateur Projets
 - ▶ La **Direction de l'animation, à hauteur de 6** :
 - ▶ 1 Directeur (nouveau périmètre)
 - ▶ 5 Moniteurs commerciaux (sur le marché des Pros, pour renforcer l'accompagnement individuel sur les techniques commerciales)

Le projet entraîne de facto de nombreuses mobilités fonctionnelles

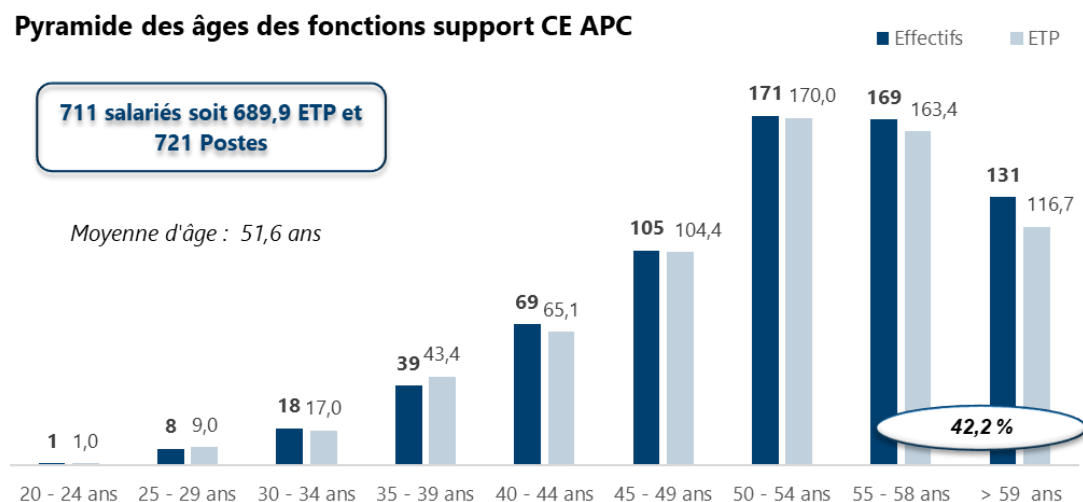
- ▶ **Votre Direction nous a indiqué ne pas pouvoir identifier le nombre de mobilités fonctionnelles** tant que le processus d'affectation ne serait pas finalisé (post avis du CSE).
- ▶ Néanmoins, **nous pouvons approcher les mobilités fonctionnelles** par :
 - ▶ Les **postes affichant un changement significatif de contenu : 83 postes**, (dont probablement une partie des 78 créations de postes),
 - ▶ Les **repositionnements sur d'autres métiers suite à des suppressions de postes, ou des transferts d'activités sur d'autres sites.**

- ▶ Au-delà des mobilités fonctionnelles proprement dites, le projet prévoit dans certains cas le développement de la polyvalence (comme par ex sur DSB Crédits ..., ou par le biais de la simplification des emplois).

Les départs naturels – Des départs en retraite potentiellement nombreux d'ici fin 2023

▶ La suppression de ces postes correspondrait au turn-over naturel de la Caisse :

- ▶ Sur l'exercice 2019, les taux de démissions et de retraite atteignent respectivement 2,5 % et 1,9 % pour l'ensemble de la Caisse, sachant que le taux de démissions est généralement beaucoup plus important sur le réseau.
 - ▶ A partir de ces taux observés à fin 2019, et si l'on prend comme hypothèse d'un taux de démission de l'ordre de 2 % sur les fonctions support, on peut estimer les départs naturels à 28 CDI par an. En réalité, le nombre de départ en retraite est supérieur sur les fonctions support.
- ▶ Néanmoins, il est bien sûr évident que ces départs naturels ne se feront pas nécessairement sur les postes supprimés, ce qui pourrait accroître les mobilités fonctionnelles.
- ▶ On peut évaluer les potentiels départs en retraite d'ici fin 2023, à partir des personnes qui atteindront 62 ans et plus à fin 2023. **Sur le périmètre des fonctions support, 131 personnes âgées de 59 ans et plus à fin 2020, sont susceptibles de partir en retraite d'ici fin 2023, sur une hypothèse de départ à 62 ans.**



Les départs naturels – Des départs en retraite potentiellement nombreux d’ici fin 2023

▶ Sur ces 131 départs potentiels à horizon 2023, 25 peuvent avoir lieu quasi immédiatement :

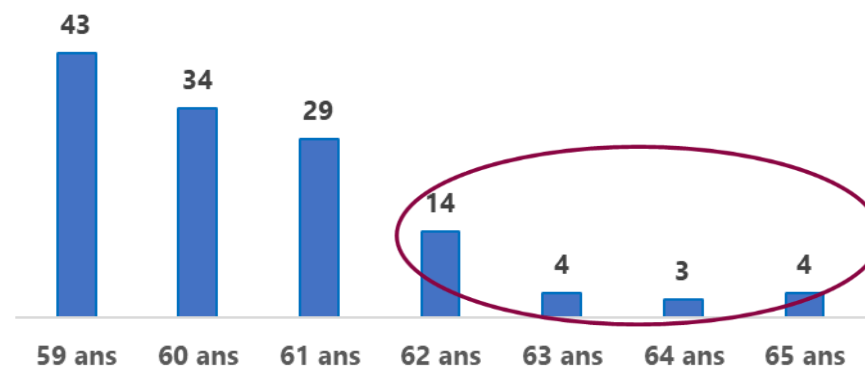
▶ Quelque soit le pôle, les potentiels départs en retraite d’ici fin 2023 sont égaux ou supérieurs aux suppressions de postes.

▶ Il n’en reste pas moins que le calendrier précis du déploiement de la réorganisation n’est pas clairement précisé.

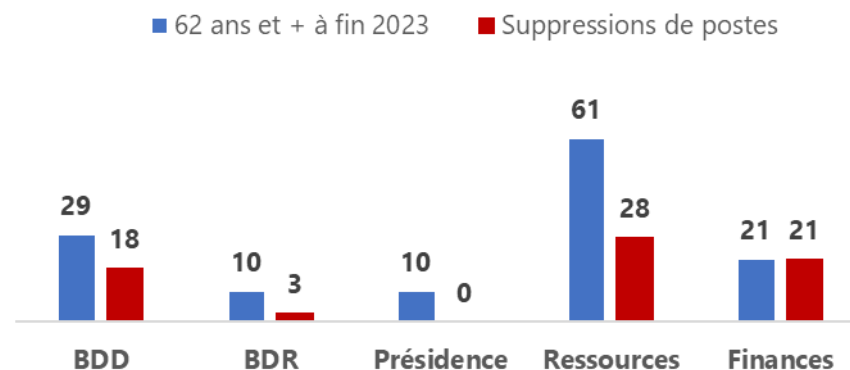
▶ Si l’on se concentre sur les personnes âgées de 61 ans et plus à fin 2020, la cible est nettement plus restreinte (54 personnes) :

- ▶ 14 sur le pôle BDD
- ▶ 5 sur le pôle BDR
- ▶ 6 sur le pôle Présidence
- ▶ 23 sur le pôle Ressources
- ▶ 6 sur le pôle Finances

Potentiels départs en retraite d’ici fin 2023 - Age en 2020



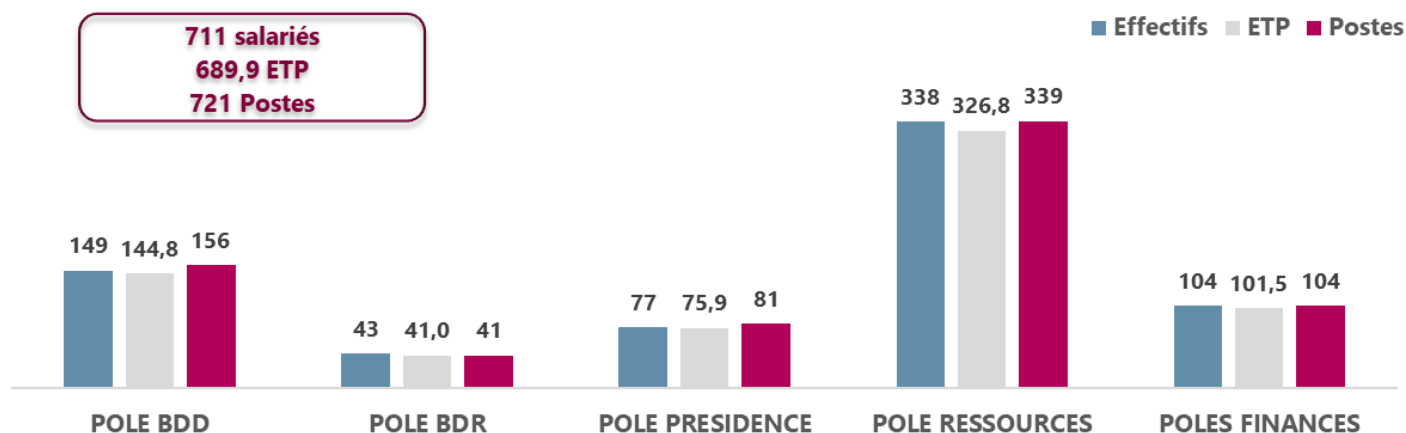
Départs potentiels en retraite d’ici fin 2023 et suppressions de postes par pôle



L'analyse du fichier du personnel par rapport aux organigrammes fait apparaître 31 postes actuellement vacants

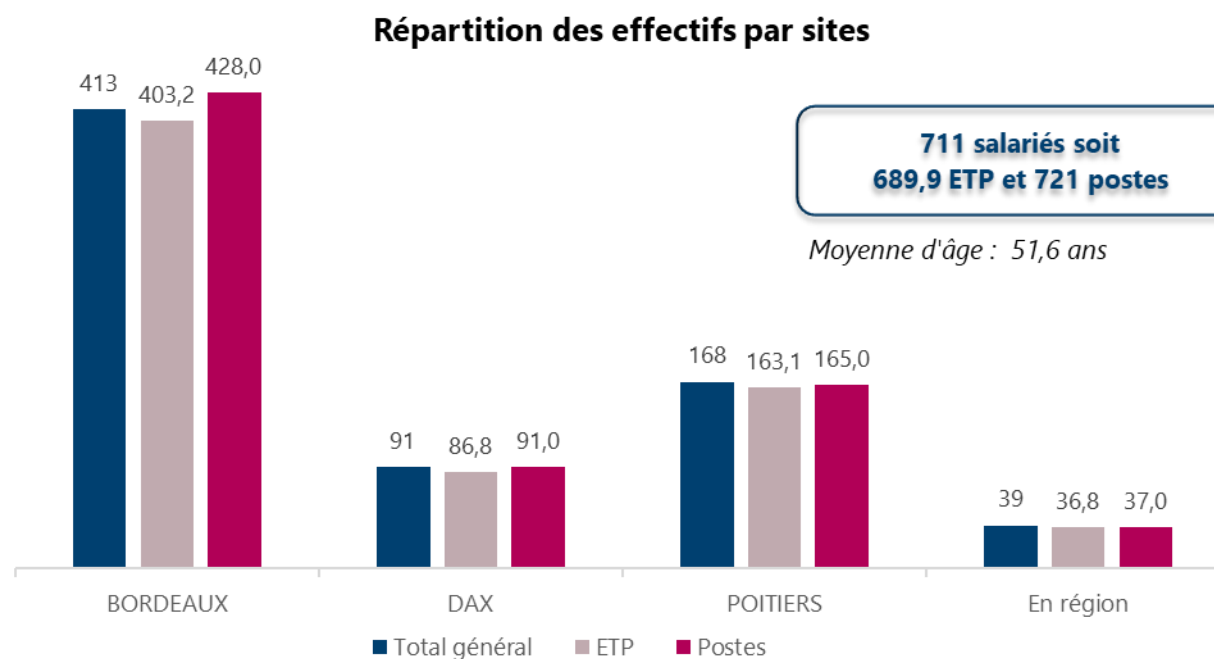
- ▶ Remarque : le fichier du personnel qui nous a été transmis sur le périmètre du projet recouvre 718 CDI (soit 696,89 ETP). En réalité il intègre 7 personnes qui ne font pas partie du périmètre :
 - ▶ 1 sur le Pôle BDR : Réseau PME, Economie Sociale, Institutionnels
 - ▶ 6 sur le Pôle BDD, Relation clientèle : 6 CDI « Parcours Confiance » non impactés
- ▶ En réalité, le périmètre de la réorganisation **couvre 711 CDI, soit 689,89 ETP, pour 721 postes** (dossier organisation). Cet écart **laisse apparaître des postes vacants, au nombre de 31, dont environ** :
 - ▶ 12 sur le pôle Ressources.
 - ▶ 11 sur la BDD
 - ▶ 5 sur la Présidence
 - ▶ 2 sur le pôle Finances.
- ▶ Mais là encore, au même titre que les départs en retraite, les postes vacants peuvent créer un effet de « chaises musicales ».

Répartition des effectifs de la CE APC



L'analyse du fichier du personnel par rapport aux organigrammes fait apparaître 31 postes actuellement vacants

- ▶ L'analyse par site fait apparaître que Bordeaux dispose de la majeure partie des postes vacants (alors même que ce site enregistre la plus faible réduction de postes).
 - ▶ Dax : 4 postes vacants,
 - ▶ Poitiers : 1 poste vacant.



Les fonctions support visées par le projet affiche un taux d'encadrement de 48,1 %, très supérieur à celui de l'ensemble de la Caisse

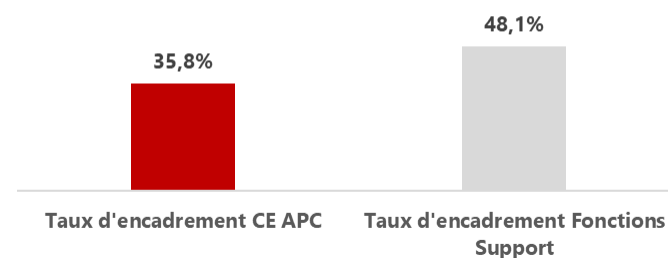
▶ Sur 711 personnes identifiées dans le fichier du personnel :

- ▶ 422 femmes et 289 hommes,
- ▶ 42 % des femmes sont cadres, contre 57 % des hommes.

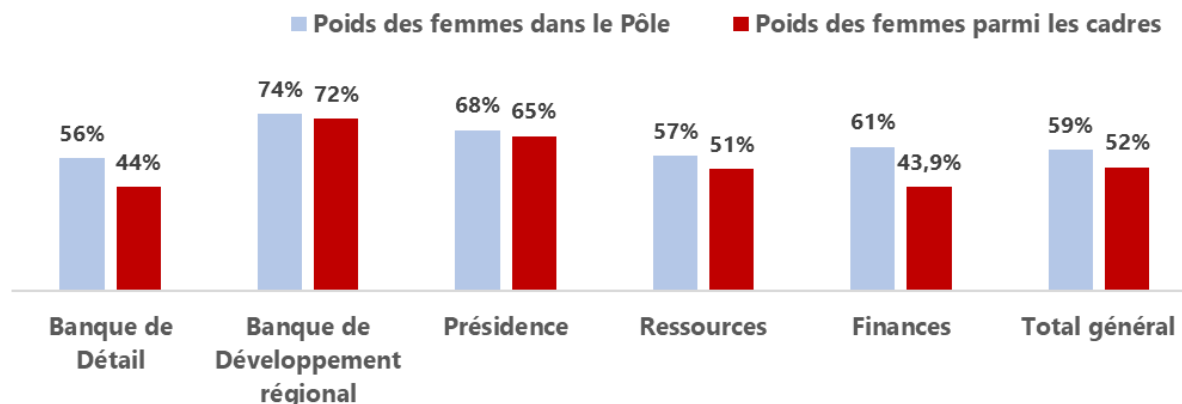
▶ Il sera pertinent d'identifier à l'issue de la réorganisation, l'évolution de ces données.

	Mandataire	Cadre	Non Cadre	Total général	Taux d'encadrement
Banque de Détail	1	80	68	149	53,7%
Banque de Développement régional	1	18	24	43	41,9%
Présidence		66	11	77	85,7%
Ressources	1	121	216	338	35,8%
Finances	1	57	46	104	54,8%
Total général	4	342	365	711	48,1%

Taux d'encadrement comparé des Fonctions support (périmètre projet) et de l'ensemble de la CE APC



Comparaison du poids des femmes parmi les cadres par rapport à leur poids dans l'effectif



Le projet intègre également une importante simplification des libellés emplois : vers plus de lisibilité mais également de polyvalence

- ▶ La simplification des libellés emplois aboutit à définir **85 emplois au sein des fonctions support contre 247** auparavant, soit une réduction de près des 2/3 (- 162). Cette simplification de la base emplois devrait faciliter les mises à jour et les évolutions.
- ▶ L'objectif affiché est d'avoir un **référentiel d'emplois** simplifié avec des définitions d'emplois plus génériques qui puisse **favoriser la lisibilité et la mobilité fonctionnelle**.
- ▶ **L'un des sujets importants de cette simplification concerne les managers et le développement des métiers d'expertise.**
 - ▶ Ainsi, les emplois de Directeur, Directeur de Département et Responsable de service, auront une définition d'emploi générique et non plus spécifique de leur domaine d'activité. Cela concerne déjà **91 emplois de managers**.
 - ▶ Les métiers d'expertise, les leaders expert, resteront liés à une expertise spécifique, avec des attendus différents selon les différents domaines d'activité (rédaction d'emplois spécifiques et adaptés).
- ▶ Par ailleurs, cette évolution vise à **favoriser la polyvalence et par là même les mobilités fonctionnelles**. En effet, sur certains métiers des pôles Finances et DSB, les **emplois peuvent être aujourd'hui très cantonnés à certaines activités**. Même si les personnes resteront expert de leur activité actuelle, leur **fiche emploi élargit potentiellement leur domaine d'expertise**. Cela **constitue un point d'attention**. Cette évolution en terme de polyvalence devrait être accompagnée dans le temps par un **plan de développement des compétences** déterminé avec chaque Direction métiers pour identifier les besoins de formation au regard des besoins des métiers.
- ▶ L'autre point de vigilance concerne les **plages de classifications des nouveaux métiers**. En effet, si pour la plupart, la plage de classification ne bouge pas, d'autres évoluent favorablement (18 métiers, soit 31 personnes, avec une évolution favorable des plages de classification de type DH vers GK ou EI vers GK). A contrario, 2 métiers de la BDR (soit 9 personnes) affichent des plages de classification inférieures : **de F/J > D/H**.
- ▶ Enfin, on peut s'interroger sur la plage de classification de certains nouveaux métiers : par exemple, le Référent domaine prestations bancaires, avec une plage de classification D/H, soit la même que le gestionnaire prestations bancaires, alors que le référent intègre une différence dans les missions exercées, avec un niveau de responsabilité plus élevé.

Dimension économique du projet : une économie de charges nettes d'environ 2,5 M€, soit 0,5 point de coefficient d'exploitation

- ▶ Les économies liées au projet sont des **économies récurrentes de masse salariale** :
 - ▶ Le projet permet une **économie de masse salariale estimée à 3,2 M€** dans le document de consultation. Cette estimation a été réalisée **sur la base d'un salaire moyen de 45 714 euros par poste supprimé**, hors charges patronales. Ce montant correspond à la masse salariale annuelle moyenne par ETP.
 - ▶ La masse salariale annuelle moyenne de l'effectif permanent à fin 2019 est de 42 140 euros par CDI. Si l'on rajoute l'intéressement/participation, à hauteur de 3 975 euros par salarié, on obtient un coût salarial moyen de 46 115 euros.
 - ▶ Ces **3,2 M€ représentent 3,1 % de la masse salariale annuelle globale de la CE APC** (pour 2,8 % des ETP de la CE APC de fin 2019)
 - ▶ **Y compris charges patronales, l'économie en frais de personnel serait donc de 4,8 M€.**
- ▶ Parallèlement, les **externalisations envisagées auront un coût récurrent estimé globalement à 556 K€**, hors back-office trésorerie (qui sera externalisé auprès de BPCE >Services Financiers). Le **coût ponctuel de mise en œuvre** de ces externalisations s'élèverait à **47 K€**, toujours hors back-office Trésorerie.
- ▶ Notons que sur les titres, la charge annuelle de l'externalisation de cette activité est supérieure au coût des ETP supprimés. Le gain serait réalisé sur la qualité de service et la simplification des process.

Externalisations	Coût de		Postes / ETP	
	Charge annuelle	mise en œuvre	supprime	Coût ETP
Surendettement	356	40	5	225
Titres	180	0	1,15	52
Visites médicales	20	7	0,2	9
Back-Office Trésorerie	nd		2	90
TOTAL	556	47		

- ▶ **Ainsi, en net, les économies liées à cette réorganisation atteindrait environ 4 M€, soit 1,3 % des frais de gestion à fin 2019 et 0,8 pt de coefficient d'exploitation (sur un coefficient d'exploitation à fin 2019 de 67,9 %).**



Enjeux RH liés au projet

Le processus d'affectation et d'accompagnement du projet

Un processus d'affectation en 3 temps

- ▶ Le projet repose sur plusieurs évolutions majeures concernant les métiers et les postes :
 - ▶ Une réduction des strates managériales avec la volonté d'avoir des unités de taille plus importante
 - ▶ La suppression de postes issus des leviers d'optimisation
 - ▶ La création de nouveaux métiers notamment des postes d'experts
 - ▶ La refonte des fiches emplois vers une définition plus générique des emplois
- ▶ **Ces multiples changements ont induit la mise en place d'un processus d'affectation en 3 temps :**
 1. Premier temps : le cadre des affectations a été travaillé entre les lignes managériales et la DRH.
 - ▶ Ces échanges ont pris en compte :
 - ▶ Les évaluations managériales de terrains quant aux compétences larges détenues dans les équipes et individuellement,
 - ▶ Les attentes et suivi individuels en terme de gestion des carrières (Entretiens de carrières, formations réalisées, volontés de mobilités affichées,...).
 2. Second temps : la réalisation d'entretiens d'écoute pour les collaborateurs concernés par des suppressions de poste et/ou à leur demande
 - ▶ Environ 110 salariés, échanges au cours desquels les salariés ont pu **exprimer leurs attentes**
 - ▶ La définition des fiches d'emplois n'a pas fait l'objet d'entretien spécifique auprès des collaborateurs
 3. Troisième temps : identification des propositions d'affectation possibles
 - ▶ La répartition des postes serait la suivante : 75 % en gestion de carrière et 25% en appel à candidature.
 - ▶ A date 23 postes feront l'objet d'un appel à candidature interne

Un processus qui a permis d'identifier une solution d'affectation pour la majorité des salariés impactés par une suppression de poste

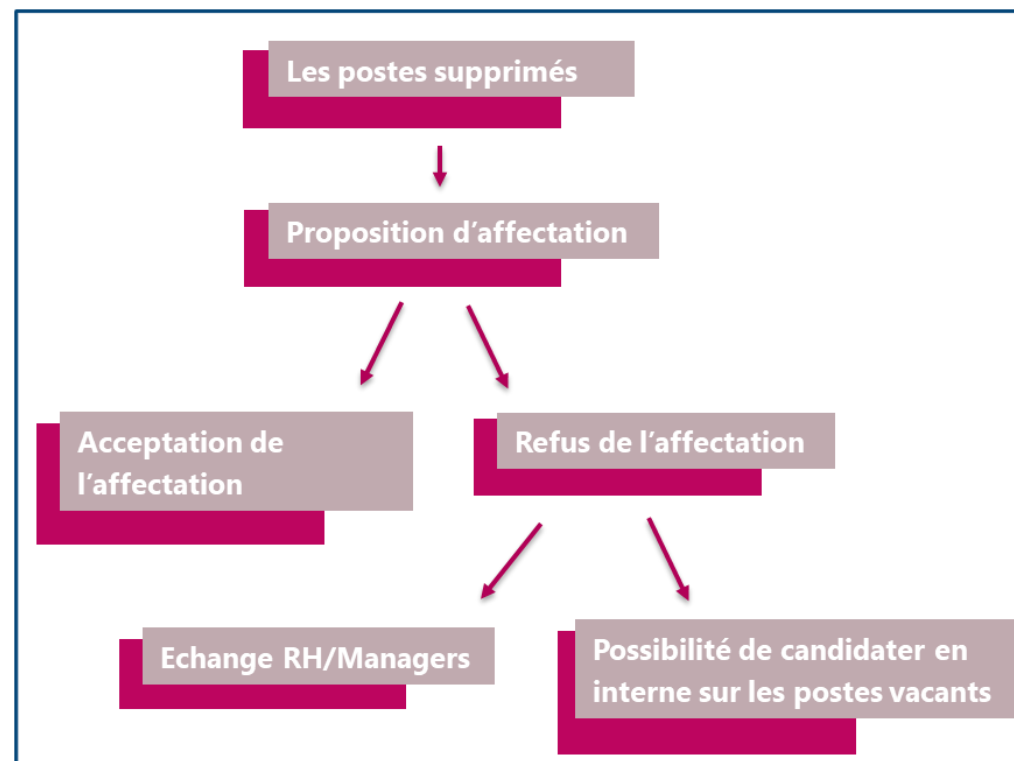
▶ À date, suite aux 110 entretiens d'échanges, la direction indique que **4 personnes restent sans situation satisfaisante de réaffectation.**

- ▶ Un travail est mené par les équipes RH avec le management afin d'apporter des réponses et accompagner ces situations particulières
- ▶ Le calendrier de mise en œuvre du projet avec un étalement sur 3 ans pour certains départs devrait permettre des possibilités d'aménagements et de réflexions quand aux insatisfactions qui pourraient y avoir sur certaines affectations proposées.

▶ **Un maintien sur le poste** a été prévu pour les personnes dont le départ en retraite interviendra dans les 3 prochaines années et dont le poste n'est pas reconduit dans la cible :

- ▶ Les anciennes références sont conservées, il n'y aurait pas de transformation, ni de tâches ni de service.

▶ **Aucune mobilité géographique ne sera imposée.**



Un processus d'accompagnement qui repose sur 2 axes majeurs

▶ Un axe collectif avec **la mise en place de Webinaires** :

- ▶ **Webinaires pour les managers** (déjà enclenchés) animés par des prestataires externes et le coach interne (mode d'animation co-développement) : objectif d'une gestion sur le plan émotionnel, identifier les besoins pour assurer l'accompagnement vis-à-vis des collaborateurs, donner des outils
- ▶ **Webinaires à destination des collaborateurs**

▶ **Un axe individuel** en lien avec les prises de postes et l'adaptation au poste de travail :

- ▶ Une grande part de l'accompagnement à la prise de poste et des montées en compétences sera faite en continuité des modalités déjà déployées en 2020 axées sur la transmission des savoirs et savoir faire en situation
- ▶ Les modalités de développement des compétences prévues seront adaptées aux apports attendus et situations de travail, le plan de développement des compétences indiquent notamment :
 - ▶ Des formations en distanciel
 - ▶ Des formations en présentiel
 - ▶ Des AFEST (cf. page suivante), modalité déjà mise en place en 2020
- ▶ Des temps de tutorat seront mis en place
 - ▶ **Le choix du tuteur est clé** : il doit être volontaire (**cette fonction s'ajoute à sa charge de travail** habituelle), d'une grande expertise métier, pédagogue et capable d'évaluer les progrès de « son élève »
 - ▶ Si le tutorat est une méthode efficace pour autant elle nécessite certains cadrages préalables notamment l'**organisation du cadre de collaboration entre le tuteur et le tuteuré, les éléments/missions sur lesquelles l'apprenant doit progresser et les modalités de validation des acquis**
 - ▶ Des moyens alloués
- ▶ **Des évaluations systématiques** seront réalisées et permettront de valider les compétences nouvellement acquises quelque soit la modalité utilisée
 - ▶ Si les évaluations de la formation ont pour objectif de **mesurer l'efficacité** des dispositifs et des apports des formations mis en place, elles pourront être un point d'appui pour les collaborateurs lors des échanges avec les manager et les RH



Des dispositifs d'accompagnements spécifiques pour les managers et pour les collaborateurs

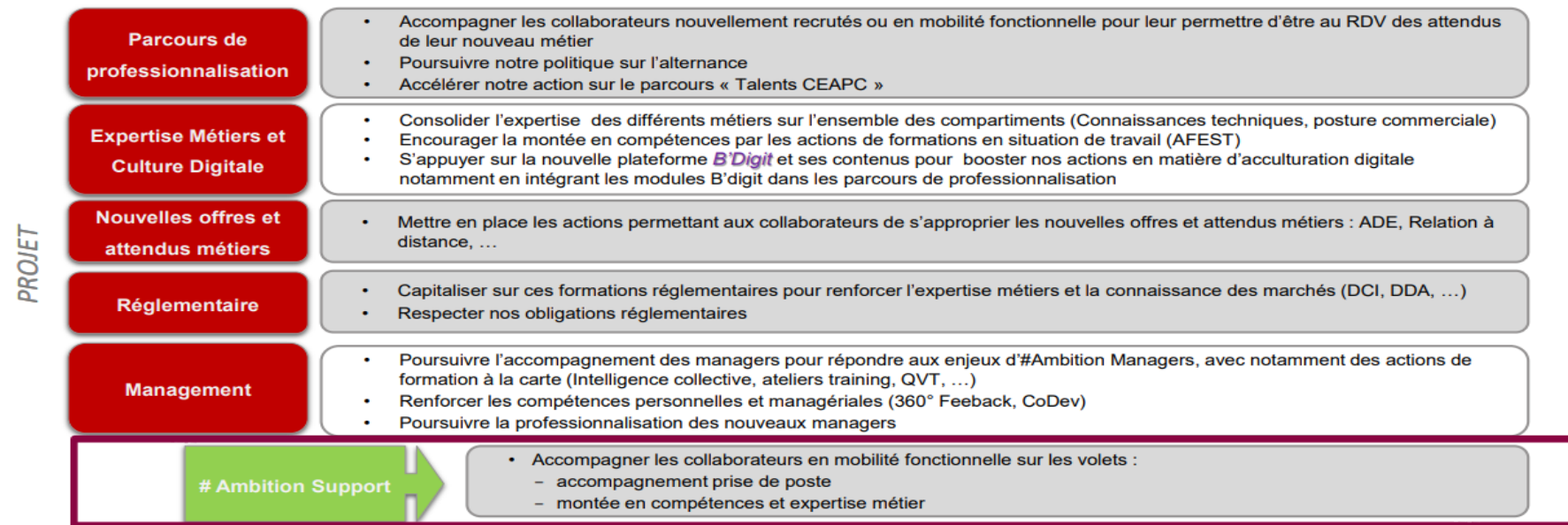
- ▶ Au niveau du management des fiche pratiques sur la posture ont été réalisées par le coach interne fournissant des éléments de langage, des FAQ...
- ▶ Un dispositif a également été préparé afin de pouvoir mettre en place une équipe à distance si le confinement s'avère durer plus longtemps que prévu
- ▶ Pour tous, un dispositif spécifique de soutien psychologique a été prévu



Le processus d'accompagnement

Le plan de formation 2021

Les orientations 2021 du plan de la CEAPC : continuité des actions 2020 et accompagnement d' #Ambition support



▶ Les actions spécifiques notamment liées à la montée en compétences sur les outils sera proposée au cours de l'année 2021. Celle-ci se fera par un recensement au cas par cas des besoins recensés.

- ▶ **Ces actions n'apparaissent donc pas au plan de développement des compétences présenté en 2021.** Seules apparaissent les actions d'accompagnement aux changements du projet #Ambition Supports.
- ▶ **L'enveloppe prévisionnelle qui sera allouée à ces actions de développement des compétences n'est pas à ce stade déterminée et devrait rentrer dans le plan de formation récurrent..**

Le planning des actions de développement des compétences doit être mis en œuvre à partir de janvier 2021 pour la partie accompagnement du projet et au cours de l'année 2021 pour les montées en compétences spécifiques, soit en même temps que la prise partielle des postes. **Une attention particulière devra être faite afin de coordonner les différents temps de formation, de prise de poste et d'opérationnalité.**

Le processus d'accompagnement

Zoom sur le dispositif de formations pour le projet #Ambition Supports

► Le projet inclut un budget de formation aux postes de travail de **145 K€** :

- ▶ Un **accompagnement des managers** budgétisé à hauteur de 45 k€ :
 - ▶ L'accompagnement pour les managers est prévu dans le cadre d'actions de coaching individuels.
- ▶ Un **accompagnement à la prise de poste** budgétisée à 100 K€ :
 - ▶ L'estimation a été réalisée dans une vision qui s'affinera en 2021 et en référence à un nombre de postes identifiés qui nécessiteraient un accompagnement spécifique (entre 30 et 40 postes pour un accompagnement spécifique à prévoir).
 - ▶ Le mode de calcul s'est fait à partir d'un nombre de jours formations prévisionnelles multiplié par un coût moyen (autour de 300€/jour).
 - ▶ **Les coût annexes de logistiques et salariaux ne sont pas comptabilisés**
- ▶ Le nombre de jours dédiés à ces accompagnements n'est pas encore identifié.
 - ▶ La direction envisage ainsi un déploiement sur-mesure en fonction des besoins.
- ▶ Des modalités qui reste encore à déterminer:
 - ▶ Les modalités seront choisies en réponse au besoin (tutorat, monitorat, distanciel, blended,..)

☰ **Plan de développement des compétences 2021** : Synthèse budget prévisionnel

ACTION DE FORMATION	Σ jours formation	Coûts pédagogiques	Coûts Logistiques	Total
MANAGEMENT (1)	1 545	265 411 €	140 100 €	405 511 €
PARCOURS INDIVIDUEL	232	94 500 €	37 100 €	131 600 €
POLE BDD	6 829	376 810 €	439 000 €	815 810 €
POLE BDR	291	61 550 €	40 860 €	102 410 €
POLE FINANCE	113	23 100 €	9 900 €	33 000 €
POLE PRESIDENCE	195	45 065 €	44 550 €	89 615 €
POLE RESSOURCES	310	64 190 €	52 876 €	117 066 €
REGLEMENTAIRE	5 350	175 960 €	8 400 €	184 360 €
TRANSVERSE (2)	962	193 170 €	49 390 €	242 560 €
Dont # Ambition Support :		145 000 €	- €	145 000 €
(1) Coaching individuel		45 000 €	- €	45 000 €
(2) Accompagnement prise poste		100 000 €	- €	100 000 €
TOTAL Plan (hors alternance)	15 826	1 299 756 €	822 176 €	2 121 932 €



Remarque SECAFI

- À ce budget initial de formation, s'ajoute un **budget d'accompagnement au changement** de l'ordre de 35 K€.

Le processus d'accompagnement

Zoom sur le dispositif de formations pour le projet #Ambition Supports

- ▶ En plus de ce budget projet, le plan de formation 2021 a intégré **des actions spécifiques complémentaires**.
- ▶ Celles-ci ont été estimée autour de de **600 jours pour un budget autour de 258 K€**.
 - ▶ Ce recensement a été fait majoritairement pour le service DSB en lien avec la Direction qui a identifié les besoins tant en terme de thématiques et compétences à acquérir, qu'en nombre de personnes à former.



Avis SECAFI

- ▶ Ainsi, au total, **400 K€ seront dédiés au projet dans le cadre du plan de formation 2021**, ce qui représente environ de 20% du budget de formation global.

THEME DE FORMATION	Σ jours formation	Σ jours formation / ETP
EXPERTISE	36	14 600
MANAGEMENT	75	88 500
TECHNIQUES_BANQUE_ASSURANCE	288	90 226
TECHNOLOGIES INFORMATIQUES	166	53 300
TRANSVERSE	37	11 110
TOTAL Plan	602	257 736



Enjeux RH liés au projet

L'évolution des définitions d'emplois et classifications

Evolution des définitions d'emploi, une objectif de simplification

- ▶ Le travail de refonte réalisé par la RH a été fait en coordination avec les Directions.
- ▶ Le travail s'est fait à partir de la nomenclature de 247 emplois référencés dans la famille Fonctions Supports.
 - ▶ Dans un premier temps, le service RH a proposé des regroupements d'emplois qui lui semblaient cohérents,
 - ▶ Des premières rédactions ont été proposées aux directeurs et CODIR,
 - ▶ Des ajustements ont été apportés suite aux propositions des directeurs et CODIR sur les définitions d'emploi,
 - ▶ La validation finale et la rédaction de la Fiche Emploi ont été finalisées en lien avec les directions afin que les rédactions aient du sens
- ▶ Les Définitions d'Emplois sont construites dans le format d'un cadre global ainsi, l'ensemble des missions/activités n'est pas à prendre en globalité mais comme un cadre d'emploi qui servira de référence en termes de possibilité d'évolution.
 - ▶ Une même définition d'emploi pourra correspondre à différents postes.
 - ▶ A titre d'exemple la fiche Emploi « Analyste Financier » regroupera plusieurs postes (postes actuellement avec des fiches différentes)
 - ▶ Poste de gestion de l'activité ALM, Gestion des ratios réglementaires, adéquation des outils aux activités,
 - ▶ Poste de gestion de l'activité trésorerie, accompagnement du développement commercial, adéquation des outils aux activités,
 - ▶
 - ▶ Le cadre de la fiche Définition d'Emploi servira à la fixation annuelle des objectifs et des entretiens de carrière.



Avis SECAFI

▶ Si cette évolution vers une simplification pourra permettre de faciliter le développement des carrières, néanmoins elle pourra constituer un frein à l'identification claire des missions et activités quotidiennes.

Une suppression de la référence aux emplois type dans les fiches de définition d'emploi réactualisées

SUPERVISEUR(E) REPORTING REGLEMENTAIRE			
RATTACHEMENT REFERENTIEL METIER			
Famille :	Métier Repère :	Emploi type :	Rôle :
Fonctions Supports	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances	Chargé d'Etudes Activités Financières	Spécialiste
Codification :	42000258	Classification :	de F à K

Disparition des Emplois Type dans les nouvelles fiches Définition d'Emploi

ANALYSTE FINANCIER			
RATTACHEMENT REFERENTIEL METIER			
Famille :	Métier Repère :	Classification :	Rôle :
Fonctions Supports	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances	de F à K	Spécialiste

- ▶ La **Fiche de Poste** est la personnalisation de la **Définition d'Emploi**, qui précise les missions et les tâches adaptées au contexte spécifique dans lequel le titulaire aura à exercer sa **fonction**.
- ▶ En réponse à l'objectif initial de simplification, **il n'est pas prévu de mettre en place des fiches de postes individuelles**



Point de vigilance

- ▶ **Le positionnement dans ce cadre global au moment de l'affectation pourrait être confus et vecteur de craintes.**

Un enjeu de développement de la polyvalence avec les nouvelles définitions d'emplois

- ▶ Dans le cadre du projet #Ambition Supports, la refonte des fiches emploi, au-delà de la simplification, vise aussi à permettre **de développer la polyvalence au sein des équipes**.
- ▶ La Banque souhaite ainsi :
 - ▶ Tendre vers **plus de mobilité fonctionnelle et de polyvalence** des collaborateurs en termes de maintien de l'emploi.
 - ▶ Donner à chacun **une représentation plus compréhensible des métiers**.
- ▶ Les fiches métiers actuelles tendent à conforter une plus forte spécialisation des métiers,
- ▶ À noter que, même si l'objectif est de développer la polyvalence, les métiers resteront néanmoins experts de leurs domaines.
- ▶ **Le sujet de la polyvalence** est abordé au sein de l'entreprise par le biais des plans de développement des compétences
 - ▶ Le sujet est réfléchi par unité, par service et par collaborateur afin de définir des actions de montée en compétences et les modalités les plus adaptées pour y répondre (AFEST, Tutorat, MOOC, Formations,...)
- ▶ **Le management par la polyvalence** est en cours de discussion.
 - ▶ Ce type de management s'il est mis en place demandera de la part des managers des pratiques d'évaluations fines des compétences, d'accompagnement des montées en compétences et de répartition de charge.
 - ▶ Le management de la polyvalence est un mode de management au plus près de l'accompagnement des collaborateurs tant dans l'attribution des objectifs, les entretiens que la qualité des conditions de travail. Cet exercice nécessite un grand investissement en termes de temps avec une réévaluation régulière au grès des montées en compétences.



Le processus de passage entre les fiches actuelles et la cible

					REFERENT(E) DOMAINE PRESTATIONS BANCAIRES	Spécialiste des Opérations Bancaires
GESTIONNAIRE DE DOMAINE	Spécialiste des Opérations Bancaires	D/H	34	34,6	GESTIONNAIRE PRESTATIONS BANCAIRES	Spécialiste des Opérations Bancaires
MONITEUR ASSISTANCE BANCAIRE	Spécialiste des Opérations Bancaires	D/H	14	13,9		
ASSISTANT SERVICES BANCAIRES	Spécialiste des Opérations Bancaires	D/H	105	93,0		
ASSISTANT ASSISTANCE BANCAIRE	Spécialiste des Opérations Bancaires	D/H	1	0,9		
TECHNICIEN SERVICES BANCAIRES	Gestionnaire Back Office	A/F	17	14,1		
DIR GESTON FINANCIERE	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances	F/K	1	0,0		
DIR DPT GESTION DE BILAN	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances	F/K	1	1,0	DIRECTEUR(TRICE) DEPARTEMENT	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances
RESPONSABLE FRONT OFFICE	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances	F/K	1	1,0		
ANALYSTE ALM TRESORERIE	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances	F/K	3	2,8	ANALYSTE FINANCIER	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances
SUPERVISEUR REPORTING REGLEMENT.	Spécialiste / Responsable Comptabilité / Finances	F/K	1	1,0		

- ▶ Le processus de simplification et de refonte des fiches emplois induit trois grandes situations qui peuvent se présenter :
 - ▶ **Cas 1** : correspondance entre le poste actuel et le poste cible
 - ▶ Par exemple les postes de management : le poste de « Directeur de services Bancaires » devient poste de « Directeur(trice) »
 - ▶ **Cas 2** : Plusieurs postes actuels sont regroupés dans une seule fiche emploi cible
 - ▶ Par exemple, la fiche cible « Analyste Financier » regroupera les fiches actuelles de 3 postes : « Superviseur Reporting Règlement » / « analyste ALM » et « Responsable Front Office »
 - ▶ **Cas 3** : Un poste cible n'a pas de correspondance dans l'organisation actuelle.
 - ▶ Par exemple : « Référent(e) Domaine Prestations Bancaires »
- ▶ Dans le cas 2, le processus de correspondance pourra induire une demande plus forte de polyvalence en cible tandis que dans le cas 3, l'évolution attendue portera sur des nouvelles missions, responsabilités.

Le passage entre les fiches actuelles et la cible

L'exemple du poste d'analyste financier

▶ Le poste actuel de « Superviseur Reporting réglementation », en passant sur une fiche emploi générique d'analyste financier, voit son périmètre évoluer avec :

- ▶ **Plusieurs finalités de l'emploi** au lieu d'une seule
 - ▶ Aujourd'hui : une finalité centrée sur « Coordonner le reporting financier et réglementaire en lien avec la gestion de bilan »
- ▶ **Des missions /activités sur plusieurs domaines** recoupant des postes différents actuels (analyste ALM Trésorerie, et responsable Front Office)
 - ▶ Aujourd'hui 4 activités principales liées au poste occupé :
 - Mesurer les impacts financiers dans le cadre de scénarios économiques déterminés
 - Assurer l'adéquation des outils avec les objectifs du pilotage de la gestion financière
 - Identifier et prévenir les risques bilantiels et les communiquer aux instances décisionnelles
 - Déterminer les taux pratiqués auprès de la clientèle

ANALYSTE FINANCIER
Rattachement Référentiel Métier et Classification
Sans changements
Rattachement Référentiel Métier et Classification
Directeur(trice) Département Financier
Finalités de l'Emploi
Suivre et analyser les marchés financiers et les risques afférents Optimiser la gestion financière en assurant la production, le suivi et le reporting des indicateurs de gestion de bilan et des ratios réglementaires sur la liquidité, en contribuant à leur analyse et en proposant des solutions Mettre en œuvre les décisions sur les marchés financiers (refinancement, placement, couverture, cessions d'actifs...) et en assurer le reporting Accompagner le développement commercial y compris en coordonnant la réalisation d'opérations pour le compte de client. L'exercice de cet emploi est soumis à la certification professionnelle des acteurs de marché
Missions/Activités
GESTION DE L'ACTIVITE ALM
<u>Identifier et prévenir les risques bilantiels et communiquer aux instances décisionnelles</u> Identifier, collecter et traiter les informations nécessaires Alimenter le système d'information GAP du Groupe Analyser et mettre en évidence les risques bilantiels Proposer des actions correctrices Réaliser les reportings et participer à l'élaboration des dossiers des Comités de gestion de bilan Assurer l'interface avec les équipes ALM de BPCE
GESTION DE L'ACTIVITE TRESORERIE
<u>Mesurer les impacts financiers dans le cadre de scénarios économiques déterminés</u> Suivre l'évolution de l'économie et des marchés financiers Apprécier les implications des opérations proposées <u>Assurer la gestion et le suivi des opérations</u> Assurer la gestion de la trésorerie, des refinancements et des opérations de cessions d'actifs Collecter et traiter les informations nécessaires au suivi des activités financières Mettre en place des reportings réguliers sur le suivi des activités financières Participer à la définition des politiques financières (programme d'investissement, ...) Etablir les dossiers destinés au Comité Décisionnel
GESTION DES RATIOS REGLEMENTAIRES
<u>Elaborer et suivre les ratios réglementaires sur la liquidité</u> Identifier, collecter et traiter les informations nécessaires, proposer les actions correctrices Prévoir et suivre les ratios réglementaires Assurer la gestion des collatéraux
ADEQUATION DES OUTILS AUX ACTIVITES
Assurer l'intégration, le paramétrage, la maintenance des outils et leur adaptation aux besoins S'assurer par des contrôles adéquats de la fiabilité des outils
ACCOMPAGNEMENT DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL
<u>Participer à la fixation des prix des produits clientèles et des objectifs commerciaux</u> Fournir les TCI aux comités des prix BDD et BDR Participer à la réalisation du reporting des comités des prix BDD et BDR Participer à la négociation des objectifs avec les commerciaux Contribuer à sensibiliser les équipes commerciales sur les enjeux de liquidité, de gestion de bilan <u>Coordonner ou réaliser certaines opérations financières pour le compte des marchés et des clients</u> Accompagner et conseiller le réseau dans la fixation des prix sur des opérations complexes, Coordonner la réalisation d'opérations entre les filiales et la Caisse pour le compte de clients Assurer la réalisation d'opérations financières pour le compte de clients

Le passage entre les fiches actuelles et la cible

L'exemple du poste de référent domaine prestations bancaires

REFERENT(E) DOMAINE PRESTATIONS BANCAIRES	GESTIONNAIRE DE DOMAINE
Rattachement Référentiel Métier et Classification	Rattachement Référentiel Métier et Classification
Sans changements	Sans changements
Finalités de l'Emploi	Finalités de l'Emploi
Garantir la qualité et la fluidité de la production au quotidien du domaine confié	Accompagner les collaborateurs de l'Unité dans la maîtrise du traitement des opérations confiées
Assister le manager dans le pilotage de l'activité du domaine	Contribuer au développement du professionnalisme de l'Equipe
Contribuer aux missions de contrôle et améliorer la qualité de traitement des activités	Contribuer aux missions de contrôle et améliorer la qualité de traitement des activités de Gestion Bancaire
Accompagner les membres de l'équipe dans la gestion des opérations et la gestion des changements opérationnels	Contribuer aux évolutions du système de Gestion Bancaire
Missions/Activités	Missions/Activités
Sans changements	Sans changements
Savoirs	Savoirs
<u>Transverses Essentiels</u>	<u>Transverses Essentiels</u>
Sans changements	Sans changements
<u>Spécifiques Essentiels</u>	<u>Spécifiques Essentiels</u>
Sans changements	Sans changements
Savoirs Etre	Savoirs Être
<u>Savoirs Etre</u>	<u>Savoirs Être</u>
Sans changements	Sans changements
<u>Niveaux Attendus</u>	<u>Niveaux Attendus</u>
Sans changements	Sans changements
<u>Pré-requis</u>	<u>Pré-requis</u>
Sans changements	Sans changements
Date de création: 01/09/2020	Date de création: 14/12/2007
	Date de révision: 01/03/2020

- ▶ Le projet prévoit la mise en place d'une nouvelle fiche emploi de « **référent domaine prestations bancaires** » qui va se différencier du poste actuel de « gestionnaire de domaine » principalement sur les finalités de l'emploi avec un appui demandé plus prégnant au management avec « l'assistance du manager dans le pilotage de l'activité du domaine »



Avis SECAFI

- ▶ Nous notons néanmoins que ces missions restent peu valorisées au niveau de la classification puisque le poste de référent est compris entre D/H comme le poste de gestionnaire de prestation.

Une nouvelle organisation qui développe les rôles de Leader Expert(e)

Managers

RESPONSABLE DEPARTEMENT SERVICES BANCAIRES

RATTACHEMENT REFERENTIEL METIER

Famille :	Métier Repère :	Emploi type :	Rôle :
Métiers des traitements	Responsable / Animateur d'Unité ou d'Activité de Traitements Bancaires	Responsable d'Unité Production Bancaire	Manager Opérationnel
Codification :	34900165		Classification : de F à K

RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

Directeur(trice) Services Bancaires

FINALITES DE L'EMPLOI

Définir, piloter et faire évoluer l'ensemble des processus de traitement bancaire du domaine confié
Assurer l'atteinte des objectifs du domaine
Développer la motivation et le professionnalisme de ses équipes
Assurer le pilotage de la conformité, du contrôle permanent, de la qualité et des risques de l'ensemble des activités du domaine confié

Experts

LEADER EXPERT(E) SERVICES BANCAIRES

RATTACHEMENT REFERENTIEL METIER

Famille :	Métier Repère :	Emploi type :	Rôle :
Métiers des traitements	Responsable Informatique / Organisation / Qualité	Chef de projet (métier)	Spécialiste
Codification :	72060055		Classification : de G à K

RATTACHEMENT HIERARCHIQUE

Directeur(trice) Services Bancaires

FINALITES DE L'EMPLOI

Développer et diffuser des expertises spécialisées

- Assurer en autonomie ou en collaboration une production à valeur ajoutée (Grands Comptes, clientèle VIP)
- Diffuser son expertise métier dans l'entreprise et assurer l'accompagnement technique sur les dossiers complexes
- Participer par son expertise aux projets internes ou Groupe

Le projet #Ambition Supports repositionne la place du manager vers l'animation des équipes :

- Auprès des équipes dans **un accompagnement plus proche des collaborateurs.**
 - Développer la motivation et le professionnalisme des équipes
- Dans un rôle de pilotage et de réussite des missions du service:
 - Assurer l'atteinte des objectifs du domaine

Les leaders Experts qui seront hiérarchiquement rattachés aux Directeurs, assureront un rôle de chef de projet, d'appui en tant que **spécialiste opérationnel** et technique et aussi de soutien auprès des managers opérationnels

- Diffuser son expertise métier dans l'entreprise et assurer l'accompagnement technique sur les dossiers complexes.

Un fonctionnement cible favorisant la complémentarité des deux rôles.

A date, **un test réalisé sur la Direction des Risques et Conformités** confirme pour la direction la viabilité de cette complémentarité.

Une évolution des classifications globalement positive

Direction /Pôle	Classification
PÔLE PRESIDENCE	
PÔLE PRESIDENCE	Pas de changement
PÔLE RESSOURCES	
Direction immo et Services Généraux	1 changement
Tech Logistique > Resp projet	A/H > F/K
Direction des Systèmes d'Information	6 changements
Expert SI REFE ET HABILIT > Resp projet Expertise SI	2: E/I > G/K
Expert SI integration > Resp projet Expertise SI	1: E/I > G/K
Expert Gestion du SI > Resp projet Expertise SI	3: E/I > G/K
Direction DATA et Pilotage	1 changement
Expert Développt et Décisionnel > Resp projet Exp SI	E/I > G/K
Direction des Ressources Humaines	5 changements
Chargé paie et décla sociales > Charg gest paye et proj admin du personnel	1: E/H > G/K
Gest paie et décla sociales > Charg gest paye et proj admin du personnel	1: E/H > G/K
Chargé admin personnel et contrôle > Charg gest paye et proj admin du personnel	1: E/H > G/K
Chargé reporting et rémunération > Chargé étude DATA RH	2: E/H > G/K
Direction des services bancaires	1 changement
Technicien service bancaire > Gest service bacaires	A/F > D/F
Direction qualité, innovation et projets	Pas de changement
PÔLE BDR	
Direction du développement BDR	9 changements
Chargé Gestion service client BDR > Référent domaine prestations bancaires	1: F/J > D/H
Ass Gestion services client BDR > Gestionnaire prestations bancaires	8: F/L > D/H
PÔLE BDD	
Direction des marchés BDD	Pas de changement
Direction prescription et Middle Office	1 changement
Dir DPT Prescription et Partenariat > Directeur DPT	1: F/K > G/K
Direction distribution multicanale	Pas de changement
Direction de l'animation	Pas de changement
Direction relation clientèle	Pas de changement
PÔLE FINANCE	
Direction financière	Pas de changement
Direction des engagements et du recouvrement	14 changements
Responsable Affaires Spéciales > Leader Expert Affaires Spéciales	1: D/H > G/K
Chargé de recouvrement PRO/PME > Redacteur recouvrement	1: D/H > F/K
Redacteur recouvrement PRO/PME > Rédacteur recouvrement	5: D/H > F/K
Gestionnaire recouvrement particulier > Redacteur recouvrement	1: D/H > F/K
Redacteur recouvrement	6: D/H > F/K
Direction comptable et fiscale	2 changements
Ass révision comptable > Gest analyse et contrôle comptable	1: D/H > F/K
Ass comptable fournisseur > Gest comptabilité fournisseurs	1: D/H > F/K

▶ Les tableaux par pôles et par directions du document Projet # Ambition Supports indiquent des **changements de classification sur 20 métiers (concernant 40 postes au global)**

▶ Seuls 2 métiers (**pôle BDR**) seront concernés par une évolution de classification à la baisse (**impactant 9 postes**) : **passage de F/J vers D/H**



Avis SECAFI

▶ Cette évolution pour les postes d'assistant est en cohérence avec les classifications des autres gestionnaires de prestations.

▶ Néanmoins, nous attirons l'attention que le poste de Chargé qui passe en Référent aurait mérité une classification plus importante.



Enjeux RH liés au projet

Enjeux liés aux risques psychosociaux

Un projet qui génère inquiétudes et questionnement de la part des équipes concernées

- ▶ **Une annonce du projet aux équipes** dès le 24 septembre (date de remise du dossier au CSE qui ne sera présenté à l'instance que début octobre).
 - ▶ **Une annonce du projet qui a été vécue comme brutale par les équipes.** Certains salariés rencontrés évoquent avoir appris la suppression de leur poste en réunion devant leurs collègues, sans accompagnement préalable.
- ▶ Sentiment que **les compétences existantes** ne sont pas suffisamment prises en compte, incompréhension de la logique de localisation sur site unique.
- ▶ **Un sentiment d'injustice et de non-reconnaissance** avec des annonces de suppressions de postes, alors même que certaines équipes expriment « avoir trop de travail depuis plusieurs années ».
 - ▶ Un sentiment de non-reconnaissance accentué par le fait que le projet remet en cause les efforts menés par les équipes pour assurer l'activité malgré les absences et pics de charge.
- ▶ **Un sentiment de méconnaissance des métiers transférés sur un site distant**, notamment l'expertise nécessaire dans le cadre de l'assistance aux réseaux ou aux clients
- ▶ **Un sentiment de manque de clarté sur le repositionnement**
 - ▶ Un processus RH qui a été enclenché très rapidement après l'annonce...
 - ▶ ... avec des entretiens « dits d'écoute », mais qui, pour certains, ont été vécus comme ne laissant pas vraiment de choix dans le repositionnement.
- ▶ **Un sentiment de précipitation dans le changement** avec l'annonce d'une transformation rapide pour certains postes en redéploiement (notamment cas des transferts d'activité), sans que les gens aient pu faire le deuil de leur activité actuelle.
 - ▶ Situation générant chez certains un réflexe de rejet en voulant tourner la page le plus rapidement possible, tout en considérant que la question du transfert de leur activité n'est plus de leur responsabilité (ex : externalisation).

Un projet qui génère inquiétudes et questionnement de la part des équipes concernées

- ▶ **Une perte de confiance des équipes** avec, pour certains, des annonces qui évoluent en cours de projet. Par exemple la décision d'accélérer certains changements comme les externalisations.
 - ▶ Une annonce de départ faussement rassurante qui génère de la méfiance et de l'inquiétude,
 - ▶ Également, pour ceux qui restent dans l'inquiétude sur l'avenir de leur emploi,
 - ▶ Enfin, expression de certains d'une sensation « d'avoir été menés en bateau ».

- ▶ Une **Crainte sur l'augmentation de la charge de travail**, du fait du manque d'information sur la mise en œuvre du projet :
 - ▶ Par exemple, des équipes qui ont le sentiment que le travail de préparation de l'externalisation n'est pas anticipé,
 - ▶ D'autre part, un manque de visibilité sur l'anticipation des évolutions d'activité (par exemple inquiétude d'un afflux de charge post-déconfinement et sortie de l'épidémie de la COVID19).
 - ▶ À cela s'ajoute les problématiques liées à l'absentéisme-maladie, déjà élevé au regard des autres Caisses (5,3 % vs 4,6 %).

- ▶ Une **incertitude pour certains concernant leur avenir** du fait d'un questionnement, soit sur leur repositionnement RH soit sur la durée de maintien des postes.

- ▶ Un **sentiment de manque de soutien** du management, voire d'abandon avec la suppression de certains postes de management.

- ▶ Une **crainte vis-à-vis de l'avenir** avec « le fait de rester dans un service qui va en décroissance »

- ▶ **Un manque de visibilité** sur le calendrier et les modalités de mise en œuvre du projet

Les enjeux du projet pour la prévention des risques professionnels

- ▶ Aujourd'hui, **la conduite du changement est vecteur de risques psychosociaux (RPS)** notamment en raison des incertitudes que fait peser l'annonce de la suppression de postes, et le fait que **certain** salariés rencontrés indiquent avoir appris la suppression de leur poste en réunion devant leurs collègues.
- ▶ L'expression des équipes **d'une absence de visibilité sur la mise en œuvre du projet** est là encore génératrice d'un stress important pour les équipes.

Rappels :

L'exposition aux risques psychosociaux (RPS) est conditionnée par l'équilibre qui existe au sein de l'activité de travail entre six dimensions

La situation la plus défavorable pour les risques psychosociaux est celle qui combine à la fois un fort niveau d'exigences et des niveaux faibles de marges de manœuvre, de soutien social et de modalités d'alerte.



Représentation des facteurs de RPS à partir des indicateurs établis par le collège d'expertise du ministère du Travail sous la direction de M. Gollac

Les enjeux du projet pour la prévention des risques professionnels

- Illustration sur plusieurs des dimensions de l'activité de travail (établies par le collège national sur l'évaluation des RPS) en termes de risques psychosociaux :

Dimensions (rapport Gollac)	Salariés concernés par la suppression de leur poste	Salariés concernés par un redéploiement d'activité
Exigences du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Devoir assurer les missions de son poste tout en sachant que celui-ci va disparaître • Transferts d'activité sur un autre site : devoir former des personnes qui vont reprendre son travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Devoir assurer le même niveau d'activité avec moins de postes • Devoir gagner en polyvalence sur de trop nombreuses tâches pour pallier les compressions d'effectifs • Conflits entre le développement des compétences et la gestion quotidienne des flux • Crainte de perdre la journée de télétravail hebdomadaire et de « s'épuiser » dans les trajets (Dax)
Exigences émotionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Peur de ne plus être en capacité de changer de métier 	<ul style="list-style-type: none"> • Pour la reprise des activités CRC Succession : devoir assurer des activités « commerciales » pour des clients en difficulté
Marge de manœuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de l'expérience et des compétences acquises • Devoir se former à des métiers non choisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne plus être autonome au quotidien dans son travail • Développement de la polyvalence contradictoire avec l'expertise requise sur certains sujets (crédits Pro-BDR)



Les enjeux du projet pour la prévention des risques professionnels

Dimensions (rapport Gollac)	Salariés concernés par la suppression de leur poste	Salariés concernés par un redéploiement d'activité
Rapports sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de non reconnaissance des efforts fournis • Sentiment d'abandon du management • Demande de reconnaissance pour former les personnes reprenant une activité transférée • Perte de reconnaissance pour les managers perdant leur poste 	<ul style="list-style-type: none"> • Peur d'être mal intégrés dans les équipes suite à un changement de poste ou à un remaniement d'équipe • Non compréhension des nouveaux référentiels métiers et de l'articulation entre Référents-métiers et Management
Conflits de valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les équipes avec externalisation de leur activité : devoir assurer la préparation de la suppression de son activité 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité des prestations et du conseil fourni aux clients dans le cas d'activités reprises sans compétences initiales sur place • Devenir Référent-métier ou Manager sur un nouveau domaine d'activité : manque de légitimité
Insécurité économique	<ul style="list-style-type: none"> • Perte de confiance dans la capacité à maintenir une activité pour tous • Perte de salaire pour les managers perdant des fonctions managériales • Peur de fermeture du site (Dax) • Manque de visibilité sur l'horizon de la suppression de certains postes 	<ul style="list-style-type: none"> • Crainte sur l'avenir des emplois pour ceux qui n'arriveront pas à assurer le métier cible • Crainte générale liée au contexte sanitaire et à l'évolution du volume d'activité (aux crédits notamment)





II – Pôle Ressources





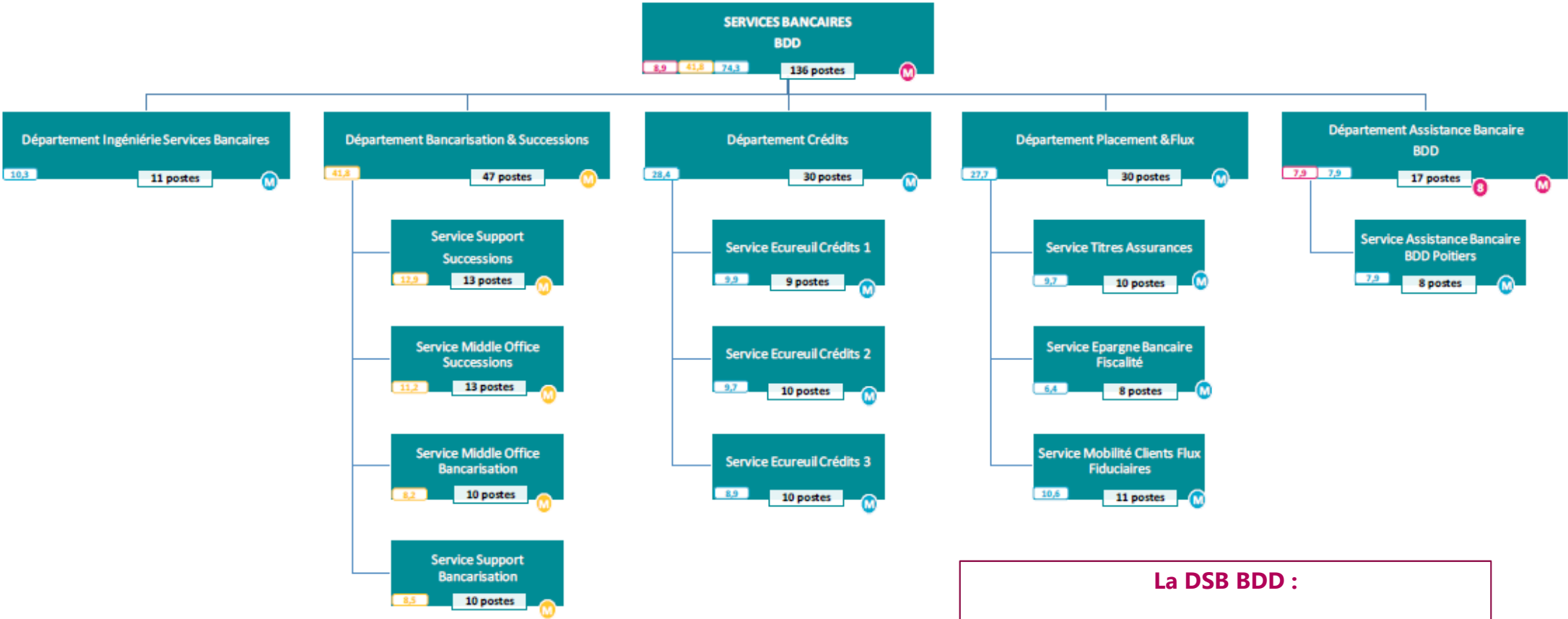
Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)



I- Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)

Organisation actuelle des services bancaires

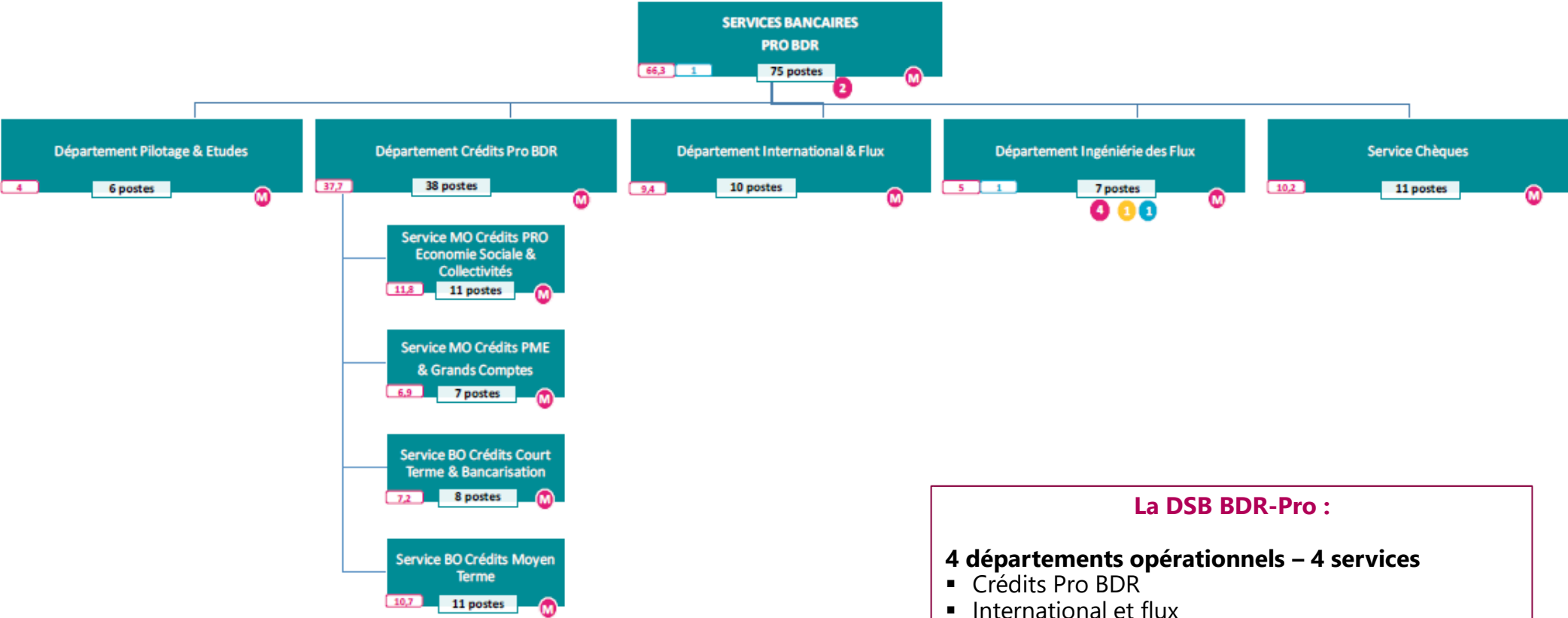
Organigramme de la DSB – Banque de détail



La DSB BDD :

- 3 départements opérationnels – 10 services**
 - Bancarisation et successions
 - Crédits BDD
 - Placement et flux
- 2 départements transverses – 1 service**
 - Ingénierie des services bancaires
 - Assistance bancaire BDD

Organigramme de la DSB – Pro et BDR



La DSB BDR-Pro :

- 4 départements opérationnels – 4 services**
 - Crédits Pro BDR
 - International et flux
 - Ingénierie des flux
 - Chèques
- 1 département transverse :**
 - Pilotage et études

Un découpage des services bancaires à la clientèle par marché, qui ne correspond plus aux problématiques des réseaux

Les services bancaires à la clientèle se répartissent entre 2 directions selon le marché de clientèle adressé :

- ▶ **La Direction des Services Bancaires Banque de détail** (ou DSB BDD), au service des Particuliers
- ▶ **La DSB Banque de réseau – Professionnels** (ou DSB BDR-Pro), couvrant les marchés Professionnels, Entreprises, Grande clientèle et Institutionnels
- ▶ *La CE APC est une des seules Caisses à avoir une organisation par marché, les autres CE étant organisées par domaines d'activité.*

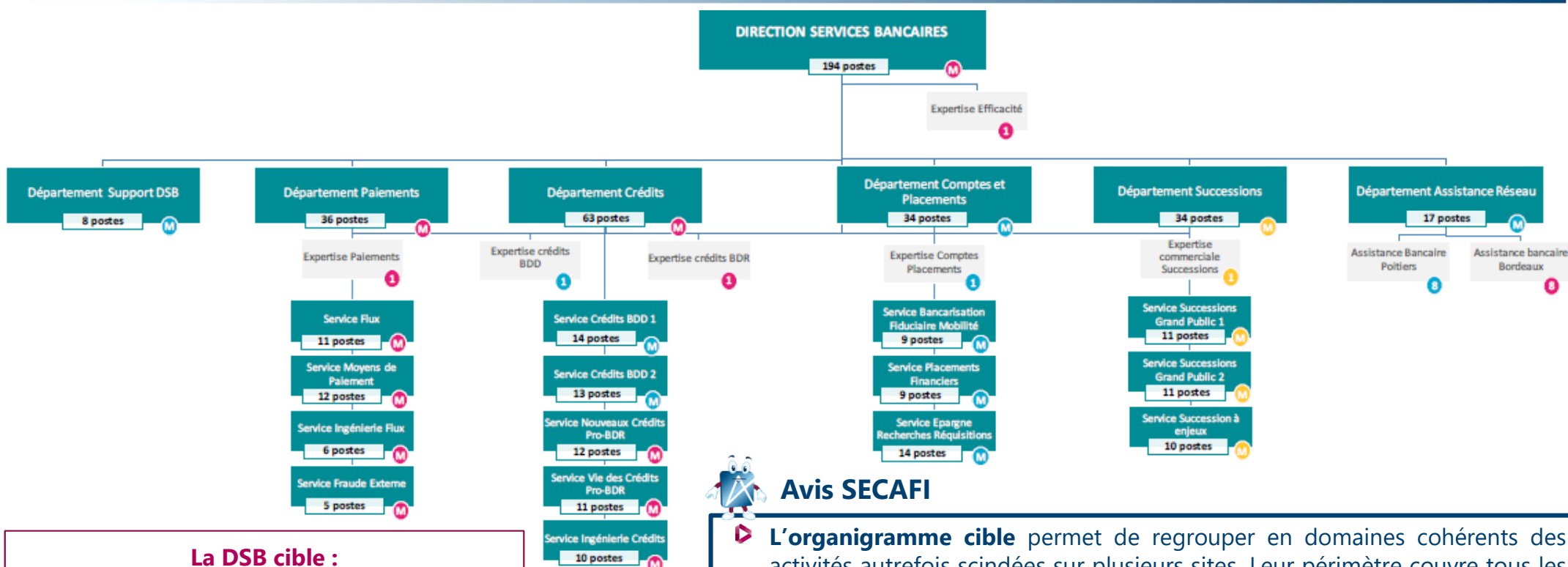
▶ Les limites constatées de cette organisation sont :

- ▶ Un **éclatement des compétences** entre 2 Directions sur des sujets similaires (les flux, les paiements, les crédits...)
- ▶ Un découpage qui ne correspond plus aux réalités du terrain et qui, de façon générale, **ralentit les process** vis-à-vis de la clientèle
- ▶ Une **multiplicité d'interlocuteurs** pour les Conseillers des réseaux de distribution
- ▶ Un **manque de synergies entre les 2 DSB**, notamment pour l'implémentation des évolutions technologiques récentes, telles que la digitalisation des process, les self-care clients (ex : crédit immos, digitalisé pour les Particuliers, mais pas pour les Professionnels).
- ▶ *Au final, un découpage trop marqué entre les 2 DSB, qui nuit à la fluidité des process*

▶ L'objectif de la réorganisation, basée sur la fusion des 2 DSB et sur une réorganisation en domaine d'activité, est donc de mutualiser davantage les compétences afin de :

- ▶ **Gagner en efficacité et en réactivité** vis-à-vis de la clientèle, en améliorant la fluidité des process et les délais de traitement des opérations
- ▶ Regrouper les problématiques liées à **l'utilisation d'outils communs** (ex. : le paramétrage des crédits Part. et Pro.)
- ▶ **Accélérer la digitalisation** sur le marché Pro-BDR (enjeu vis-à-vis de la concurrence)
- ▶ **Gagner en expertise** grâce à une organisation par domaine, notamment sur des sujets réglementaires
- ▶ **Gagner en souplesse d'organisation** : regroupement d'activités de taille critique (ex. : support compte-chèques), lissage des pics d'activité (ex. : crédits particuliers et crédits pro.), évolution structurelle d'une activité (ex. : baisse de l'utilisation du chèque au profit de la monétique)....
- ▶ *La fusion des 2 DSB est avant tout un projet d'efficacité opérationnelle, visant à améliorer la satisfaction clientèle, mais nécessitant un fort remaniement de l'organisation par un éclatement des activités sur 3 sites distincts : Dax, Bordeaux et Poitiers.*

Un organigramme cible regroupant le périmètre d'activité des 2 DSB actuels



Avis SECAFI

- ▶ **L'organigramme cible** permet de regrouper en domaines cohérents des activités autrefois scindées sur plusieurs sites. Leur périmètre couvre tous les marchés de clientèle.
- ▶ Ce changement d'organisation se traduit par **une baisse du nombre de départements opérationnels (de 7 à 4)**, mais par une augmentation de leur taille. Le nombre de services rattachés évolue peu (de 14 à 15).
- ▶ **Les départements transverses** (de 3 à 2 en cible) sont le support DSB (équivalent de l'ingénierie des services bancaires) et l'assistance réseau (même périmètre qu'actuellement).
- ▶ **Le pilotage et études** (BDR Pro) est réparti au sein des départements, au travers des experts rattachés aux Responsables de départements et animés transversalement par l'expert Efficacité.

La DSB cible :

4 départements opérationnels – 15 services

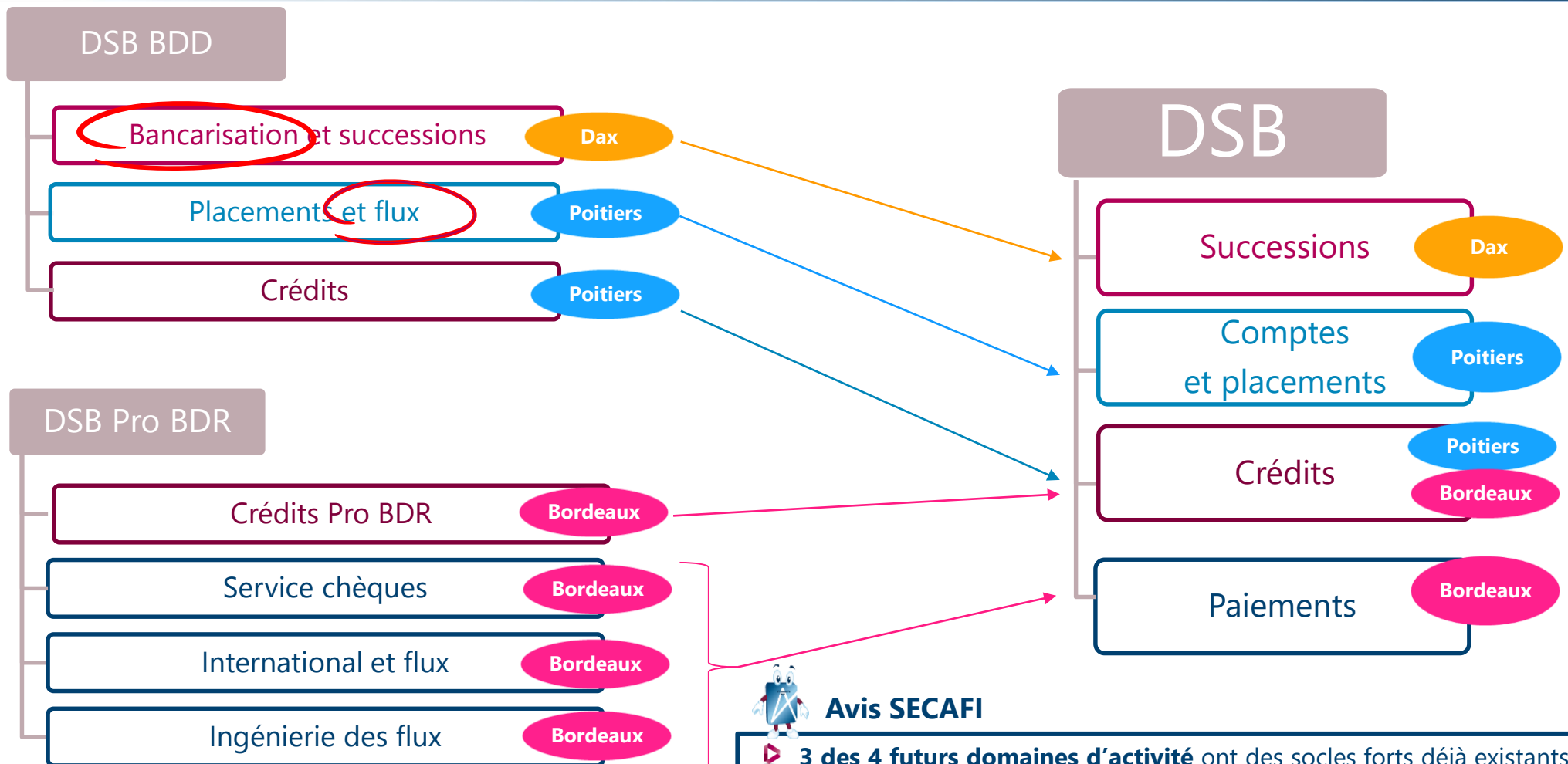
- Paiements
- Crédits
- Comptes et placements
- Successions

2 départements transverses :

- Support DSB
- Assistance réseau

6 leaders-experts, rattachés aux Resp. de départements ou à la Direction de la DSB

Evolution des domaines d'activité opérationnels et de leurs localisations



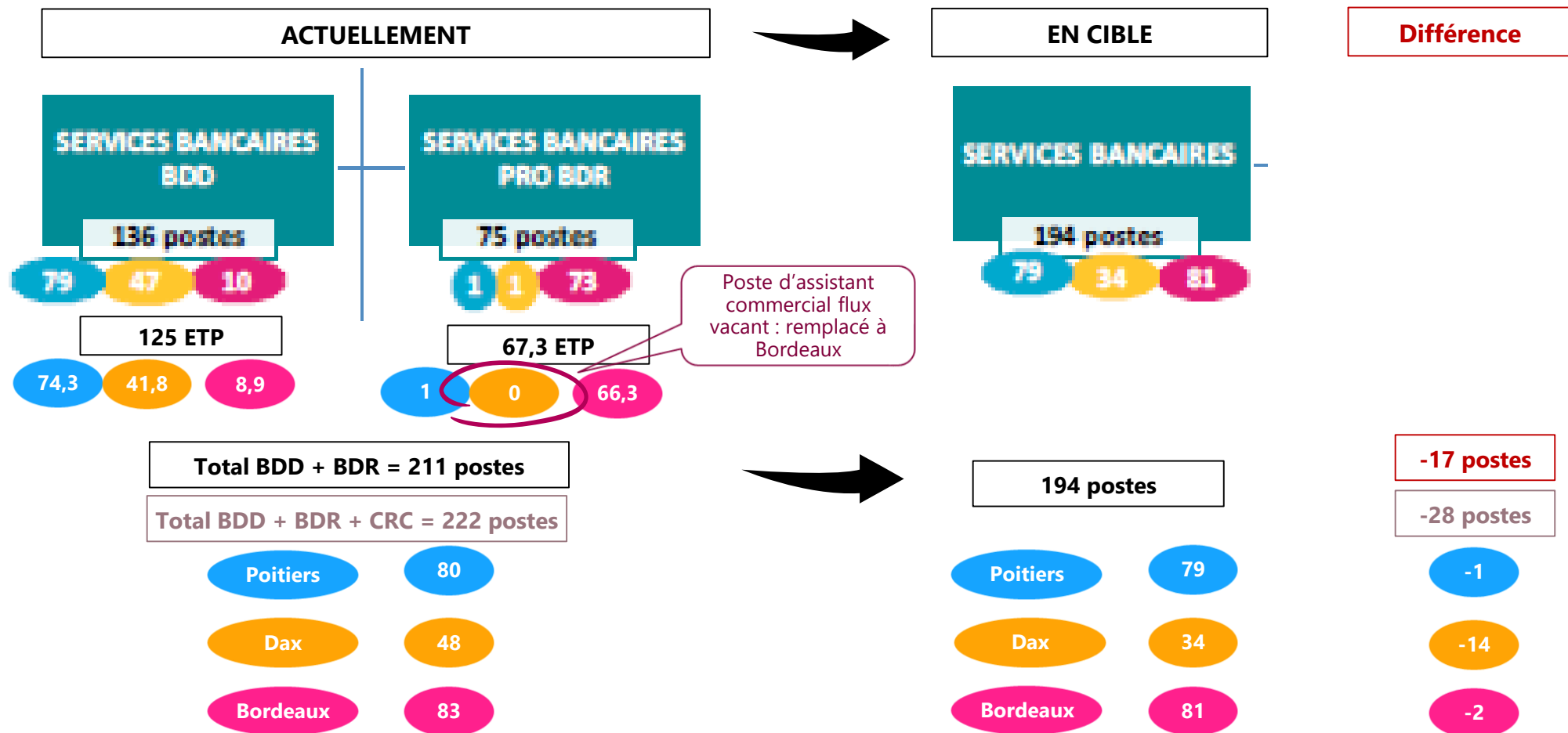
L'organisation cible préfigure les activités à transférer sur les sites des nouveaux domaines créés : la bancarisation à Poitiers, les flux à Bordeaux.

Avis SECAFI

- 3 des 4 futurs domaines d'activité ont des socles forts déjà existants : les successions à Dax, les placements à Poitiers, les crédits à Poitiers et Bordeaux (double implantation maintenue en cible compte tenu des effectifs impliqués).
- Le domaine d'activité Paiements, aujourd'hui réparti au sein de différents départements BDD ou BDR, va nécessiter davantage de structuration.

Organigramme actuel et cible de la DSB

Impacts sur les effectifs



▶ En cible, la DSB perd 17 postes sur 211 actuellement (8 %) en raison des regroupements d'entité (diminution strates managériales) et de leviers d'optimisation (détaillés dans la suite du rapport) qui reposent essentiellement sur des automatisations, digitalisations et des externalisations (Groupe principalement).

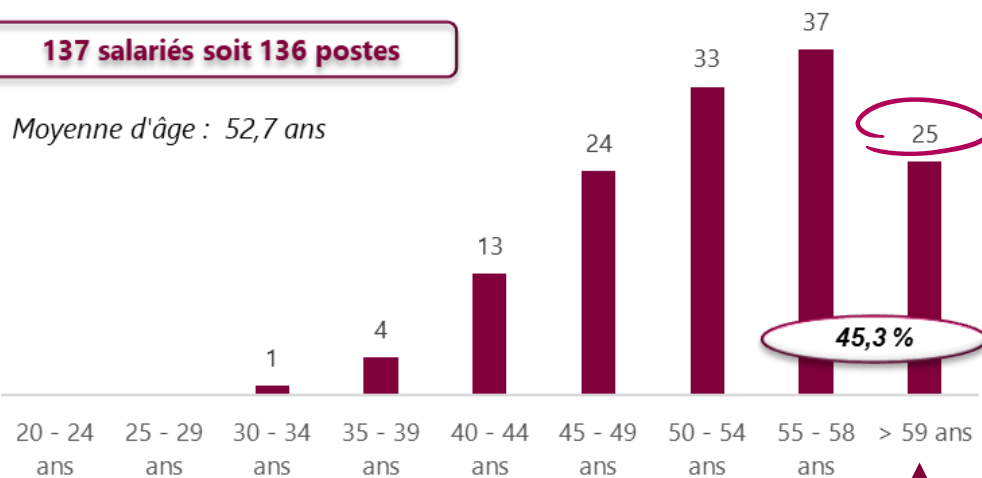
▶ Le site de Dax est le plus impacté (14 postes sur les 17 supprimés) en raison du transfert des activités de Bancarisation, monétique et procédures civiles. L'impact est toutefois atténué par la spécialisation de Dax sur l'ensemble du processus succession, dont le volet commercial géré par le CRC (Poitiers) et dont les baisses d'effectifs ne figurent pas au dossier, s'agissant d'un GIE indépendant.

Pyramides des âges des 2 DSB

Pyramide des âges de la direction des Services Bancaires BDD

137 salariés soit 136 postes

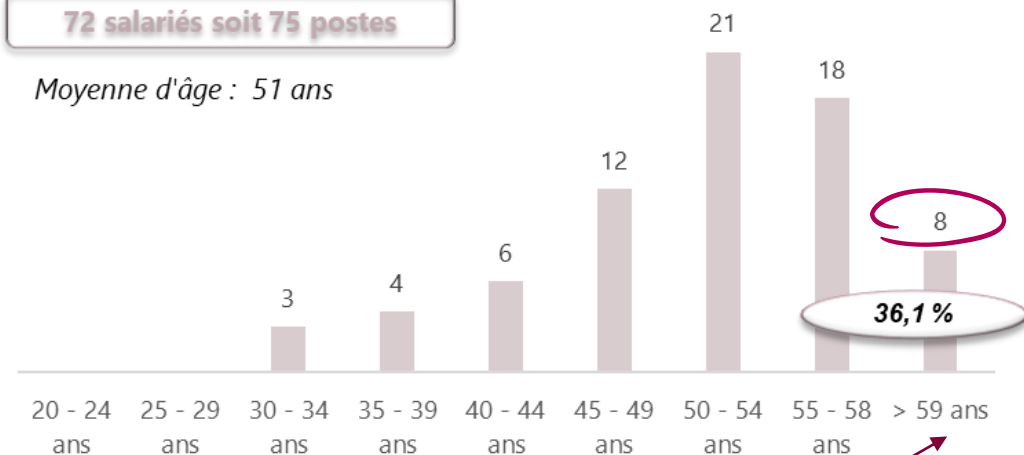
Moyenne d'âge : 52,7 ans



Pyramide des âges de la direction des Services Bancaires BDR

72 salariés soit 75 postes

Moyenne d'âge : 51 ans



33 personnes > 59 ans éligibles à un départ en retraite d'ici 2023, (sans compter les carrières longues), avec en proportion, davantage de départs pour Dax que pour Bordeaux ou Poitiers

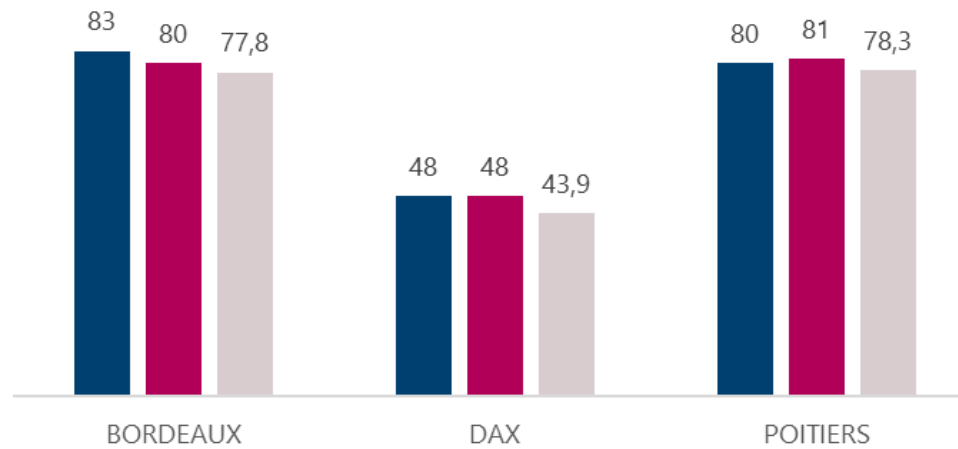
Répartition des effectifs de la DSB par site

Répartition des effectifs de la DSB par site

209 salariés soit 200 ETP et 211 postes

Moyenne d'âge : 52,1 ans

■ Postes ■ Effectifs ■ ETP

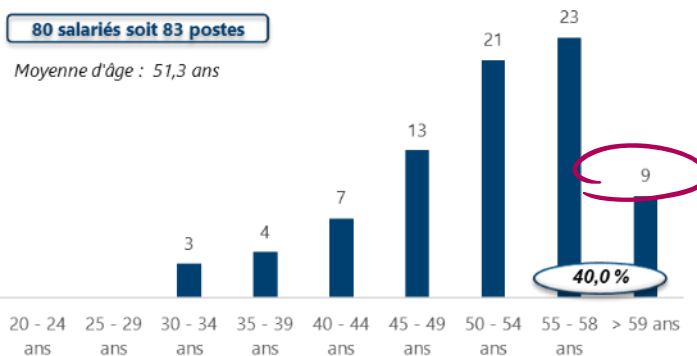


En proportion, davantage de départs en retraite sur le site de Dax à horizon 2023 (1/4 vs 10 % à Bordeaux et 15 % à Poitiers)

Pyramide des âges du site de Bordeaux

80 salariés soit 83 postes

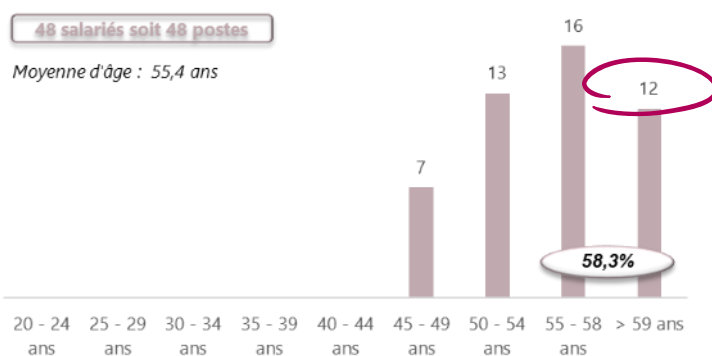
Moyenne d'âge : 51,3 ans



Pyramide des âges du site de Dax

48 salariés soit 48 postes

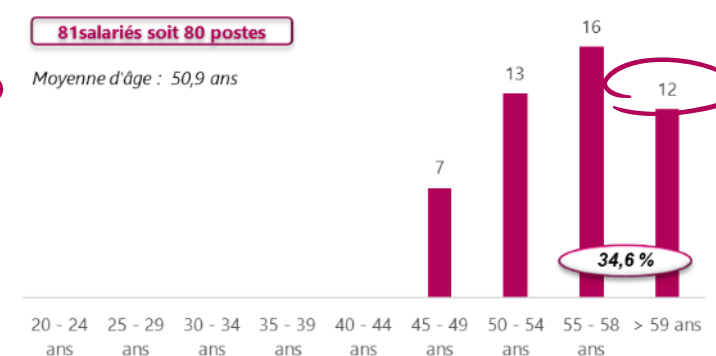
Moyenne d'âge : 55,4 ans



Pyramide des âges du site de Poitiers

81 salariés soit 80 postes

Moyenne d'âge : 50,9 ans



II- Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)

Cas de figure 1 : évolution du département bancarisation et succession



Dax

Un département regroupant 2 domaines d'activité distincts : les successions et la bancarisation

Le département Bancarisation et succession se compose de 4 services, couvrant 2 domaines d'activités distincts : les successions et la bancarisation. Il n'y a pas de lien d'activité, organisationnel ou opérationnel entre ces 2 domaines.

- ▶ **Les successions comprennent 2 services**, avec une répartition de l'activité selon l'enjeu de la succession :
 - ▶ **Au Support successions** : les successions inférieures à 50 000 €
 - ▶ **Au Middle office Successions** : les successions supérieures à 50 000 €
 - ▶ *Nota : avant 2017, un dossier de succession était traité par 3 services (amont, aval et assurance-vie). La réorganisation de 2017 a eu pour objectif d'élargir les périmètres d'intervention et de gagner davantage en souplesse d'organisation (par le développement de la polyvalence).*

- ▶ **La bancarisation des Particuliers** regroupe au sein de 2 unités un large panel d'activités : monétique porteur, procédures civiles, recherches effectuées pour les clients, réquisitions judiciaires....
 - ▶ **Le Middle office Bancarisation** s'occupe des activités de monétiques porteurs, du support compte chèque et des recherches effectuées pour le compte de la clientèle ou de tiers (avocats, notaires...)
 - ▶ **Le Support bancarisation** est spécialisé dans le traitement des procédures réglementées : les procédures civiles d'exécution (saisie-arrêt, ATD), les réquisitions judiciaires et la clientèle fragile (droit au compte, offre clientèle fragile...)
 - ▶ **Ces 2 services Bancarisation** sont composés au 2/3 de salariés **issus des fermetures des sièges de Pau et Bayonne**, avec un statut particuliers (2011) incluant les temps de trajets au temps de travail (90 % de temps de travail). Ils peuvent bénéficier par avenant au contrat de travail d'une journée de télétravail par semaine sous réserve d'une autonomie suffisante dans leurs tâches.
 - ▶ **Des temps de trajets élevés constatés (entre 2h et 3h30 par jour)**
 - ▶ **Les journées de présence sur site de l'ensemble de l'équipe sont le mardi et le jeudi**

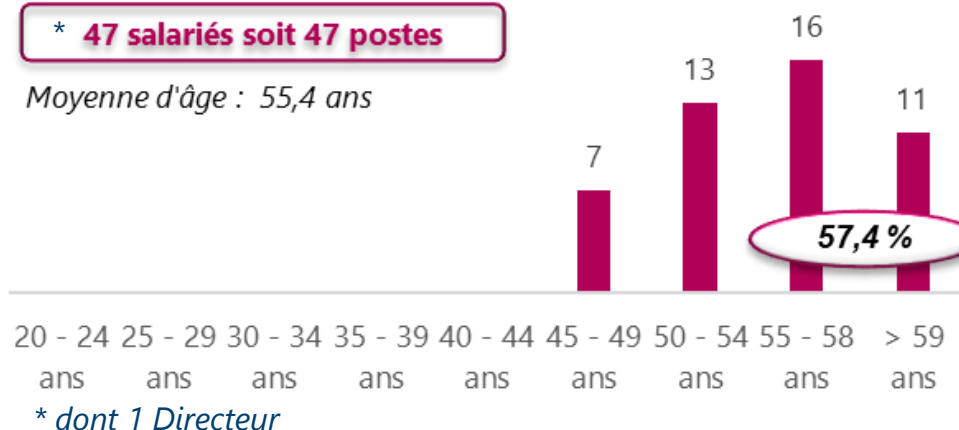
- ▶ **Le département compte 47 postes** (26 aux successions, 20 à la Bancarisation + 1 Directeur de département). Parmi elles :
 - ▶ **10 ont 59 ans et plus à l'heure actuelle**
 - ▶ 4 autres personnes ont moins de 59 ans, mais **ont effectué des carrières longues (35 – 39 ans d'ancienneté)**
 - ▶ **12 de ces 14 personnes travaillent aux successions**
 - ▶ **~la moitié des services successions est éligible à un départ en retraite d'ici fin 2023.**

Pyramide des âges du département Bancarisation et Succession

Pyramide des âges du département Bancarisation et successions

* 47 salariés soit 47 postes

Moyenne d'âge : 55,4 ans

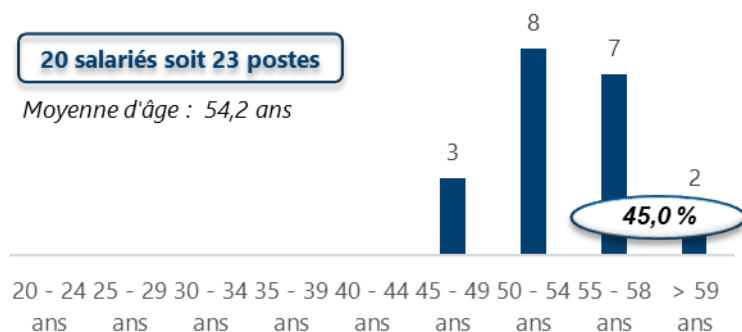


Un tiers du service Successions susceptible de partir en retraite à horizon 2023

Pyramide des âges de la Bancarisation

20 salariés soit 23 postes

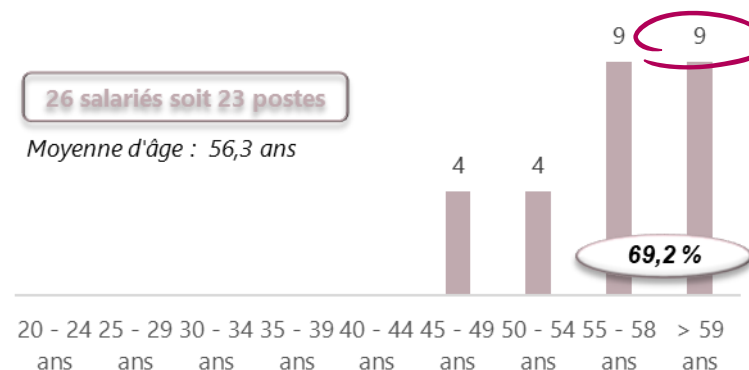
Moyenne d'âge : 54,2 ans



Pyramide des âges de la Succession

26 salariés soit 23 postes

Moyenne d'âge : 56,3 ans

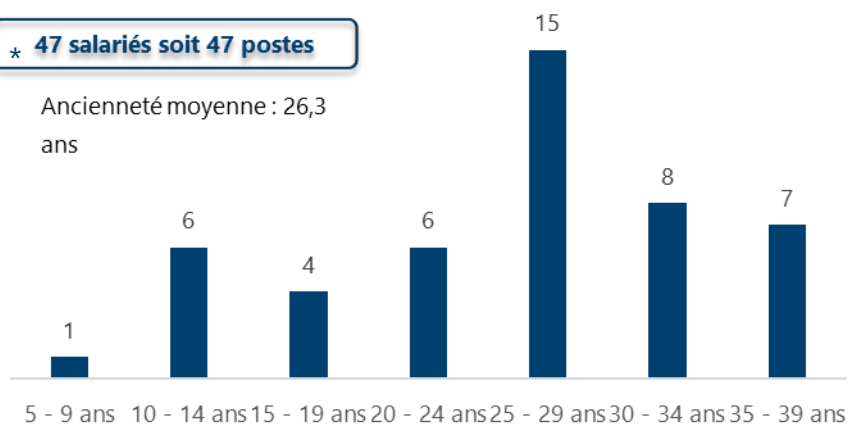


Pyramide des anciennetés du département Bancarisation et Succession

Pyramide des anciennetés du département Bancarisation et Succession

* 47 salariés soit 47 postes

Ancienneté moyenne : 26,3 ans



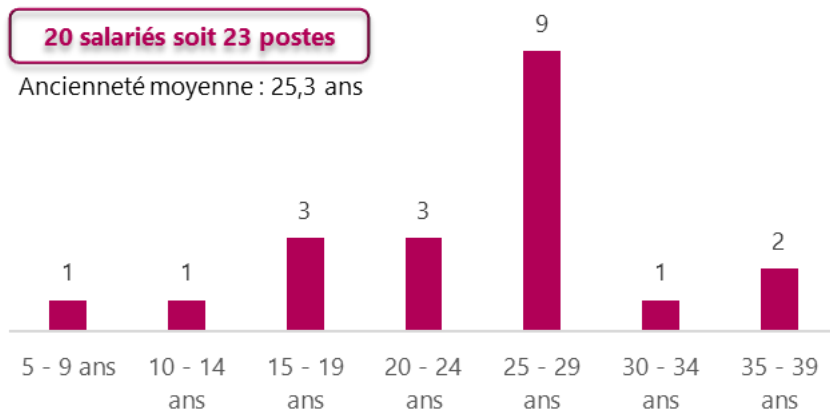
* dont 1 Directeur



Pyramide des anciennetés banque Succession

20 salariés soit 23 postes

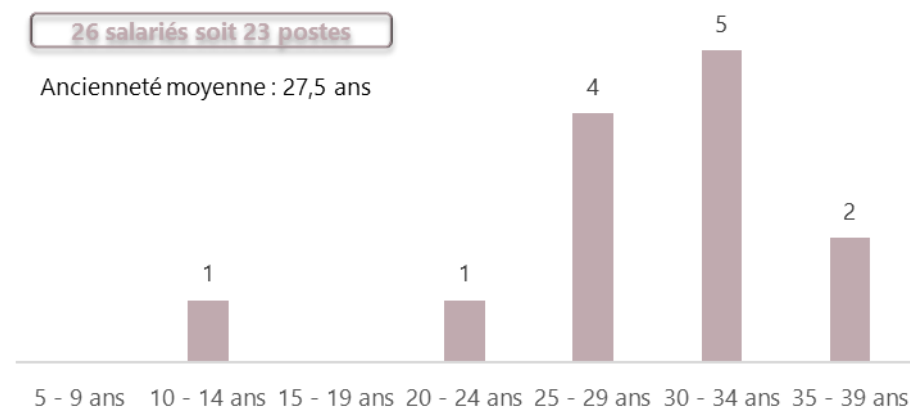
Ancienneté moyenne : 25,3 ans



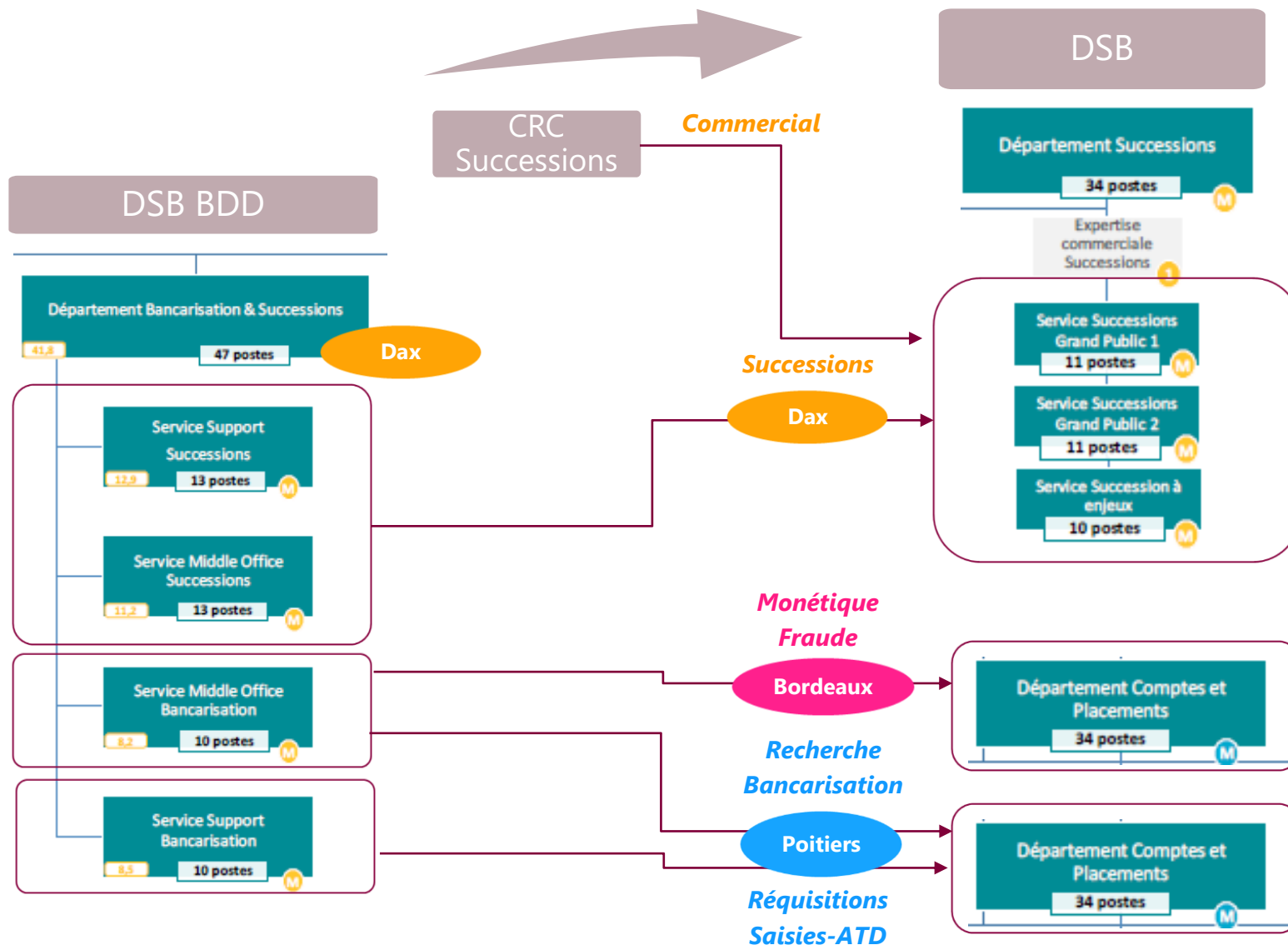
Pyramide des anciennetés banque Bancarisation

26 salariés soit 23 postes

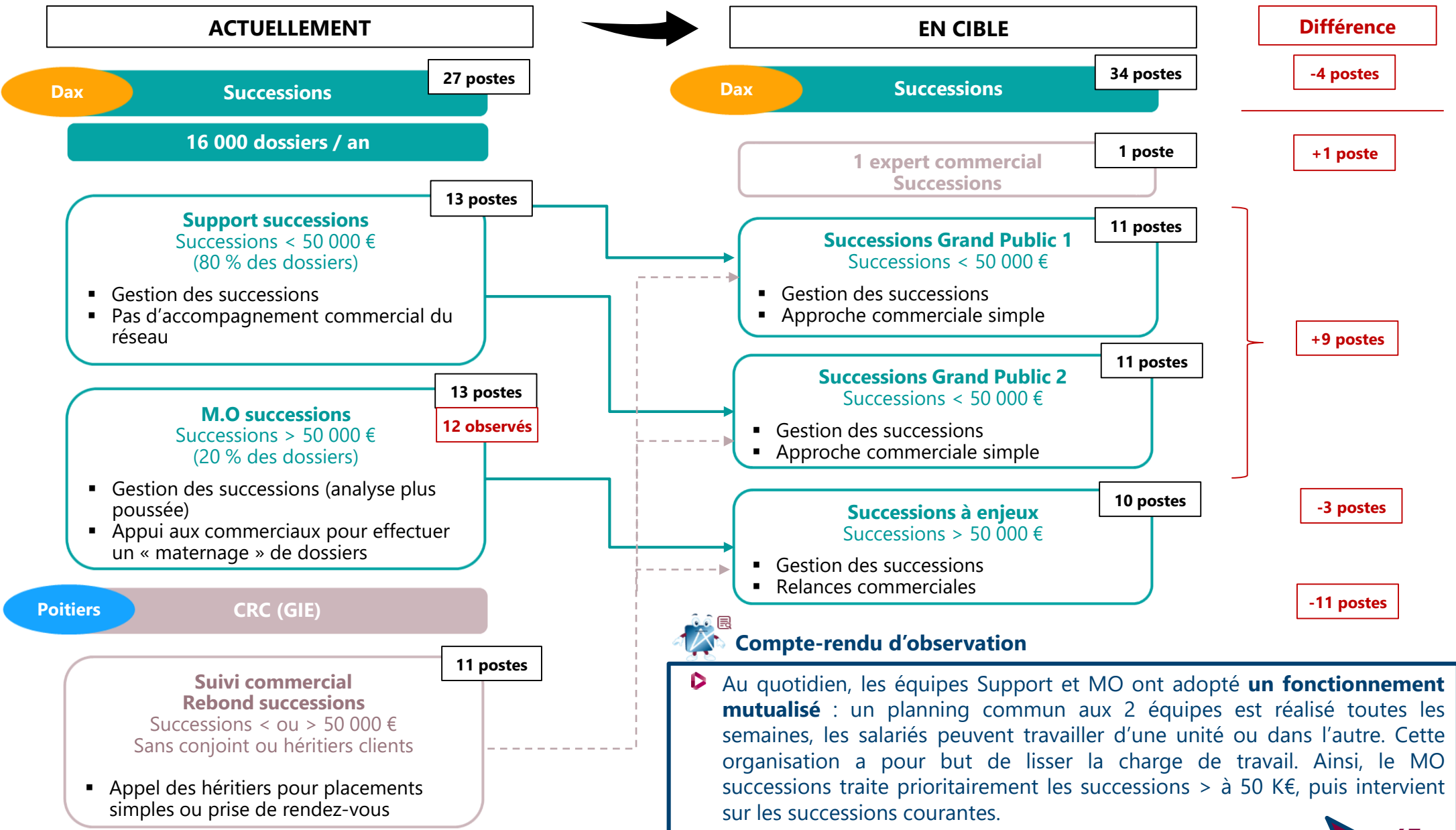
Ancienneté moyenne : 27,5 ans



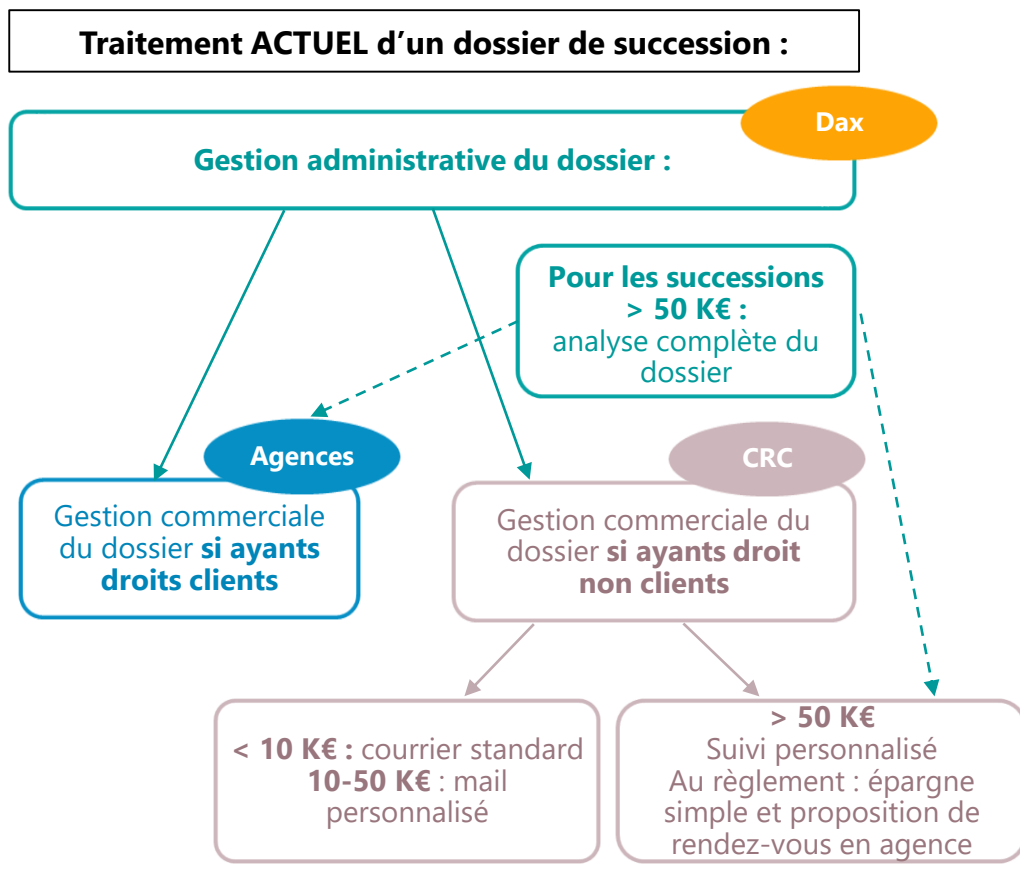
En cible, Dax se spécialise dans le traitement des successions et transfère ses activités de Bancarisation à Poitiers et Bordeaux



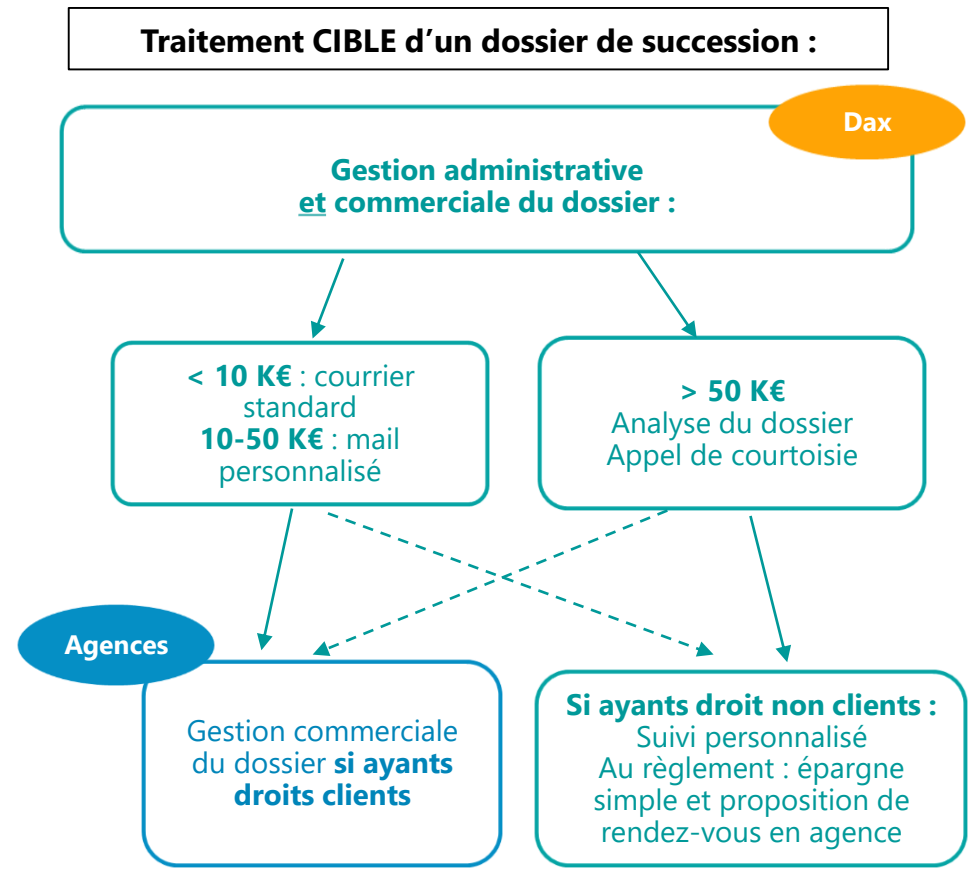
En cible : la segmentation < ou > à 50 000 € est conservée et les aspects administratifs ET commerciaux sont centralisés à Dax



Zoom : la centralisation des volets administratifs et commerciaux des successions à Dax => impacts sur le traitement des successions



Gestion autour de 3 acteurs :
 Manque de lisibilité pour le réseau et les ayants droit
 Perte de vision globale du dossier
 => **Satisfaction clients à améliorer**
 => **Ainsi que recyclage des fonds**



Gestion autour de 2 acteurs :
 Pas de transferts d'informations à réaliser
 Process administratif et commercial intégré au même endroit
 => **Process plus fluide, sans rupture**
 => **Gain en expertise sur les dossiers à enjeux**

Analyse des enjeux liés à l'évolution du département bancarisation et successions (1/4)

Enjeu n°1 : l'intégration des effectifs de la bancarisation

- ▶ **Le transfert des activités de bancarisation** à Bordeaux (monétique, fraude) et à Poitiers (recherche, procédures civiles) implique la mise en mobilité de 20 postes dont 2 managers.
- ▶ **Il est prévu que ses effectifs participent à la fois au renouvellement de l'équipe successions, suite aux départs en retraite attendus d'ici 2023, ainsi qu'à l'intégration du volet commercial aujourd'hui géré par le CRC (Poitiers) :**
 - ▶ Les domaines d'activité bancarisation et successions sont très éloignés
 - ▶ Pas de compétences en successions parmi les effectifs de la Bancarisation, hormis un appui ponctuel au courrier (task force)
 - ▶ Pas d'autres possibilités de reclassement sur le site de Dax (petit Siège)
 - ▶ **Un choix imposé, mal vécu par les équipes**
- ▶ **Des efforts conséquents seront donc à réaliser pour former les transfuges de la Bancarisation à la Succession :**
 - ▶ Aujourd'hui, des équipes « successions » sont elles-mêmes partiellement polyvalentes sur tout le process succession (une dizaine d'étapes à maîtriser) : **conflits avec la production à flux tendu.**
 - ▶ **COVID-19** : le développement des compétences est à l'arrêt depuis 8 mois.
 - ▶ **Formation en situation de travail privilégiée** (1 formateur pour 1-2 apprenants), mais cela prend du temps sur la gestion des dossiers, qui sont à flux tendus.
 - ▶ **Les équipes Bancarisation sont présentes 3 à 4 jours sur site : peur de perdre de la possibilité de télétravailler**
- ▶ **Evolution du management : de 4 à 3 managers**
 - ▶ Evolution possible **d'un manager Bancarisation vers les Successions** (compétences existantes)
 - ▶ Un autre manager serait à reclasser. Dans cette attente, il est prévu qu'il participe aux transferts d'activités.



Avis SECAFI et préconisations

▶ Difficultés identifiées :

- ▶ Former en peu de temps un nombre **important de personnes aux successions**
- ▶ Incertitudes sur le moment où les effectifs de la Bancarisation seront libérés (= capacité de Poitiers et Bordeaux à intégrer les activités)
- ▶ Incertitudes liées à la crise sanitaire et aux possibilités de former sur site les personnes reprenant la Bancarisation
- ▶ **ENJEU IMPORTANT DE PLANIFICATION ET D'INTÉGRATION PROGRESSIVE DES EFFECTIFS DE LA BANCARISATION**

▶ Préconisations :

- ▶ Dans les plans de transfert et de formation : **maintenir le télétravail dans les plannings.**
- ▶ **Préciser le rôle et identifier le profil du « référent transfert »**

Analyse des enjeux liés à l'évolution du département bancarisation et successions (2/4)

Enjeu n°2 : reprise de l'activité de rebond commercial du CRC succession

- ▶ **Un périmètre commercial limité, mais nécessitant un changement de posture :**
 - ▶ **Prendre les appels des clients ou réaliser les appels de courtoisie à l'ouverture de la succession** : nécessite de l'empathie ainsi que des connaissances sur les fondamentaux des produits.
 - ▶ **Au moment du règlement** : appel des ayants droit pour proposer des produits d'épargne simple et décrocher une prise de rendez-vous en agences. (Pour mémoire, si le conjoint est client, cette partie de l'activité est réalisée par les agences).
 - ▶ **La vente de produits complexes (type assurance-vie)** ne serait pas de leur ressort : pas envisageable au niveau réglementaire.
 - ▶ **Une démarche avec laquelle les équipes ne sont pas du tout à l'aise**
- ▶ **Une marche plus ou moins difficile à franchir selon les unités et le profil des personnes :**
 - ▶ **Pour le MO succession** : le « maternage » induit déjà beaucoup de contacts avec le réseau ou le CRC pour expliquer l'analyse faite du dossier.
 - ▶ **Pour le BO succession** : une marche plus importante à franchir pour passer en posture de contact clients, car ils sont davantage dans une démarche administrative. Mais, si le BO succession reprend le même périmètre d'activité que le CRC actuellement, la démarche commerciale est très limitée (mail personnalisé sans relance).
 - ▶ **Profil / appétence des personnes au contact avec les clients** : peu ont déjà travaillé en agences, des départs en retraite proches qui n'incitent pas forcément à faire évoluer son activité
 - ▶ **À noter que le M.O a déjà pris le relais du CRC durant la période de confinement : un premier pas vers le « commercial » franchi**
- ▶ **Modalités envisagées pour la montée en compétences des équipes sur le volet commercial :**
 - ▶ Ecoute des conversations enregistrées au CRC
 - ▶ Formation à l'entretien de courtoisie.
 - ▶ Un **leader expert commercial** pour aider les équipes sur ce volet.



Avis SECAFI et préconisation

- ▶ **Le développement de la posture commerciale** sera plus important pour les dossiers à enjeux. Pour les dossiers Grand Public, il faut néanmoins être en mesure de prendre les appels clients : bonne connaissance de l'activité est nécessaire.
- ▶ **Préconisations :**
 - ▶ « **Banaliser** » les attentes en matière d'activité commerciale : prise de rendez-vous en agences épargne simple.
 - ▶ Dans un premier temps, **ne spécialiser que quelques personnes sur les activités de rebond commercial** : personnes appétentes aux contacts clients, personnes suffisamment polyvalentes sur l'activité Successions.
 - ▶ Le « **rebond commercial** » est à intégrer dans un second temps (pas avant le 2^e semestre 2021), une fois les équipes cibles constituées et formées. Poursuivre l'activité du CRC au moins jusqu'à fin 2021, voire davantage selon l'évolution de la crise sanitaire.

Analyse des enjeux liés à l'évolution du département bancarisation et successions (3/4)

Enjeu n°3 : calibrage cible des effectifs

► Calibrage cible du département Successions à 34 ETP :

- 11 ETP du CRC sont aujourd'hui dédiés à l'activité commerciale et la reprise s'effectue sur une base de 7 ETP
- Cette différence (4 ETP) semble élevée alors que l'activité n'est pas maîtrisée sur Dax.
- L'absence de rupture de process entre les 2 sites (dossier pris de bout en bout par la même personne) peut justifier une partie de ces gains d'effectifs ainsi que des automatisations à venir.
- À noter que le département va bénéficier de sureffectifs en 2021, car les départs en retraite sont surtout en 2022 et 2023.
- **Le périmètre d'activité, les process et le fonctionnement du CRC-successions (GIE indépendant de la CE APC) ne sont pas encore bien appréhendés dans l'optique d'une reprise d'activité.**

► Calibrage du service succession à enjeux : 10 ETP à 2023

- *Rappel : 17 000 dossiers par an, dont 20 % des dossiers à enjeux, mais qui pèsent pour 80 % des montants*
- Le MO succession actuel (12 postes) **gère principalement des successions à enjeux**, mais aussi, par débordement, **les successions Grand public**.
- Une estimation à **6 ETP pour le traitement des successions à enjeux seuls** (sans volet commercial) a été réalisée, sur la base du nombre de dossiers annuels à enjeux par un temps de traitement moyen par dossier. Cette estimation ne tient pas compte des tâches mutualisées (assistance agences, dispatch dans les corbeilles...).
- Par ailleurs, **les attentes en matière de suivi commercial** sont plus importantes sur les dossiers à enjeux.



Avis SECAFI et préconisation

- **La reprise de l'activité commerciale à 7 ETP** (contre 11 actuellement au CRC) est susceptible de mettre en difficulté les équipes, qui ne maîtrisent pas ce volet.
- **Le calibrage cible des successions à enjeux à 10 postes (contre 12 actuellement, sans le volet commercial)** semble sous-évalué au regard de la charge de travail sur ces dossiers et de l'objectif affiché d'améliorer l'expertise (et in fine le recyclage des fonds) sur ce type de successions.
- **Préconisations :**
 - Profiter des sureffectifs liés à l'étalement des départs en retraite pour **conforter la reprise du volet commercial** avant d'atteindre la cible de 7 ETP.
 - Garder de la souplesse dans l'organisation des équipes en permettant, comme actuellement, **des mutualisations de compétences entre les successions à enjeux et Grand public**, ce qui permettra à la fois :
 - De lisser l'activité entre les 2 types de successions
 - De mutualiser les compétences suite au remaniement des équipes



Analyse des enjeux liés à l'évolution du département bancarisation et successions (4/4)

Enjeu n°4 : le renouvellement de l'équipe Successions

- ▶ **Forte évolution de l'équipe succession à venir dans les 2 ans en raison :**
 - ▶ D'un nombre conséquent de départs en retraite (12)
 - ▶ De l'intégration des équipes de bancarisation (20 postes libérés)
 - ▶ Ainsi, en cible, sur les 34 personnes composant le département Successions, **moins de la moitié connaissent aujourd'hui cette activité** (10 départs en retraite dans les 3 ans aux Successions, contre seulement 2 à la Bancarisation).
- ▶ **Une pyramide des âges qui favorisera les départs d'ici 2023, pour les équipes successions :**
 - ▶ Profiter des sureffectifs temporaires liés au départ des activités bancarisation pour faire monter en compétences les personnes sur le traitement des successions
 - ▶ **Remaniement nécessaire des équipes successions pour équilibrer « les sachants » avec « les entrants »**
- ▶ **2021, une année charnière pour monter en compétences sur les successions :**
 - ▶ Un étalement des départs en retraite favorisant les transferts de compétences en 2021 : 2 départs d'ici fin 2020, 2 en 2021, mais 8 en 2022
 - ▶ Mais il est nécessaire :
 - **que les « sachants » aient le temps / les moyens de former** : conflits possibles avec la production ou avec un transfert trop précipité des activités du CRC
 - **que les activités bancarisation** soient elles-mêmes transférées en amont
 - **Incertitudes liées à la crise sanitaire** : toutes les formations à l'arrêt actuellement



Avis SECAFI et préconisations

- ▶ **En cible, sur les 34 postes du département Successions, moins de la moitié serait issus des équipes actuelles.**
- ▶ **Le remaniement des équipes entre le M.O / Support**, nécessaire pour équilibrer les compétences au sein des équipes, est dans un premier temps contradictoire avec la volonté de monter en expertise sur les successions à enjeux.
- ▶ **Les sureffectifs seront temporaires et principalement en 2021 :**
 - ▶ Il faut que les sachants forment avant leurs départs en retraite
 - ▶ Cadencement des départs en retraite important
 - ▶ Inciter les personnes partant en retraite à transmettre leur savoir (« contrats » de tutorat,...)
 - ▶ **Un créneau à ne pas rater en 2021**

Les leviers d'efficacité (1/2)

Levier identifié :

Gains en ETP :

Détail du levier :

Commentaires et état d'avancement :



- Selfcare clients pour constitution des dossiers
- Traçabilité du traitement des dossiers
- Offre « push » (projet Groupe)

- Selfcare clients opérationnel, mais très peu utilisé (connexion dans 4 successions sur 10, avec dépôt de justificatifs dans 16 % des cas seulement)
 - **Des améliorations en cours sur les outils**
 - **Difficulté générationnelle**



- NAV (robot) : -0,5 à 1,5 ETP
- Hérémus jet : évolutions de l'outil de gestion des successions : -0,5 à 1,5 ETP
- Myflow successions : workflow permettant d'organiser les tâches et offrant une traçabilité du dossier. -1 à -1 ETP.
- Archivage sous Plan de Classement
- Espace internet successions

- NAV opérationnel, mais pas de gain d'efficacité pour le moment (pas de reconnaissance automatique des documents, fiche de transmission longue à remplir)
- Les développements d'Hérémus sont pour le moment plus fiables que les traitements apportés par le NAV.
- Myflow sera livré en plusieurs lots (2^e semestre 2021)
 - **Les projets sont en cours : fourchettes basses retenues pour le dossier**



- Gains de temps et d'efficacité liés au regroupement des process sur un site
- Et à l'optimisation des process entre les 2 types de dossiers (à enjeux et sans enjeux)

- Des pertes constatées dans le transfert des dossiers à enjeux au CRC : prise de connaissance, appels pour fournir les éléments d'analyse
- Les équipes MO successions traitent les 2 types de dossiers : volonté de spécialiser davantage les unités sur leurs périmètres
 - **Conditionnée par la bonne reprise du volet commercial et par le développement de la polyvalence : gains à terme**



Avis SECAFI

- ▶ **Les leviers d'efficacité pour le traitement des successions**, justifiant de la réduction de 4 ETP, consistent en des projets de digitalisation (selfcare clients) et en l'amélioration de l'outil de gestion en lui-même (Hérémus jet) ainsi que du portail interne Mysuccessions.
- ▶ Pour le moment, les premières évolutions **ne permettent pas de constater de gain de charge de travail** :
 - ▶ **Le Selfcare clients est peu utilisé**
 - ▶ **Le robot NAV n'est pas assez abouti pour permettre des gains de temps**
- ▶ D'ici 2023, cible du dossier, ces évolutions techniques seront davantage abouties et devraient permettre d'atteindre les gains d'efficacité attendus. Dans cette attente, et dans l'optique de l'intégration de l'activité commerciale, des renforts temporaires d'effectifs seront peut-être à envisager en 2022, année où les départs en retraite seront importants. **Un point intermédiaire sur l'avancement des leviers serait à réaliser fin 2021.**
- ▶ **Les leviers d'efficacité opérationnels** (non estimés) sont réels, mais ne seront pas visibles pour le moment, car le renouvellement des équipes va nécessiter un fort investissement en formation et une montée en compétences très progressive de l'ensemble des collaborateurs.
- ▶ **Les leviers d'efficacité relatifs aux activités de bancarisation** (monétique, recherches, ATD...) seront analysés dans leurs domaines d'activité cible (comptes et placements et paiements).





Synthèse pour le département Bancarisation - succession

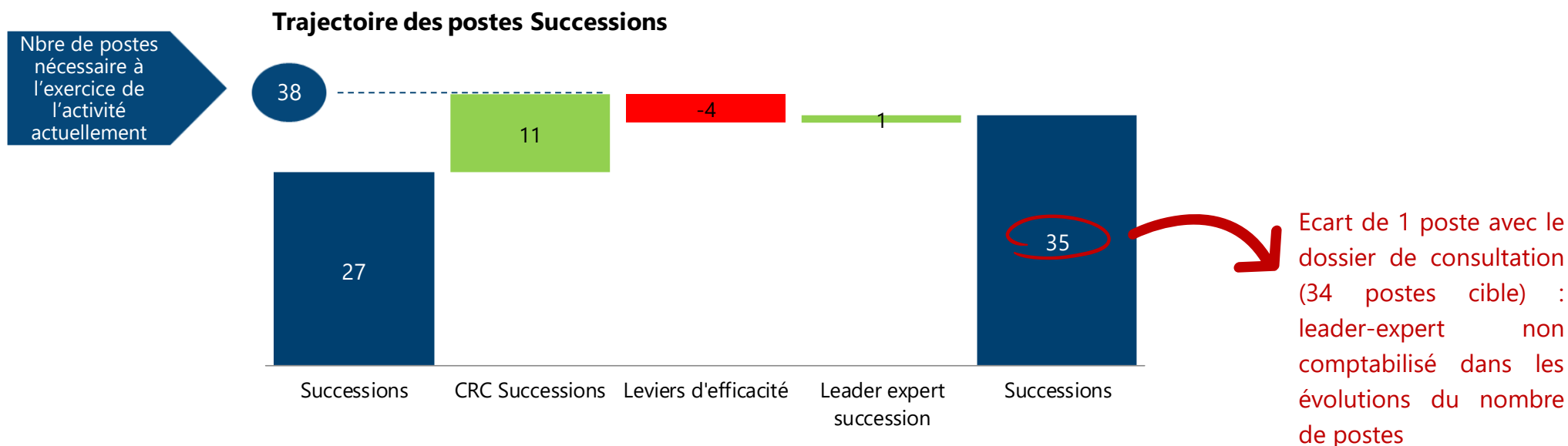
Appréciation des salariés sur le projet

- ▶ **De façon générale :**
 - ▶ **Le projet est cohérent** en matière de spécialisation du site de Dax sur les successions, avec **plus d'efficacité et de cohérence** par rapport à l'organisation actuelle.
 - ▶ Mais **la mise en œuvre est à préciser**, notamment le cadencement des transferts d'activité
- ▶ **Successions :**
 - ▶ Une **forte appréhension à la reprise du périmètre commerciale** : peu de personnes ont déjà travaillé dans le réseau, les gens sont proches de la retraite et n'ont pas forcément envie d'évoluer
 - ▶ **Polyvalence** : n'est pas suffisamment développée à l'heure actuelle, ce qui implique des difficultés d'organisation et va être un frein à la formation des équipes de la Bancarisation.
- ▶ **Bancarisation :**
 - ▶ Le transfert des activités Bancarisation est vécu **comme une injustice** : certaines activités restent scindées sur 2 sites (recouvrement, crédits)
 - ▶ **Communication jugée brutale**, notamment possibilités de s'exprimer avec les RH
 - ▶ **Apprendre un nouveau métier** : pas de réticence, mais un investissement à récompenser (prime).
 - ▶ **Sentiment d'un choix imposé, pour des équipes qui ont déjà vécu de nombreux changements suite aux fermetures des sites de Pau et Bayonne.**

Points d'inquiétude

- ▶ **De façon générale :**
 - ▶ Les départs en retraite, l'intégration de l'équipe bancarisation et le commercial : trop de changements d'un coup
 - ▶ Le devenir du site du Dax ???
- ▶ **Successions :**
 - ▶ Crainte d'avoir **des objectifs commerciaux**
 - ▶ **Ne pas être assez nombreux** pour traiter le volet commercial
 - ▶ **Forcer des gens pas appétents** aux contacts clientèle
 - ▶ **Perte d'expertise sur les dossiers à enjeu**
 - ▶ **Perte des possibilités de mutualisation** entre les équipes
 - ▶ **Passage à un fonctionnement en portefeuille** alors que la polyvalence est insuffisante
 - ▶ **Crainte que les sureffectifs annoncés** ne durent pas (départ possible à partir de 58 ans si carrière longue).
- ▶ **Bancarisation :**
 - ▶ **Organisation des transferts d'activité** vers des services n'ayant pas de compétence initiale dans ces domaines
 - ▶ **Méconnaissance de l'activité** « successions »
 - ▶ **Appréhension du contact clientèle** en période de deuil
 - ▶ **Conflits** entre formations entrantes / sortantes et production
 - ▶ **Activités réglementées** : des activités d'expertise plutôt que de production. Inquiétude forte sur la reprise d'activité.
 - ▶ **Peur de perdre le télétravail et de ne pas tenir l'équilibre pro. / perso (fatigue des transports).**

Synthèse pour le département Bancarisation – succession (1/2)



Successions

Unité	Postes actuels	Mobilités sortantes	Mobilités entrantes	Postes cible
Département	1		0	1
Leader Expert	0		1	1
Succession	26		7	33
CRC Successions	11	-11		0
TOTAL	38	-11	+8	35

= 3 postes supprimés

Synthèse pour le département Bancarisation - succession

La spécialisation du site de Dax sur les successions fait sens : cela permet un regroupement d'activités autrefois réparties sur différents sites, avec un manque de lisibilité pour les intervenants et des pertes d'efficacité dans les transferts d'informations entre les volets commerciaux et administratifs.

- ▶ En cible, la séparation entre les volets commerciaux et administratifs du traitement des successions n'existerait plus. Elle implique **cependant un changement important de posture vers la prise en charge de clients en situation de deuil, et vers la proposition de produits d'épargne simples.**
- ▶ Les enjeux principaux pour les successions sont **la planification des transferts d'activités** sortants puis entrants (« former d'abord, puis être formés ») ainsi que **le très fort turn-over attendu au sein de l'équipe** successions en raison d'un vague de départs en retraite attendue dans les 3 ans :

▶ Atouts :

- ▶ Le département va bénéficier **d'effectifs surnuméraires tout au long de l'année 2021**, en raison de l'étalement des départs en retraite, ce qui facilitera les montées en compétences des équipes.
- ▶ Les effectifs entrants (ceux de la Bancarisation) sont sur le même site, permettant ainsi **un transfert progressif des connaissances**, au fur et à mesure des effectifs libérés.

▶ Risques :

- ▶ Que le mode de formation basé sur le tutorat en situation soit, pour le moment, compromis par **la crise sanitaire.**
- ▶ Que **les effectifs de la Bancarisation ne soient pas libérés suffisamment en amont** (ie capacité de Poitiers et de Bordeaux à reprendre les tâches transférées).



Préconisations

- ▶ **Préciser davantage la trajectoire des effectifs** (au semestre par exemple) en tenant compte de la planification des transferts d'activité, des départs en retraite et de la mise en œuvre des leviers d'efficacité.
- ▶ Compte tenu des éléments précédents, Secafi préconise de laisser davantage de souplesse pour la structuration du futur département tout au long de l'année 2021, ce qui signifie **un arrêt des activités Successions du CRC pas avant la fin 2021 (à réévaluer selon la crise sanitaire).**

III- Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)

Cas de figure 2 : évolution des départements crédits BDD et crédits Pro BDR

Poitiers

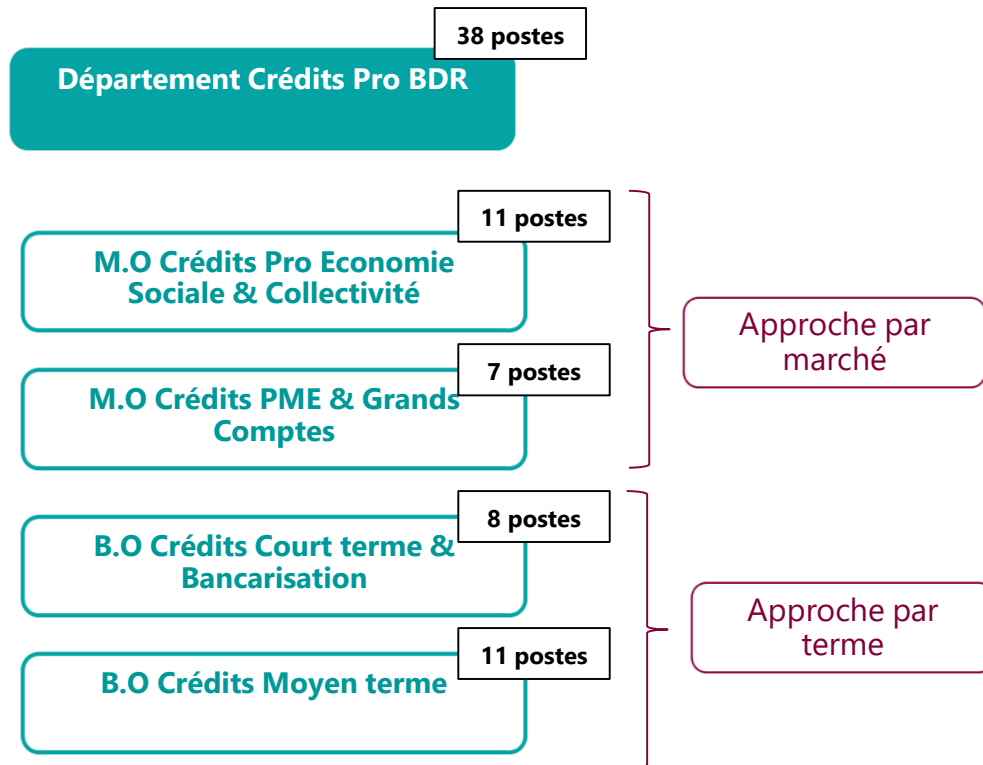
Bordeaux

Crédits pro-BDR : un département déjà réorganisé en 2020 (1/2)

- ▶ **Le département crédits Pro-BDR, basé à Bordeaux se compose de 4 services pour 38 postes.** Au premier trimestre 2020, il a déjà fait l'objet d'une réorganisation pour répondre à une recommandation d'audit visant à davantage séparer la mise en place des crédits du déblocage des fonds. Le département est ainsi passé d'une organisation par marché de clientèle à un découpage de l'activité selon l'étape du process d'octroi.
- ▶ Les 4 services du département sont :
 - ▶ **Le M.O Crédits Pro. Economie Sociale & Collectivité (CES)** : il se compose de 11 postes, manager compris. Il bénéficie également d'un CDD, jusque début janvier 2021, en renfort sur les PGE, le traitement des reports d'échéances et sur la gestion des anomalies (une taskforce de 2 personnes a été créée sur ces activités). Une personne de l'équipe est détachée en renfort au B.O Crédit Court terme.
 - ▶ **Activité** : Ce service s'occupe du contrôle de la conformité des dossiers CES, des PGE et du traitement des avenants. Il n'y a, à ce stade, pas de distinction entre les dossiers de long terme ou de court terme. L'équipe est 100% polyvalente sur les PGE, 6 personnes sont en capacité de gérer les crédits pros dont une qui est montée en charge sur les crédits court terme, 1 personne s'occupe des crédits court terme, 3 personnes gèrent les crédits CES. **La progression de la polyvalence des salariés s'est stoppée depuis la crise sanitaire.**
 - ▶ **Le M.O Crédits PME & Grands Comptes** : avec le manager, ce service comprend 7 postes.
 - ▶ **Activité** : Ce service prend en charge l'activité de syndication et les engagements par signature. 1 salarié se positionne sur la syndication, 1 sur les cautions bancaires EPS et 4 sur les prêts PME & grands comptes de MLT et CT.
 - ▶ **Le B.O Crédits Court terme et Bancarisation** : il se compose de 8 postes, y compris le manager et auquel s'ajoute un CDD qui remplace l'un des 2 arrêts longue durée du service.
 - ▶ **Activité** : ce service s'occupe de tout ce qui est relatif à la vie du crédit court terme une fois le retour de l'offre signée par le client, tel que : la mise en place des effets de commerce (1 poste) et des Dailly (2 postes), les réponses aux CAC ou encore le suivi des garanties (2 postes). L'équipe est relativement polyvalente permettant une bonne capacité d'absorption des flux.
 - ▶ **Le B.O Crédits Moyen terme** : Il dispose de 11 postes avec le manager. 1 CDD ainsi qu'un salarié du M.O Crédits Pro & CES intervient en renfort afin de combler les 2 arrêts maladie actuels. **De nombreux arrêts de travail s'y succèdent générant des difficultés de traitement des flux.**
 - ▶ **Activité** : Ce service s'occupe des prêts MLT (environ 8 collaborateurs) , prêts complexes (2 collaborateurs), ce qui est relatif au marché de l'économie sociale & collectivité (100% de l'activité d'une collaboratrice), et des engagements par signature (80% de l'activité d'une collaboratrice, les 20% restants se positionnent sur les prêts).
 - ▶ **Au cours des 4 dernières années, l'équipe a été entièrement renouvelée, à cela s'ajoutent la réorganisation et une équipe en sous-effectif, la montée en compétence est donc difficile.** L'équipe est peu polyvalente par manque de temps pour se former.

Crédits pro et BDR : un département déjà réorganisé en 2020 (2/2)

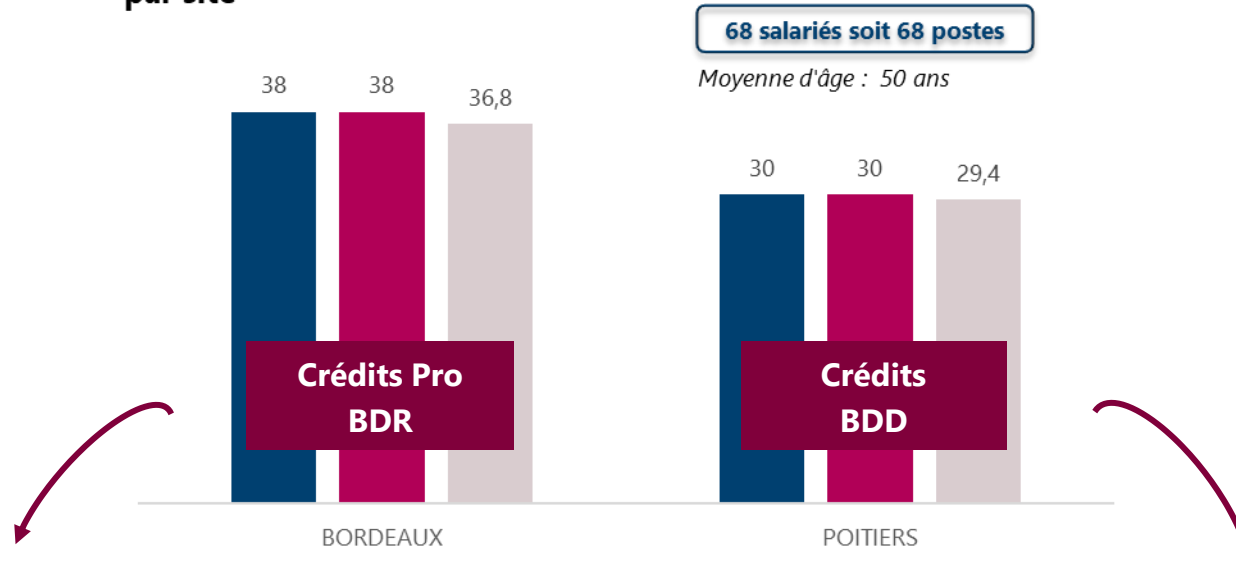
Organisation du département Crédits Pro-BDR depuis mars 2020



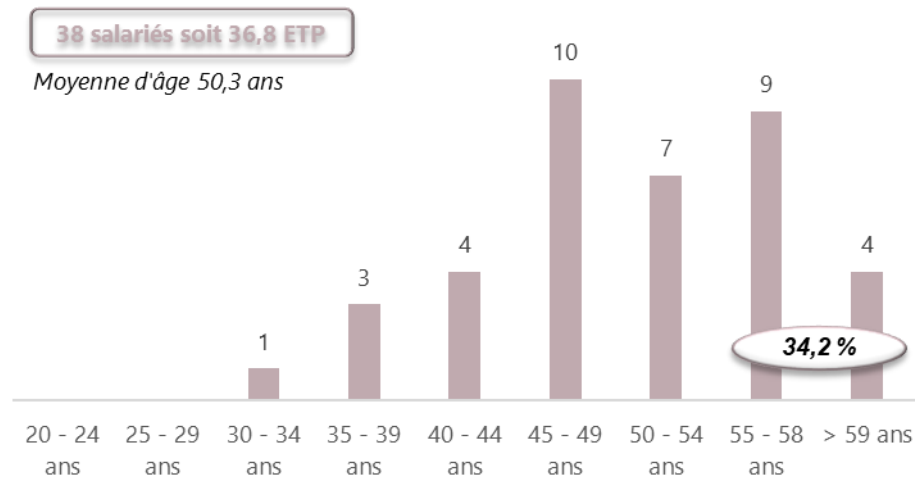
- ▶ Cette organisation ne donne pas complète satisfaction **et n'a pas été totalement aboutie**, notamment par la superposition d'activité au sein de services sans réelle recherche de polyvalence.
- ▶ **Par ailleurs, pour le réseau, cette organisation en 4 services est peu lisible.** Les agences ont des difficultés à distinguer vers quel M.O. envoyer leurs dossiers et une fois le dossier signé, vers quel B.O. le transférer. **Le mauvais acheminement des dossiers est alors source de perte de temps dans les services.**
- ▶ Du point de vue clientèle, **ce découpage fait perdre en cohérence sur les dossiers** : un client peut solliciter plusieurs octrois de concours simultanément, traités dans des services distincts (ex. : une ligne de crédit CT traité dans un B.O. et un crédit amortissable dans l'autre B.O.).

Répartition et pyramide des âges des services Crédits BDD et Pro BDR

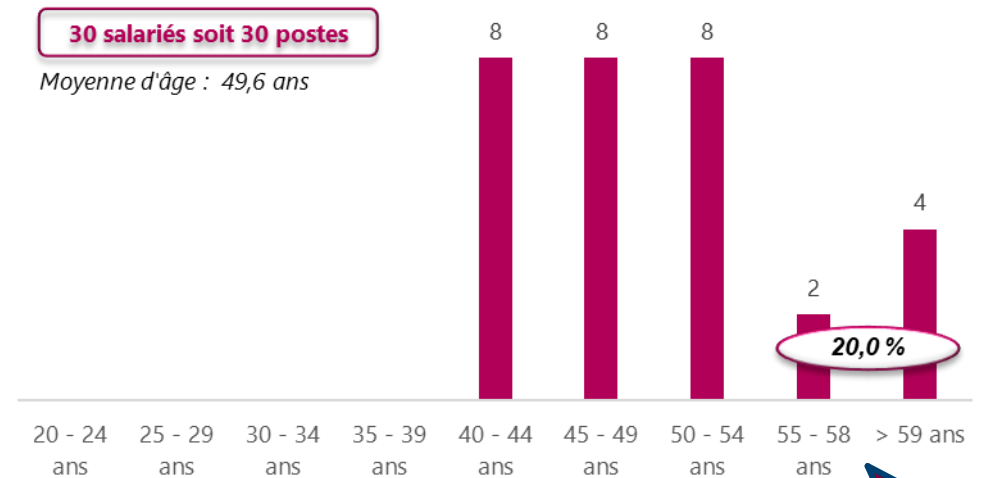
Répartition des effectifs des Crédits BDD et Pro BDR par site



Pyramide des âges des Crédits Pro BDR



Pyramide des âges des Crédits BDD

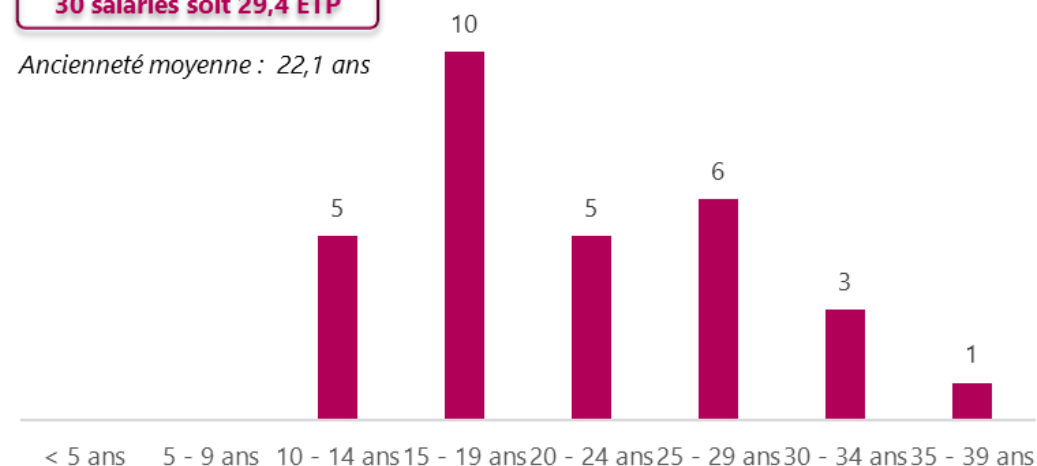


Pyramide des anciennetés banque des services Crédits BDD et Pro BDR

Pyramide des anciennetés banque des crédits BDD

30 salariés soit 29,4 ETP

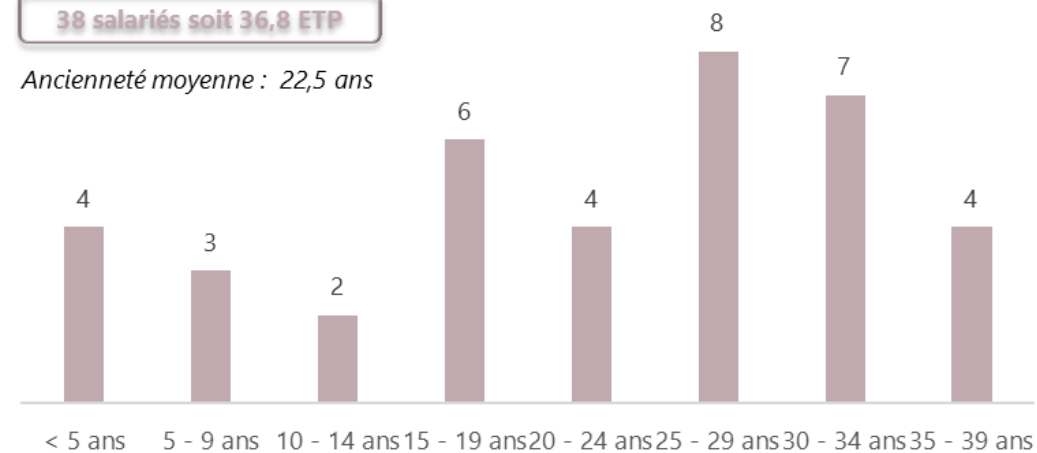
Ancienneté moyenne : 22,1 ans



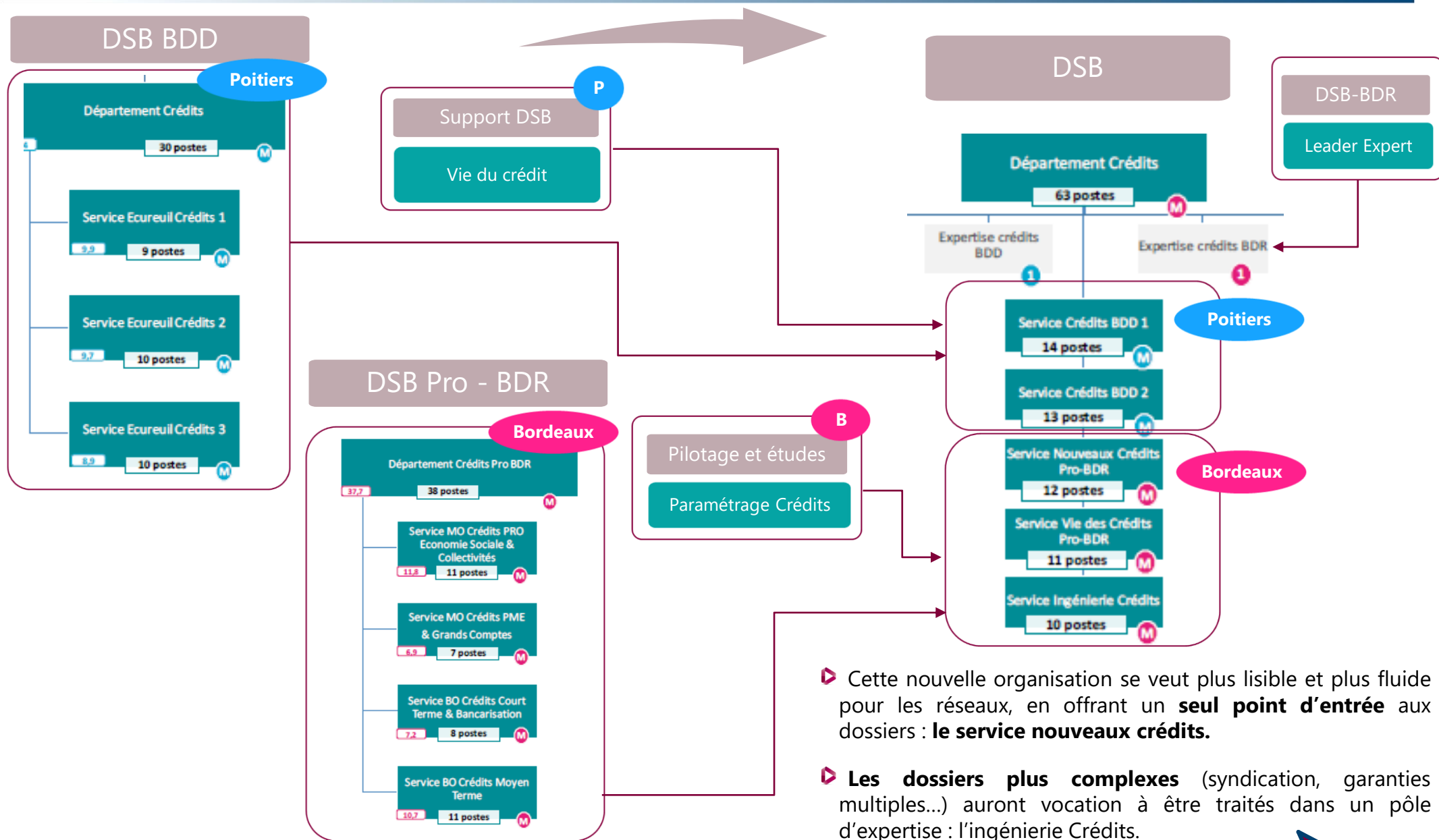
Pyramide des anciennetés banque des crédits Pro BDR

38 salariés soit 36,8 ETP

Ancienneté moyenne : 22,5 ans

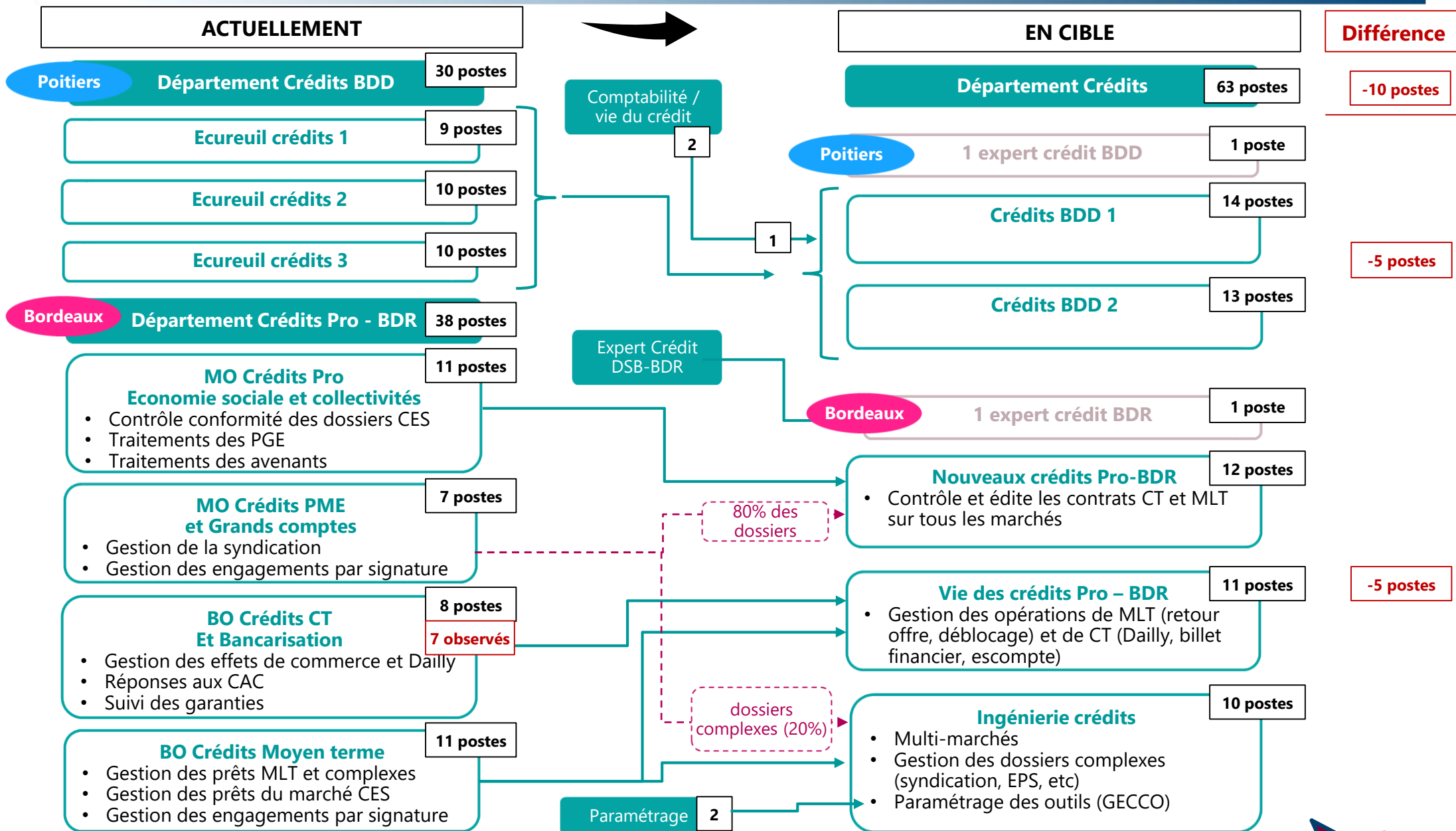


En cible, les départements Crédits BDD et Crédits Pro BDR se rassemblent pour créer un unique Service Crédits (1/2)



- ▶ Cette nouvelle organisation se veut plus lisible et plus fluide pour les réseaux, en offrant un **seul point d'entrée** aux dossiers : **le service nouveaux crédits**.
- ▶ **Les dossiers plus complexes** (syndication, garanties multiples...) auront vocation à être traités dans un pôle d'expertise : l'ingénierie Crédits.

En cible, les départements Crédits BDD et Crédits Pro BDR fusionnent pour créer un Département Crédits unique



Organisation ACTUELLE des dossiers de crédits pro BDR :

- ▶ **Process** : La demande de crédit est envoyée par les réseaux au M.O concerné, le M.O contrôle la demande, assure la complétude du dossier, et fait un retour au réseau ou au client. Une fois validée, le réseau renvoie le dossier au BO correspondant pour traitement.
- ▶ Dans chacun des services, les dossiers sont déversés dans l'outil de gestion, puis traités au fil de l'eau. Il n'existe pas d'organisation en portefeuille géographique.
- ▶ **M.O Economie sociale et collectivités (CES)** : le taux de complétude des dossiers est de 46%, un taux très bas qui génère de nombreux aller-retour, soit une charge de travail plus lourde et des délais de traitement plus longs et finalement un client peu satisfait.
 - ▶ Délai de traitement demandé : J+5
- ▶ **M.O Crédits PME et Grands Comptes** : réceptionne les dossiers Entreprise, en assure la complétude et débloque le contrat pour signature. 20 % des dossiers sont des dossiers dits « complexes ».
- ▶ **B.O Crédits court terme** : la volumétrie de dossier est en baisse, mais les dossiers demandent de plus en plus d'expertise.
 - ▶ Délai de traitement demandé : jour J
- ▶ **B.O Crédits Moyen terme** : Il gère les retours de contrats signés du marché des crédits CES et des dossiers complexes du MO PME Grands Comptes

Organisation CIBLE des dossiers de crédit pro BDR :

- ▶ **Process** : La demande de crédit est envoyée par les réseaux aux nouveaux crédits Pro-BDR, qui en assure le traitement ou le transfère à l'ingénierie des flux.
- ▶ **Nouveaux crédits Pro – BDR** : à la réception de la demande, le gestionnaire devient référent du dossier. Il assure la complétude du dossier, et sa bonne finalisation (y compris sur les sujets de déblocages et de garanties). Il se compose quasi essentiellement des collaborateurs du service M.O CES.
- ▶ **Vie des crédits Pro-BDR** : il intervient en aval du service Nouveaux Crédits Pro-BDR sur la gestion des opérations de CT et de MLT, quel que soit le marché de clientèle
- ▶ Les dossiers « complexes » (syndication, énergies renouvelables, crédit-bail immobilier, engagements par signature...) sont traités de bout en bout dans le service **ingénierie crédits (mise en place et décaissements)** = > **fort niveau d'expertise exigé (« sur-mesure »)**.



Avis SECAFI et préconisations

- ▶ Une organisation cible qui va demander aux équipes de **gagner en polyvalence** sur les différents types de crédits (CT et MLT) et sur l'ensemble des marchés de clientèle.
- ▶ Difficulté identifiée : **les critères de définition d'un « dossier complexe »** à préciser.
- ▶ **Préconisations** : prévoir des mutualisations d'effectifs entre l'ingénierie des crédits et les 2 autres services Crédits-Pro pour lisser les pics de charge.

Analyse des enjeux liés à l'évolution du département crédit Pro-BDR (1/3)

Enjeu n°1 : crédits Pro – BDR : le calibrage des équipes de Poitiers et Bordeaux

► Calibrage actuel : des tensions sur la charge ressentie

► Des services mis en difficulté par le renouvellement des équipes et les arrêts maladies

- **B.O Crédits MLT** : Au cours des 4 dernières années l'équipe a été entièrement renouvelée, la montée en compétence des collaborateurs est donc encore limitée. À cela s'ajoute, le calibrage, un peu juste, du service à la suite de la réorganisation de mars 2020, conjuguée à des arrêts maladie qui se succèdent. Le service dispose de 3 CDD pour pallier aux absences longues. Par ailleurs un départ en retraite est prévu en 2021 : la seule collaboratrice qui soit opérationnelle sur l'ensemble des sujets. **Le départ de ce « savoir » est à anticiper.**
- **B.O Crédits CT** : L'équipe n'est jamais au complet. 2 départs en retraite sont annoncés en 2021.

► Calibrage cible :

- De façon globale, le département sera calibré à 63 postes, contre 68 postes en cumulant les 2 départements crédits actuels et 73 avec les activités annexes intégrées (vie du crédit Particuliers et paramétrage Crédit pro), soit **une réduction de 10 postes (5 à Poitiers et 5 à Bordeaux), permis par des leviers d'efficacité présentés ci-après.**
- **Les activités Vie des crédits (support DSB) (2 postes)** ont été estimées en reprise à 1 poste : le Crédit BDD ne reprendra qu'une partie des 14 micro-tâches gérées à la Vie des crédits (dont les relations avec BPCE solutions, saisie des déliaisons assurance-emprunteurs...). Certaines tâches seront transférées au réseau (saisie des mandats SEPA) et d'autres au paramétrage.
- Pour **l'ingénierie Crédits** : le juste calibrage de ce service va dépendre de la définition donnée aux crédits dits « complexes ». Plus cette définition sera large, plus le calibrage devra être important. Contrairement aux autres services, les dossiers y seront traités de bout en bout. Le calibrage doit alors être pensé en conséquence.



Avis SECAFI

► Difficulté identifiée :

- La surcharge de travail liée aux absences empêche les équipes de gagner en polyvalence, soit un enjeu d'avoir des équipes initialement bien calibrées à l'activité.
- **La suppression de 5 postes aux Crédits Pro-BDR semble élevée au regard du ressenti des équipes sur la charge actuelle de travail, à nuancer par les gains qui seraient apportés par la digitalisation (process très peu digitalisés à l'heure actuelle).**

Analyse des enjeux liés à l'évolution du département Crédit BDD et Pro BDR (3/3)

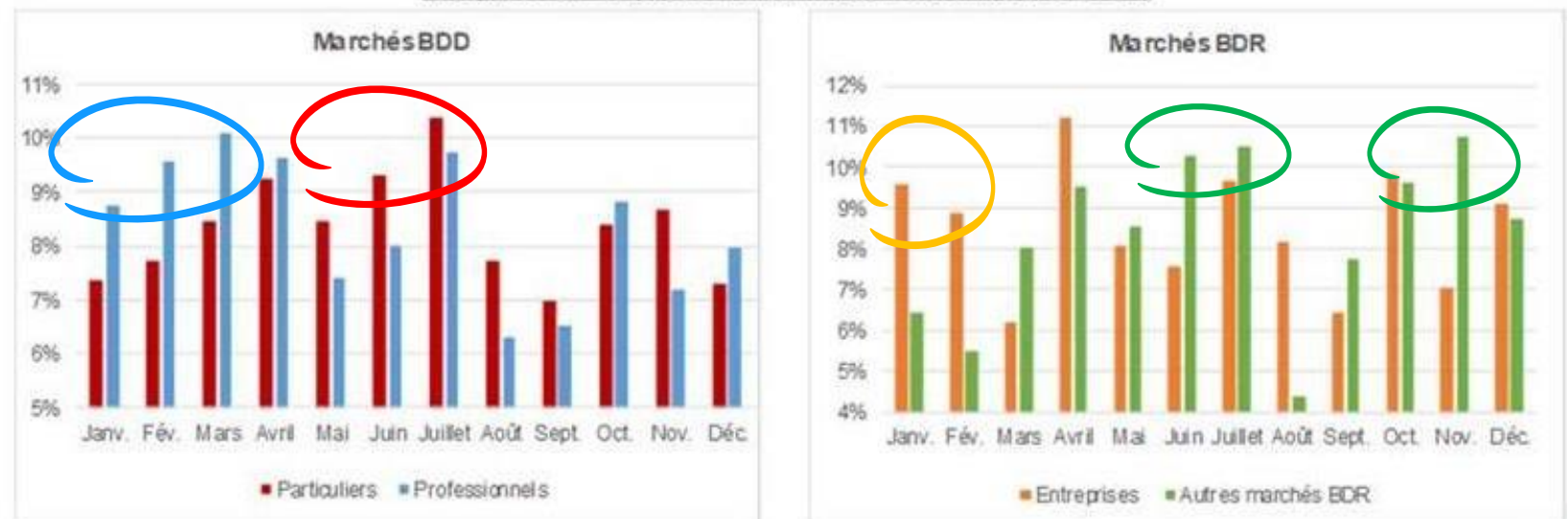
Enjeu n°2 : développement de la polyvalence et de synergies entre le Part. et le Pro.

- ▶ **Polyvalence** : la polyvalence est encouragée dans les services afin de pouvoir s'entraider en cas de pics ou s'organiser en cas d'absence.
 - ▶ Cependant, **pour les B.O**, la réorganisation de mars 2020 n'a pas été concluante. Les activités étant trop différentes entre elles (notamment vis-à-vis de la syndication), il a été difficile de les intégrer. Ainsi, chacun est resté dans son périmètre initial ce qui n'a pas permis de pallier le sous-effectif comme convenu.
 - **Pour cette nouvelle réorganisation, ce constat laisse entrevoir des difficultés de mise en place de la polyvalence.**
 - ▶ À noter que 3 collaborateurs du BO MLT ont déjà travaillé au CT et 1 personne du CT a déjà travaillé au MLT, ce qui devrait permettre de faciliter le fonctionnement des nouvelles unités.
 - ▶ **De même, certaines personnes du M.O Crédits CES** ont déjà travaillé dans les crédits PME auparavant, ce qui facilitera la fusion des 2 entités. Par ailleurs, comme ce sont les dossiers les plus simples du MO PME qui sont dirigés vers le service (les plus complexes étant envoyés au service ingénierie), l'adaptation en sera facilitée. Attention, les dossiers des Crédit PME et Grands Comptes restent tout de même relativement complexes, l'équipe nous indique **qu'une polyvalence totale ne sera donc pas possible.**
- ▶ **Des pics de charge complémentaires observés sur le marché des Particuliers et des Professionnels (cf. illustration page suivante)**
 - ▶ **Certaines personnes vont être formées afin d'intervenir ponctuellement en cas de pics de charges.** C'est le cas pour 4 personnes des services crédits BDD de Poitiers qui seront formées sur les crédits professionnels par des collaborateurs de Bordeaux, et de 4 personnes des crédits pros de Bordeaux qui seront formées sur les crédits immobiliers par les collaborateurs de Poitiers.
 - ▶ **La question du maintien de la compétence des salariés se pose alors, surtout si ceux-ci sont amenés à intervenir seulement en cas de pic d'activité.** Les tensions sur la charge se ressentent davantage sur le Crédit Pro-BDR de Bordeaux, pour lequel il est envisagé des mutualisations d'effectifs pour le traitement des prêts professionnels standards (Exemple crise COVID : aide des crédits aux Particuliers sur les PGE)
- ▶ **Autres synergies possibles :**
 - ▶ **Sur le paramétrage des Crédits**, qui sera centralisé à Bordeaux, grâce à 1 transfert de 2 postes du Pilotage et études et un transfert de la charge (sans ETP) de l'ingénierie DSB-BDD
 - ▶ **Sur les projets d'automatisations et de self-care** : les crédits BDD ou Pro BDR disposent d'une même ossature technique, ce qui permet de dupliquer les processus les plus développés d'un marché à l'autre (notamment MyCréditPro déjà développé chez les particuliers, mais pas chez les Pro BDR).

Illustration : le développement de synergies entre Poitiers et Bordeaux

- ▶ L'un des objectifs de cette réorganisation est de **pouvoir absorber sereinement les périodes de pics d'activité**.
- ▶ Pour le marché des professionnels : activité importante au T1 qui retrouve un niveau standard au T2, alors que pour les particuliers, cette suractivité apparaît au T2. Ainsi, il est prévu de mettre en place un **système de polyvalence entre les collaborateurs se positionnant sur les crédits BDD (sur les crédits immobiliers) et pro BDR (sur les crédits pros)**, afin de **pouvoir lisser l'activité au cours de l'année**.

Répartition de la production par mois (moyenne 2018/2019)



Des pics de charge complémentaires entre les marchés au cours de l'année



Le développement de synergies sur les crédits professionnels « standards » à Poitiers soulève les questions suivantes :

- ▶ Nombre de personnes dédiées aux Prêts professionnels à Poitiers, modalités de formation, critères de déclenchement de ces relais ?
- ▶ Organisation de l'activité à distance avec un Responsable hiérarchique qui n'est pas le leur (conflits d'intérêts)
- ▶ Maintien des compétences des collaborateurs si ces derniers n'interviennent qu'en période de pic d'activité
- ▶ Estimation des reports de charge sur les autres collaborateurs de Poitiers pour le Crédit immobilier
- ▶ À terme, il est envisagé que Poitiers puisse gérer intégralement les Prêts professionnels (soit l'équivalent de 5 postes dédiés) : évaluation à affiner selon l'évolution des flux sur ces différents marchés.

Analyse des enjeux liés à l'évolution du département Crédit BDD et Pro BDR (2/3)

Enjeu n° 3 : crédit Pro – BdR : enjeu de stabilité des organisations et du management

- ▶ **De nombreuses réorganisations qui traduisent les difficultés d'adresser un large spectre de clientèle sur une gamme de produits elle-aussi importante**
- ▶ **Des dossiers qui seraient affectés aux collaborateurs quel que soit le marché de clientèle :**
 - ▶ Aujourd'hui, les 2 M.O s'adressent à des marchés de clientèle différents : les professionnels pour le M.O Crédit CES, les entreprises pour le M.O PME et Grands comptes. Ces deux types de clientèle ne fonctionnent pas de la même façon, les PME ayant généralement un plus fort niveau d'exigence, ce qui va demander une certaine adaptation aux salariés issus du MO CES.
- ▶ **Remaniements des équipes :**
 - ▶ La totalité du crédit MO CES intégrera le service Nouveaux Crédits Pro.
- ▶ **Turn over du management :**
 - ▶ La réorganisation de mars 2020 s'est traduite par le renouvellement de 2 managers sur 4 et un troisième manager change de poste d'ici fin 2020.
 - ▶ De plus le changement d'organisation de 4 à 3 services (-1 manager) se traduira par des tailles d'équipes plus importantes par manager.
 - ▶ Enfin, actuellement, en situation de sous-effectif pour certains services, les managers participent à la production pour pouvoir absorber les volumes à traiter.
 - ▶ **Il est donc possible que des managers nouvellement arrivés et qui se positionnent sur des équipes de taille plus importante se retrouvent en difficulté.**



Point de vigilance

- ▶ **Le regroupement des 2 départements Crédits** (soit une équipe qui double en taille et atteint plus de 60 personnes), sur 2 sites différents, le tout sous un seul Directeur (contre 2 auparavant) peut être considéré comme une situation sensible pour la CE APC, sur des activités clés pour la Banque.

Les leviers d'efficience (1/2)

Levier identifié : Gains en ETP :

Détail du levier :

Commentaire et état d'avancement :

Polyvalence et montée en compétences

-1 ETP

- **Evolution de l'activité** orientée à la baisse
- **Mais davantage de demandes** de montages sur mesure
- **Polyvalence** : meilleure gestion des pics d'activité

- Observations a posteriori
- Fortes incertitudes sur l'évolution des flux liées au contexte actuel

Digital et self-care marché des Part.

-4 ETP

- **MyCréditImmo** : Outil d'instruction d'un projet immobilier
- **Dossier numérique Crédit** : Le client, grâce à l'indication d'une liste de pièces (créé dans PIECO par l'agence), peut déposer lui-même ses pièces dans son espace internet.
- **Signature électronique à distance** : Signature dématérialisée et archivage informatique automatique
- **Selfcare (E DEBLO)** : Demande de déblocage de fonds. Interfacé avec Dossier Numérique Crédit et MyFlow.
- **PIECO** : plateforme où l'agence détermine les pièces à demander au client. Ces pièces sont ensuite demandées au client via son espace internet.
- **Classeur client**

- **Dossier Numérique Crédit** : Dossiers traités plus rapidement → Vise un développement au T1 2021.
- **Signature à distance** : Gain de 10 minutes par dossiers et amélioration de la conformité → déployé à 90%.
- **E DEBLO** : Gain d'efficacité attendu de 1 ETP
- **PIECO** : Date de mise en œuvre prévue au T1 2021

Digital et selfcare marché BDR et Pro.

-2 ETP

- **DEFI** : Outil de dématérialisation des dossiers et de demande de financement, toutes les pièces y sont scannées.
- **Dossier Numérique Crédit** : Espace de collecte de documents
- **MyCréditPro** : Application d'archivage des contrats. Il doit remplacer l'outil NEO.
- **Sign'it** : Système de signature électronique. Dès que le contrat est signé électroniquement il est versé dans le système, ce qui nécessitait auparavant plusieurs contrôles.

- **DEFI** : Depuis mars 2020 les Dailly sont entièrement dématérialisés.
- **MyCréditPro** : Mise en œuvre prévue au T1 2021
- **Sign'it** : Actuellement mis en place pour les prêts simples de 50K€ sans garantie et pour les PGE. Vise un développement total à la fin du T4 2020.

Les leviers d'efficacité (2/2)

Levier identifié :

Gains en ETP :

Détail du levier :

Commentaire et état d'avancement :

Convergence des outils

-1 ETP

- Développement plus rapide et plus simple des outils
- Homogénéisation des processus

- Les crédits BDD et BDR ne sont pas égaux face aux outils utilisés. Par exemple l'outil Néo est encore utilisé par la BDR lorsque la BDD utilise le nouveau logiciel MyCréditPro. Avec une mise en commun, la BDR disposera d'un outil plus efficace.

Externalisation

-2 ETP

- Reprise de la gestion des Remboursements anticipés, mainlevées et avenants par BPCE SC. Gain ~ 1ETP pour sur les crédits CES.
- Déport dans le réseau des avenants simples sur le crédit immobilier.

→ **Permet un recentrage sur les activités à plus forte valeur ajoutée**

- Actuellement en étude
- Objectif de mise en œuvre au T1 2021



Avis SECAFI

- ▶ Les leviers d'efficacité engendreront **une baisse de 5 postes pour les crédits particuliers et de 5 postes pour les crédits Pro-BDR.**
- ▶ Le calendrier de mise en œuvre de ces leviers permettrait de libérer rapidement (T4 2020-T1 2021) de la charge grâce à la signature électronique, l'externalisation des RA / mainlevées et le dossier numérique client serait déployé au cours du 2^e semestre 2021. **Au final, ces leviers permettraient de gagner une charge de 6 ETP sur 10 envisagés d'ici fin 2021.**
- ▶ **À noter qu'aux Crédits pros-BDR, l'externalisation des RA, mainlevées et avenants est perçue par les équipes comme un moyen d'alléger la charge de travail actuel, mais ne justifie pas de nouvelles réductions de postes.**



Appréciation des salariés

► De façon générale :

- **La réorganisation de mars 2020** n'étant pas aboutie, les équipes ne savent pas quoi penser de cette nouvelle réorganisation.
- **Manque de communication initiale** : au départ, incompréhension sur les objectifs du projet.

► Outils :

- **Néo** : Ne permet pas le sur-mesure, son abandon pour MyCréditPro est positif.
- **MyFlow** : La multitude de canaux est source de perte de temps. La centralisation des outils sous MyFlow leur semble être une bonne idée.

- **Externalisation des RA, mainlevées et avenants** : Initiative approuvée, cela serait un gain de temps leur permettant de se concentrer sur leurs autres activités. Ils espèrent que ces externalisations permettront réellement de les soulager en termes de charge de travail.

Points d'inquiétude

► Polyvalence et montées en compétences :

- Difficulté pour les personnes travaillant sur le marché des pros de se projeter vers les marchés PME – Grands comptes
- Difficulté pour ceux travaillant sur le CT de se projeter sur le MLT : c'est un autre métier.
- La dernière réorganisation (trop récente), associée au contexte sanitaire, n'a pas permis d'atteindre la polyvalence attendue.
- Manque de temps pour se former par rapport aux flux à gérer.
- Il faut du temps, ce ne sera pas immédiat. Exemple : pour être totalement opérationnel sur les crédits MLT il faut environ 3 ans.

- **Synergies** : déjà gérer nos propres flux dans un premier temps

► Charge de travail :

- Inquiétudes sur l'absorption des activités de crédits PME et Grands Comptes pour les pros.
- Inquiétudes sur non renouvellement des CDD, qui apportent une solution (non pérenne) d'allègement de charge

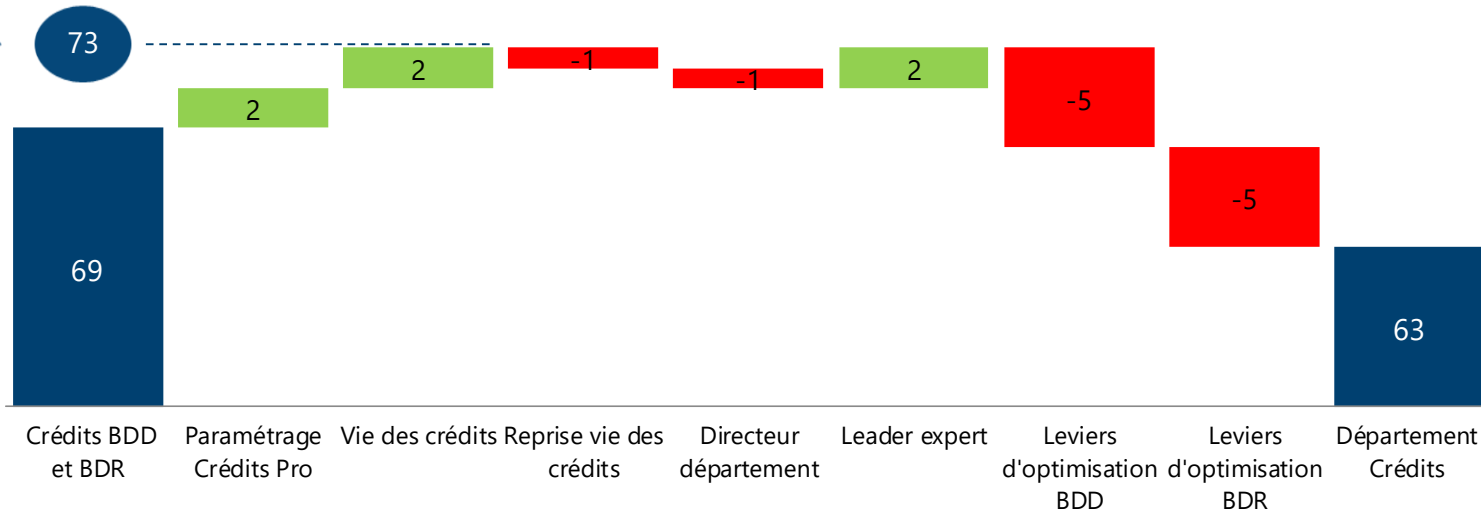
- **Référents de domaine** : métier flou, inquiétude sur la participation du référent au processus d'évaluation des salariés.

- **Calendrier** : mise en œuvre au T1 2021 semblant peu réaliste

Synthèse Crédit Pro-BDR (1/2)

Trajectoire des postes Crédits

Nbre de postes nécessaire à l'exercice de l'activité actuellement



Crédits :

Unité	Postes actuels	Mobilités sortantes	Mobilités entrantes	Postes cible
Dir. Département	2	1		1
Leader Expert	1		1	2
Crédit BDR*	37	5		32
Crédit BDD*	29	5		25
Support - Vie des crédits	2	1		1
Paramétrage Crédits Pro-BDR	2			2
TOTAL	73	12	1	63

*Hors Directeur

= 10 postes supprimés



Synthèse Crédit Pro-BDR (2/2)

- ▶ La réorganisation proposée, consistant en la fusion des 2 départements Crédits et à la recherche de synergies entre les marchés Particuliers et Pro-BDR, apparaît cohérente par rapport aux problématiques rencontrées par la CE APC. Elle permettrait notamment :
 - ▶ De rendre l'organisation **plus lisible pour le réseau** avec la création d'un unique point d'entrée pour les dossiers.
 - ▶ De créer des **synergies entre les services** afin de pouvoir s'entraider en cas de pic d'activité. Les **courbes de saisonnalité entre les crédits BDD et les crédits Pro-BDR étant favorables** à la mise en place d'un système de renfort entre les services. C'est notamment le cas avec des personnes des crédits immobiliers qui viendront renforcer les crédits pros et inversement.
 - ▶ **D'homogénéiser les méthodes de fonctionnement**. L'ossature technique du processus de gestion des crédits étant similaire entre le marché de la BDD ou Pro BDR, la duplication du modèle de l'un vers l'autre est plus simple.
 - ▶ De **mutualiser les outils entre la BDD et la BDR** permettant de faire profiter les uns des avancées des autres et inversement (exemple : l'outil NEO).
- ▶ Les équipes du Crédit Pro-BDR, sortant juste d'une réorganisation (mars 2020), sont quant à elles attentistes sur cette nouvelle réorganisation. Leur **inquiétude principale réside dans leur capacité à gagner en polyvalence** sur de nouvelles activités, dans un environnement de surcharge de travail, alors qu'aujourd'hui elles ne sont pas polyvalentes sur leur propre périmètre de travail.
 - ▶ Elles comptent sur les leviers d'optimisation **pour gagner en flexibilité**.



Avis SECAFI et préconisations

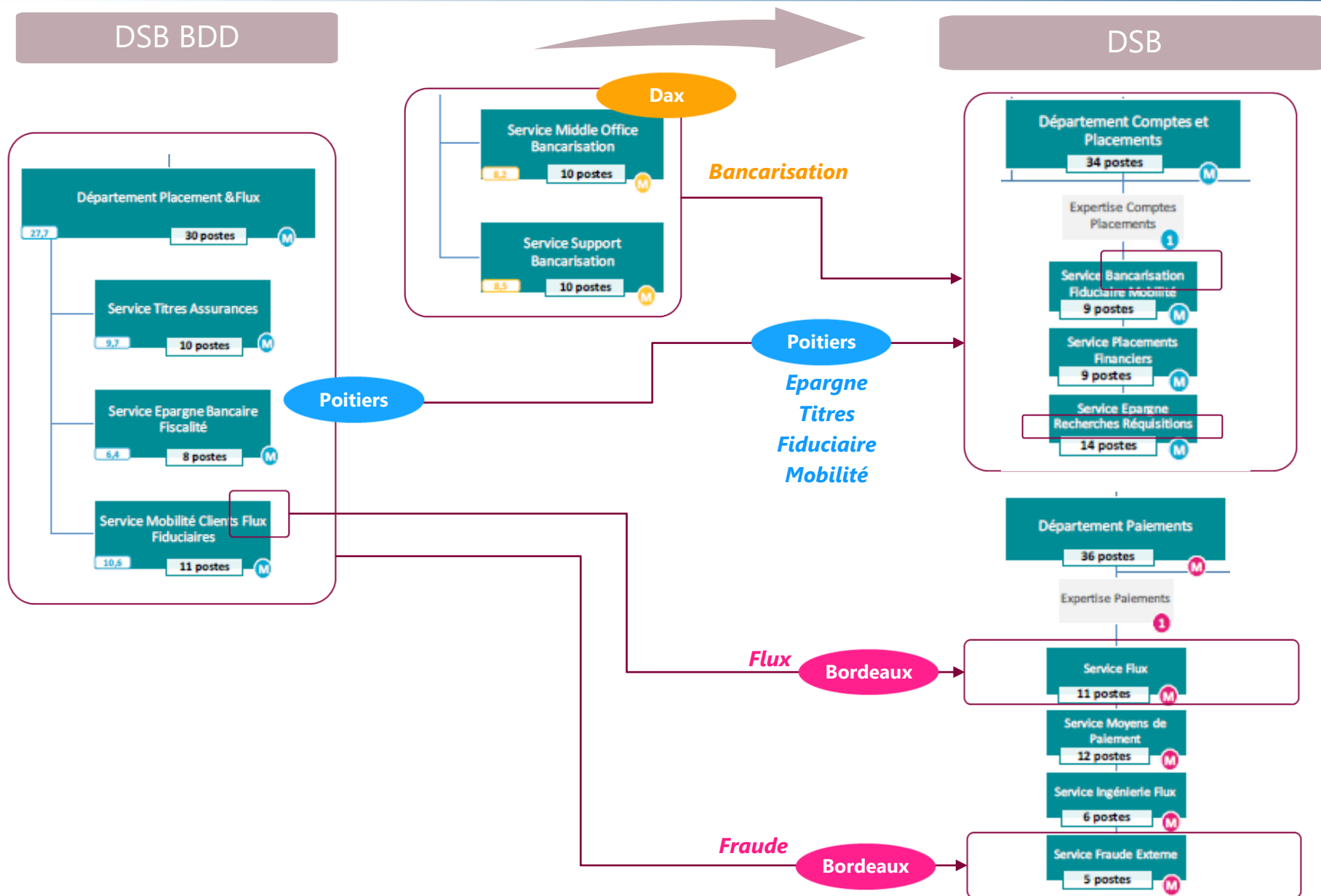
- ▶ **Polyvalence :**
 - ▶ S'assurer **d'un niveau de polyvalence suffisant sur le périmètre de travail actuel** avant toute montée en compétences sur un nouveau marché de clientèle ou une nouvelle activité.
 - ▶ Prêter une attention particulière **au calibrage des équipes déjà contraint** à ce jour, avec des sous-effectifs constatés liés à des arrêts.
- ▶ **Synergies Poitiers – Bordeaux :** préciser le dispositif et notamment les critères d'activation de ces relais d'activité, l'articulation entre les managers et évaluer le report de charge sur les autres collaborateurs du service.
- ▶ **Charge de travail :**
 - ▶ Les leviers ont pour objectifs la réduction de poste et non la baisse de la charge de travail. Ils ne seront que partiellement déployés d'ici la fin de l'année 2021.
 - ▶ **Les prochains départs (2021) sont donc à remplacer, au risque de créer des tensions supplémentaires sur la charge de travail.**

IV- Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)

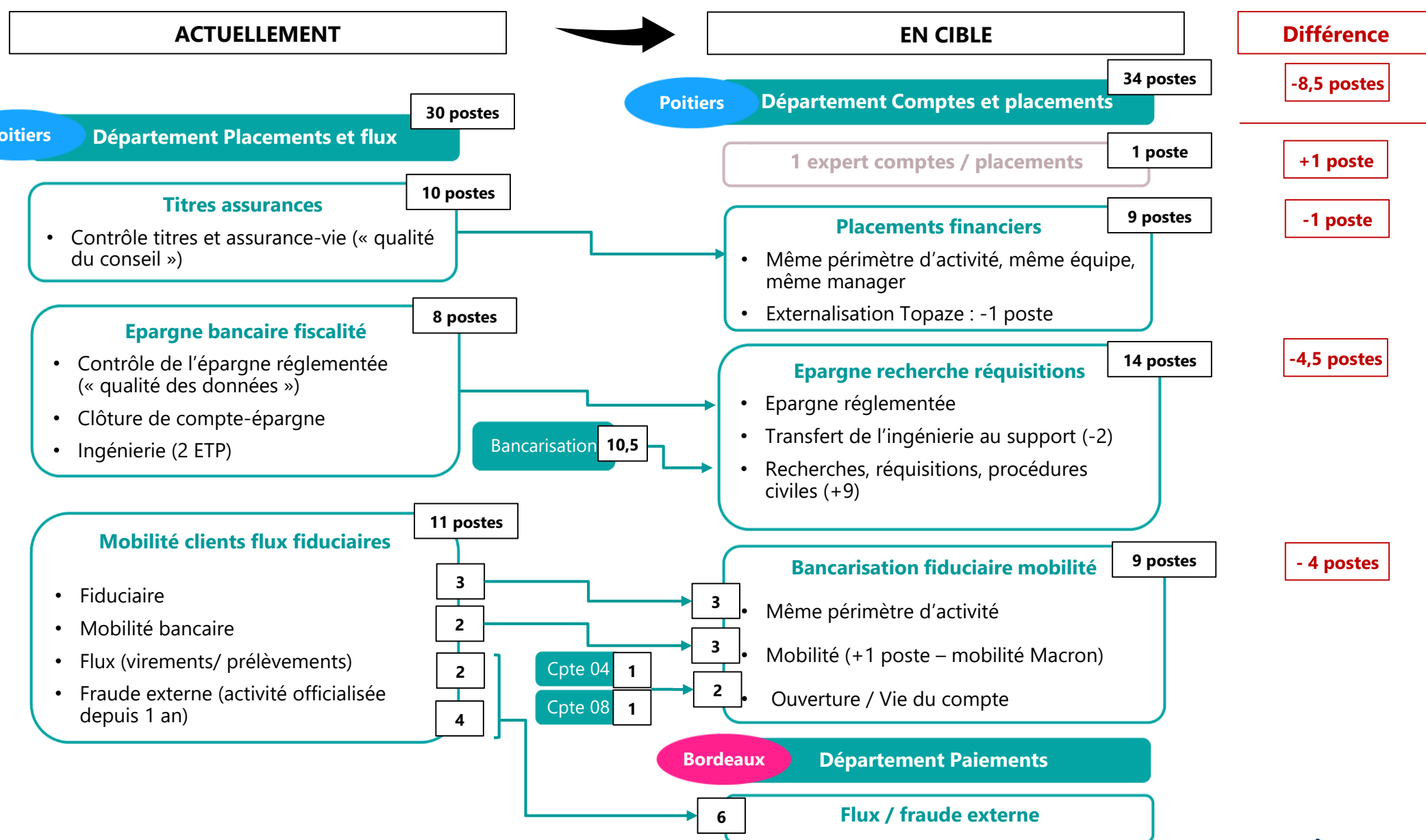
Cas de figure 3 : évolution du département Placement et flux

Poitiers

En cible, le département placements et flux de la BDD DCB se spécialise dans la gestion des comptes et des placements



Le département transfère ses activités liées à la fraude et au flux et intègre la bancarisation des Particuliers et des Professionnels



Les leviers d'efficacité (1/2)

Levier identifié :	Gains en ETP :	Détail du levier :	Etat d'avancement :
TOPAZE	-1 ETP	<ul style="list-style-type: none"> • Offre de Middle office et d'assistance aux agences sur le métier des instruments financiers • Charge actuel de 1,65 ETP et charge cible du correspondant titre de 0,5 ETP 	Effectif au 4T2020
SMART SI clients comptes	-3 ETP	<ul style="list-style-type: none"> • Projets d'automatisations de traitements, de dématérialisation et développement de self-care clients sur 3 processus : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les saisies/ATD (-1 poste) ▪ La gestion de comptes (-1 poste) ▪ Les résiliations clôtures (-1 poste) 	Projet Groupe lancé en avril 2020
DEPECH MOB	-0,5 ETP	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification du process de mobilité bancaire pour le commercial • Objectif de collecter un maximum de placements détenus dans les banques concurrentes 	Déploiement prévu le 18/01/2021
DEPOTS INF. à 10 €	-0,2 ETP (DSB)	<ul style="list-style-type: none"> • Projet d'instaurer un seuil de 10 € pour les remises d'espèces en agence (8 % des dépôts) • Réduction des tâches agences estimée à 2,5 ETP 	En cours



Les leviers d'efficacité (2/2)

Autres leviers
(gains d'efficacité à estimer)

Détail du levier :

Etat d'avancement :

OST SELF CARE

- Selfcare clients sur les opérations sur titres (OST) :
 - Outil de saisie pour répondre aux OST
 - Envoi de notification et relances aux clients sur les délais des OST

En cours

ATM FIDUCIAIRE

- Partenariat BPCE / Brink's pour l'exploitation des automates
- Harmoniser les infrastructures et optimiser les coûts d'exploitation pour la CE APC.

En cours

Selfcare LEP (lien avec DGFIP)

- Collecte de justificatifs d'imposition par le DEI clients.
- A terme : automatisation complète de la justification des LEP en self-care.

En cours

NAV LA

- Clôture du livret A FICOBA

Déjà déployé



Avis SECAFI

- ▶ Le domaine **de la gestion de comptes et des placements** est dans une phase de fortes évolutions technologiques, impulsée par des projets Groupe (SMART SI, Self care clients...).
- ▶ Les premiers leviers sont d'ores et déjà **opérationnels ou en cours de déploiement**, ce qui laisse à penser que les gains d'efficacité attendus de 4,5 ETP pourraient être atteints à horizon 2023.

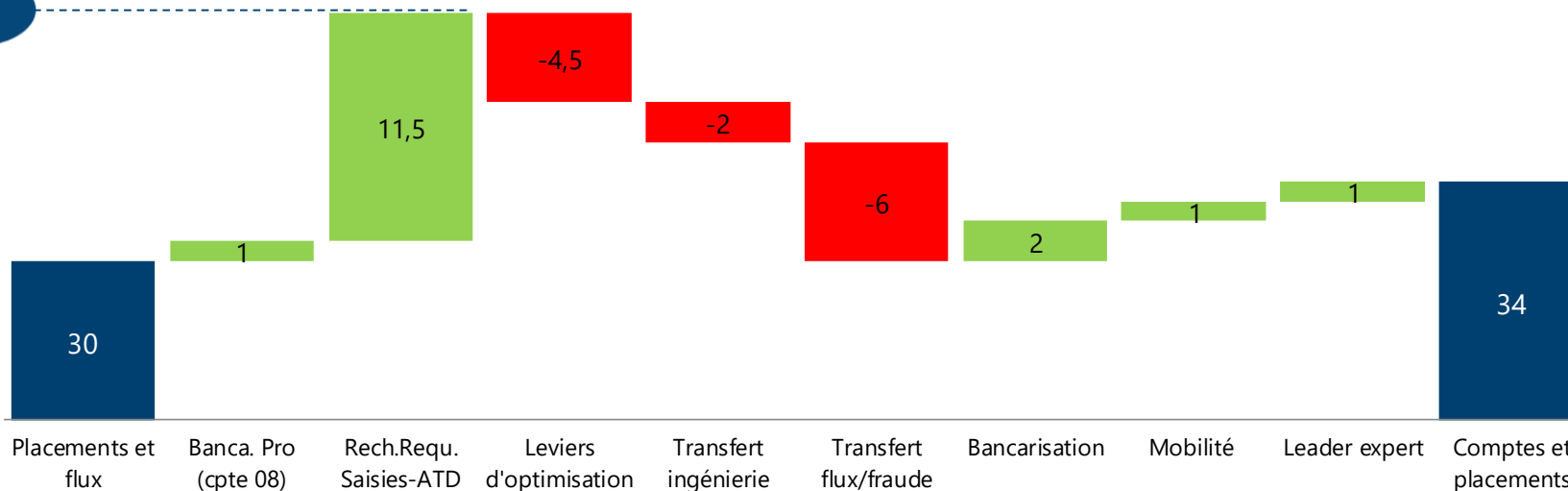


Synthèse pour le département Placements et flux

Comptes et placements :

Nbre de postes nécessaire à l'exercice de l'activité actuellement

42,5



Comptes et placements :

Unité	Postes actuels	Mobilités sortantes	Mobilités entrantes	Postes cible
Département	1	0	0	1
Leader Expert	0	0	1	1
Titres assurances	10	-1 Externalisation Topaze		9
Epargne bancaire fiscalité	8	-2 ingénierie -1 poste Epargne	9 Recherches , réquisitions, Saisies-ATD	14
Mobilité Clients Flux Fiduciaires	11	-2 Fraude -4 Flux	1 Mobilité bancaire 2 Bancarisations	9
Bancarisation, Recherches, Réquisitions, Saisies-ATD	11,5	-11,5		0
Crédits Pro - compte 08	1	-1		0
TOTAL	42,5	- 22,5	+ 14	34

= suppression de 8,5 postes

Synthèse pour le département Placements et flux

Le département placements et flux (Poitiers), deviendra à terme le département comptes et placements. Cette transformation implique :

- ▶ **Le transfert sortant** de la fraude et des flux (6 postes) et de l'ingénierie. Pour information, la fraude avait été intégrée récemment au périmètre de ce département (il y a un an) et avait fait l'objet d'efforts importants de structuration de l'activité.
- ▶ **L'intégration de la bancarisation** (activités comptes 04 pour les Particuliers et compte 08 pour les Professionnels) et des **recherches / réquisitions judiciaires / saisies-ATD**, sur des bases respectives de 2 et 9 postes.
- ▶ Le département affiche **une baisse globale de 4 postes**, masquant des évolutions plus tranchées : 1 mobilité géographique, 7 mobilités fonctionnelles et 7 postes à pourvoir (2 à la bancarisation, 5 au service épargne, recherche, réquisitions).
- ▶ **Les mobilités fonctionnelles** concernent les effectifs libérés des titres, de l'épargne ou encore des flux et de la fraude qui devront reprendre les activités entrantes (Bancarisation ou mobilité). On notera par ailleurs l'évolution d'un manager vers le poste de leader-expert.
 - ▶ *Ces personnes n'ont pas de compétences dans les domaines d'activité repris, de même que leurs managers.*
 - ▶ *Comme à Dax, elles devront dans un premier temps procéder au transfert de leurs activités vers Bordeaux avant de se former aux activités entrantes. Un référent-transfert est aussi désigné au sein de l'équipe pour faciliter ces transferts de tâches.*

Enjeu 1 : les transferts d'activités sortants, facilités par des éléments de contexte

- ▶ **Fraude (4 postes)** : le transfert d'activité vers Bordeaux va être appuyé par une mobilité géographique d'un des membres de l'équipe de Poitiers vers Bordeaux, ce qui contribuera à la structuration de la nouvelle équipe et au transfert de connaissances.
- ▶ **Flux (2 postes)** : l'activité est intégrée au sein de l'actuel service flux de la BDR-Pro à Bordeaux, qui connaît à la fois le domaine et les outils.
- ▶ **L'ingénierie (2 postes)** rejoint pour sa part le département support, situé sur le même site à Poitiers : simple changement de rattachement

Enjeu 2 : évolution de périmètres d'activité et montée en compétences des salariés sur les nouvelles activités

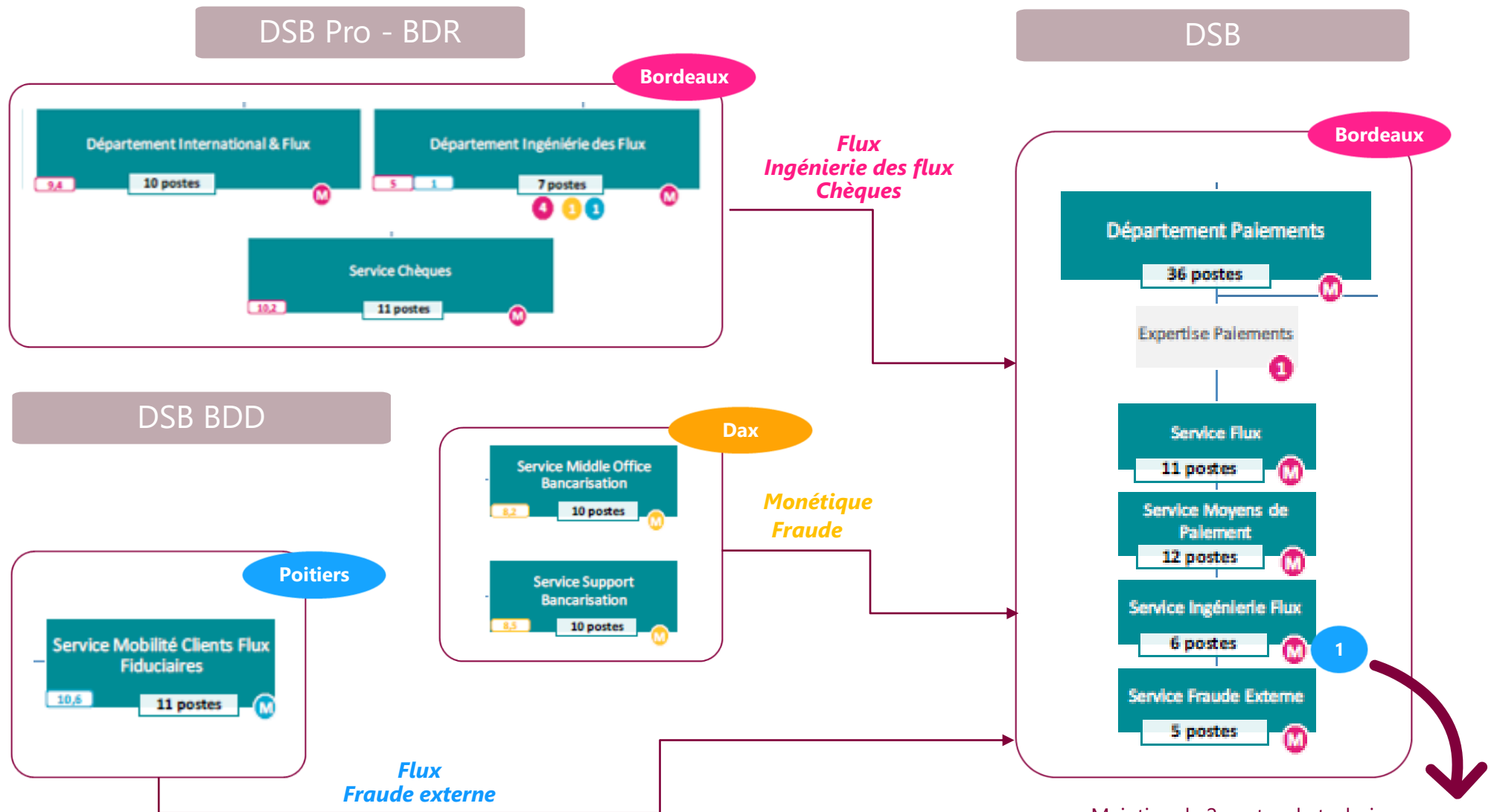
- ▶ Dans un premier temps, **des postes sont à pourvoir par le biais de mobilités internes**, notamment grâce aux postes libérés par l'externalisation du surendettement ou par les gains d'efficacité liés à la digitalisation des crédits immobiliers.
- ▶ Il est ensuite envisagé d'intégrer progressivement les activités par lot, **des plus simples** (bancarisation, recherches) **aux plus complexes** (réquisitions, saisies-ATD).
- ▶ Pour les 2 services qui connaissent **de fortes évolutions de périmètres** (« épargne bancaire fiscalité » et « mobilité clients fiduciaires »), l'intégration des nouvelles activités soulève plusieurs thématiques : **la cohésion d'équipe**, pour le manager : **la conduite des activités au quotidien** et **la recherche de polyvalence** au sein de l'équipe.

V- Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)

Cas de figure 4 : constitution du département Paiements

Bordeaux

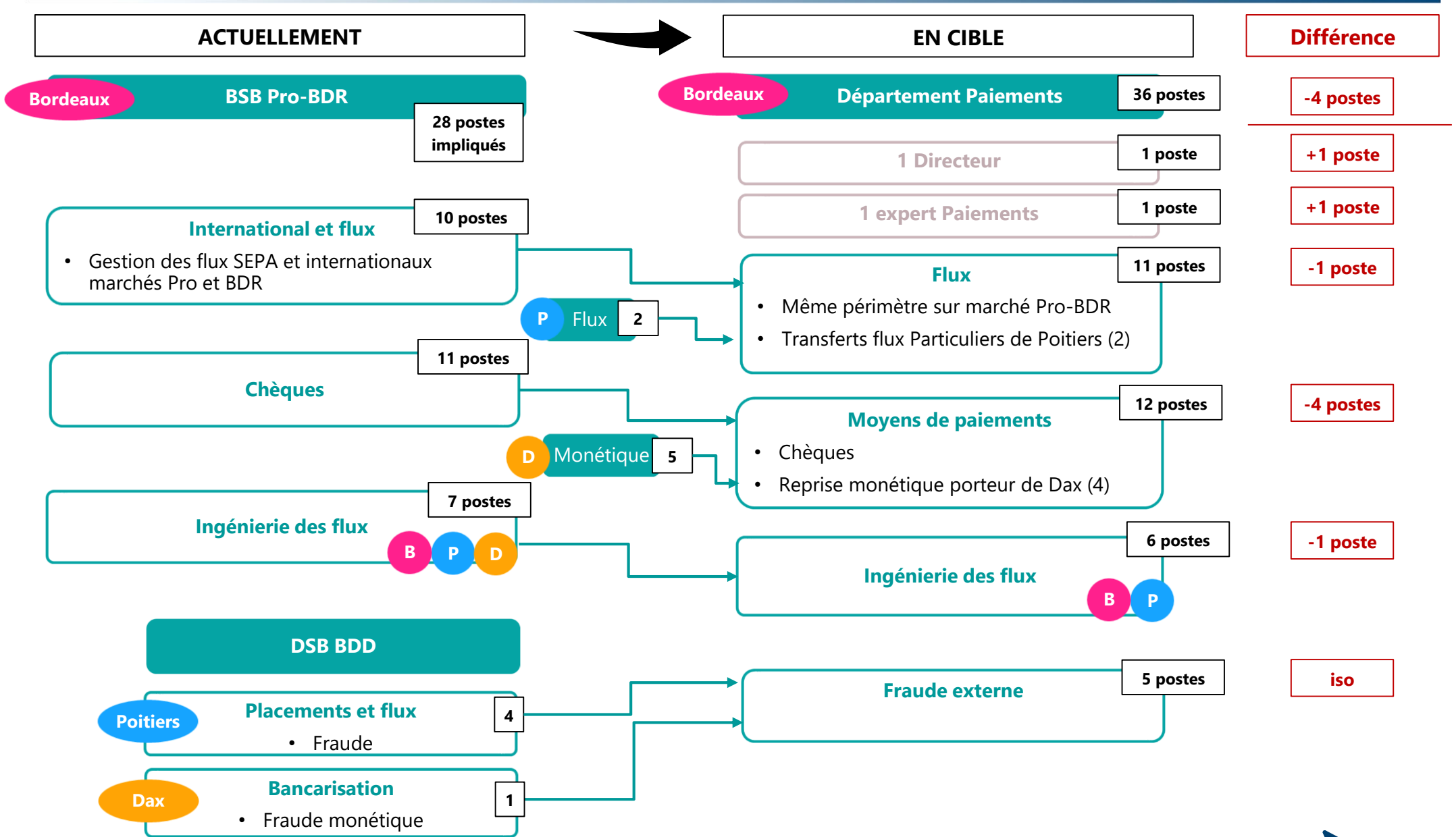
Le département Paiements sera constitué d'un socle fort de la gestion des flux Pro-BDR



Maintien de 2 postes de technico-commerciaux à Poitiers et Bordeaux – poste de Dax non remplacé (retraite)



Paievements : un département à structurer



Les leviers d'efficacité (1/2)

Levier identifié :

Gains en ETP :

Détail du levier :

Commentaires et état d'avancement :

Baisse de volume sur les chèques

-3 ETP

- Activité en baisse graduelle, avec une accélération en 2020 (crise sanitaire) (2 ETP)
- Autre levier : traitement chèques impayés non circulant (1 ETP) : déjà déployé.

Baisse graduelle de la volumétrie des chèques traités, avec une accélération depuis crise COVID-19

TransferWise

-0,5

- Projet de la sphère digitale 89C3 sur les virements internationaux
- Possibilité d'émettre des virements internationaux en self-care

Au stade de projet

Monétique

-1 ETP

- Optimisation d'efficacité opérationnelle sur la monétique
=> **levier à préciser**

À estimer dans le temps après la constitution du service moyen de paiements

Flux

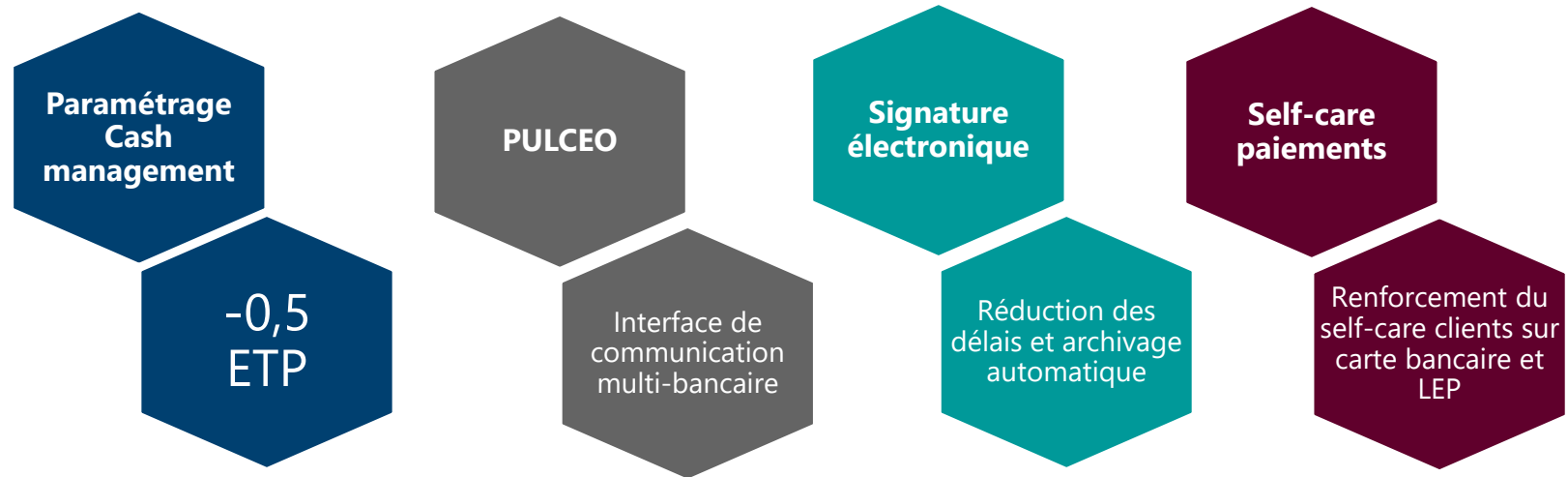
-2 ETP

- Optimisation d'efficacité opérationnelle sur les flux
=> **levier à préciser**

À estimer dans le temps après la constitution du service Flux

Les leviers d'efficacité (2/2)

Autres leviers :
(gains d'efficacité à estimer)

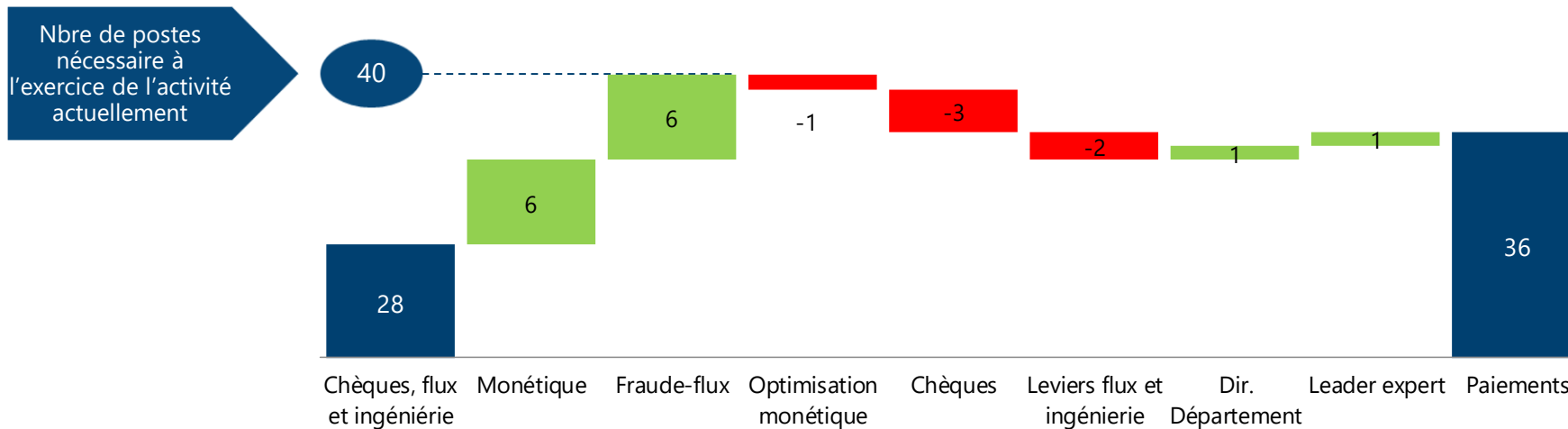


Avis SECAFI

- ▶ **Les leviers d'efficacité présentés**, justifiant la réduction de 6 postes au département Paiements, reposent principalement sur la baisse de volumétrie des chèques (-3 ETP) et sur des gains opérationnels justifiés par des regroupements d'activité (-3 ETP) :
 - ▶ **la monétique et les chèques au sein « moyens de paiements » (-1 ETP)**
 - ▶ **les « flux Particuliers » et « Professionnels » au sein d'un même service « flux » (-2 ETP)**
- ▶ **L'activation de ces leviers ne pourra donc pas être immédiate** et sera corrélée au fonctionnement cible adopté dans les équipes, ainsi qu'au développement de la polyvalence des collaborateurs (chèques-monétique ou flux Professionnels- flux Particuliers).
- ▶ Pour SECAFI, il est par ailleurs nécessaire :
 - ▶ **de réévaluer les gains de charge** une fois que les équipes seront en fonctionnement cible en tenant compte (1) de l'évolution des flux (2) des montées en compétences réelles des collaborateurs.
 - ▶ de veiller à ce que **les suppressions de postes n'interviennent pas en amont** de ces potentiels gains d'efficacité.

Synthèse pour le département Paiements (1/2)

Paiements :



Département Paiements

Unité	Postes actuels	Mobilités sortantes	Mobilités entrantes	Postes cible
Département	0	0	1	1
Leader Expert	0	0	1	1
International et flux	10	-1 gain d'efficacité	2 flux Particuliers	11
Chèques	11	-3 chèques	4 monétique porteur Dax	12
Ingénierie des flux	7	-1 départ en retraite non remplacé (Dax)		6
Fraude externe	0		4 fraude Poitiers 1 fraude monétique Dax	5
Bancarisation - monétique	6	-6		
Flux-Fraude	6	-6		
TOTAL	40	- 17	+ 13	36

= suppression de 4 postes

Synthèse pour le département Paiements (2/2)

Enjeu 1 : la structuration d'un nouveau domaine d'activité : les Paiements

- ▶ **Le département Paiements** sera constitué d'un socle fort d'activité venant de la BdR-Pro à Bordeaux : **les flux, l'ingénierie flux et les chèques**, auxquelles d'ajoutent **la monétique** (transfert de Dax) et **la fraude externe** (essentiellement transférée de Poitiers).
- ▶ Actuellement, les activités flux, ingénierie des flux et chèques sont directement rattachés à la DSB Pro-BDR : **un Directeur de Département** est à recruter. **Le poste de leader-expert** (déjà créé avant le projet de transformation avec celui de leader-expert crédits Pro-BdR) est pour sa part non pourvu (profil recherché).
- ▶ Enfin, **le service de la fraude externe** sera créé à part entière, sans partir d'une unité existante. Sa création sera néanmoins facilitée par une mobilité géographique de Poitiers ayant déjà la compétence sur le sujet.
- ▶ *Ces évolutions montrent que le département Paiements aura besoin, au-delà de sa structuration initiale, d'une animation forte pour créer une cohérence et une nouvelle dynamique-métiers.*

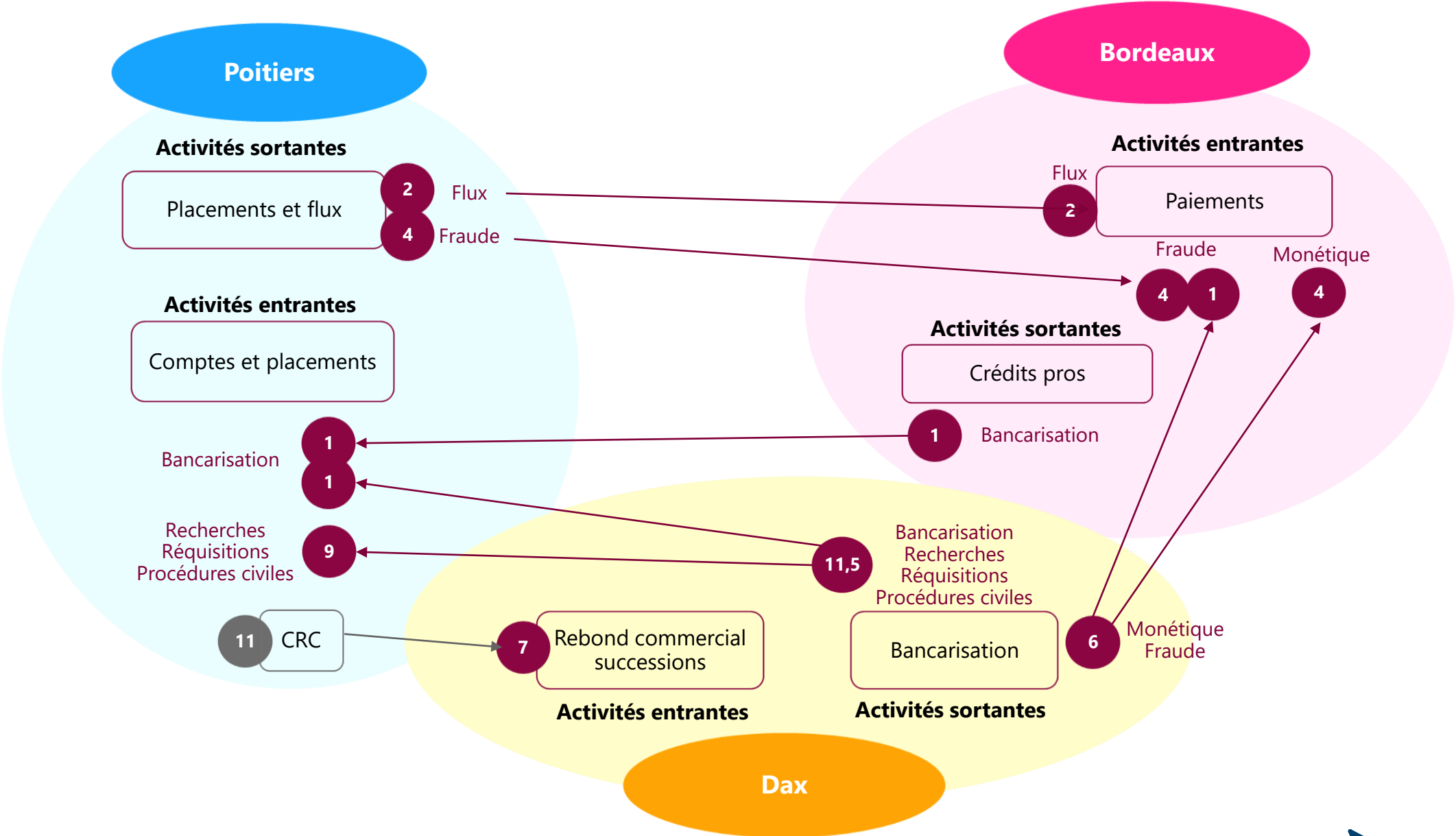
Enjeu 2 : la recherche de polyvalence sur les moyens de paiements

- ▶ **L'activité chèques** est en déclin en raison de la baisse graduelle de la volumétrie (accélérée par la crise sanitaire) et des externalisations de traitement restent encore possibles. Toutefois, des postes avaient déjà été supprimés pour les mêmes motifs lors de la réorganisation de 2019.
- ▶ **L'intégration de la monétique** dans ce service constitue donc un moyen de diversification et permet de créer un périmètre cohérent autour des moyens de paiements. L'enjeu sera de développer les compétences de quelques personnes sur la monétique pour continuer d'assurer l'activité chèques et, à terme, de développer la polyvalence sur ce nouveau moyen de paiements.
- ▶ **Le calibrage cible de l'activité à 12 postes** (contre 11 aujourd'hui sur le périmètre des chèques et 5 sur la monétique soit 16 postes) peut sembler sous-évalué pour une activité aujourd'hui non maîtrisée par les équipes, malgré des leviers potentiels avérés (gain de 3 postes sur les chèques et de 2 sur la monétique). À titre de comparaison, on observe aujourd'hui que l'équipe de Dax fonctionne aujourd'hui à moins de 4 ETP sur la monétique (pour 5 postes ouverts), et que **la charge de travail est jugée soutenue** alors que les personnes connaissent l'activité depuis de nombreuses années. **Une reprise de la monétique sur la base de 5 postes est préconisée.**
- ▶ *Il est conseillé de s'appuyer fortement sur l'expertise existante de Dax pour contribuer à la reprise de l'activité monétique, et si besoin, d'avoir recours à des mutualisations temporaires entre Bordeaux et Dax pour être en mesure de gérer les flux dans les délais impartis.*

VI- Réorganisation Direction des Services Bancaires à la clientèle (DSB)

Vision globale des transferts d'activité

Synthèse des transferts d'activité par site



Synthèse des transferts d'activité par site

Poitiers

Sorties	Entrées
- 6 postes -17 postes (CE APC + CRC)	+11 postes
Solde : +5 Solde (CE APC + CRC) : -6 postes	

Bordeaux

Sorties	Entrées
-1	+10 postes
Solde :	+ 9 postes

Sorties	Entrées
- 20	+ 7
Solde :	-13 postes

Dax

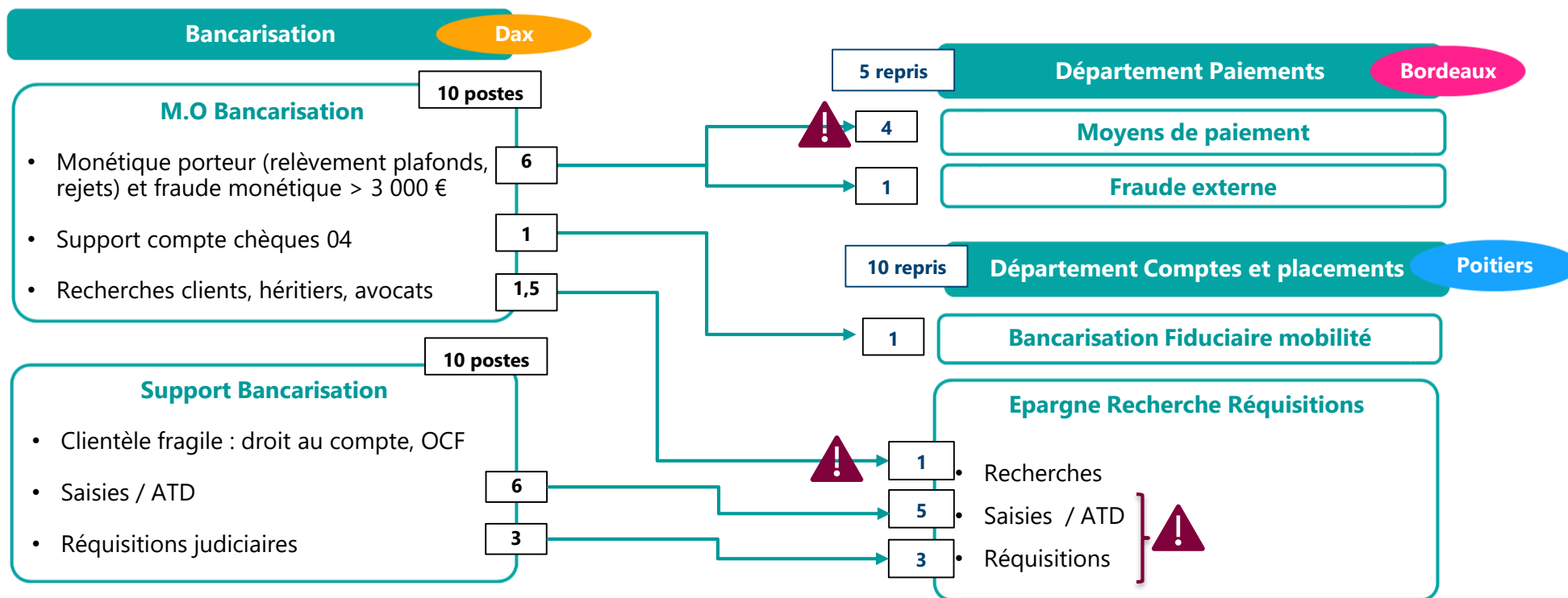
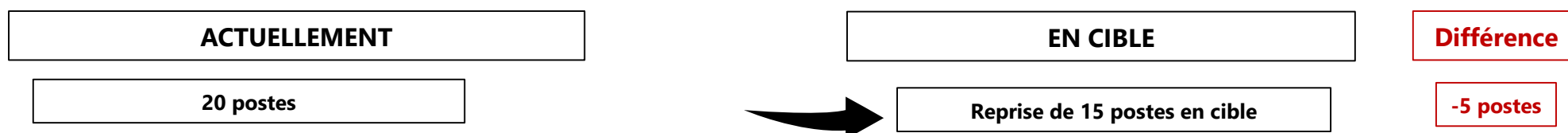


Points de vigilance

- ▶ **Pour les activités reprises à moindre nombre de postes** (la monétique, le CRC, les recherches...):
 - ▶ **S'assurer que les leviers** permettant de réduire la charge seront mis en œuvre avant le transfert (automatisation, réorganisation...).
 - ▶ **Pour le CRC** (7 postes vs 11 actuellement) : les sureffectifs prévus sur 2021 permettraient d'absorber ce différentiel avant que les leviers ne soient complètement mis en œuvre.



Zoom : transfert des activités « Bancarisation » de Dax



Lecture :
 La bancarisation comptabilise 20 postes, dont 3 vacants lors de l'expertise SECAFI (départs en retraites, absences longue durée).
 La reprise des activités s'effectue sur une base de 15 postes (5 aux Paiements, 10 aux Comptes et placements) : ces gains de poste étant justifiés par les leviers d'efficacité figurant au dossier.

Zoom : transfert des activités « Bancarisation » de Dax

L'analyse détaillée des transferts de tâches pour la bancarisation conduit à formuler les remarques suivantes :

- ⚠️ ▶ **La monétique : occupe actuellement 4 postes (pour 3,5 ETP)**, et la reprise d'activité est calibrée sur 4 postes. Cette activité consiste à traiter en temps contraint un flux important de demandes (objectif de traitement à J des demandes arrivées avant 17h). Mais l'activité a évolué vers **de plus en plus d'assistance, ce qui nécessite de l'expertise**. Il s'agit par ailleurs d'un domaine sensible en termes de risques et d'image. Au démarrage, et tant que les équipes ne sont pas encore complètement expertes techniquement, le besoin sur cette activité serait davantage de l'ordre de 5 ETP.
- ⚠️ ▶ **Les recherches : occupent actuellement 2 postes (pour 2 ETP)**, avec une reprise d'activité sur la base d'1 poste. La réduction d'effectifs se justifie par le développement des self-care clients, notamment par la possibilité de rechercher davantage d'informations en ligne (relevés de comptes, etc...). Les salariés soulignent que les gains de temps permis par les self-care ont surtout bénéficié aux agences : **le Back office traite davantage les demandes complexes adressées par des tiers (avocats, notaires...)**. SECAFI préconise de sécuriser cette reprise d'activité sur la base de l'existant, à savoir 2 postes.
- ⚠️ ▶ **Pour les activités réglementées** : nécessité de différencier :
 - ▶ Les activités réglementées sans impact sur le compte client : **le droit au compte, les réquisitions judiciaires**
 - ▶ Les activités qui impactent le compte des clients : **les saisies-ATD**. Les saisies/ATD sont par ailleurs plus complexes en matière de traitement (flux arrivant de plusieurs canaux). Néanmoins, au 1^{er} avril 2021, les saisies d'huissiers seront automatisées, ce qui aura un impact sur la charge de travail. Des discussions sont par ailleurs en cours au niveau groupe concernant les rejets des saisies/ATD du Trésor Public (25 % des rejets). La reprise des activités sur une base de 5 postes (contre 6 en théorie, mais 5 dans les faits) semble donc réaliste compte tenu de ces évolutions.



Préconisations

- ▶ Ces exemples illustrent un glissement progressif des activités des Back office vers **davantage d'expertise et d'assistance** et moins de traitements (en lien avec les automatisations de tâches récurrentes).
- ▶ SECAFI préconise dans un premier temps de **sécuriser les transferts de tâches sur une base de postes au moins équivalentes à celle observée actuellement**. Par ailleurs, il pourrait être envisagé de transférer d'abord les activités de production, puis les activités d'assistance tout en maintenant des « back up » (durée à préciser selon la montée en charge des équipes).
- ▶ **Pour les activités réglementées**, transférer le droit au compte, puis les réquisitions et enfin l'activité la plus sensible (puisqu'impactant le compte client) : les saisies-ATD.

Plan de transfert : un calendrier très contraint aux S1 et S2 2020, avec de fortes incertitudes liées au contexte sanitaire

CALENDRIER ENVISAGÉ :

T4 2020

T1 2021

T2 2021

Pourvoir les postes vacants Poitiers et Bordeaux

Bordeaux

- Accueil Fraude et flux de Poitiers
- Accueil Monétique de Dax

= Structuration du domaine Paiements

Poitiers

- Accueil des transferts de Dax : Bancarisation, recherches, saisies-ATD, réquisitions
- Accueil des transferts de Bordeaux

= Structuration du domaine Comptes et placements

Dax

- Montée en compétences progressif sur le développement commercial des successions
- Libérer le CRC des activités successions (fin 1^{er} semestre 2021)

= Spécialisation de Dax dans les successions



Points de vigilance

- ▶ **Calendrier qui risque fortement d'être impacté par la crise sanitaire** (confinements empêchant les formations / tutorat)
- ▶ **Calendrier trop contraignant au T1 2020**, notamment pour le site de Dax où les collaborateurs ne pourront pas en même temps former / se former et assurer le flux quotidien des activités.

Plan de transfert : détendre le calendrier en dissociant les transferts entrants et sortants, afin de sécuriser davantage la production

CALENDRIER PRÉCONISÉ :

T4 2020

T1 2021

T2 2021

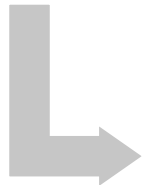
T3 2021

T4 2021

T1 2022

Pourvoir les postes vacants Poitiers et Bordeaux

Bordeaux



Poitiers



Dax

- Accueil Fraude et flux de Poitiers
- Accueil Monétique de Dax

= Structuration du domaine
Paiements

- Accueil des transferts de Bordeaux

= Structuration du domaine Comptes et placements

- Accueil progressif des transferts de Dax dans l'ordre suivant :
Bancairisation, recherches, réquisitions, saisies-ATD,

+ Back up des activités transférées en gestion extinctive

- Formation des équipes de Bordeaux et Poitiers
aux activités sortantes (accueil sur site)

= Spécialisation de Dax dans les successions

- Montée en compétences progressive des effectifs libérés de la
Bancairisation vers les successions

- Montée en compétences progressive vers le
développement progressif des successions

- Libérer le
CRC des
activités
successions

+ Back up des activités transférées en gestion extinctive

Le plan de transfert proposé suscite des interrogations et a besoin d'être affiné sur plusieurs points :

- ▶ **L'accompagnement des transferts de tâches** : les managers et les équipes manquent de visibilité sur le cadencement des transferts. Ils s'accordent pour dire que plusieurs phases d'immersion sont nécessaires pour maîtriser une activité et, qu'à l'échelle de chaque service, il faudra transférer les tâches de la plus simple à la plus complexe
- ▶ **Le rôle des « référents transferts »** :
 - ▶ Il est prévu de nommer, à Dax et à Poitiers, un « référent transfert » chargé d'aider à la planification et à l'accompagnement des transferts de tâches. **Il ne s'agit pas de postes à part entière, mais d'une fonction temporaire sur des postes existants.**
 - ▶ ***Selon SECAFI, il est nécessaire de préciser davantage le contenu de cette mission (notamment l'articulation avec le management), le pourcentage du temps de travail dédié (qui devra être relativement important en 2021) et la prise de relais sur les tâches normalement effectuées par le référent.***
- ▶ **Le transfert des projets, aujourd'hui assurés par les managers (ex pour la monétique : mise en marché de nouvelles cartes, VAD, ...)**
- ▶ **La prise en compte du développement de la polyvalence dans les plans de transferts** :
 - ▶ Actuellement, les services de Dax fonctionnent avec un certain niveau de polyvalence. En cible, il faudra aussi tenir compte du développement de cette polyvalence (notamment pour les tâches à 1 ou 2 ETP) et **prévoir de former davantage de personnes que le nombre de postes repris.**

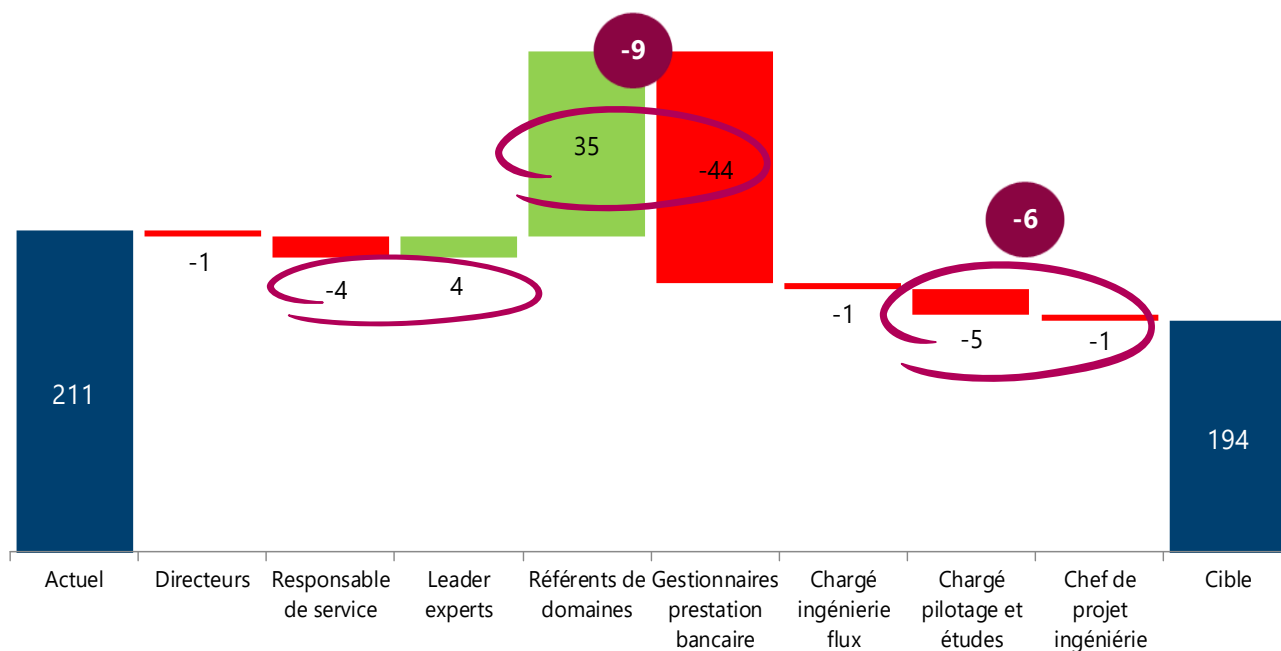


Préconisations

- ▶ Affiner davantage les plans de transfert => ***enjeu fort de planification pour parvenir progressivement à la cible***
- ▶ **Préciser davantage le rôle des référents transferts** de Poitiers et Dax et les nommer rapidement pour qu'ils aident au pilotage opérationnel des transferts d'activité, sous un mode participatif avec les managers et les équipes.
- ▶ **Prévoir des back up (et des effectifs correspondants)** pour sécuriser la reprise des activités à Bordeaux et Poitiers
- ▶ **Repousser l'arrêt du CRC successions à la fin de l'année 2021**, le calendrier initial ne permettant pas de dissocier suffisamment les transferts d'activité sortants, la formation aux successions et l'intégration des activités du CRC (conflits avec la gestion des flux).
- ▶ Décaler d'autant le calendrier **des périodes de confinement**, qui ne permet pas de se former (distanciel déconseillé pour le tutorat)

	Postes supprimés	Postes créés	Postes transférés	Impact final par Pôle
- Direction de Services Bancaires	-56	39	-17	-17

DSB - impacts sur les postes occupés



La DSB perd 17 postes en cible, résultat de 56 suppressions de postes et de 39 créations :

- ▶ -1 poste Directeur suite à la fusion des 2 DSB
- ▶ -4 postes de Responsables de service
- ▶ Un nombre équivalent de leader experts (+4) chargés d'expertise transverse et de conduite de projet
- ▶ -44 suppressions de postes de Gestionnaires de prestations bancaires partiellement compensées par la création de 35 postes de référents de domaines.
 - ▶ À noter que les anciens gestionnaires de domaines (34) retrouvent tous un poste équivalent dans la nouvelle nomenclature en tant que référents de domaines.
- ▶ Issus de l'ancien référentiel, 6 postes supprimés, dans les domaines de l'ingénierie et de la conduite de projets (pilotage et études, chef de projets ingénierie). Leur activité est maintenue, mais ils rejoignent le nouveau référentiel métier en tant que Gestionnaire ou référent.

Conclusions pour la DSB (1/2)

La fusion des 2 DSB et le projet de réorganisation en domaine d'activités présentent une logique organisationnelle et sont, de façon générale, bien compris des équipes.

Néanmoins, cette fusion implique des transferts d'activité sur des sites où l'activité n'est ni connue ni maîtrisée, découlant de la volonté de spécialiser les Sièges sur ces domaines :

- ▶ **Cette logique de localisation sur site unique** ne permet pas de s'appuyer suffisamment sur les compétences professionnelles existantes.
- ▶ **Elle implique de forts remaniements d'équipe et des changements complets de métiers**, ce qui va demander du temps et des efforts conséquents en formation, en concurrence possible avec la gestion des flux (déjà réalisé à effectif minimal dans de nombreux services).

Le 2^e impact du projet est la réduction de 17 postes, qui sera facilitée par plus de 30 départs en retraite d'ici fin 2023 :

- ▶ Les leviers d'efficacité permettant d'atteindre cette cible de -17 postes sont justifiés par **le regroupement des marchés de clientèle, la poursuite d'automatisations de tâches et le développement self-care clients**. Pour ces derniers, les déploiements déjà réalisés (ex. : successions) n'ont pas d'effets immédiats sur la charge de travail. De même, il faudra attendre que les équipes soient montées en charge pour percevoir les gains d'efficacité opérationnels attendus
- ▶ Les départements Crédits totalisent **10 réductions de poste au sein de la DSB** : un point de vigilance est à apporter sur l'évolution de la charge de dossiers par collaborateur, qui, en cas de hausse significative, pourrait nuire au développement de la polyvalence et à la recherche de synergies entre les marchés (2 objectifs forts du projet).
- ▶ Par ailleurs, **la cible de ces leviers est lointaine (fin 2023)** : il est préconisé de procéder à des réévaluations périodiques de ces leviers (état d'avancement, gain de charge) avant de confirmer les réductions de poste. Il pourra être nécessaire, le cas échéant, de recourir à des effectifs temporaires si les départs en retraite non remplacés mettaient en difficulté les équipes.
- ▶ À noter que les départs en retraite se concentreraient davantage en 2023, ce qui à première vue, laisse du temps aux équipes de monter en charge sur leurs nouveaux périmètres.
- ▶ Du point de vue de SECAFI, **le nombre élevé de changements de métiers attendus** nécessite de la prudence et une certaine souplesse à garder (calendrier de mise en œuvre, atteinte des trajectoires d'effectifs), notamment pour les activités intégralement transférées dans des services n'en ayant pas les compétences.



Conclusions pour la DSB (2/2)

Enfin, la mise en œuvre de ce projet nécessite d'être précisée, avec les points d'attention suivants :

- ▶ **Le pilotage et le cadencement des transferts d'activité**, aujourd'hui envisagés de façon très « macro », est à préciser davantage.
- ▶ **Pour les activités reprises à moindres effectifs** (CRC, monétique....) : mise en risque possible si les leviers ou les développements de polyvalence justifiant les gains de charge ne sont pas mis en œuvre suffisamment en amont.
- ▶ **Les modalités d'accompagnement des transferts d'activité, qui restent à étoffer :**
 - ▶ **Le tutorat** (= « le savoir-faire ») est privilégié sous réserve d'être faisable (crise sanitaire) et d'être décliné spécifiquement pour chacune des activités transférées (une à plusieurs immersions nécessaires).
 - ▶ **Les notions empiriques** : intégrer, planifier et budgéter les formations.
 - ▶ Intégrer les temps de maîtrise **des nouveaux outils**
 - ▶ Prévoir, en gestion extinctive, des « back up » pour les activités transférées sur un autre site.
- ▶ **Impliquer les managers et les équipes :**
 - ▶ Une prochaine étape importante est **l'adhésion des équipes au projet** puisqu'elles seront fortement impliquées dans les transferts de connaissances et les changements de métiers.
 - ▶ **Un pilotage sous mode participatif est à privilégier** (élaboration des plans de transferts, modalités pratiques du transfert de connaissances,...). À ce stade du projet, les managers semblent inégalement impliqués dans le projet : la mise en œuvre de la transformation devra s'inscrire dans leur feuille de route 2021.



Points de vigilance

- ▶ **Un point d'attention particulier sur le domaine des Crédits (pro-BDR et BDD) et sur l'évolution de la charge par collaborateur.**
- ▶ **Une transformation qui prendra du temps compte tenu de l'ampleur des changements (transferts d'activité et renouvellement des équipes), avec un impératif de sécurisation de la production.**
- ▶ **Le nombre de personnes à former en même temps (limites du tutorat à grande échelle), importance de la faire en présentiel (pas de tutorat à distance)**
- ▶ **Les conséquences de la crise sanitaire sur l'évolution des flux en eux-mêmes (à l'image des importantes variations d'activité constatées dans certains domaines : PGE, avenants...) et sur la mise en œuvre du projet de réorganisation de la DSB.**

Réorganisation Direction des Ressources Humaines

Formations

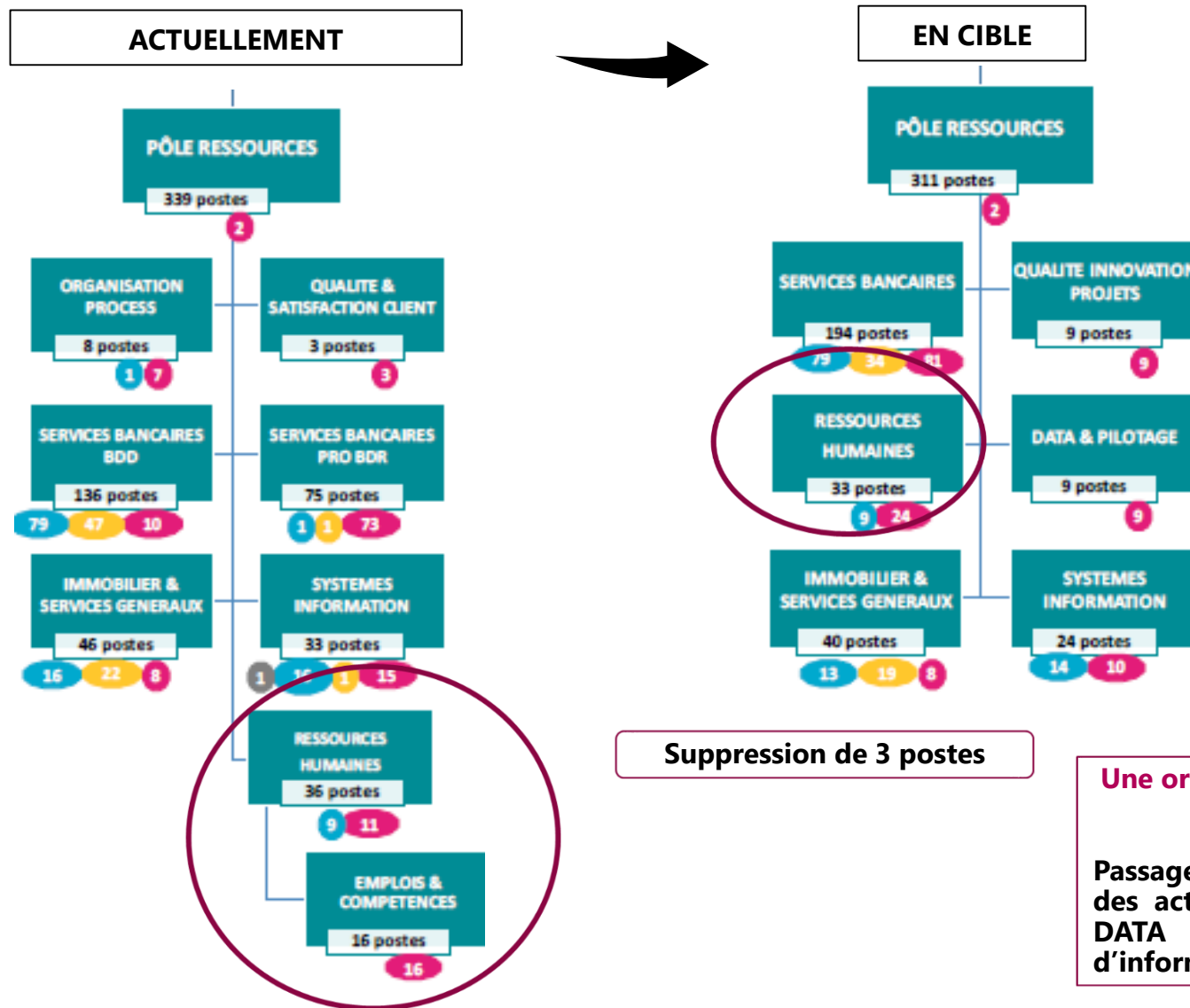
Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Organigrammes actuels et cible des activités Ressources Humaines



Une organisation reposant sur une refonte de la structure managériale

Passage de 1 Direction regroupant l'ensemble des activités à 2 Directions différenciant les DATA et Pilotage de la partie Système d'information

- ▶ **Une organisation actuelle structurée autour de 6 départements et 1 direction pour 36 postes**

- ▶ **Une direction Emploi et Compétences qui supervise 2 départements :**
 - ▶ Un regroupement dans cette direction des activités liées à la gestion des Carrières et la Gestion des Compétences, ainsi que la formation,
 - ▶ Un département Recrutement et Gestion des Carrières avec 1 responsable et 7 gestionnaires qui ont un portefeuille de collaborateurs à gérer :
 - ▶ Taille des portefeuilles autour de 300 collaborateurs (avec les tâches de recrutement / mobilités internes / parcours collaborateur...),
 - ▶ Minimum un point de contact par an avec chaque collaborateur (un niveau d'intervention différent avec le réseau BDD où il y a beaucoup de mobilités) et les fonctions support ou même BDR,
 - ▶ Le poste de responsable est actuellement vacant (son portefeuille – environ 100 collaborateurs - a été reventilé sur les chargés de gestion). A noter que ce transfert a été possible avec la baisse des effectifs liés à RH2020.
 - ▶ Un département Compétences et Formation
 - ▶ Planification et construction du plan de formation annuel,
 - ▶ Mise en œuvre du plan de formation et de l'ingénierie pédagogique,
 - ▶ Animation du club des formateurs internes.

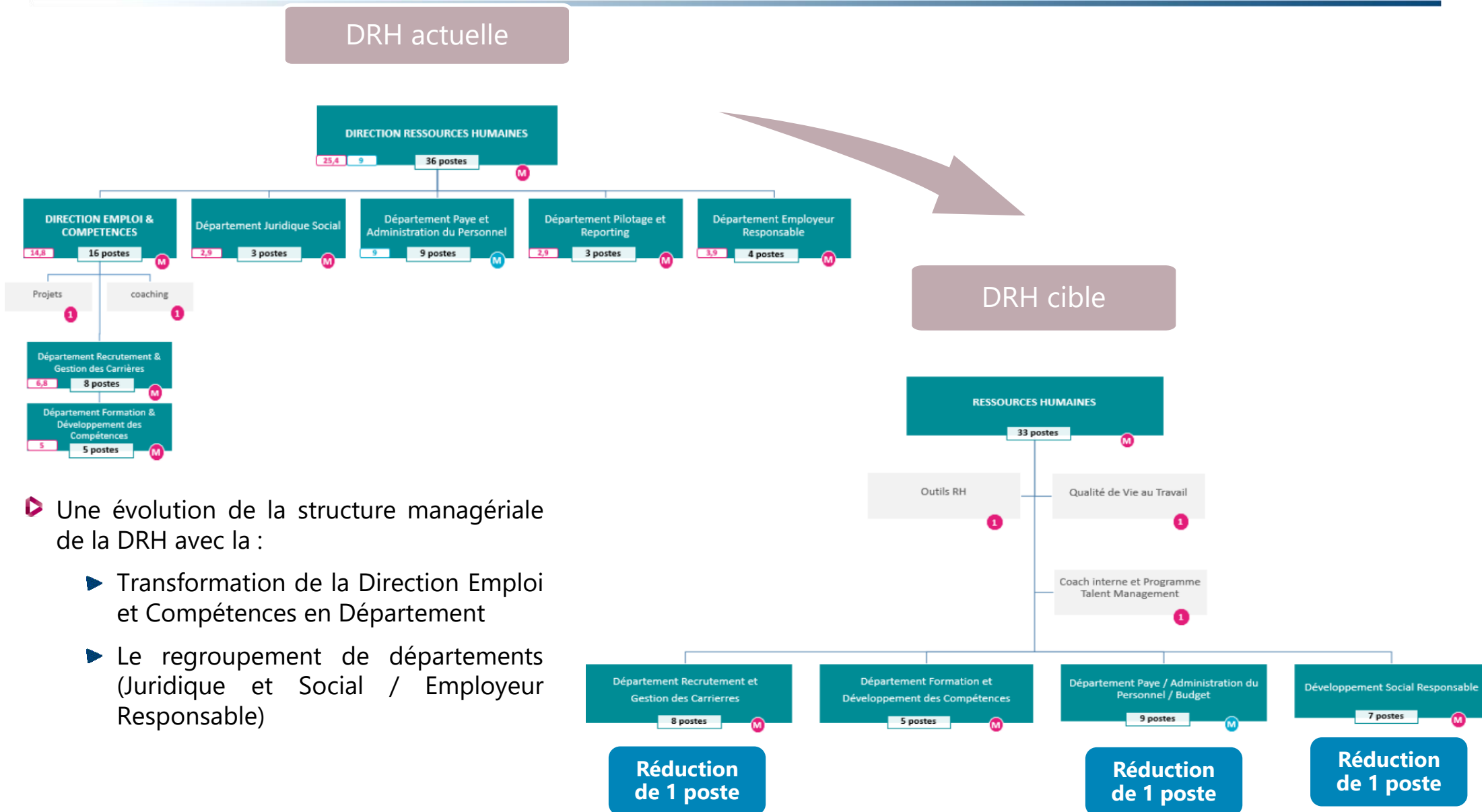
- ▶ **4 autres départements rattachés directement au DRH.**



- ▶ Un département Employeur Responsable en charge de promouvoir la QVT et prévenir les RPS :
 - ▶ Mise en place de processus pour prévenir avec circuit d'alerte, aide d'une plate-forme Psycho, travaux sur le DUERP,
 - ▶ Démarrage du télétravail pour les fonctions support depuis 3 ans (1 jour par semaine). Process déjà en place avec adaptation des pratiques de management (à distance),
 - ▶ Des actions QVT tournées vers le bien-être (Exemples : mise en place d'une chorale, activités extraprofessionnelles sur les sites administratifs...),
 - ▶ Des ateliers QVT pour les managers : travail sur prendre soin de soi pour mieux prendre soin de ses collaborateurs,
 - ▶ Une équipe de 4 personnes :
 - ▶ 2 personnes sur l'agence du personnel : gestion de la partie du risque uniquement. Une équipe qui prend le relais si cela ne va pas bien (ex : accompagnement sur surendettement, travail avec les assistants sociaux...). Vérification du respect des avantages du personnel,
 - ▶ 1 personne Référente Handicap qui gère un portefeuille de personnes en situation de Handicap (RQTH...). Une activité tournée sur le maintien en l'emploi des personnes en situation de Handicap et sensibilisation/communication sur le Handicap,
 - Liens avec la médecine du travail et les ergonomes du service de la médecine du travail, liens avec la hiérarchie et le collectif pour acceptation de l'aménagement, liens avec l'équipe Gestion des Carrières.
 - ▶ 1 responsable de département en charge des activités RPS/QVT et le développement du Télétravail :
 - Liens avec la Leader Expert « Coach Interne », les assistants sociaux, prestataires externes (Psy-France - plate-forme de psychologue)...
 - Appui aux managers pour la gestion des situations compliquées,
 - Comité de suivi des situations sensibles (RH/Assistants sociaux...).



Maintien des activités avec une refonte de la structuration de la DRH



► Une évolution de la structure managériale de la DRH avec la :

- Transformation de la Direction Emploi et Compétences en Département
- Le regroupement de départements (Juridique et Social / Employeur Responsable)

Une refonte de la structure managériale et du Pilotage

▶ Une Optimisation de la structure managériale avec regroupement de départements et suppression d'une Direction :

- ▶ Création d'un poste de Leader Expert RH pour la reprise des activités de la Resp. de Département Employeur Responsable (QVT/RPS...),
- ▶ Suppression d'un poste de Responsable de Département actuellement vacant.

▶ Positionnement des leaders expert comme des managers avec, en cible, 3 postes de leaders experts : Outils/ Coach et QVT.

▶ Suppression du département Pilotage et Reporting

- ▶ Transfert de tâches sur la MOA/Data de la direction Pilotage et Data,
- ▶ Maintien de postes de chargé d'étude au niveau du Département Social Responsable pour des études ponctuelles (compétences / absentéisme...),
- ▶ Transfert d'activités de reporting/ budget auprès des équipes Paie/Administration du Personnel (les opérations proches de la rémunération / intéressements et participation).

▶ Suppression du poste dédié à la gestion du Handicap.

▶ **Passage de 36 postes à 33 postes.**



Avis SECAFI et points de vigilance

▶ **Enjeux identifiés :**

- ▶ La charge de travail des postes de Chargés de recrutement et gestion de Carrière avec des tensions qui pourraient être générées si les missions liées au Handicap leur sont transférées
- ▶ La suppression du poste de Référent handicap se ferait à moyen terme après le départ en retraite de la personne en charge de l'activité.
- ▶ Un risque de dilution de la compétence Gestion du Handicap si suppression du poste dédié avec une perte de cohérence des actions menées.

- ▶ Le transfert des activités de reporting (les opérations proches de la rémunération / intéressements et participation) auprès des équipes Paie/Administration du Personnel nécessite une montée en compétence spécifique

Les leviers d'efficacité

Levier identifié :

Gains en ETP :

Détail du levier :

Commentaires et état d'avancement :

Refonte
Management

-1 ETP

- Optimisation de la structure managériale avec regroupement de départements et suppression d'une Direction

- Aujourd'hui un poste de Responsable de Département non remplacé avec transfert du portefeuille réalisé sur les chargés Recrutement et Gestion de Carrière
 - **Création d'un poste de Leader Expert RH pour la reprise des activités de la Resp. de Département Employeur responsable (QVT/RPS...)**

Transfert

-1 ETP

- Activité de Pilotage et gestion des Data
- Suppression du département Pilotage et Reporting

- **Pas de difficulté a priori puisque l'activité serait reprise par la Direction des Data**
- Quid de la cohérence avec la logique annoncée au niveau du Pilotage/Data sur les besoins de mobilisation des métiers

Efficacité
opérationnelle

-1 ETP

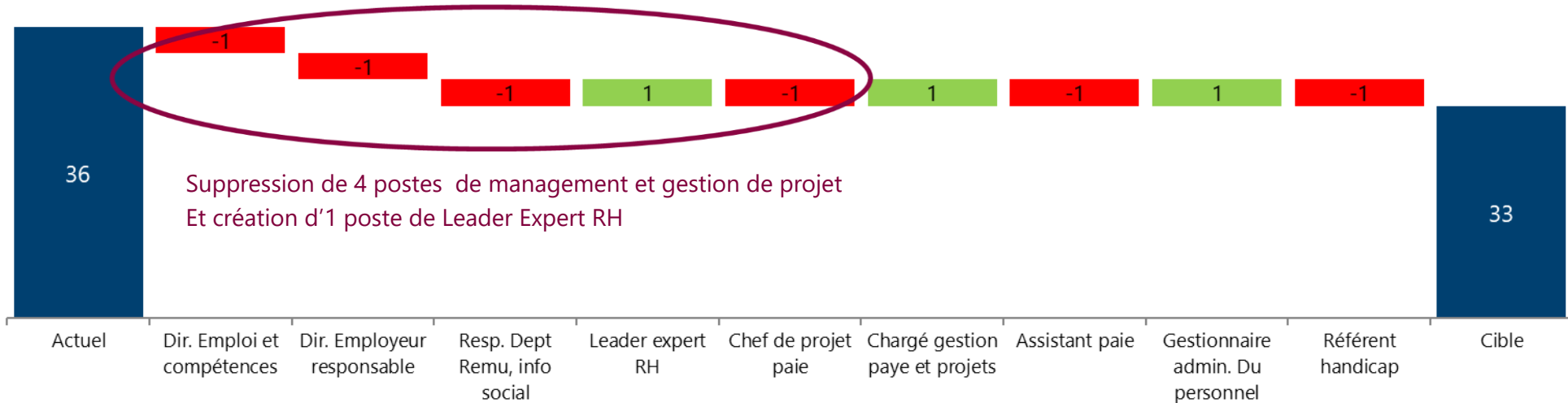
- Transfert des activités liées à la gestion du Handicap à l'étude (vers les chargés Emploi et Compétences ?)

- Si transfert des tâches, cela se fera dans un second temps après le départ de la personne en charge de l'activité
 - **Une suppression qui nécessite une étude approfondie**
 - **Un risque de dilution de la compétence et de perte de cohérence des actions menées**

Direction Ressources Humaines

Impact sur les créations / suppressions de postes

DRH- impacts sur les postes occupés



La Direction Ressources Humaines est fortement transformée avec :

- ▶ La suppression de 3 postes de management et 1 poste de gestion de Projet,
- ▶ La suppression de 2 postes opérationnels : Référent Handicap et Assistant paie,
- ▶ La création de 3 postes dont 2 postes sur la gestion Paie et Administration du personnel et 1 poste de Leader Expert RH.

Conclusion pour la Direction Ressources Humaines

Une évolution de la structure du pilotage :

- ▶ **Une Optimisation de la structure managériale avec regroupement de départements et suppression d'une Direction :**
 - ▶ Changement pour le Manager Juridique et Social avec un poste cible qui va regrouper une partie du social, du reporting et de la gestion employeur responsable,
 - ▶ Création d'un poste de Leader Expert RH pour la reprise des activités de la Resp. de Département Employeur responsable (QVT/RPS...),
 - ▶ Un poste de Responsable de Département actuellement vacant.
- ▶ **Positionnement des leaders expert comme des managers :**
 - ▶ En cible, 3 postes de leaders experts : Outils/ Coach et QVT.
- ▶ **Une réorganisation des activités de Pilotage avec le transfert des tâches sur la MOA/Data de la direction Pilotage et Data :**
 - ▶ Suppression du département Pilotage et Reporting,
 - ▶ L'équipe Paie et administration va récupérer des activités de reporting (les opérations proches de la rémunération / intéressements et participation).
- ▶ **Suppression à moyen terme du poste dédié à la gestion du Handicap (après le départ en retraite de la personne en charge de l'activité)**



Points de vigilance

- ▶ *La suppression à moyen terme du poste dédié à la gestion du Handicap nécessite une étude approfondie sur la faisabilité de reprise des tâches et de la charge par les chargés Recrutement et Gestion de Carrière. L'éclatement de ces missions sur plusieurs collaborateurs risque d'induire une dilution de la compétence et de perte de cohérence des actions menées.*
- ▶ *Le transfert des activités de Reporting va nécessiter une montée en compétences des équipes, avec un risque de tension autour de la charge de travail, lié au regroupement d'activités de suivi en plus des tâches de production.*

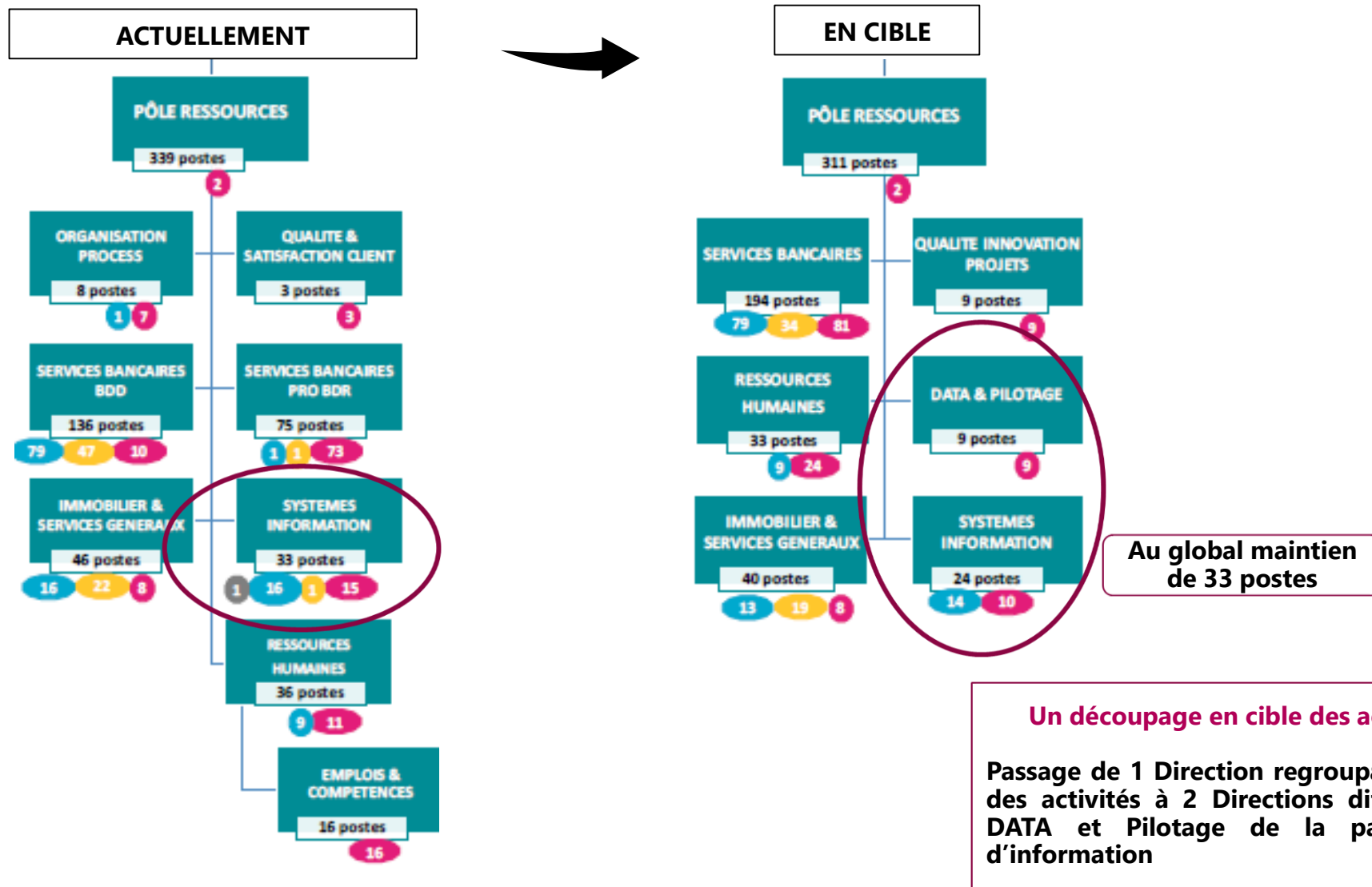




Réorganisation Direction des Systèmes d'Informations



Organigrammes actuels et cible des activités Système d'Information (SI)



Actuellement, un département regroupant l'ensemble des domaines d'activités « traditionnelles » dévolues aux SI (1/2)

▶ Une organisation actuelle découpée en 5 départements :

▶ **Un département dédié aux activités de Maitrise d'ouvrage et projets.** Ce département contribue aux projets nationaux (plans projets ITCE) avec des équipes techniques issues de la Caisse (principes de représentativité des caisses partagées (comité décisionnel sur un domaine)).

- ▶ Intervention des équipes dans les phases construction du projet,
- ▶ Coordination de l'ensemble des contributions de la caisse (à noter que les règles sont en train d'évoluer). Plus des personnes qui ponctuellement viennent d'autres directions,
- ▶ Actuellement, des équipes réparties sur 2 sites,
- ▶ 2 types de profils des chefs de projets et des experts/ gestionnaires en charge du suivi des enveloppes de maintenance (correctifs de run). Également, une personne sur les aspects GED.

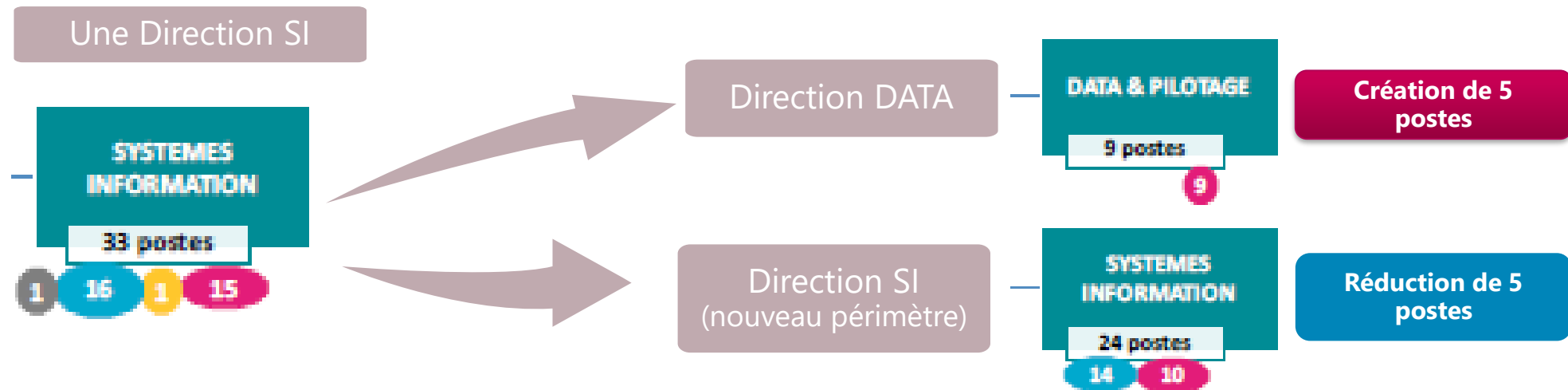
▶ **Un département versoning et intégration** : des activités orientées sur le « RUN » avec le suivi du fonctionnement du SI, la gestion des incidents. Également, une contribution à l'accompagnement des projets déployés (plusieurs livraisons par an avec 4 - 5 versions regroupant plusieurs dizaines de projets par livraison) visant à évaluer les impacts, identifier les évolutions de paramétrages d'habilitations, faire le choix des communications sur les évolutions des processus...

- ▶ Des projets déployés en dehors avec des livraisons. Principe d'un interlocuteur MOA et métier pour chacune des caisses dans le cadre de la methodo Deploy,
- ▶ Aussi, une personne qui fait des intégrations d'applicatifs aux postes de travail sur des besoins spécifiques et une personne sur la contribution aux projets sur l'outil CloE (mise à jour au fur et à mesure des livraisons avec une contribution nationale),
- ▶ Une équipe localisée sur Poitiers.

Actuellement, un département regroupant l'ensemble des domaines d'activités « traditionnelles » dévolues aux SI (2/2)

- ▶ **Une organisation actuelle découpée en 5 départements :**
- ▶ **Un département référentiels et habilitations :** qui gère les outils documentaires des sites sharepoint/ les répertoires partagés / la gestion des paramétrages de workflows / la gestion de la tarification et la gestion des habilitations :
 - ▶ Une équipe localisée sur Poitiers avec une personne basée à Saintes partie en retraite depuis l'été.
- ▶ **Un département canaux et infrastructures :** en charge de la maintenance opérationnelle des postes de travail / des réseaux/ des automates/ de la téléphonie :
 - ▶ Une équipe localisée sur Bordeaux et sur Dax avec une personne (auparavant une personne également sur Poitiers, mais qui est déjà partie => gestion des demandes d'intervention en externe),
 - ▶ Sur Dax, la personne assure la gestion du parc et de l'inventaire, ainsi que la gestion des automates,
 - ▶ L'ensemble de la maintenance agence est assurée par l'intermédiaire d'un prestataire.
- ▶ **Un département Décisionnel et Développement :** avec un objectif de mutualisation des développements et de construction de tableaux de bord. Mais aujourd'hui, beaucoup de bases de données et de tableaux de bord sont développés dans les services sans coordinations et pas toujours maintenus ni utilisés.
 - ▶ Une équipée (4 postes) basée sur Bordeaux.

Un découpage des activités SI en cible



- Un découpage des activités SI avec une volonté de donner plus de poids à la gestion des Données et au Pilotage :
- Idée de regrouper tout ce qui concerne les Data : données clients (mieux connaître le client) et données réglementaires (exigences ACPR/BCE...),
 - Passer à une approche subie à une gestion des données proactive. Par exemple, idée de développer la dimension prédictive - anticiper les besoins afin d'orienter les échanges sur des sujets sur lesquels le client aura de l'appétence,
 - Accentuer les offres vers de nouveaux besoins. Exemple du dossier numérique clients avec une évolution vers un espace sécurisé sur lequel le client posera ses pièces (transfert de la responsabilité) pour ses dossiers,
 - Mise en place de moteurs de lecture automatique et de reconnaissance des données pour les importer automatiquement dans le SI.

Nouveau périmètre et réorientation de certaines activités

Une Direction se réorganisant autour de nouveaux besoins (1/2)

► Département Maîtrise d'ouvrage

- ▶ Une réorganisation des CMTD : 3 domaines en cible pour la CEAPC qui recoupe en grande partie la participation actuelle, mais désengagement sur les autres domaines,
- ▶ Des évolutions d'organisation impulsées au niveau Groupe pour être plus efficace,
- ▶ Besoin de cibler des compétences très orientées métiers => objectif d'aller chercher des personnes pour des missions ponctuelles de 2/3 ans (profil : des experts avec une très bonne connaissance métiers même si pas forcément de compétence MOA).
 - Affectation de rôles qui vont se faire ailleurs et plus à la DSI.
- ▶ D'où le non remplacement des départs au niveau DSI,
- ▶ **Passage de 10 à 7 postes toujours répartis sur Bordeaux et Poitiers.**

► Département Versioning et intégration qui devient Qualité et Support SI :

- ▶ Là aussi diffusion d'évolutions Groupe avec la nouvelle méthodologie Deploy,
- ▶ Un département avec des activités qui nécessitent la mobilisation des métiers (à noter que la demande de mobilisation demandée est forte et que ceux-ci ont parfois des difficultés),
- ▶ En cible : une fonction accompagnement et assistance aux outils collaboratifs : création de fonctions (constats cumulés : pas de personne identifiée sur les outils bureautiques et l'arrivée des nouveaux outils collaboratifs justifie un poste d'assistance : appui sur des relais : des relais de type digital champion / club des formateurs RH).
- ▶ **Maintien des postes (5 postes sur Poitiers).**



Avis SECAFI et points de vigilance

Gains en postes :

**-3
postes**

► Enjeux identifiés :

- ▶ Une direction qui se restructure en fonction des évolutions Groupe, tout en essayant de maintenir une continuité dans les activités
- ▶ Les réductions de postes sont basées sur des départs naturels, ce qui limite les impacts sur l'emploi (d'autant que des postes sont créés côté Département des Data)

► Points de vigilances :

- ▶ La suppression des postes côté Maîtrise d'ouvrage correspond en partie à un transfert de charge vers les équipes utilisateurs, ce qui pourra créer des risques de tensions (ceux-ci ayant déjà du mal à répondre aux sollicitations côté Versioning)



Nouveau périmètre et réorientation de certaines activités

Une Direction se réorganisant autour de nouveaux besoins (2/2)

► Département Référentiels et Habilitations

- Maintien des activités avec un départ non remplacé
- Leviers prévus : automatisations avec ITCE + autonomie de plus en plus aux utilisateurs
- Evolutions en cours : une personne partie à la retraite depuis l'été qui est comptée à mi-temps (basé à saintes). Elle a été remplacée par un recrutement sur Poitiers (100% temps de travail)
- **Au final, un demi-ETP non remplacé**

► Département Canaux et infrastructures qui devient département de Services de Proximité :

- Maintien des activités avec 2 recrutements de prévus et le développement partiel de la sous-traitance pour l'équivalent d'1 ETP
- A date, 3 départs annoncés dont 1 sur Dax
 - Départ non remplacé sur Dax (solution de prestation externe)
 - 2 départs sur Bordeaux dont une personne en assistance de proximité sur le site Atlantica (un maintien de la mission sur Atlantica, car population importante et spécificité de la gestion des salles de réunion - contexte siège spécifique)
- Maintien d'1 poste en assistance pour assurer le pilotage d'intervention des prestataires... et 1 poste sur le sujet des automates, plus back-up à faire.
- Et prise d'1 poste en prestation externe, mais qui sera basé en permanence sur le site d'Atlantica.
- **Au final, 1 poste de non remplacé en interne, mais par de la sous-traitance**

Gains en postes :

-1
poste



Avis SECAFI et points de vigilance

► Enjeux identifiés :

- Une cible à date relativement conservatrice sur ces 2 départements
- Néanmoins, à noter qu'une autre personne devrait partir l'année prochaine au niveau du département des Référentiels et Habilitations (s'assurer du remplacement du poste)

-1
poste

Direction Data et Pilotage

Création d'une direction dédiée et renforcement des effectifs

Création d'une nouvelle Direction face à la montée des enjeux autour de la gestion des Data

► Décision de structurer la Caisse pour faire face au nouveau défi lié aux Data

- Mise en place d'un Comité stratégique data
- Mobilisation d'experts métiers pour faire de la data

► Création d'une Direction pour répondre à 2 grands enjeux + un maintien des activités actuelles sur les développements SI transversaux

1. Le besoin de rationalisation (optimisation) du patrimoine de Pilotage de la caisse

- Aujourd'hui, chaque direction mobilise beaucoup de moyens sur les tableaux de bord avec un enjeu d'optimisation (actuellement effet d'empilement)
- Besoin de cartographier ce qui est à garder
- Refonte dans 2 outils cibles

2. La volonté de mieux travailler les Data

- Par exemple certains services bancaires ont des traitements dégradés sur de vieux outils - idées de trouver de la place pour leurs projets

► Renforcement des équipes :

- Maintien des 4 postes actuels
 - Remplacement du poste de Responsable de Département par un poste de Directeur
- Création d'1 poste d'Expertise SI
- Création de 4 postes sur la partie MOA/Data Domaines
 - Profils : responsables de Projets

Créations de postes :

+5 postes



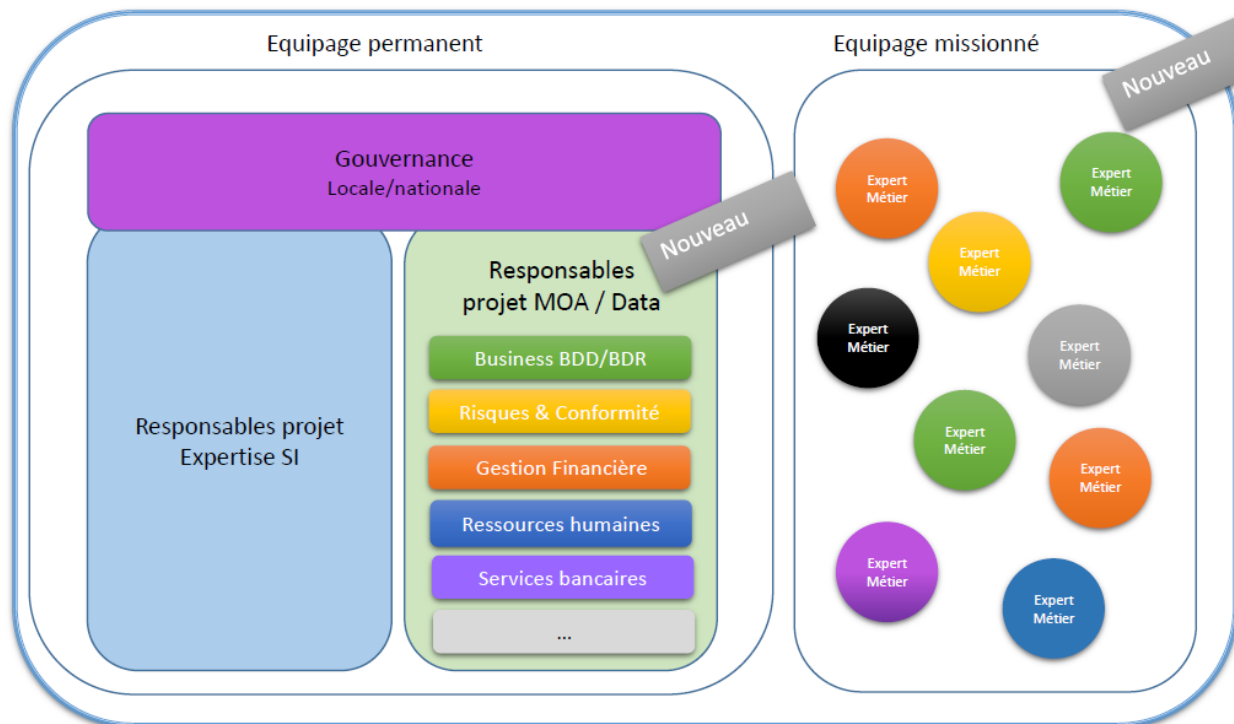
Avis SECAFI et préconisation

- Un enjeu fort portera sur la capacité à mobiliser les ressources métiers.
- Une charge de travail importante pourrait reposer sur les équipes actuelles pour assister les Chefs de projets MOA et les métiers tout en assurant leurs activités de développement opérationnel

Direction Data et Pilotage (suite)

Un mode de fonctionnement tourné vers la mobilisation des métiers

Enjeu : une structuration qui repose sur la capacité des métiers à dégager des ressources



- ▶ Une organisation qui repose sur un mode fonctionnement nouveau pour la Caisse :
 - ▶ La participation des métiers par détachement régulier de ressources. Les experts métiers viennent travailler dans la direction - partie variable à définir
 - ▶ Le métier missionné doit transférer la connaissance au sein de sa direction
 - ▶ Idée d'intégrer la Data : un confort pour travailler sur un sujet sans être perturbé par le quotidien
- ▶ Mise en place de responsables Data par domaine avec pour mission de :
 - ▶ Faire la cartographie du patrimoine SI du domaine qui tourne (qui fait quoi, quand, fréquence...)
 - ▶ Identifier les traitements qui méritent d'être migrés (cartographier ce qui est à garder)
 - ▶ Mettre en valeur les experts métiers et les faire travailler sur les outils cibles
 - ▶ Rôle pivot entre IT et les experts métiers missionnés
 - ▶ Être capable d'être un acteur qui produit et assurer la montée en compétence technique

DSI et Direction Data et Pilotage

Impact sur les créations / suppressions de postes

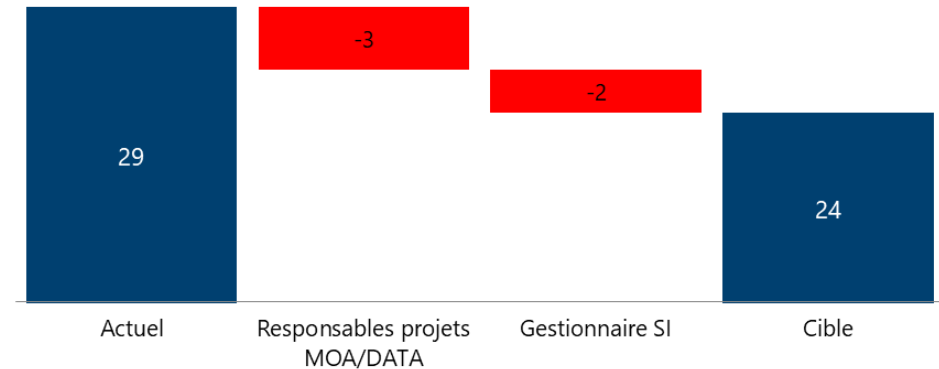
La DSI perd 5 postes :

- ▶ -3 postes de Responsables projets MOA
- ▶ -2 Gestionnaires de Systèmes d'informations

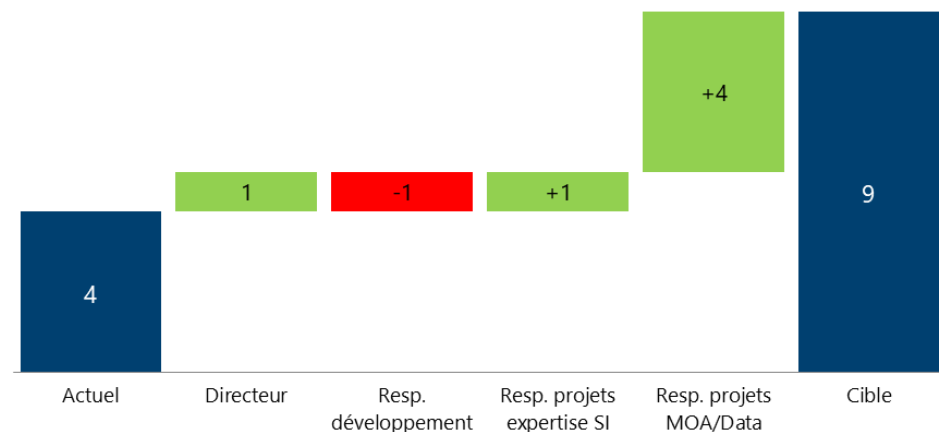
La Direction Data et Pilotage constituée du département Développement Décisionnel va être enrichie par la création de 5 postes supplémentaires :

- ▶ 4 postes de Responsables projets MOA/Data
- ▶ -1 poste d'expert SI

DSI - impact sur les postes occupés



Data et pilotage - impacts sur les postes occupés



Conclusion pour les activités système d'information

Directions : DSI et Data/Pilotage

Des activités SI, qui bien que les postes soient maintenus au global, sont profondément restructurées dans l'orientation de ses missions :

► Une réorientation des moyens de la DSI vers la nouvelle Direction Data/Pilotage

- La nouvelle Direction Data/Pilotage sera constituée pour partie de la reprise des équipes Département Développement Décisionnel actuel

► La création de nouvelles missions sur le Pilotage et la Data correspond à une volonté d'optimisation des outils de pilotages et de développer l'usage des datas

► Les activités traditionnelles de la DSI sont, quant à elles, revues à la baisse en lien avec, d'une part la réduction des postes de MOA domaines suite à l'évolution de la gouvernance SI au niveau Groupe, et d'autre part par de l'externalisation.

► Le passage de l'organisation actuelle à la nouvelle repose sur le principe d'une mobilisation des équipes métiers :

- Sur la MOA traditionnelle concernant les évolutions SI
- Sur le Pilotage/ data puisque les postes créés sont pour certains issus de transferts d'autres Directions
 - Par exemple 1 ETP en RH



Points de vigilance

- *Une transformation qui repose sur la mobilisation des directions métiers, qui dans le principe est cohérente, mais qui, compte-tenu des optimisations d'effectifs par ailleurs pourra induire des tensions sur les équipes.*
- *Il conviendrait que les directions métiers puissent estimer les besoins de mobilisation des équipes et la charge afférente sur la partie MOA SI et Data/ Pilotage .*
- *Aujourd'hui, le projet ne donne pas d'information permettant de statuer sur la faisabilité opérationnelle d'une mobilisation accrue des équipes métiers.*
- *Le risque est que, faute de capacité des directions métiers à pouvoir répondre aux besoins de la DSI et/ou de la Data/Pilotage, les objectifs affichés ne puissent pas être atteints, voire que des projets prennent du retard...*

Réorganisation Direction de l'Immobilier et des Services Généraux

Formations

Conditions
de travail

Enjeux
sociaux

Emplois

Perspectives
économiques

Présentation de la Direction de l'Immobilier et des Services Généraux (DISG)

- ▶ **La Direction Immobilier et Services Généraux (DISG)** se compose de 4 départements, couvrant 4 domaines principaux d'activité sur un territoire étendu (9 départements) :
 - ▶ **Immobilier** : gestion des projets immobiliers ou maintenance des locaux d'exploitation (un peu d'immobilier hors exploitation), en tant que propriétaire direct (CE APC), via des filiales ou en tant que locataires
 - ▶ **Sécurité des personnes et des biens** : sécurité physique, contrôle d'accès, prévention
 - ▶ **Services généraux** : logistique de proximité, alimentation en consommables, gestion des véhicules
 - ▶ **Achats**, au sens de la supervision de ces derniers (politique achat, coordination des processus achats)
 - ▶ *Des métiers qui nécessitent de la proximité : des effectifs présents sur les 3 sites.*

- ▶ **Une organisation datant de 2011, qui a besoin d'évoluer** :
 - ▶ **Evolution de l'activité sur l'immobilier** :
 - ▶ **Réseau** : les programmes lourds de transformation des agences sont réalisés, plutôt des rafraîchissements à l'heure actuelle
 - ▶ **Sièges** : les programmes post-fusion sont terminés, le projet « Atlantica » est livré depuis 2017
 - ▶ **Les mises aux normes réglementaires** ont été réalisées (accessibilité PMR, mises aux normes incendie), mais de nouvelles dimensions à intégrer : énergie (loi Elan), mobilité (loi LOM)
 - ▶ **Evolution des profils** :
 - ▶ Moyenne d'âge de 55 ans dans le département, 9 départs en retraite d'ici 2023. Des profils d'experts à remplacer.
 - ▶ Baisse des interventions logistiques à faible valeur ajoutée (type suivi des consommables, entretien véhicules...) par recours à des prestataires de plus en plus fréquents, mais, en contrepartie, travail de suivi et de contrôle des prestations
 - ▶ **Convergence des métiers logistiques et moyens généraux** : certaines activités dispatchées sur 2 départements sont pourtant très proches (ex. : gestion des véhicules)
 - ▶ *Des effectifs décroissants depuis 2011 : 64 à 46 aujourd'hui*

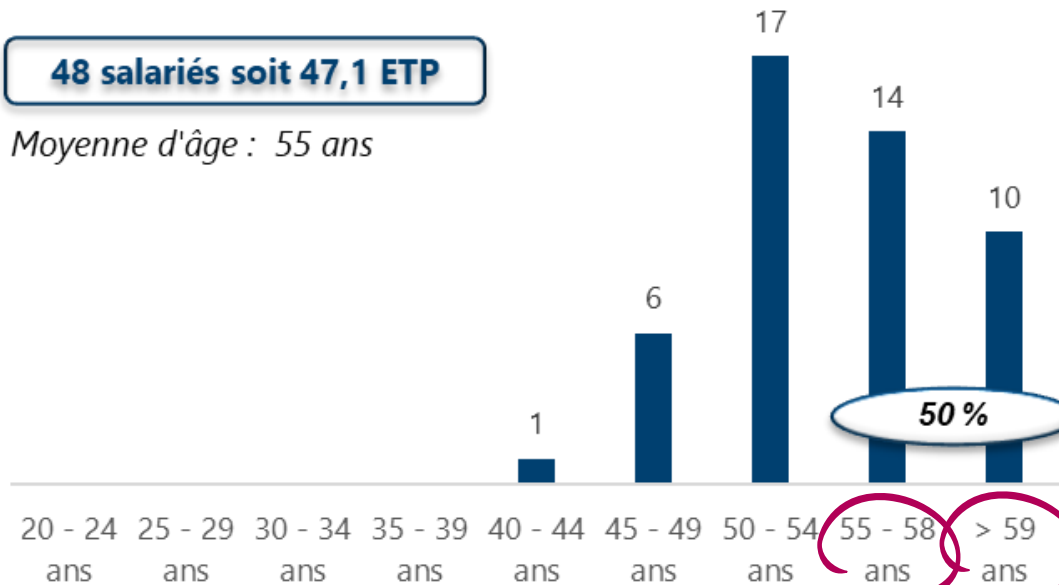
Pyramides des âges de la DISG

Ecart de 2 ETP entre fichier du personnel et données du projet : 2 départs en retraite pas encore comptabilisés

Pyramide des âges de la direction Immobilier & Services Généraux

48 salariés soit 47,1 ETP

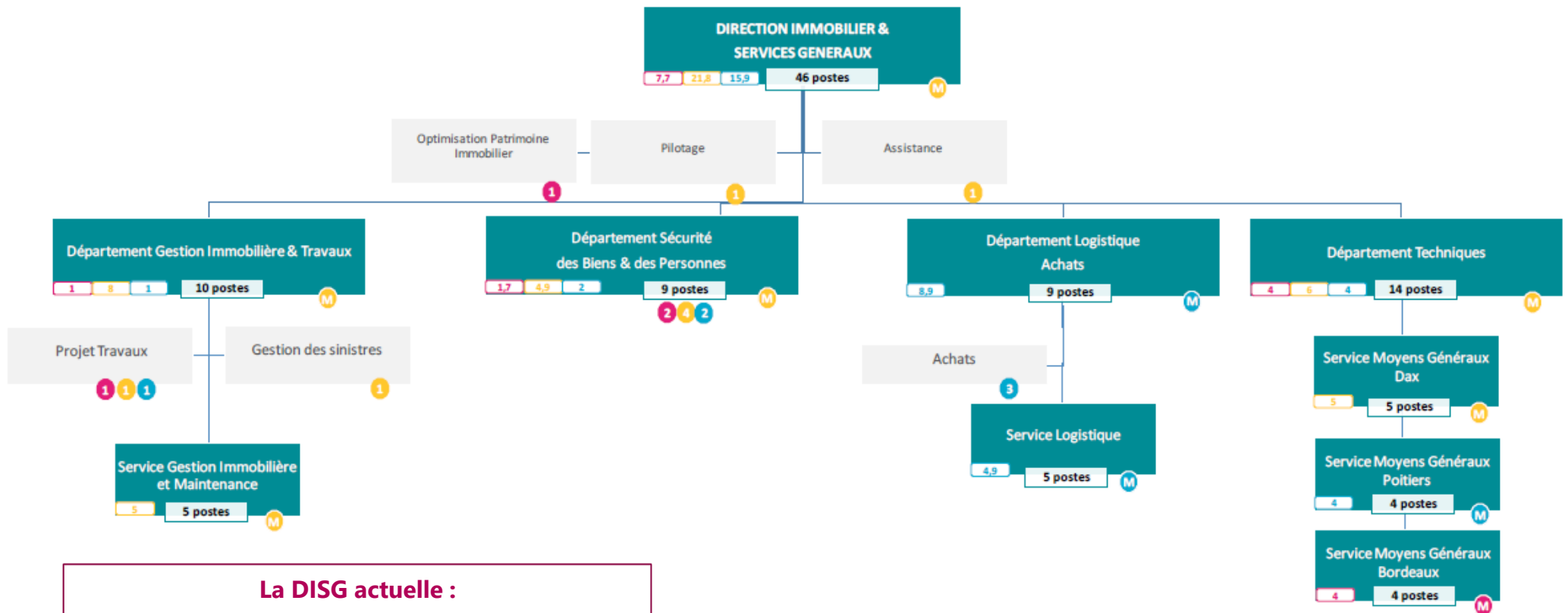
Moyenne d'âge : 55 ans



5 salariés ayant moins de 59 ans, mais des carrières supérieures à 35 ans

10 salariés ayant 59 ans et plus

Organisation actuelle de la DISG



La DISG actuelle :

4 départements opérationnels – 5 services

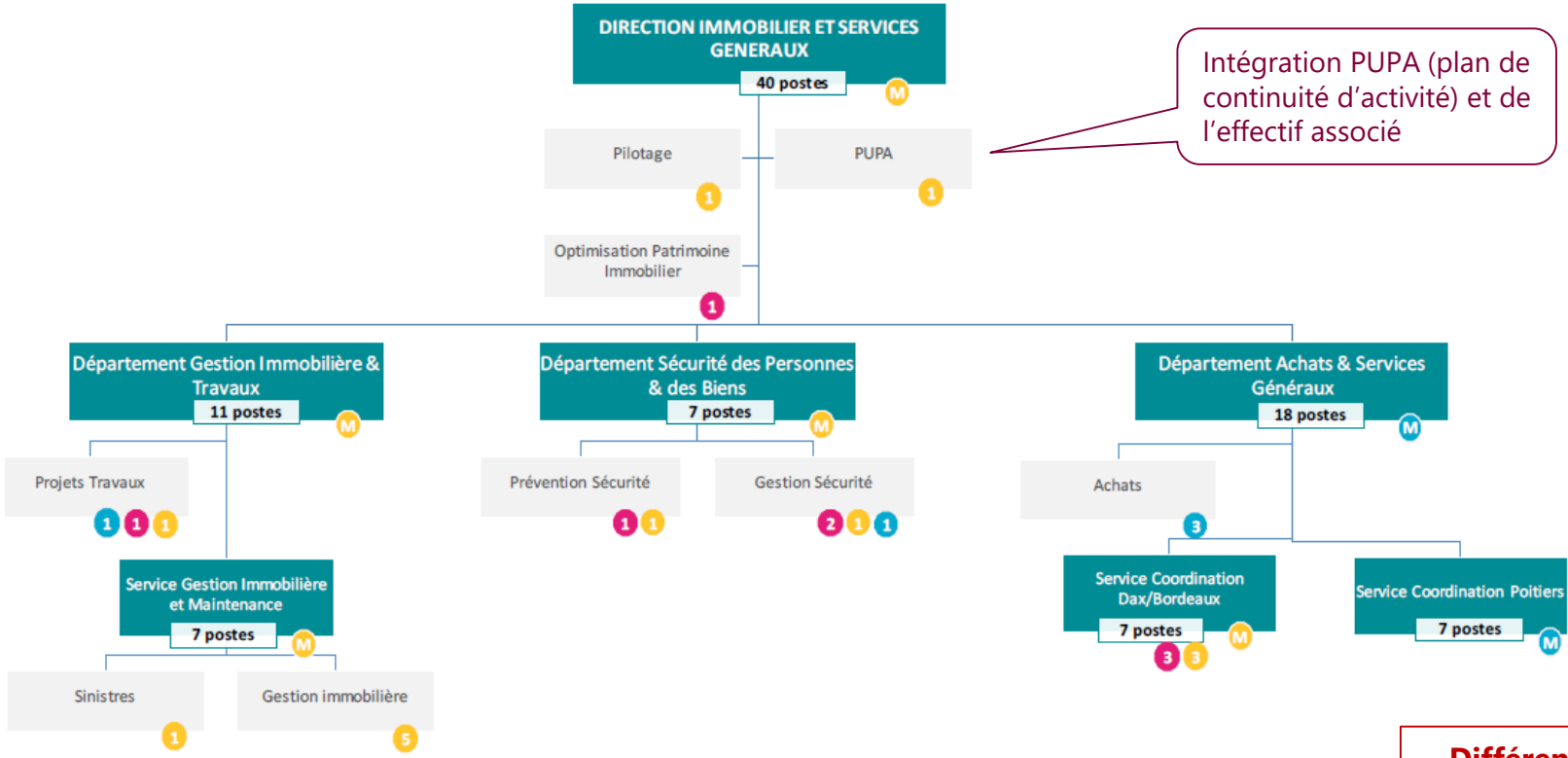
- Gestion immobilière et travaux
- Sécurité des biens et des personnes
- Logistique / achats
- Moyens généraux

3 fonctions transverses

- Optimisation Patrimoine immobilier
- Pilotage
- Assistance



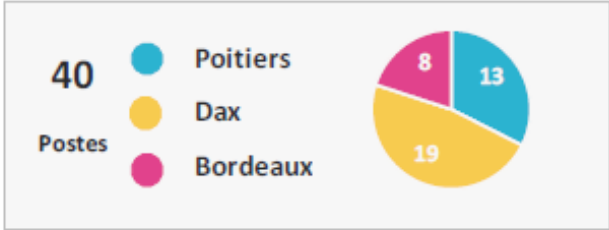
Organisation cible de la DISG



Intégration PUPA (plan de continuité d'activité) et de l'effectif associé

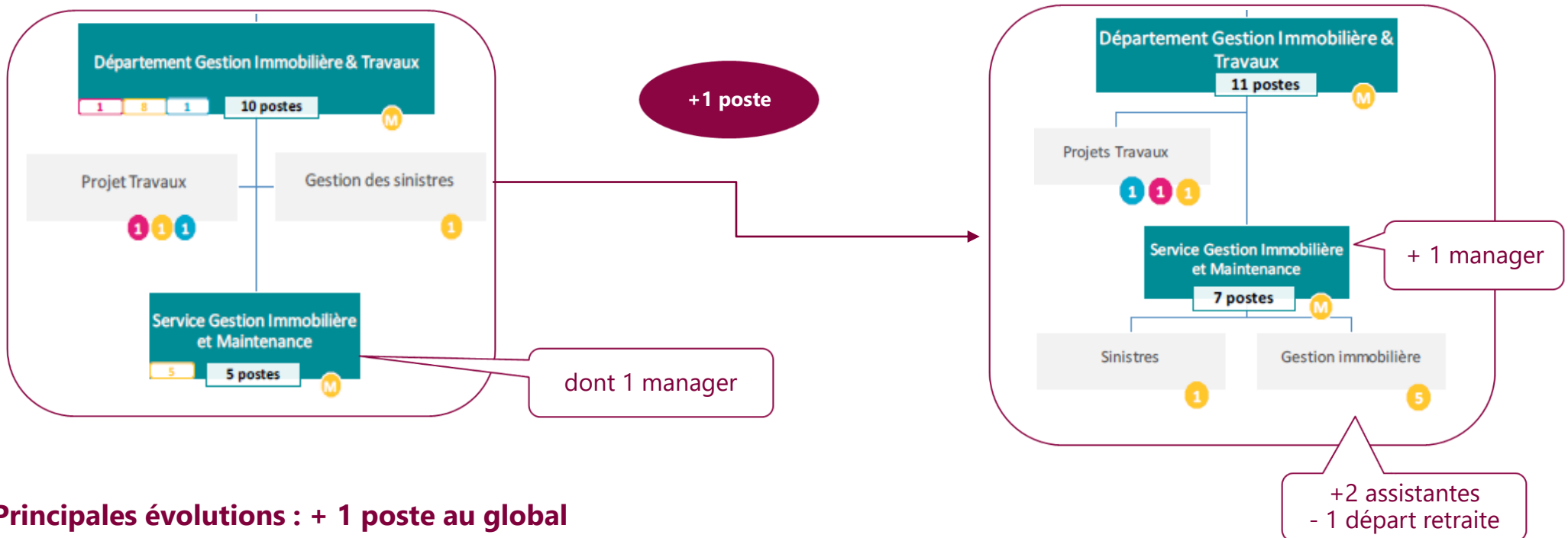
- La DISG cible :**
- 3 départements opérationnels – 3 services :**
 - Maintien des 2 départements immobiliers et sécurité
 - Regroupement de la logistique et des moyens généraux
 - 3 fonctions transverses :**
 - Maintien des fonctions pilotage et optimisation Patrimoine
 - Plus d'assistance de Direction
 - Récupération de l'activité PUPA

Différence -6 postes



Poitiers	-3
Dax	-3
Bordeaux	-0

Département Gestion immobilière et travaux



Principales évolutions : + 1 poste au global

▶ **3 postes de Projets travaux rattachés sur site :** pas d'évolution

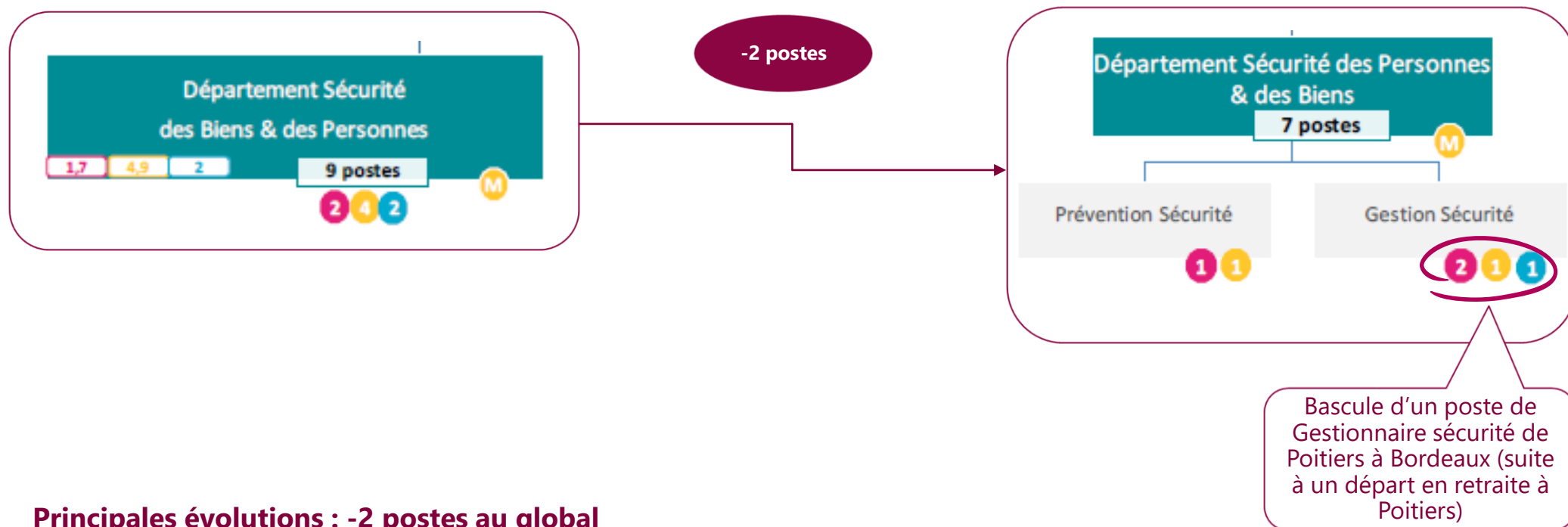
▶ **Changement de rattachement hiérarchique pour le gestionnaire de Sinistres :**

- ▶ Davantage de coordination sur les sujets sinistres
- ▶ Davantage de polyvalence recherchée avec la Gestion immobilière, car l'activité s'oriente à la baisse et besoin de faciliter la suppléance

▶ **Pour la gestion immobilière : + 1 poste**

- ▶ **Transfert de 2 assistantes administratives** du département sécurité au département Gestion immobilière, car convergence des tâches (suivi des engagements budgétaires, suivi des déclarations)
- ▶ En cible : **maintien d'un seul des 2 postes seulement** (charge inférieure à 2 ETP) et développement de la polyvalence
- ▶ **1 départ en retraite non remplacé** au sein du service en raison de l'évolution de l'activité immobilière
- ▶ En **synthèse : transfert de 2 postes – 1 départ en retraite**

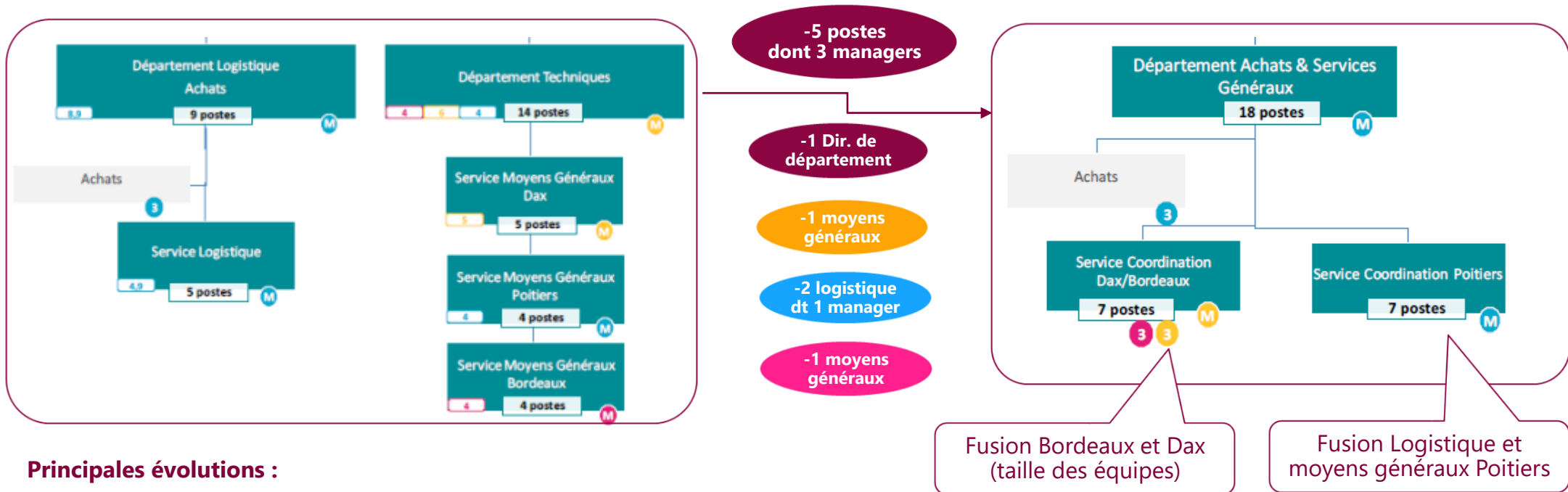
Département Sécurité des Personnes et des Biens



Principales évolutions : -2 postes au global

- ▶ Baisse correspondant au transfert des 2 assistantes administratives vers la gestion immobilière :
- ▶ Départ en retraite du Directeur de département d'ici 2021 : profil à trouver
- ▶ 2 préventeurs sécurité et 4 gestionnaires sécurité :
 - ▶ Nombre de postes maintenu à l'identique
 - ▶ 1 départ en retraite parmi les 2 Gestionnaires de Poitiers : son remplacement se fera sur Bordeaux, car les sujets sécurité sont plus nombreux sur ce secteur (plus forte concentration d'agences)

Département Achats et services généraux, né de la fusion de la logistique-achats et des moyens généraux



Principales évolutions :

▶ Les 3 ETP « achats » sont conservés au niveau du département :

- ▶ Fonctionnement actuel satisfaisant, notamment en matière de synergie entre les équipes
- ▶ Suivi des prestations essentielles critiques et importantes : expertise nécessaire et animation forte à réaliser par le Directeur de département.

▶ Baisse de 5 ETP à horizon 2023 :

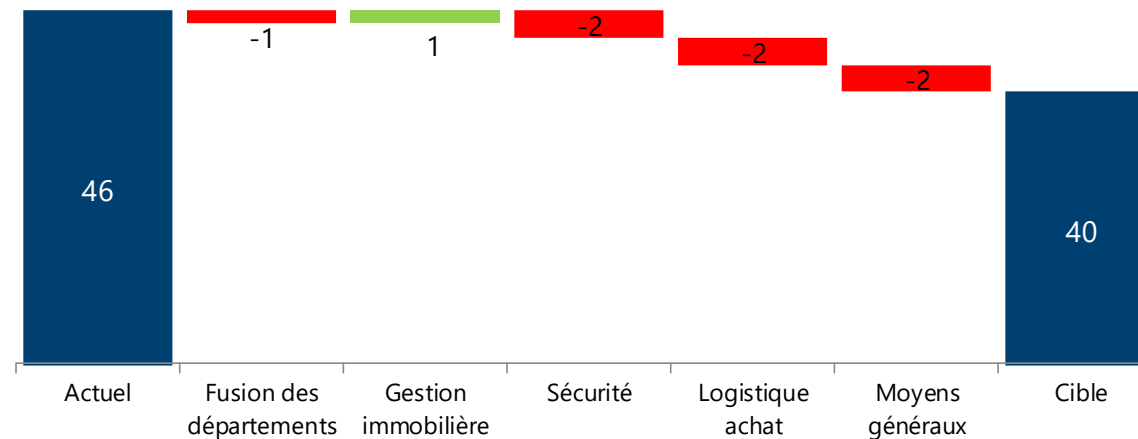
- ▶ **Logistique Poitiers** : 1 départ en retraite qui ne sera pas remplacé (supervision de l'archivage)
- ▶ **Moyens généraux Bordeaux** : 2 départs en retraite d'ici fin 2021 dont un seul remplacé par recours à des prestataires sur Atlantica (nettoyage de voiture, alimentation en consommables, remise en état de salles et ménages)
- ▶ **Moyens généraux Dax** : 1 départ en retraite sous 3 ans remplacé par de la prestation

▶ Evolution du management : -3 Managers (1 Directeur de département et 2 Responsables de service)

- ▶ 1 mobilité d'un des 2 Directeurs de département : des propositions faites (même site, même niveau d'emploi), mais rupture conventionnelle privilégiée
- ▶ 1 départ en retraite du Responsable moyens Généraux Poitiers
- ▶ 1 des 2 managers actuels est intégré au sein du service Coordination Dax/Bordeaux (suite à la fusion des 2 services) en tant que Responsable de projets immobiliers (compétences en déménagement et planification)

Synthèse des évolutions de postes

Evolution des postes de la DISG



Direction Immobilier et Services Généraux

Unité	Postes actuels	Mobilités sortantes	Mobilités entrantes	Postes cible
Direction	1	0	0	1
Fonctions rattachées	3	-1 assistante Budget	+ 1 PUPA	3
Dir. Départements	4	-1 Directeur	0	3
Gestion immobilière et travaux*	9	-1 Gestionnaire immobilier	+ 2 assistantes administratives	10
Sécurité des Biens et des Personnes*	8	-2 assistantes administratives	0	6
Logistique / achats*	8	-1 Manager -1 assistant logistique	0	6
Moyens généraux*	13	-1 Manager -2 moyens généraux	+ 1 Responsable Projets immobiliers	11
TOTAL	46	-10	+ 4	40

*Hors Directeur de départements

= 6 postes supprimés

DISG – Impact sur les créations / suppressions de postes

	Postes supprimés	Postes créés	Solde	Postes transférés	Impact final par Pôle
- Dir Immobilier et Services Généraux	-8	2	-6		-6

DISG - impacts sur les postes occupés



La DISG perd 6 postes en cible, résultat de 8 suppressions et de 2 créations, dont :

- ▶ -3 postes de management suite à la simplification de l'organigramme
- ▶ -4 postes de gestionnaires immobiliers, non remplacés en raison de la volonté d'externaliser certaines tâches à faible valeur ajoutée

Synthèse DISG – Enjeux de la réorganisation

La réorganisation de la DISG permet en cible de maintenir l'activité sur les 3 sites, ce qui est nécessaire à ce type d'activité basé sur la connaissance du parc immobilier et les capacités d'intervention des équipes.

▹ La réorganisation proposée repose sur :

- **Le rapprochement des activités logistiques** (un département composé d'un seul service pour seulement 9 ETP) **avec les moyens généraux.**
- **Des regroupements de services** : logistique et moyens généraux à Poitiers, moyens généraux de Dax et Bordeaux fusionnés
- **Des externalisations de tâches techniques**, à faible valeur ajoutée pour les équipes, auprès de prestataires.
- **Au total, le département perd 6 ETP en cible sur 46.**
- **Ces évolutions s'inscrivent par ailleurs dans un contexte de décroissance de l'activité, après des années à un niveau soutenu suite à la fusion des sièges, la réorganisation des réseaux de distribution et la construction du nouveau siège de Bordeaux.**

Enjeu 1 : maintien d'une charge de travail adaptée et suivi des prestataires

▹ Des départs en retraite sur des postes techniques ne seront pas remplacés et la DISG privilégiera **le recours à des prestataires externes**, pour certains types de tâches. Néanmoins, **une nouvelle charge liée au contrôle et au suivi des prestataires** sera à évaluer dans le temps, de même que les coûts de ces prestations pour la Banque.

Enjeu 2 : le management

▹ Le projet conduit à la **suppression de 3 postes hiérarchiques** (1 Directeur et 2 Responsables de service). Les managers auront en cible des équipes de taille plus importante, mais qui reste dans la fourchette basse observée à la CE APC. **Une attention particulière pourra être portée au fonctionnement de l'équipe Moyens Généraux Dax et Bordeaux, avec un manager seul pour les 2 sites.**

Enjeu 3 : un département qui devra se renouveler dans les années à venir, notamment sur des postes d'expertise

▹ Les effectifs cible sont atteints par **5 départs en retraite et une rupture conventionnelle.**

▹ Or, **plus de 10 personnes sont susceptibles de prendre leur retraite d'ici 2023**, notamment sur des postes d'expertise (Conduite de travaux, Responsable d'unités ou de départements). Ceci signifie que la DISG doit anticiper les montées en compétences en interne ou procéder à court-moyen terme à des recrutements.

▹ **La volonté de moderniser l'image du métier et de valoriser au sein de la Banque les fonctions de la DISG est par ailleurs affichée.**



III –Pôle BDD



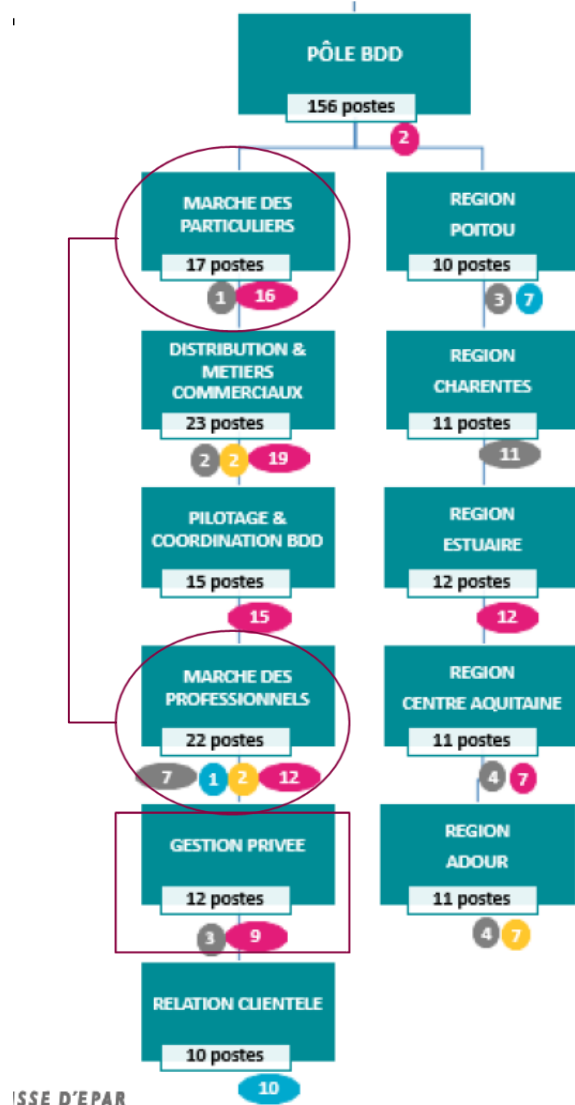


Réorganisation du Pôle BDD

Organisations actuelles et cible du pôle BDD

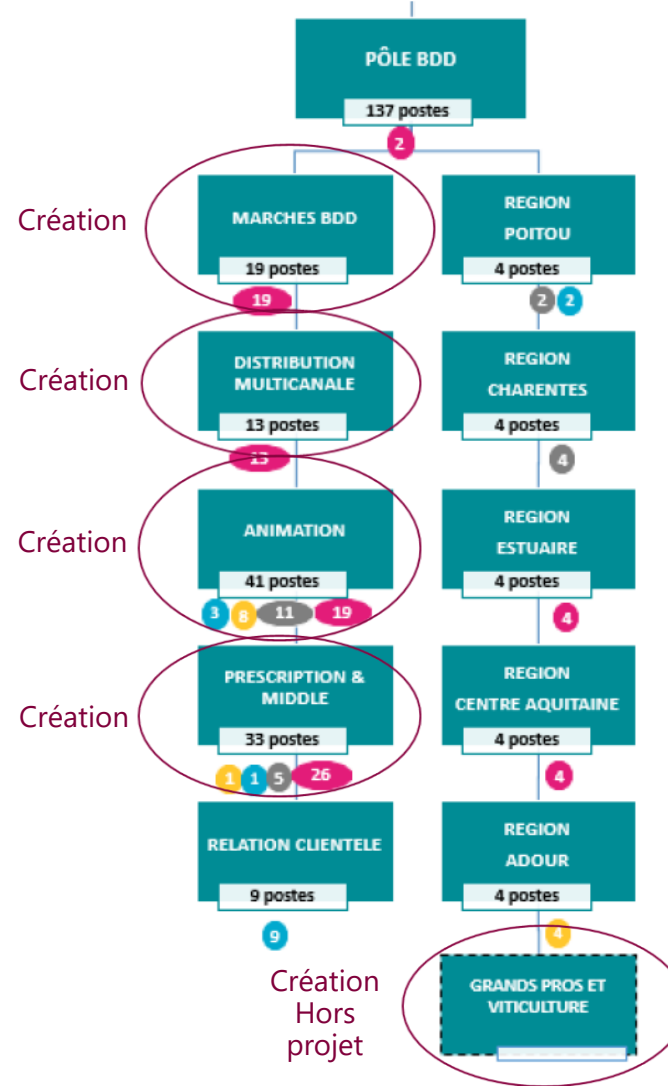
Organigrammes actuel et cible du pôle BDD

L'organisation détaillée actuelle



ISSE D'EPAR

L'organisation détaillée cible



Création

Création

Création

Création

Création
Hors
projet

Principes de la réorganisation

- ▶ Une refonte globale des différentes Directions de la BDD, et une nouvelle répartition des responsabilités :
 - ▶ Création d'une Direction des Marchés BDD, avec une approche de développement multi-marchés (Particuliers et Professionnels) et multi-canal.
 - ▶ Création d'une Direction Animation unique, regroupée
 - ▶ Centralisation des Moniteurs des Ventés
 - ▶ Création d'une Direction Distribution Multicanale, visant à définir et mettre en œuvre l'organisation adéquate face aux choix opérés en matière de politiques clientèle, avec la structuration d'une équipe facilitant la conduite du changement, notamment sur la transformation digitale
 - ▶ Création d'une Direction Prescription et Middle Office
 - ▶ Regroupement de tous les acteurs de la Prescription au sein d'une même entité
 - ▶ Regroupement de l'ensemble des middle-office au sein du même entité
- ▶ Seule la Direction Relation Clientèle reste inchangée.

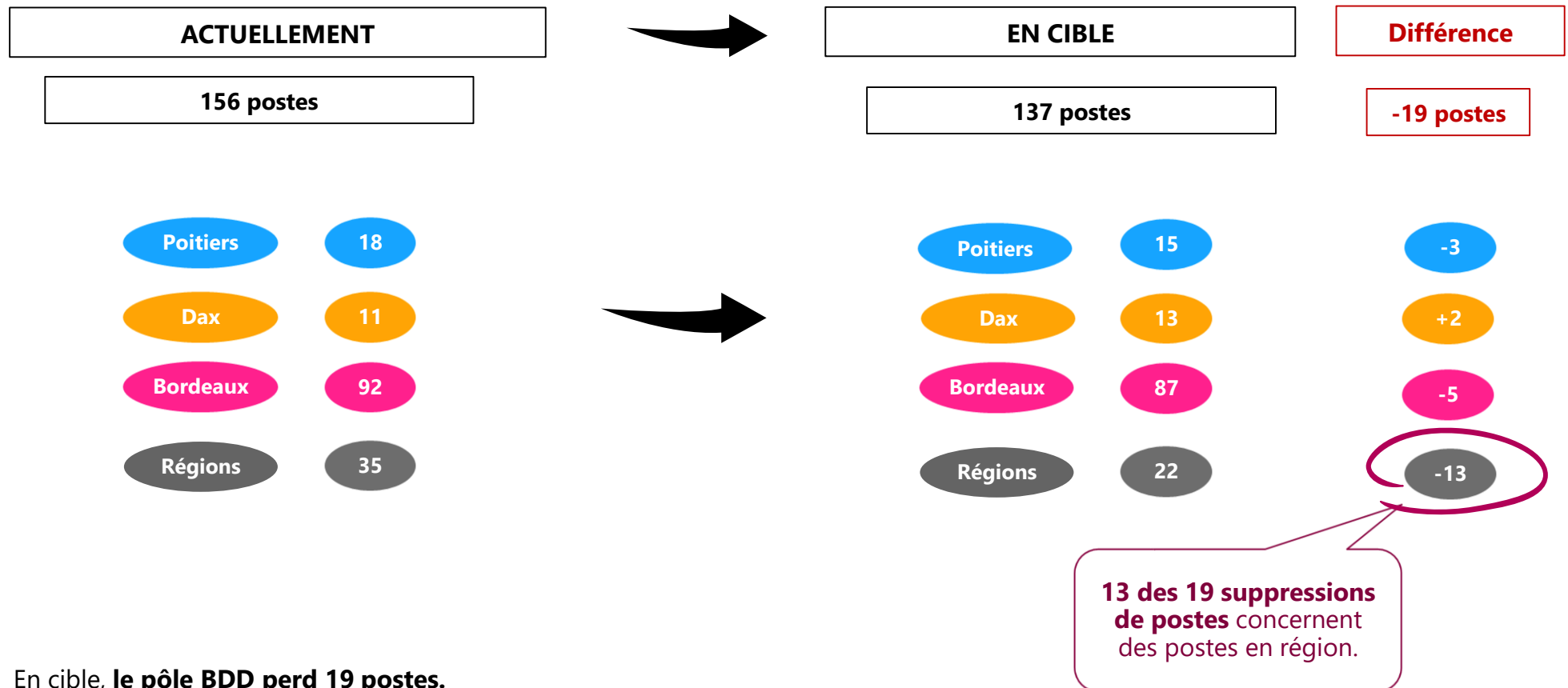


Avis SECAFI

- ▶ La nouvelle organisation proposée se veut plus cohérente, notamment en matière de plan de développement et de complémentarité des actions commerciales entre les marchés. Elle vise un développement du fonds de commerce et du PNB, sans que cela ne soit réellement matérialisé.
- ▶ La création de la Direction de la Distribution multicanale met en exergue cette volonté d'intégrer le développement par le biais de nouveaux canaux, et dédie un département à la conduite du changement, et notamment la transformation digitale.
- ▶ Les regroupements effectués sur les deux Direction Animation, Prescription et Middle office, ont pour objet de gagner en efficacité en permettant davantage de mutualisations et de synergies par regroupements d'activité.

Organigramme actuel et cible du pôle BDD

Impacts sur les effectifs



▶ En cible, le pôle BDD perd 19 postes.

▶ Les 5 régions (Poitou, Charentes, Estuaire, Centre-Aquitaine et Adour), qui comptent actuellement 55 postes, ne disposeraient plus en cible que de 20 postes (4 par région) soit -35 postes, résultat des mouvements de centralisation des fonctions d'animation et de prescription. À noter cependant que les futures Directions de l'animation et de la Prescription et Middle disposeraient respectivement de 11 et 5 postes en région. **Au final, la baisse du nombre de postes en région est de -13.**

Commentaires sur les constats de l'organisation actuelle

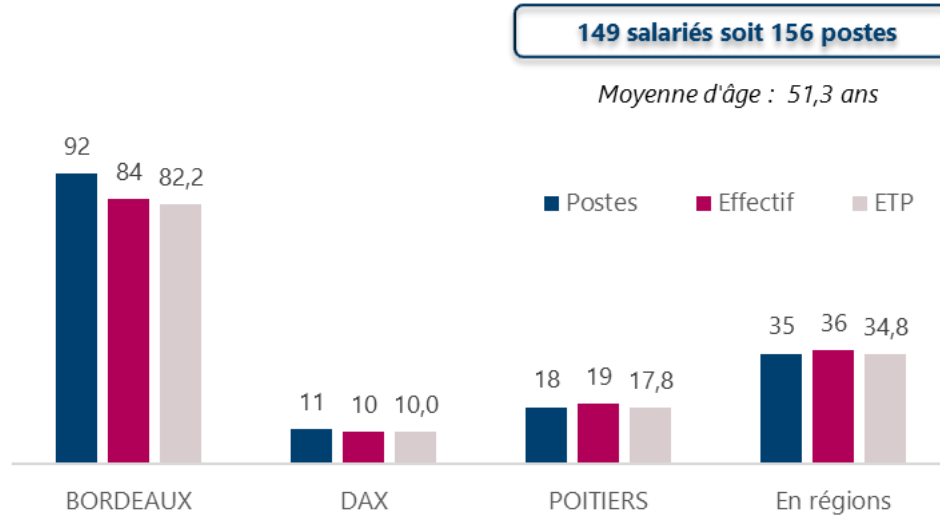
Constats	Commentaires SECAFI
<p>Une organisation construite autour des marchés Particuliers, Gestion Privée, Professionnels</p>	<p>Ce type d'organisation est aussi appelé structure en M (Multidivisional). Avantages de cette structure organisationnelle : Autonomie de décision des divisions, culture commune du produit au sein d'une même division, adaptabilité de la structure, mesure de la performance de chaque marché facilitée.</p>
<p>Une organisation limitant l'optimisation des synergies entre les marchés et complexifiant le portage par les managers commerciaux Exemple : 2 actions commerciales à porter</p>	<p>Inconvénients de cette structure organisationnelle : plus grande difficulté à instaurer une culture globale plus, redondance des postes, économie d'échelle plus difficile à mettre en place, répartition des moyens communs à plusieurs divisions coûteuse. Une meilleure coordination des actions commerciales des différents marchés eut été possible.</p>
<p>Des Directions de marché responsabilisées à la fois sur la vision marketing et sur le management de centres de profit Gestion Privée et Professionnels</p>	<p>Une distinction des activités stratégiques (marketing) des activités opérationnelles (management des centres de profit) méritait d'être précisée.</p>
<p>Après 3 ans d'existence, des middle qui doivent faire l'objet d'évolutions au regard de la valeur créée Mutualisation, transfert d'activités, renforcement</p>	<p>Notons que certains Middle sont supprimés (ADP)</p>

Commentaires sur les objectifs

Objectifs	Commentaires SECAFI
<p>Proposer une organisation au service du développement du PNB, du fonds de commerce et de la satisfaction de nos clients</p>	<p>Pas d'éléments concrets matérialisés dans la nouvelle organisation permettant de répondre à cet objectif. En quoi l'organisation projetée sera-t-elle plus au service du développement ?</p>
<p>Une organisation construite au service des centres de profits intégrant une vision multimarchés (particuliers et professionnels) Toutes les directions sont «multi-marchés» Les acteurs ont vocation à devenir «multi-marchés»</p>	<p>L'organisation multi-marchés nous semble aller dans le bon sens, à condition d'avoir un diagnostic clair de la situation actuelle et de ses axes d'amélioration, toujours au regard du développement</p>
<p>Une organisation qui intègre le développement des ventes par de nouveaux canaux Anticipation des besoins au niveau de la distribution «multicanal» Ambition de développement des canaux digitaux</p>	<p>Adaptation de l'organisation à l'évolution de la relation client, et des politiques clientèle différenciés selon la segmentation relationnelle</p>
<p>Une organisation qui intègre les enjeux d'optimisation des ressources</p>	<p>Enjeux transverses de l'ensemble du projet Ambition Support, particulièrement prégnants sur les deux nouvelles Directions Animation, Prescription et Middle-Offices.</p>

Pour la Direction BDD, une mise en œuvre du projet facilitée par la pyramide des âges et le nombre de postes vacants

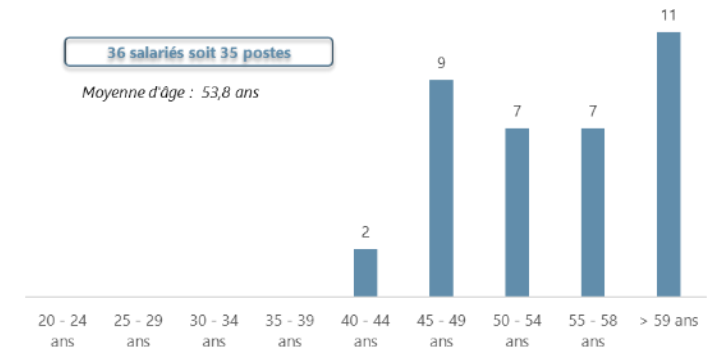
Répartition des effectifs du pôle BDD



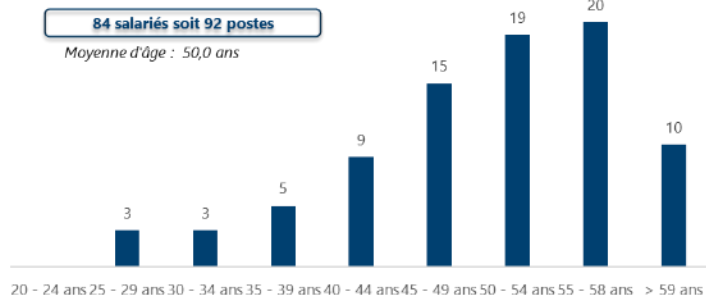
Point de vigilance

► Une absence de mobilité géographique au moins dans l'immédiat ne signifie pas nécessairement une absence de redécoupage territorial notamment pour les fonctions d'animateurs et de moniteurs.

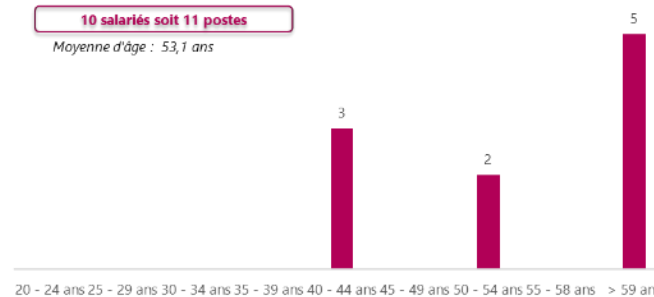
Pyramide des âges du pôle BDD en Régions



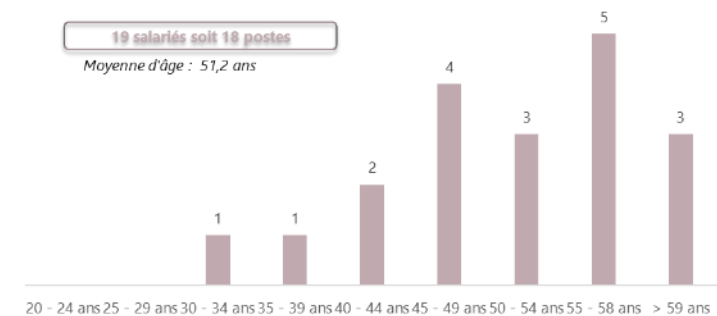
Pyramide des âges du pôle BDD sur le site de Bordeaux



Pyramide des âges du pôle BDD sur le site de Dax



Pyramide des âges du pôle BDD sur le site de Poitiers

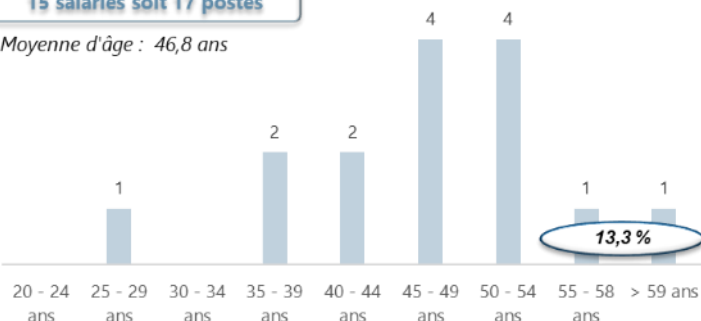


Pour la Direction BDD, une mise en œuvre du projet facilitée par la pyramide des âges

Pyramide des âges de la direction du marché des Particuliers

15 salariés soit 17 postes

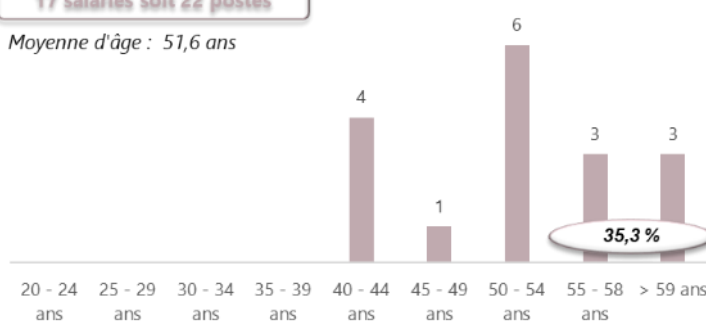
Moyenne d'âge : 46,8 ans



Pyramide des âges de la direction du marché des Professionnels

17 salariés soit 22 postes

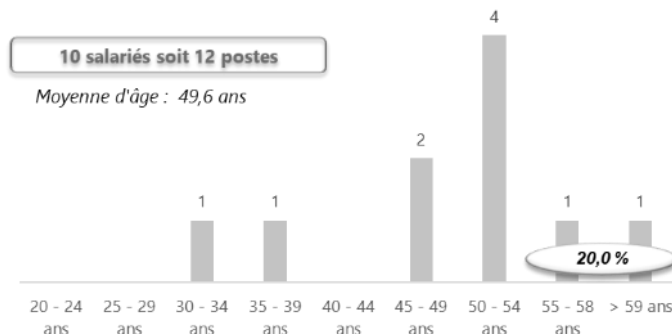
Moyenne d'âge : 51,6 ans



Pyramide des âges de la direction de la Gestion Privée

10 salariés soit 12 postes

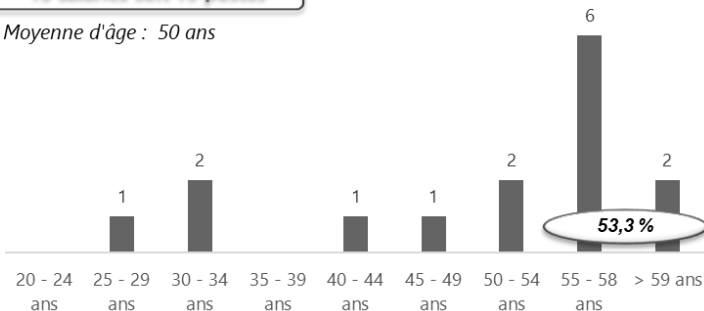
Moyenne d'âge : 49,6 ans



Pyramide des âges de la direction du Pilotage et de la Coordination BDD

15 salariés soit 15 postes

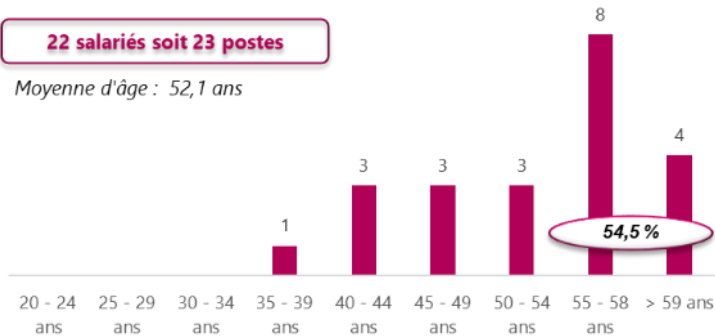
Moyenne d'âge : 50 ans



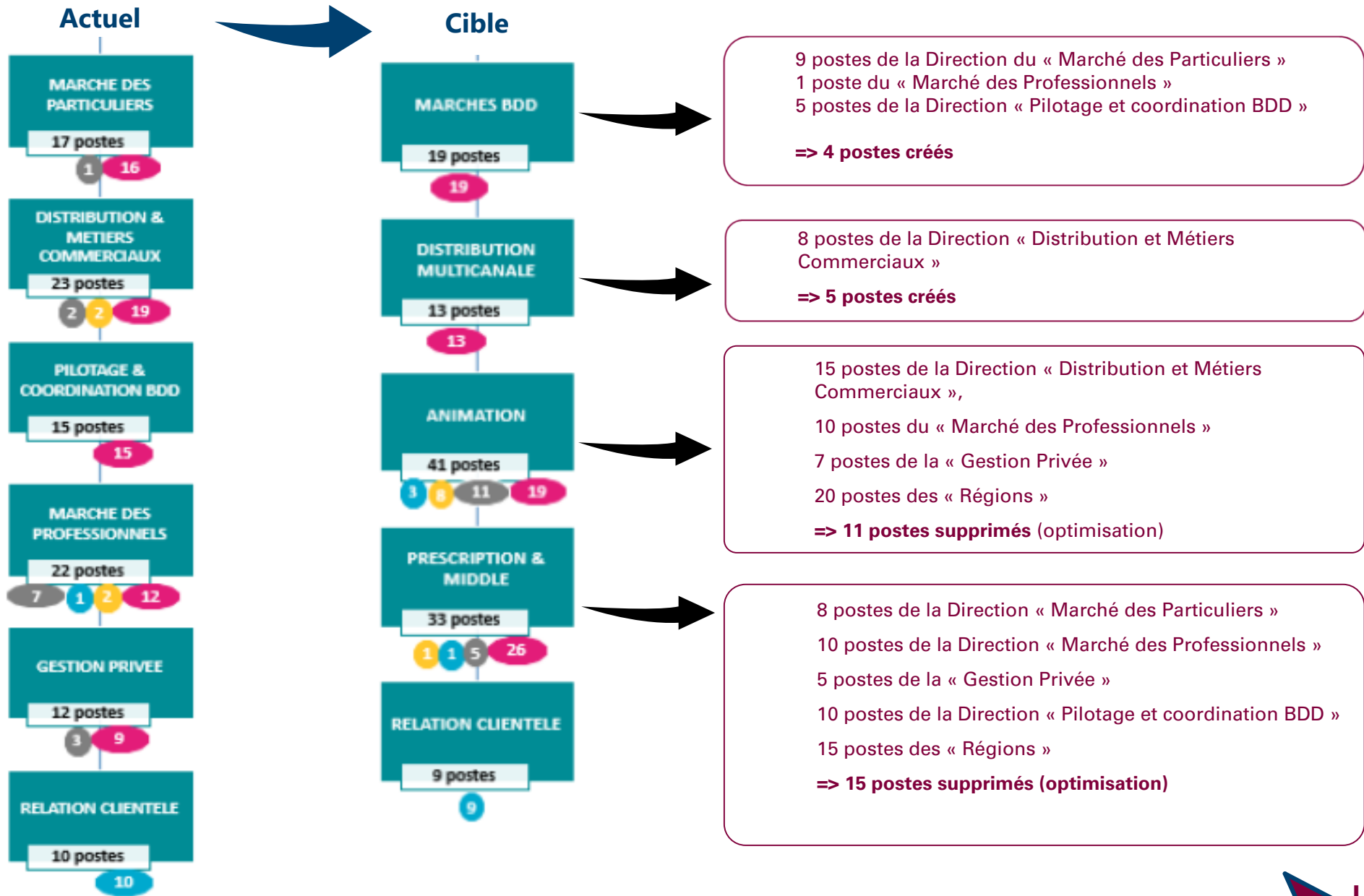
Pyramide des âges de la direction de la Distribution et Métiers commerciaux

22 salariés soit 23 postes

Moyenne d'âge : 52,1 ans



Détail des créations / suppressions de postes



Analyse des enjeux liés à l'évolution du pôle BDD

Enjeu n°1 : Une logique multi marché

- ▶ Une logique multi marché et multicanale, avec la création de deux Directions structurantes :
 - ▶ **La Direction des marchés BDD**, pour intégrer plus de cohérence dans le déploiement des plans de développement, des offres et des actions commerciales sur les deux marchés particuliers / professionnels,
 - ▶ **La Direction de la Distribution multicanale**, avec le réseau physique d'un côté et la transformation digitale / développement par d'autres canaux de l'autre.
- ▶ Une seule Direction des marchés peut sembler aller dans le bon sens, ne serait-ce que d'un point de vue de **la cohérence du développement**. Il est clair, qu'au niveau des agences, l'organisation actuelle avec deux directions distinctes pouvait effectivement générer des conflits de priorité.
- ▶ Il n'en reste pas moins qu'à la CE APC, comme dans l'ensemble des CEP, le développement du marché pro est relativement récent (il représente aujourd'hui 12,5 % du PNB de la Banque Commerciale CE APC). Et, il est considéré que « la culture » de ce marché spécifique n'est pas nécessairement suffisamment ancrée.
- ▶ La suppression d'une Direction spécifique peut dès lors conduire à s'interroger sur un **risque de dilution du développement sur les Professionnels**. La poursuite du processus d'acculturation à ce marché aurait pu justifier du maintien d'une Direction ad hoc comme aiguillon, y compris sous une Direction commune Marchés BDD.
- ▶ Le maintien de postes et de compétences spécialisées reste limité sur la Direction des marchés : un poste de responsable du marché des professionnels est créé au sein de la direction des marchés BDD. Le point de vigilance reste une meilleure définition des rôles et des interactions entre ce responsable et la Direction des offres et actions commerciales (totalement multi marché).
 - ▶ Sur l'animation et la prescription des postes dédiés par marché sont maintenus.
- ▶ On soulignera également **la suppression du département ADP** (Aide Développement Pro) en charge des aspects conformité et satisfaction client lors des entrées en relation comprenant 5 ETP :
 - ▶ La charge liée au réglementaire sera transférée à la conformité
 - ▶ La dimension relationnelle et commerciale reviendra aux agences, ce qui ne nous semble pas pertinent, en particulier dans le contexte actuel.

Analyse des enjeux liés à l'évolution du pôle BDD

Enjeu n°2 : Une logique de centralisation

- ▶ Une logique de centralisation avec la création de la Direction de l'Animation et de la Direction Prescription et Middle-Office, avec une volonté claire d'optimisation des ressources.
- ▶ Une importante réduction de la taille des régions. Elles étaient jusqu'à présent composées de :
 - ▶ 1 assistante
 - ▶ De chargés Risques et conformité (CRCI)
 - ▶ Mais aussi d'un Responsable Monitorat et Prescription (RMPP)
 - ▶ De gestionnaires de prescriptions
 - ▶ De moniteurs de ventes
- ▶ Dans le cadre du projet, ces deux dernières fonctions seront rattachées directement au Pôle BDD dans une logique de centralisation, tandis que la fonction de RMPP disparaît.

Organisation décentralisée	Organisation plus centralisée
<p>Une organisation décentralisée présente les avantages suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• Qualité des décisions par leur adaptation au contexte..• Réaction plus rapide grâce à un circuit d'information plus court• Adaptation au marché local• Expériences locales et limitation des risques	<p>Avec :</p> <ul style="list-style-type: none">• Une cohérence des décisions prises• Une uniformisation des politiques et des pratiques.• Une volonté de limiter les redondances des fonctions de l'entreprise

Analyse des enjeux liés à l'évolution du pôle BDD

Enjeu n°3 : Une importante restructuration des Directions qui s'accompagne d'une évolution des missions et des métiers

- ▶ Cette réorganisation structurante du pôle BDD se traduit par :
 - ▶ Une optimisation des ressources (- 19 postes), notamment sur la prescription, et le monitorat commercial ...
 - ▶ Une évolutions des missions, et de la polyvalence avec l'approche multimarchés (comme par exemple, l'assistance prescription multimarché)
 - ▶ Une évolution/création de certains métiers (17 postes avec changements de contenus), comme :
 - ▶ Coordinateur
 - ▶ Responsable de projet conduite du changement.
- ▶ **Un enjeu d'Intégration des équipes** (avec un grand nombre de changement d'affectations de Direction) :
 - ▶ Le risque, à l'échelle des différents services est que l'équipe ne se résume à l'addition des salariés de provenances diverses et que le fonctionnement en silo ne subsiste.
 - ▶ Les managers devront donc rassembler, fédérer, organiser et motiver des collaborateurs, autour d'un projet, d'un nouvel état d'esprit à instaurer.
 - ▶ L'enjeu consiste à créer un mode de travail, fluidifier les échanges, faciliter les relations, hiérarchiser les priorités... Il s'agira de mettre en place une organisation lisible où chacun a sa place et un rôle à jouer, où chaque compétence est nécessaire et reconnue.
- ▶ **Créer les conditions d'une dynamique collaborative, tout en préservant l'expertise de chacun sera un enjeu managérial fort.**

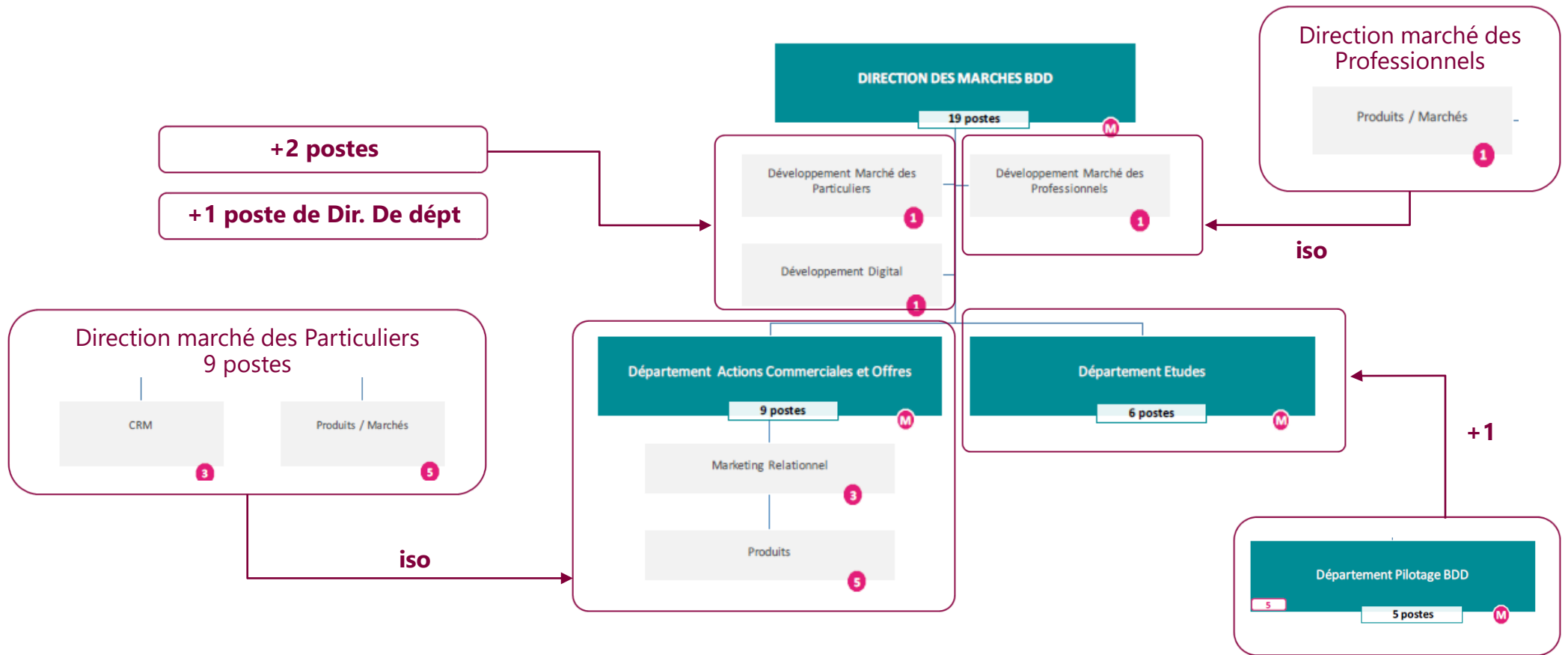


Réorganisation du Pôle BDD

Une double ambition pour la Direction des Marchés BDD

Constitution de la Direction des marchés BDD

ACTUELLEMENT	EN CIBLE	Différence
15 postes	19 postes	+4 postes



Une Direction des marchés qui se repositionne et se concentre sur l'élaboration des politiques clientèle sur les différents marchés / réseaux

- ▶ **Une mission stratégique** : élaborer les politiques clientèles et les plans de développement multi marchés, multi canal, mettre à disposition les offres, proposer les politiques de prix
 - ▶ Confier à un nouveau métier la responsabilité de proposer la politique de développement : 1 par marché et 1 pour le développement digital,
 - ▶ Centraliser au sein d'un département la déclinaison des politiques clientèle, par la construction des offres et des actions commerciales pour l'ensemble des marchés et des canaux de distribution (physique/digital), répondant ainsi à la volonté de transversalité, en coordination avec le marketing relationnel (avec la création d'un poste de Leader Expert),
 - ▶ Evolution du Département Pilotage vers une Direction Etudes, permettant d'analyser les effets des plans de développements ; ce département prendra également en charge les études portant sur l'évolution du réseau physique (rénovation, divers projets agences).

Points de vigilance

▶ Les principaux enjeux pour cette Direction :

- ▶ Effectivité de l'approche multi marchés et de l'intégration de la dimension digitale dans les plans de développement
- ▶ Faire passer le département études d'un rôle de reporting à celui d'analyses prospectives
- ▶ **Une importante évolution des métiers** pour le Directeur des marchés BDD, les deux responsables de département, les responsables de développement, les responsables projet études avec une évolution de leurs missions.
- ▶ Priorisation des offres et des mises en marché ?

Préconisation

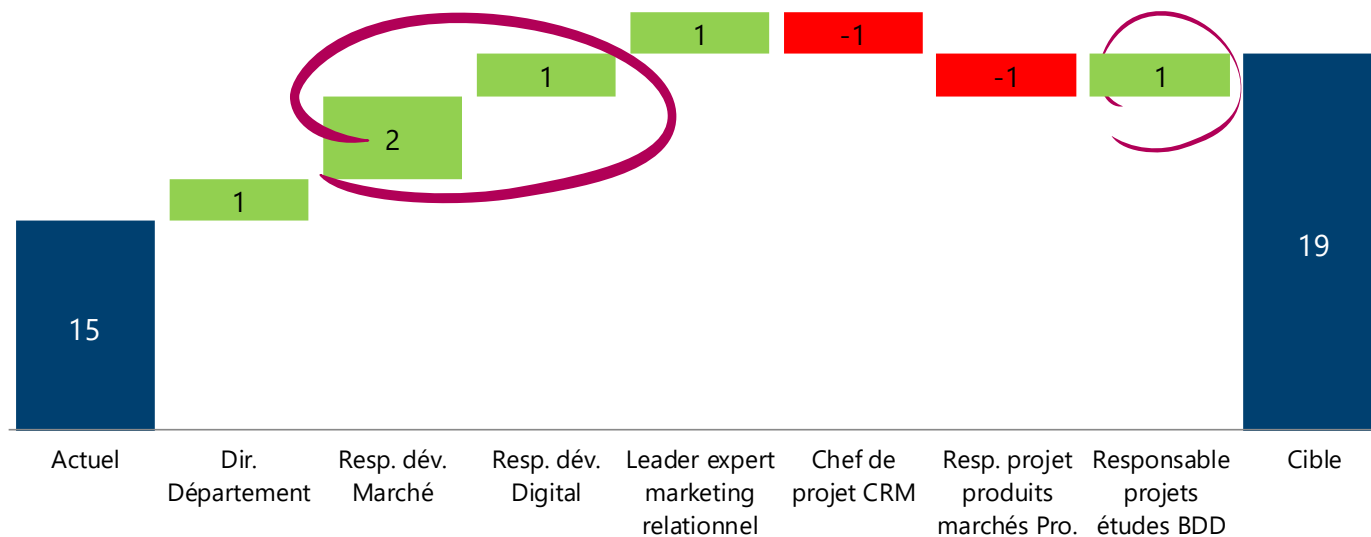
- ▶ Les relations entre les responsables de développement et le département actions commerciales et offres méritent d'être clarifiées dans la mesure où les premiers n'auront pas d'autorité hiérarchique sur le second
- ▶ Mieux définir au sein du département Actions commerciales et Offres les rôles par marché. Le développement sur le marché des pros (pénétration relativement récente des CEP) nécessite une spécialisation de certains métiers.

Direction des marchés BDD

Impact sur les créations / suppressions de postes

	Postes supprimés	Postes créés	Solde	Postes transférés	Impact final par Pôle
- Direction des marchés BDD	-2	5	3	1	4

Développement BDD - impacts sur les postes occupés



L'impact du projet sur la Direction des marchés BDD est de +4 postes, résultant de :

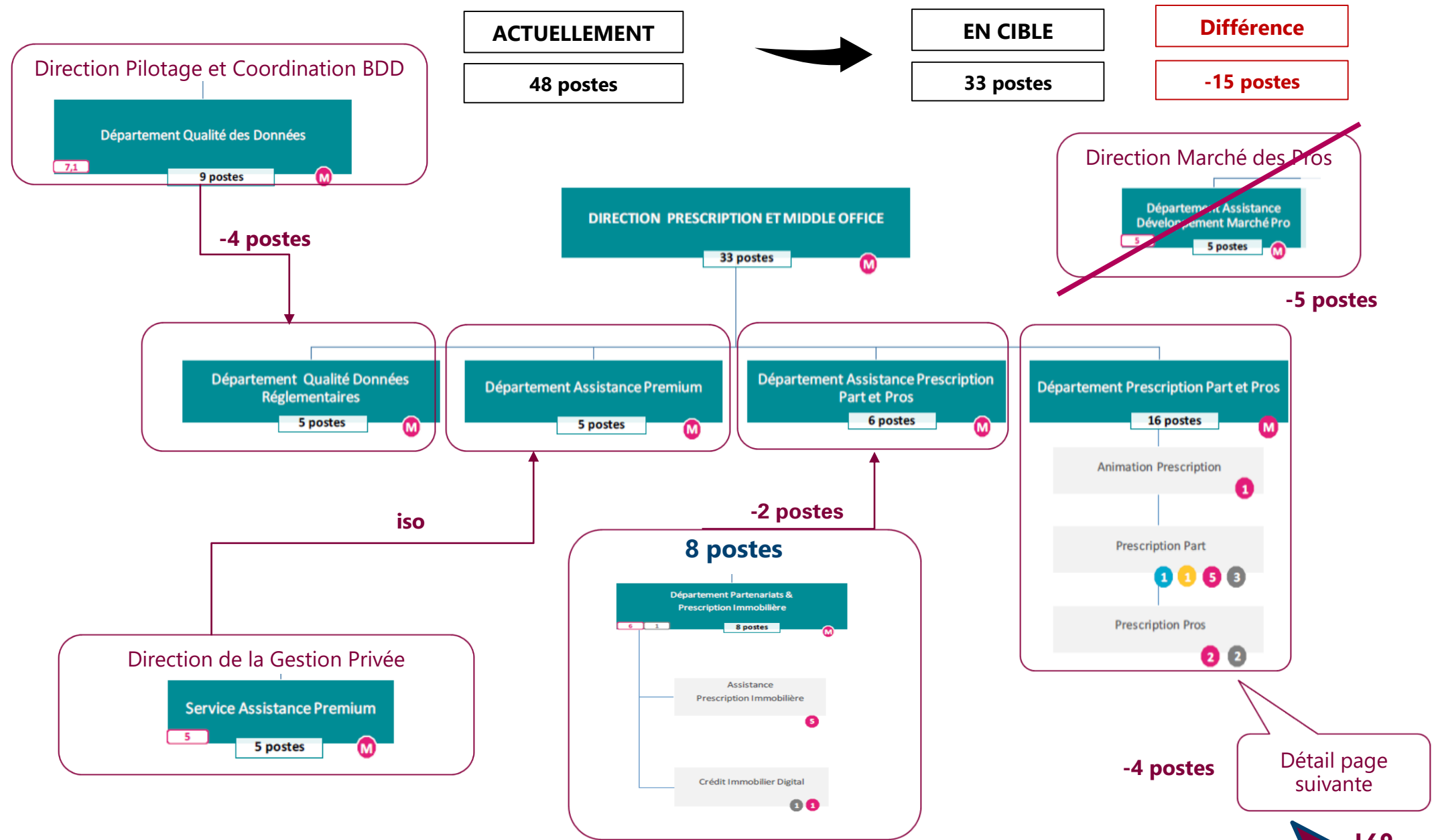
- ▶ **5 créations**, dont 1 Directeur, 2 département, 3 Responsables de développement et 1 Leader-expert
- ▶ **2 suppressions de poste**, responsable projet produits marchés, chef de projet CRM
- ▶ **1 transfert** de Responsable Projets Etudes depuis la Direction de la Distribution et Métiers Commerciaux



Réorganisation du Pôle BDD

Direction Prescription et Middle Office : Un recentrage de la prescription

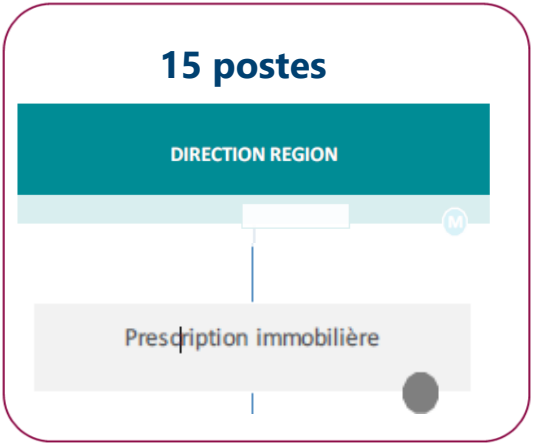
Organisation cible de la Direction Prescription et Middle office



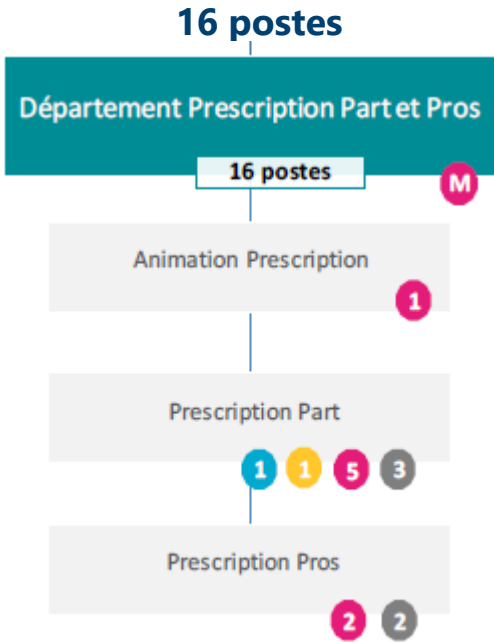
Zoom : constitution du Département Prescription Parts et Pros

Optimisation des ressources liées à la prescription part et suppression de l'Assistance Développement Pro

ACTUELLEMENT



EN CIBLE



Différence

-4 postes



Les principaux effets du projet sur la prescription au sein de la CE APC

Organisation actuelle :

▶ Deux filières prescriptions : l'une pour les Particuliers, l'autre pour les Pro :

▶ Avec, pour le marché des Particuliers :

- ▶ Une animation fonctionnelle du marché des courtiers rattachés aux régions
- ▶ Une assistance prescription immobilière en charge de la validation des dossiers
- ▶ Une assistance crédit immobilier digital essentiellement en charge du rebond commercial pour des clients

▶ Avec pour le marché des Pro : des chargés d'affaires prescription rattachés aux centres d'affaires

▶ Une forte présence en régions, au travers de 15 gestionnaires clientèle de prescription particuliers :

- ▶ Lien avec les apporteurs d'affaires locaux
- ▶ Mais volonté de la CE APC de limiter ce type de courtage pour se concentrer sur les grands courtiers nationaux (meilleure maîtrise des marges et de la qualité des dossiers)

Organisation cible :

▶ En cible, la prescription est regroupée au sein d'une même Direction avec deux départements permettant de séparer les relations prescripteurs (avec une distinction part/pro) de l'assistance aux montages de dossiers (pour les deux marchés).

▶ Le projet met fin à une fonction « bancaire » qui était celle des RMPP et qui cumulait **des responsabilités non complémentaires du monitorat et de la prescription.**

▶ Centralisation du management des Chargés de Prescription Part et Pros tout en restant en proximité et donc ne nécessitant pas de mobilité géographique des CAPI.

- ▶ Détachement des CAPI Pros des Centres d'Affaires Pros
- ▶ Détachement des CAPI des Régions

▶ La fonction de relance des **Crédits Immobiliers Digitalisés (e-rebond)** est transférée au CRC (-2 postes).

▶ L'activité relative aux relations **avec les Comités d'Entreprise** disparaît du panorama.

▶ Cette centralisation de l'activité et l'externalisation vers le CRC permet de gagner 6 postes sur ce pan d'activité.

Evolution de la prescription

- ▶ **La CE APC souhaite que la prescription reste un levier de conquête sur les deux marchés.**
- ▶ **Le courtage et les relations des banques avec le courtage évolue :**
 - ▶ Le maillage territorial se renforce en particulier par le développement de la franchise
 - ▶ La diversification de l'offre s'accroît, avec le développement du courtage sur les professionnels (comme Cafpi)
 - ▶ Mais les banques tendent à se recentrer sur les prescripteurs nationaux sur le marché des particuliers (crédit immo), après avoir renégocier les commissions des prescripteurs à la baisse.



Leur relation client évolue également avec le digital. On notera à cet égard que la CEAPC prévoit de déployer un outil de « *selfcare* » et de pré_scoring auprès des courtiers.

Avis SECAFI

- ▶ La création d'une filière prescription nous parait en phase avec l'évolution prévisible du courtage et des relations des banques avec leurs courtiers.
- ▶ La diminution des effectifs concerne quasi exclusivement les gestionnaires de clientèle prescription particulier (de 15 à 10 postes), avec l'évolution des relations prescripteurs et la centralisation du management de cette activité, auparavant dévolu aux régions. Notons également que le poids de la prescription sur le marché des particuliers n'est pas vouée à augmenter.



Points de vigilance

- ▶ Le département Assistance Prescription (assistance au montage de dossiers) devient multi-marchés, alors que les gestionnaires assistance étaient centrés sur l'activité prescription immobilière. Il en ressort un sujet d'évolution de métier qu'il conviendra d'accompagner.
- ▶ Un redécoupage des territoires est également annoncé.

Qualité des données réglementaires : les process internes impactés par le déploiement d'un outil Groupe : Vialink

- ▶ Les volumes à traiter restent conséquents pour CE APC avec 50 000 contrôles et près de 6 000 remédiations.
- ▶ Avec la digitalisation des processus d'entrée en relation (délais plus courts, relation à distance, authentification renforcée...), et grâce à l'optimisation de la gestion documentaire, la connaissance client s'est enrichie et fiabilisée.
 - ▶ Néanmoins, **les processus d'entrée en relation** se sont parallèlement alourdis par la prise en compte de demandes réglementaires toujours plus nombreuses et complexes. Au-delà des informations strictement nécessaires pour identifier le client, la collecte d'un grand nombre de données servant à évaluer le risque et à répondre à des exigences réglementaires s'accroît tendanciuellement.
- ▶ Aujourd'hui, les contrôles de 1^{er} niveau des DRC sont assurés par :
 - ▶ **Le département qualité des Données** (9 postes) pour les EER des Particuliers
 - ▶ **Pour les Professionnels** : le département Aide au développement des Professionnels, qui assure dans un délai de 6 mois à compter de l'EER une vérification de la conformité des dossiers (relance éventuelle) et une fonction commerciale (compléter l'équipement client après l'EER).
- ▶ Le projet Ambitions Support conduit à **la suppression de 4 postes au niveau de la qualité des données (déploiement de Vialink) et à la suppression complète du département Aide au développement des Pro (soit -5 postes sur le périmètre actuel d'activités)**



Avis SECAFI

- ▶ L'ADP paraît avoir démontré son utilité tant sur le plan de la conformité (augmentation du taux à 90%) qu'en termes de satisfaction client lors des entrées en relation. Cette double dynamique de contrôle réglementaire et de rebond commercial paraissait intéressante, mais elle sera remise en cause par le projet.
- ▶ Cela sous-tend un transfert de tâches vers le réseau, ce qui ne nous semble pas opportun dans le contexte actuel de risque de tension, du fait du développement des demandes clients et de leur complexification dans un contexte de crise économique profonde.



Qualité des données réglementaires : les process internes impactés par le déploiement d'un outil Groupe : Vialink

- ▶ Dans l'organisation cible, le rôle du département Qualité des données réglementaire sera :
 - ▶ Comme actuellement, d'assurer le contrôle de 1er niveau sur les EER Part, avec une optimisation de l'activité grâce à l'automatisation des contrôles par Vialink
 - ▶ De prendre en charge les contrôle de 1^{er} niveau des Professionnels (report de la charge de travail de l'ADP)

▶ Questions soulevées :

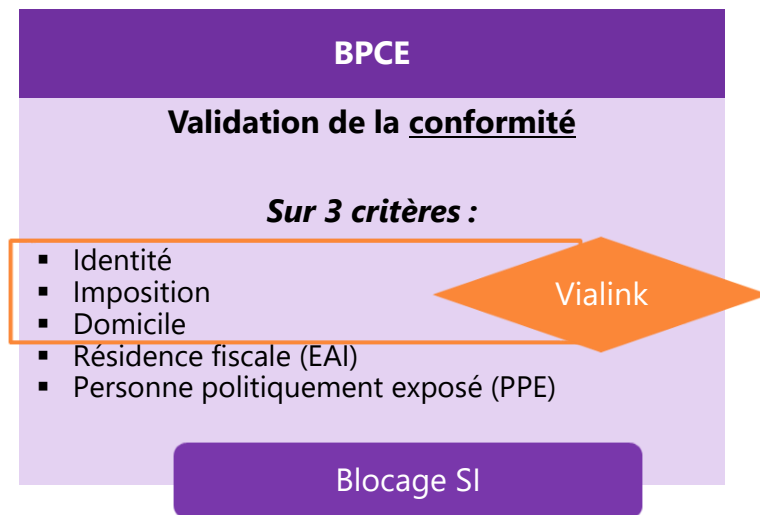
- ▶ **La fiabilité de Vialink** sur les contrôles de conformité et par conséquent **l'évolution réelle de la charge de travail sur les EER des Particuliers** (reliquat de contrôles aléatoires par échantillonnage Priscop)
- ▶ **L'estimation de la charge pour les Professionnels**, car l'automatisation des contrôles des personnes morales n'est pas encore permise par l'outil
- ▶ **La montée en compétences des équipes sur la validation des DRC Pro.**, plus complexe que sur les Particuliers.



Points de vigilance

- ▶ Si le déploiement de VIALINK concerne le marché des Part et se révèle efficace, il ne concerne pas encore l'EER des personnes morales. La question du dimensionnement des effectifs dans le département qualité des données doit être précisée.
- ▶ L'évolution que vont connaître les métiers du risque et de la conformité, dans les prochaines années, fait partie des interrogations qui restent, difficile à lever. L'automatisation progressive des outils de contrôle et d'analyse, couplée à la multiplication des réglementations, crée une forte demande mais qui devrait diminuer, une fois l'ensemble des processus automatisés. Les métiers vont évoluer vers les enquêtes en cas d'anomalie détectée par le SI. Un accompagnement sur ces montées en compétence est à prévoir.

Vialink : Automatisation des contrôles de conformité des Particuliers



*depuis avril 2020 :
Equinoxe (SI) bloquant si DRC non conforme*

Direction Prescription et Middle office

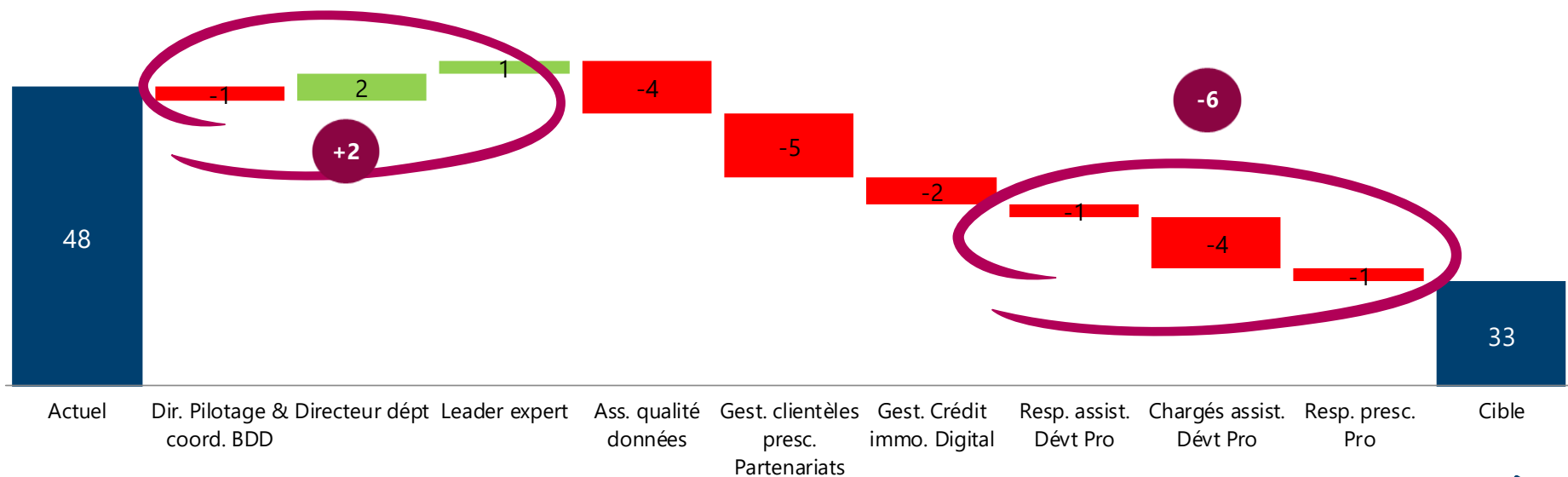
Impact sur les créations / suppressions de postes

	Postes supprimés	Postes créés	Postes transférés	Impact final par Pôle
- Direction Prescription et MO	-18	3	-15	-15

Pour la Direction Prescription et MO, le projet implique la suppression nette de 15 postes, résultat de :

- ▶ **3 créations**, pour des postes de Direction ou de Leader expert
- ▶ **18 suppressions de poste** dont 6 sur le marché Pro et 5 postes en région.

Prescription et MO - impacts sur les postes occupés



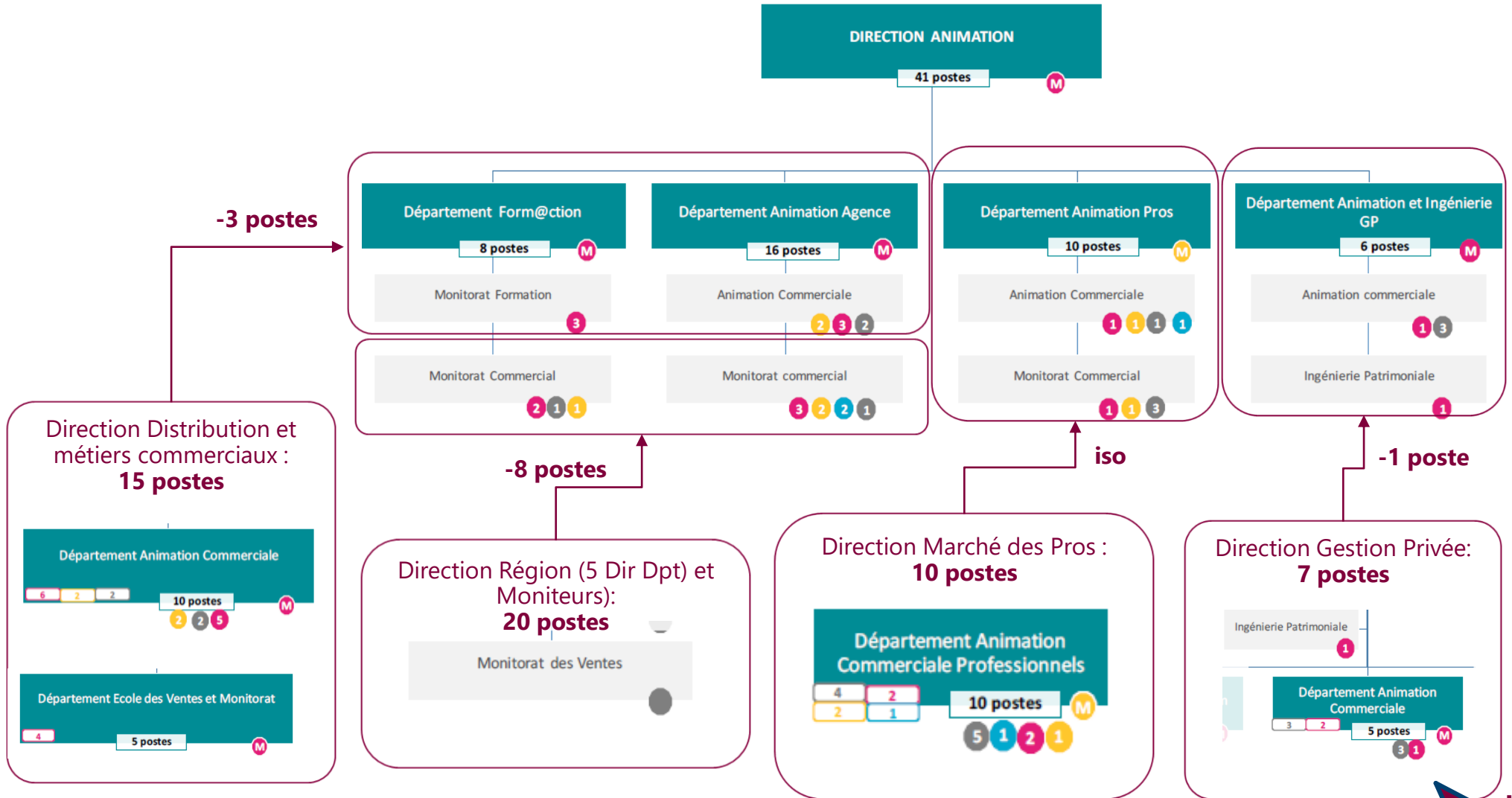


Réorganisation du Pôle BDD

Direction de l'animation

Organisation cible de la Direction de l'animation

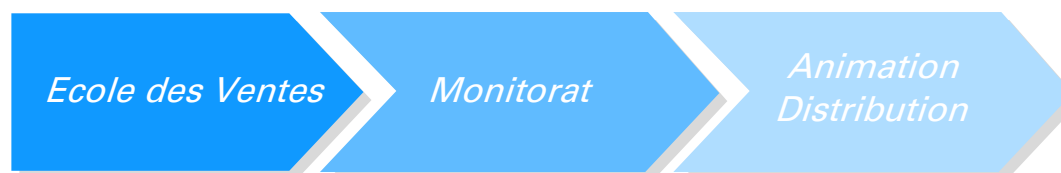
ACTUELLEMENT	EN CIBLE	Différence
52 postes	41 postes	-11 postes



Vers un dispositif d'animation plus cohérent prenant un compte une approche multi marchés

Organisation actuelle :

- ▶ **Pour les Pro. :**
 - ▶ Animation commerciale marché des pro composée de 9 animateurs dont 1 en charge de l'accompagnement des évolutions des projets informatiques.
 - ▶ Les animateurs sont positionnés sur l'ensemble du territoire et ont la responsabilité de 3 ou 4 groupes
 - ▶ **Pour les Particuliers :**
 - ▶ 8 animateurs commerciaux dont 1 responsable de projet.
 - ▶ Des collaborations existent déjà entre l'école des Ventes et l'animation
 - ▶ **La gestion privée** dispose aussi d'une équipe dédiée d'animation (7 postes) rattachée à la Direction de la Gestion Privée
 - ▶ Dispositif complété par **20 postes de moniteurs** aujourd'hui en région
 - ▶ **Une frontière** existe entre :
 - ▶ Moniteurs sur l'accompagnement individuel
 - ▶ Animateurs sur l'accompagnement collectif
- ▶ Cette organisation est jugée satisfaisante puisque dans bien des cas, les formateurs sont considérés comme de **véritables partenaires de l'activité du réseau**. Toutefois, des marges de progrès existent en termes d'harmonisation des pratiques, d'échanges d'expérience etc..
- ▶ **Le projet** : une logique de filière d'animation De l'Ecole des ventes au monitorat et à l'animation



La création d'une Direction de l'animation :

- ▶ Opportunité afin de travailler différentes articulations, harmonisations et complémentarités entre :
 - ▶ Les Marchés (Part, Pro, mais aussi Banque Privée)
 - ▶ Form@ction, monitorat et animation
 - ▶ Filière animation et métier afin d'éviter un risque de déconnexion
- ▶ Le droit de tirage sur le monitorat qui est laissé aux régions est une option positive : elle limite des interventions qui ne seraient que « pull » et émanant de la direction de l'animation au profit d'interventions qui seraient « tirées » par des besoins locaux.
- ▶ **Au sein de l'animation Pro**, une nouvelle **distinction est créée entre animateurs et moniteurs** qui n'existait pas. Elle s'inspire en cela de l'existant sur le marché Part. Cette spécialisation n'est pas toujours comprise par les animateurs Pro qui craignent également que cela n'engendre une certaine déqualification et/ou un fonctionnement à 2 vitesses au sein de l'équipe.
- ▶ Les **leviers d'efficience** se concentrent essentiellement sur l'animation et le monitorat sur les agences /parts :
 - ▶ Centralisation de l'activité Monitorat commercial, aujourd'hui répartie sur l'ensemble des régions, dans les deux départements formation et animation agences (- 3 postes),
 - ▶ Optimisation de l'animation commerciale agences (- 1 postes)
- ▶ Les autres leviers tiennent à la disparition des Départements Monitorat et Prescription en régions (5 postes).
- ▶ Enfin, soulignons le transfert de 2 postes à la Direction de la distribution multicanale (1 poste de l'animation part et 1 poste de l'animation pro).

Les enjeux de la filière animation

- ▶ Nous relevons avec intérêt que la nouvelle organisation de l'animation repose encore très largement sur des équipes dédiées, ce qui permet d'assurer un accompagnement personnalisé et/ou adapté aux besoins.



Avis SECAFI

- ▶ Nous nous interrogeons sur la pertinence d'étendre le distinguo entre animateur d'une part et moniteurs d'autre part au marché des Pros. Une plus grande polyvalence sur le champ de l'accompagnement individuel et de l'accompagnement collectif permettrait d'élargir le champs et les perspectives des animateurs, comme des moniteurs tout en conférant plus de souplesse à l'organisation.



Points de vigilance

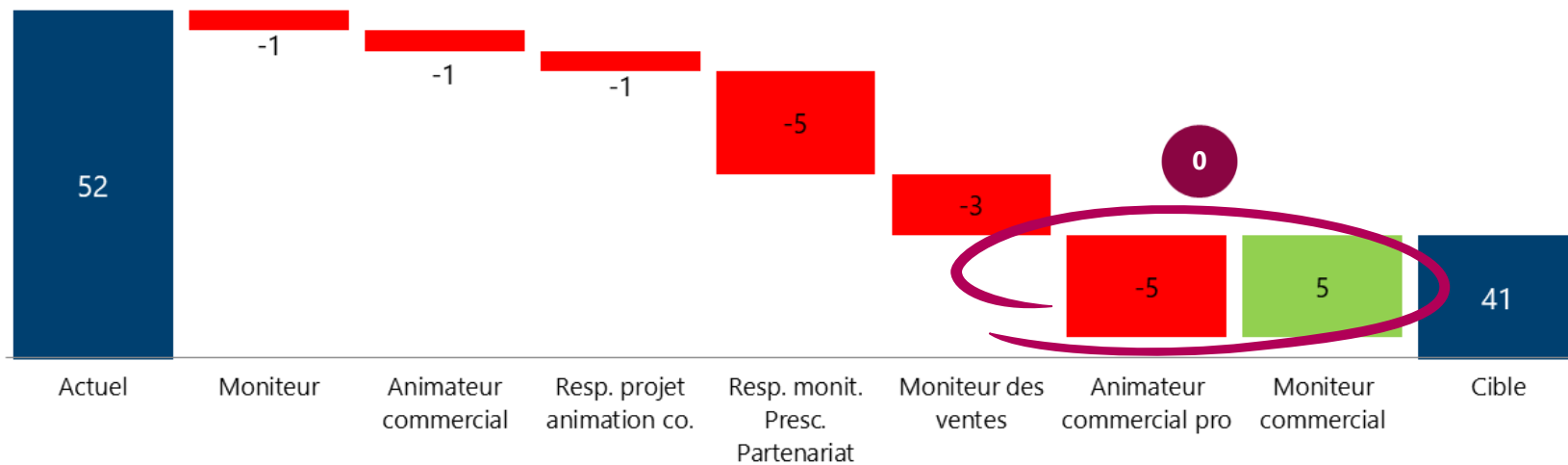
- ▶ Entre autonomie et harmonisation :
 - ▶ Si la volonté d'harmonisation de pratiques est positive, elle ne doit pas conduire à une diminution d'une certaine autonomie qui prévaut dans l'organisation actuelle.
 - ▶ L'autonomie est en effet un facteur important de régulation des risques psychosociaux.

Direction Animation

Impact sur les créations / suppressions de postes

	Postes supprimés	Postes créés	Solde	Postes transférés	Impact final par Pôle
- Direction de l'animation	-17	6	-11		-11

Direction Animation - impacts sur les postes occupés



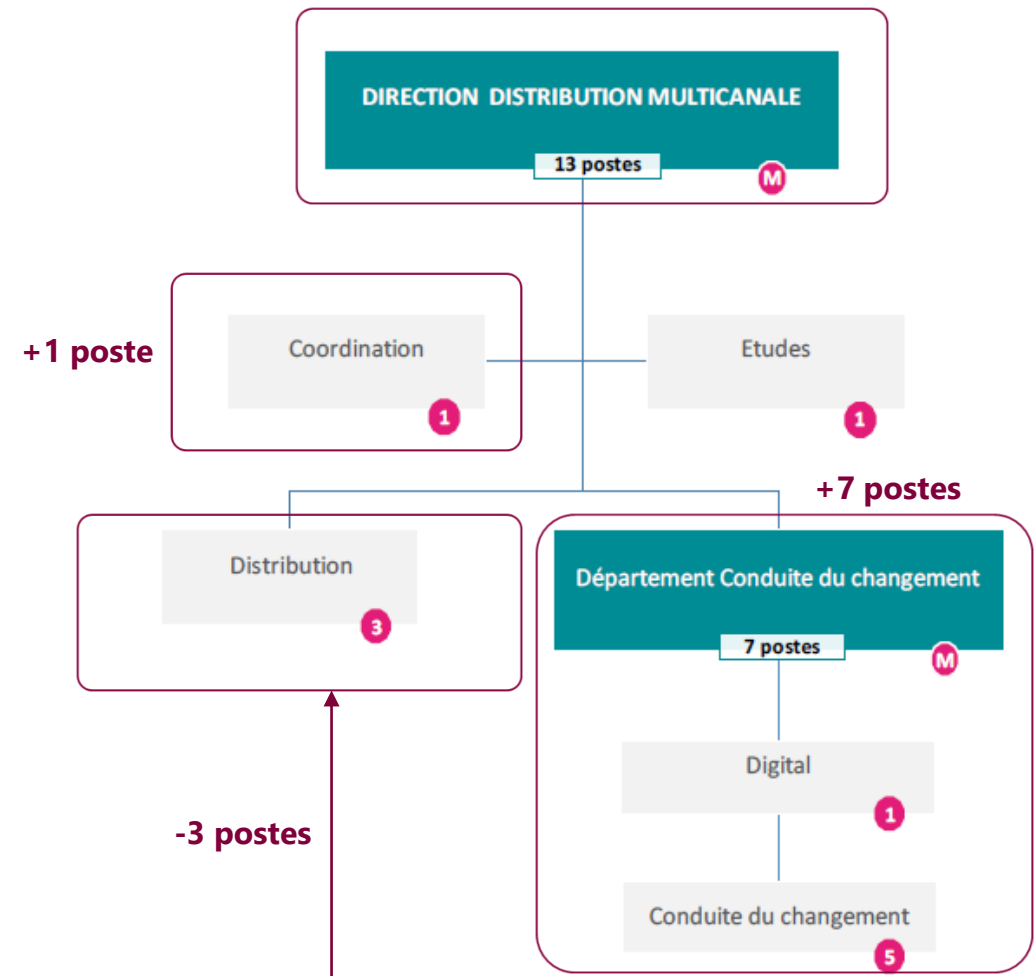
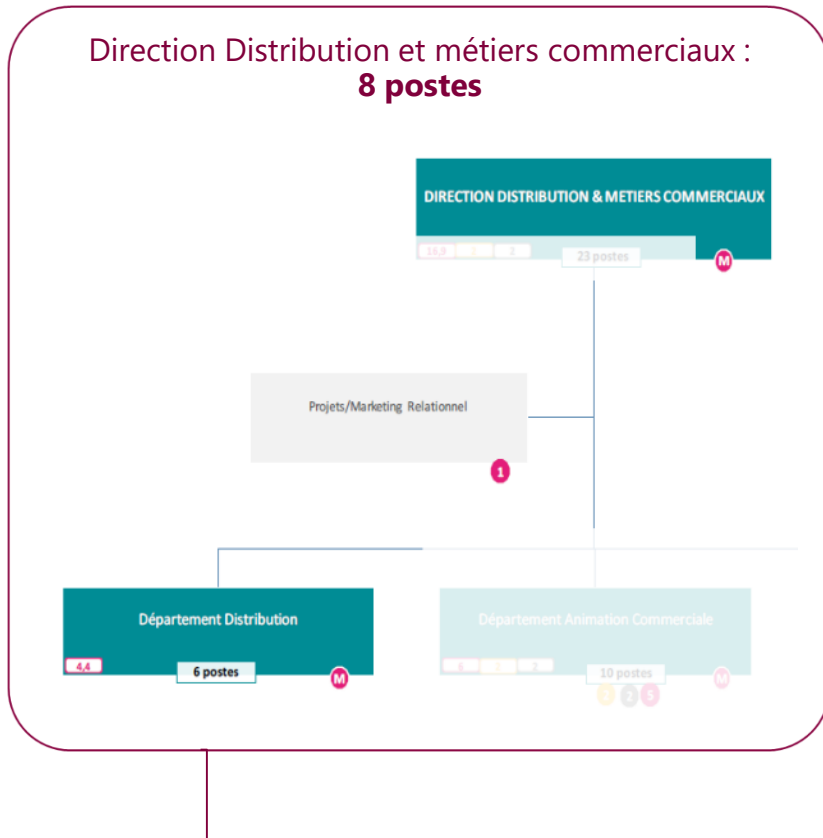


Réorganisation du Pôle BDD

Direction Distribution Multicanale

Organisation cible de la Direction Distribution Multicanale

ACTUELLEMENT	EN CIBLE	Différence
8 postes	13 postes	+5 postes



Les objectifs de la Direction Multicanale

▶ Deux objectifs majeurs :

- ▶ Définir et mettre en place le modèle organisationnel pour répondre à la politique clientèle définie, à travers l'évolution de la segmentation clientèle et des portefeuilles, des métiers et de leurs référentiels, du maillage, des process de vente. (notamment VAD)
- ▶ Une nouvelle mission d'accompagnement des différents changements induits par les projets d'évolution du SI et des projets digitaux.

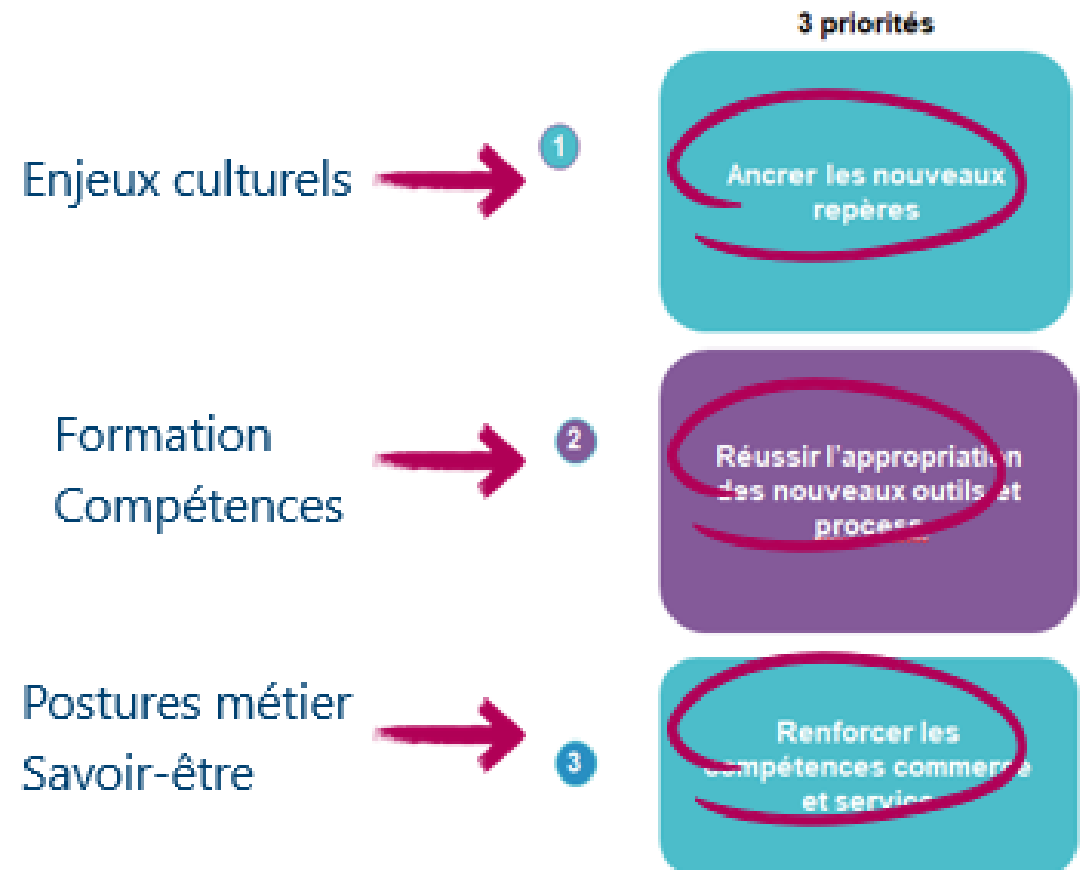
▶ La Direction sera composée :

- ▶ D'un socle d'activité aujourd'hui couvert **par une partie de la Direction de la Distribution et métiers commerciaux/Département Distribution, recentré autour du réseau physique** : 6 postes actuellement, avec une réduction de 1 poste en cible, 1 Directeur de Département, 2 postes transférés : 1 poste sur la Distribution Digital transféré sur le Département Conduite du Changement ; le poste existant sur les projets de rénovation agences devient « Etudes » sous la hiérarchie directe du Directeur de la Distribution ;
 - ▶ De la création **d'un département complet (7 personnes) dédié à la conduite du changement**, dont 1 poste digital (transfert du Dpt Distri)), et 5 création Responsable Projet Conduite du changement, avec la reprise des activités réalisées au sein de l'animation part et pro. Ce département vise à accompagner :
 - ▶ L'enrichissement du périmètre de la Banque à Distance et des process VAD
 - ▶ L'évolution des outils (type Vialink, Dossier numérique crédit ...)
 - ▶ De projets hors SI (Accessibilité, Engagements clients ...).
 - ▶ *On notera à cet égard l'accent mis sur la transformation digitale et la Banque à Distance et la VAD*
 - ▶ **Un poste de coordination** est créé afin de fluidifier davantage la conduite des projets
- ▶ **Un périmètre d'activité très large, pouvant entrer en concurrence avec d'autres fonctions support de la CE APC (transformation, DSI, DISG...).**
- ▶ **De nombreuses évolutions de métiers**



Préconisations

- ▶ Outre la dimension « formation et compétences » qui nécessitera par ailleurs une articulation avec les fonctions RH mais aussi avec la Direction de l'animation, il nous paraît aussi souhaitable que le département conduite du changement intègre les enjeux de changement culturels et de postures métiers qu'implique le développement des outils digitaux.



Une organisation adaptée

- ▶ Outre le département conduite du changement est créée :
 - ▶ Une fonction coordination dont les missions méritent d'être précisées.

COORDINATEUR(TRICE) PROJETS			
RATTACHEMENT REFERENTIEL METIER			
<i>Famille :</i>	<i>Métier Repère :</i>	<i>Classification :</i>	<i>Rôle :</i>
Fonctions Supports	Spécialiste / Responsable Marketing / Communication	de G à K	Spécialiste
22010195			
RATTACHEMENT HIERARCHIQUE			
Directeur(trice) Distribution Multicanale et Transformation Digitale			
FINALITES DE L'EMPLOI			
Développer et diffuser des expertises spécialisées			
• Assurer en autonomie ou en collaboration une production à valeur ajoutée			
• Diffuser son expertise métier dans l'entreprise et assurer l'accompagnement technique sur les dossiers complexes			
• Participer par son expertise aux projets internes ou Groupe			
• Piloter des projets transverses ou stratégiques en autonomie et en étant force de propositions pour proposer des solutions innovantes et à forte valeur ajoutée			
Assurer la priorisation et la planification des projets Entreprise impactant le réseau BDD			
Assurer la coordination avec les autres pôles de l'Entreprise			



Préconisations

- ▶ Cette fonction peut s'avérer exponentielle. Il est important selon nous qu'elle fasse l'objet d'une priorisation. Il s'agira donc de décider quelle tâche est la plus importante à un instant « t » afin de la réaliser en priorité. L'objectif est d'être sûr de travailler sur ce qui est vraiment important et de ne pas perdre du temps avec des tâches secondaires, dont la réalisation peut facilement être reportée. Le rôle de la priorisation des actions est de déterminer un chemin critique permettant d'atteindre l'objectif. Il est impératif d'avoir un objectif global et de définir clairement la cible de chacune des tâches référencées. Ce n'est qu'à cette condition qu'il sera possible de déterminer précisément comment prioriser les tâches en fonction de leurs importances et de leurs urgences

Direction Distribution Multicanale

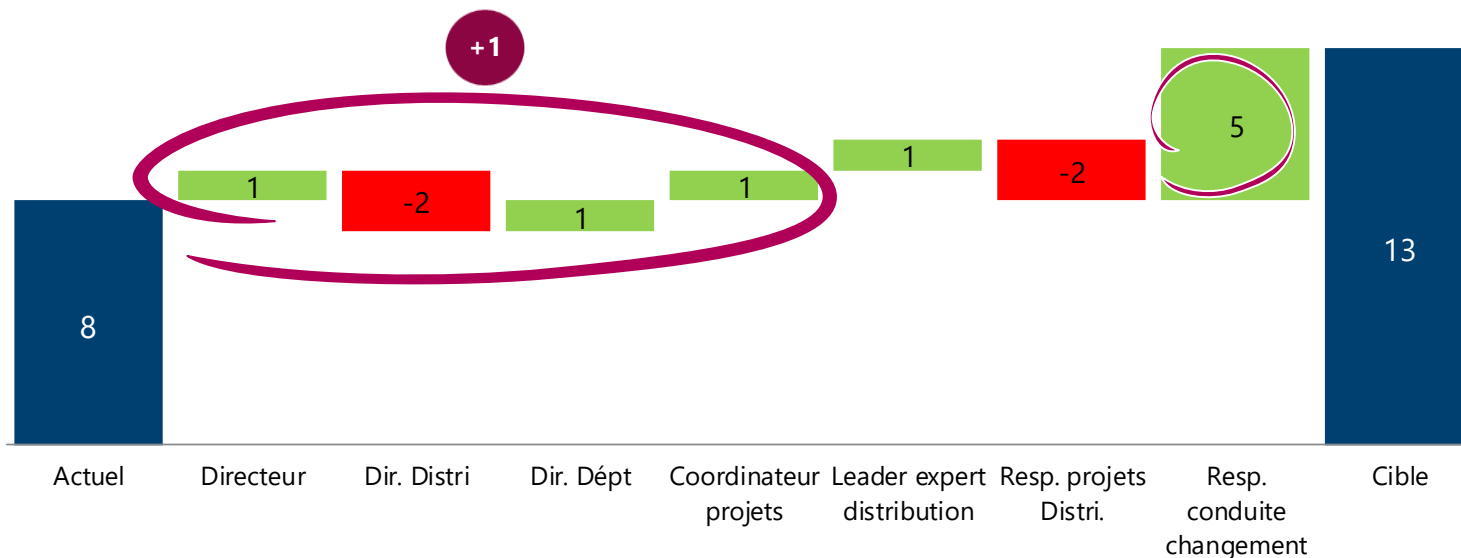
Impact sur les créations / suppressions de postes

	Postes supprimés	Postes créés	Solde	Postes transférés	Impact final par Pôle
- Direction Distribution multicanale	-3	9	6	-1	5

Les postes ouverts à la Direction Multicanal évoluent de 8 à 13 en cible, avec :

- ▶ **9 créations**, ventilées entre des postes de Directeur, Coordinateur et Leader expert (4 au total) et des postes de Responsables projets / conduite du changement (5)
- ▶ **3 postes supprimés**
- ▶ **1 transfert sortant** de chef de projet vers la Direction des marchés BDD

Direction Multicanal - impacts sur les postes occupés





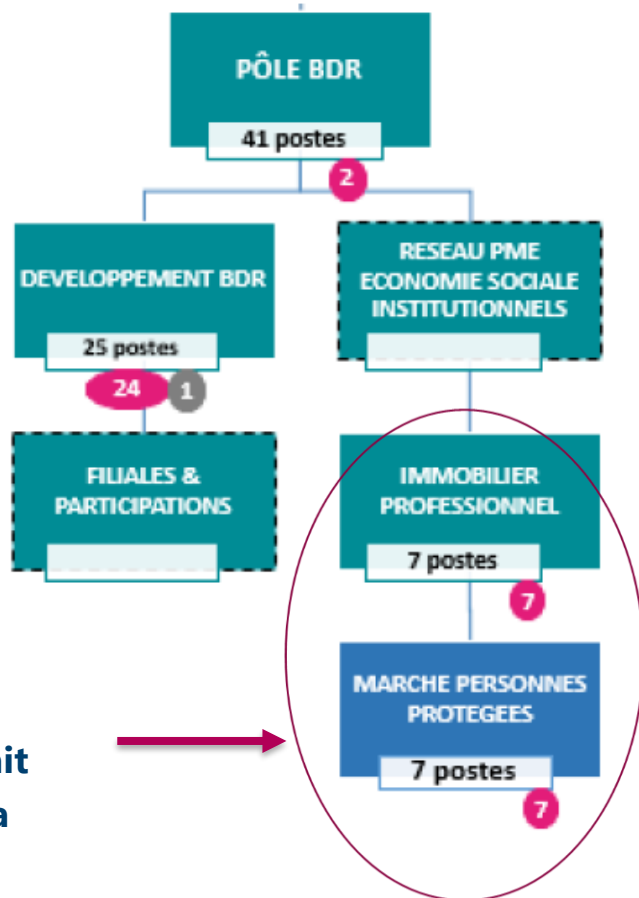
IV - Pôle BDR

Une organisation actuelle du pôle BDR autour de 4 Directions, dont une seule fait partie du périmètre de la réorganisation

- ▶ Le pôle BDR est actuellement organisée autour de 4 Directions, dont une Direction dite support.
 - ▶ Trois Directions commerciales :
 - ▶ Une Direction réseau PME, Economie Sociale, Institutionnels : intègre le plus grand nombre de collaborateurs et coiffe les 11 CAF de la BDR (9 CAT territoriaux, 1 CAF Grands Comptes, pour les entreprises de plus de 50 M€ de chiffre d'affaires, 1 CAF Relation à distance pour une partie de l'économie sociale et des collectivités).
 - ▶ Une Direction de l'Immobilier Professionnel, essentiellement centrée sur les promoteurs, les marchands de biens et les foncières.
 - ▶ Une Direction des Filiales et Participations, en soutien du réseau sur les montages complexes, recouvrant l'ingénierie financière, les financements structurés.
 - ▶ Une **Direction du développement (25 postes), intégrant 3 départements** :
 - ▶ Département **Offre et marketing (6 postes)** : gestion de l'offre et des canaux et tout ce qui est support aux commerciaux. Point d'attention : le fichier du personnel fait état d'une personne supplémentaire dans ce Département (non mentionné dans l'organigramme) : 1 chargé de projet BDR (0,9 ETP, sans poste ?)
 - ▶ Département **Services clients (10 postes)** : service de middle-office en soutien des commerciaux sur un certain nombre d'opérations. Concerne essentiellement la DRC (mise à jour du dossier client).
 - ▶ Département **Animation et Expertise (7 postes)**.
- ▶ **Le Pôle BDR ayant déjà fait l'objet d'une réorganisation fin 2019, il n'est que peu impacté par le projet #Ambition Supports.**
- ▶ **En effet, le projet actuel ne concerne que la Direction du Développement BDR. Contrairement à ce qui est indiqué dans le dossier, l'Immobilier professionnel ne fait pas partie de la réorganisation. Le poste supplémentaire en cible sur ce département est déjà pourvu.**

Une organisation actuelle du pôle BDR autour de 4 Directions, dont une seule fait partie du périmètre de la réorganisation

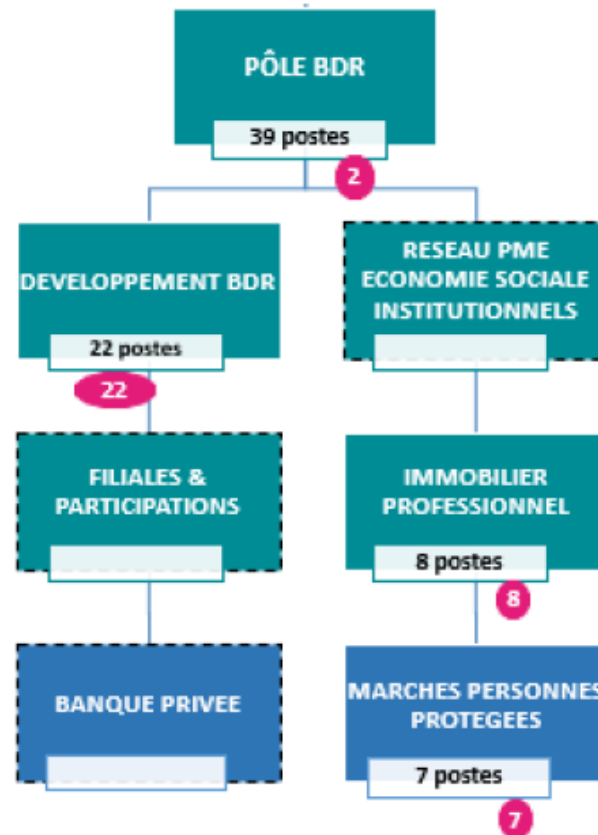
L'organisation détaillée actuelle



En réalité ne fait pas partie de la réorganisation

De fait, le recul du nombre de postes sur la BDR sera en réalité de 3, et non pas de 2

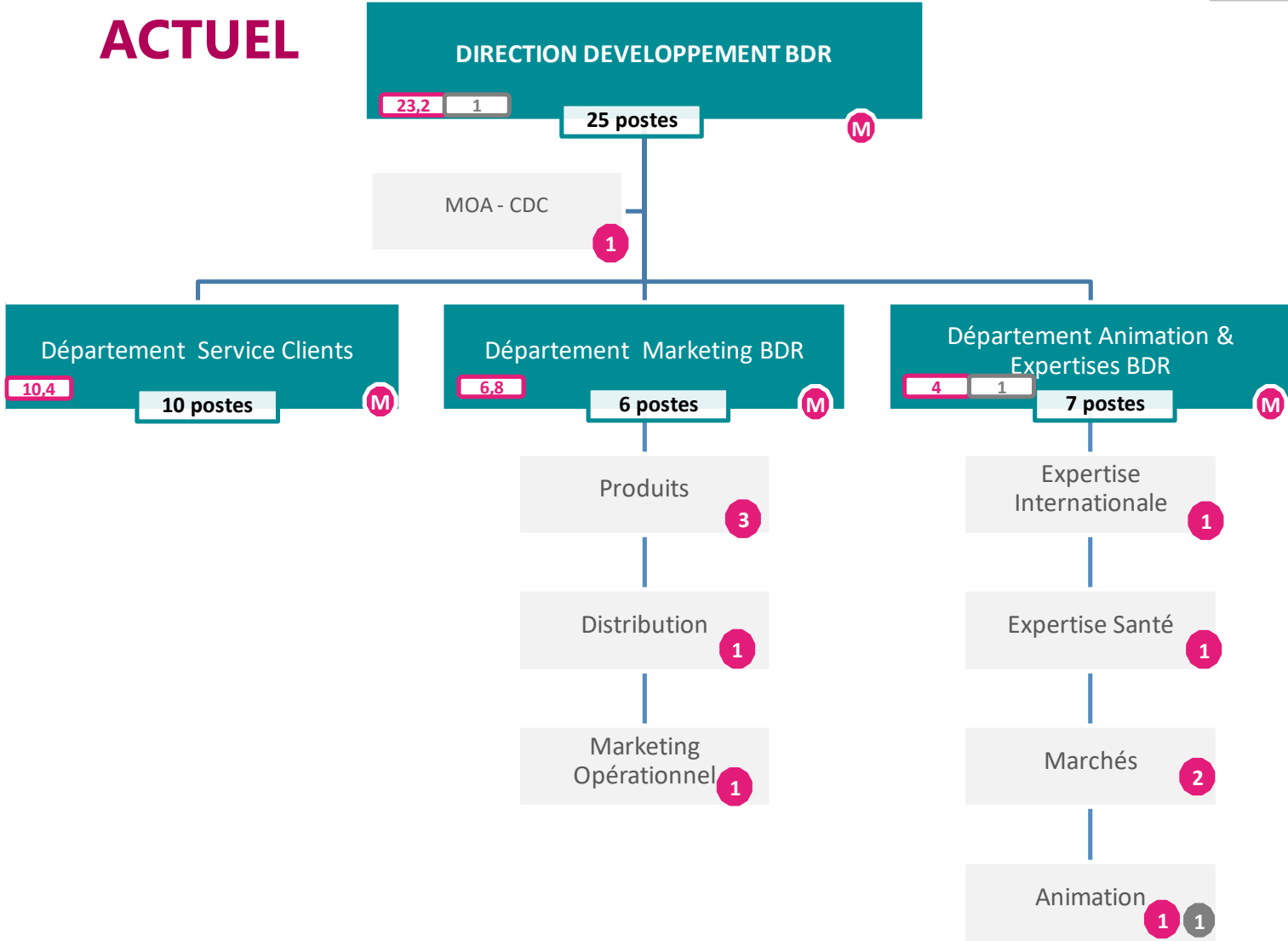
L'organisation détaillée cible



En cible, un rattachement de la Banque Privée à la BDR (auparavant dans la BDD), avec un maintien de la partie Gestion Privée avec les CAGP à la BDD.

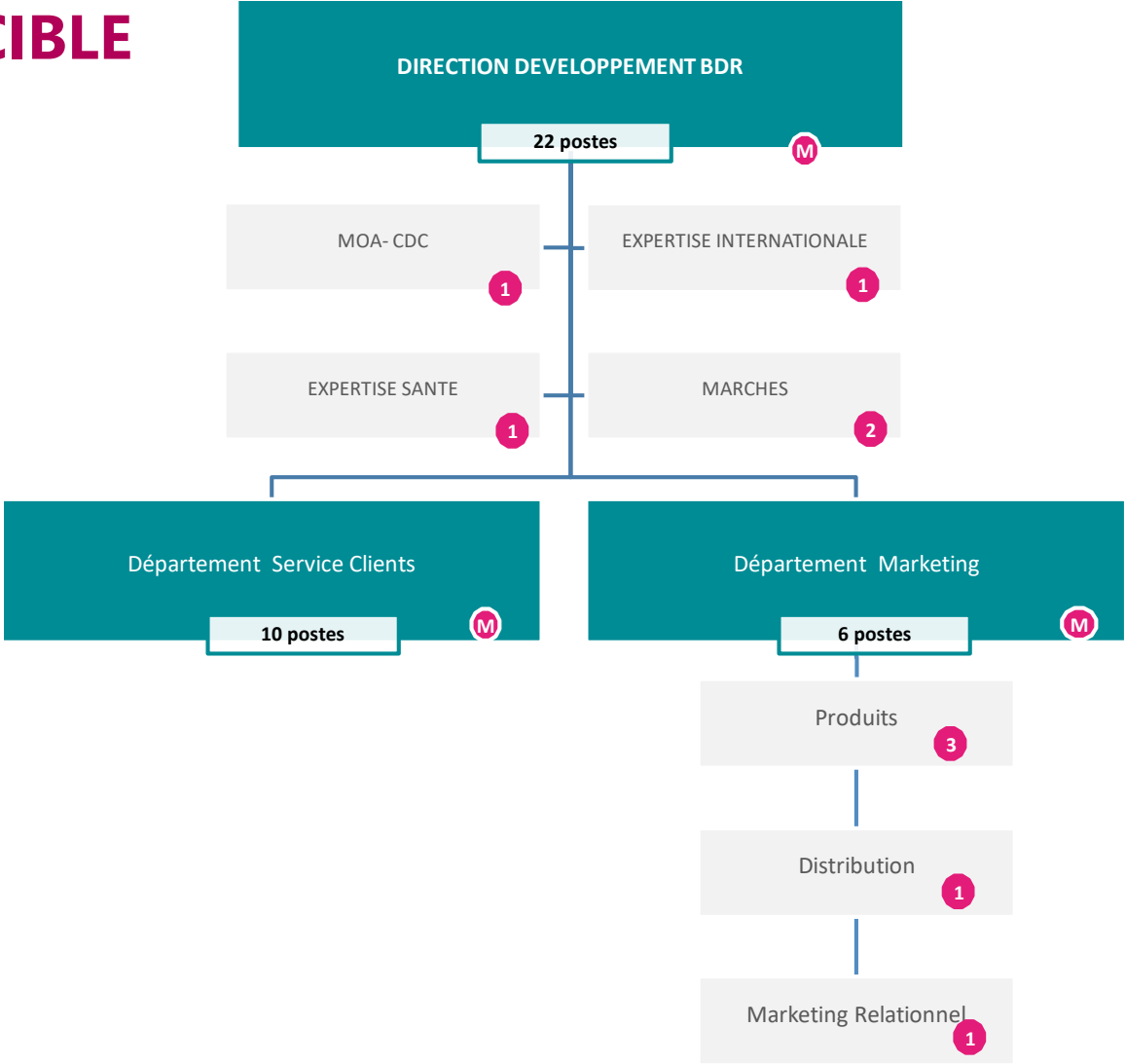
19

Seule la Direction du Développement est réorganisée – De 3 départements actuels à 2 départements cibles



Seule la Direction du Développement est réorganisée – De 3 départements actuels à 2 départements cibles

CIBLE

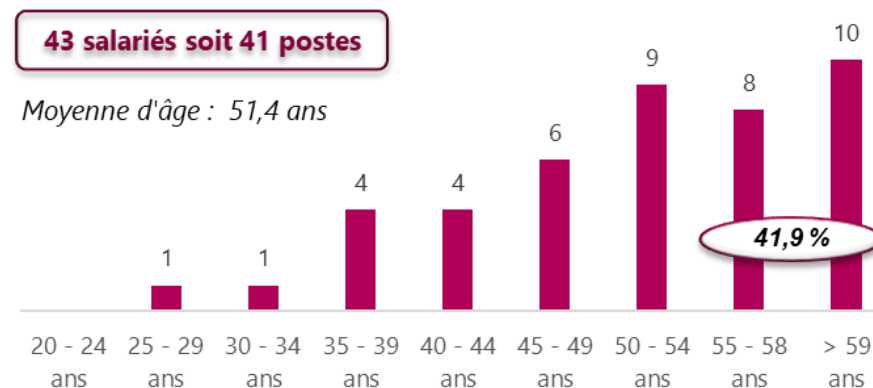


La Direction du Développement BDR : suppression du Département Animation et Expertises BDR

- ▶ La Direction du Développement BDR passe de 3 à 2 Départements, avec la **suppression du Département Animation et Expertises BDR**.
- ▶ Les **2 départements Marketing et Service Clients ne sont pas impactés**.
- ▶ Le **Département Animation et Expertises BDR** recouvre aujourd'hui **7 postes et 6 collaborateurs dont 1 manager** sur 3 métiers :
 - ▶ 1 sur l'animation commerciale (1 poste vacant)
 - ▶ 2 responsables de marchés (animation des différents marchés)
 - ▶ 2 experts :
 - ▶ 1 sur la santé en accompagnement des commerciaux,
 - ▶ 1 sur l'International.
- ▶ Le projet **supprime l'animation commerciale** proprement dite, soit **2 postes d'animateurs**.
 - ▶ Cette dernière est en fait un métier d'expertise au sein de la BDR et porte sur 6 marchés (Economie sociale, Institutionnels, Immobilier Professionnel ...).
 - ▶ L'animation commerciale recouvre à la fois l'accompagnement des nouveaux chargés d'affaires, et des interventions collectives dans le cadre de déploiement d'offres ou d'outils.
 - ▶ En réalité, du fait du faible nombre d'animateurs et de l'étendue du territoire, l'essentiel de cet accompagnement est déjà assuré par les Directeurs de CAF.
- ▶ En supprimant l'animation commerciale, le Département Animation et Expertises ne recouvre plus que 5 postes dont 1 manager. Du fait des **nouveaux principes sur les schémas organisationnels** (cible de 5 postes minimum par entité, hors manager), le **département est supprimé (suppression d'un Directeur de Département), et les 2 experts ainsi que les 2 responsables de marché sont rattachés directement au Directeur du Développement**.

- ▶ En conclusion, peu d'enjeux majeurs sur la réorganisation du pôle BDR compte tenu du périmètre visé.
- ▶ Néanmoins quelques points d'attention, avec :
 - ▶ Une évolution des missions du Directeur de Développement BDR, qui reprend en direct les 2 experts et les 2 responsables de marché.
 - ▶ Plus de lien direct entre les Directeurs de CAF sur l'animation et le pôle support BDR.
- ▶ In fine, la réorganisation aboutit à supprimer 3 postes, occupés actuellement par 2 CDI :
 - ▶ 1 Directeur de Département, à repositionner,
 - ▶ 2 animateurs, dont 1 poste vacant, donc resterait une personne à repositionner en région (sur Niort).
- ▶ Notons enfin, que, sur l'ensemble du Pôle BDR (41 postes, 43 CDI représentant 40,96 ETP), 10 personnes sont susceptibles de partir en retraite d'ici fin 2023.

Pyramide des âges du Pôle BDR

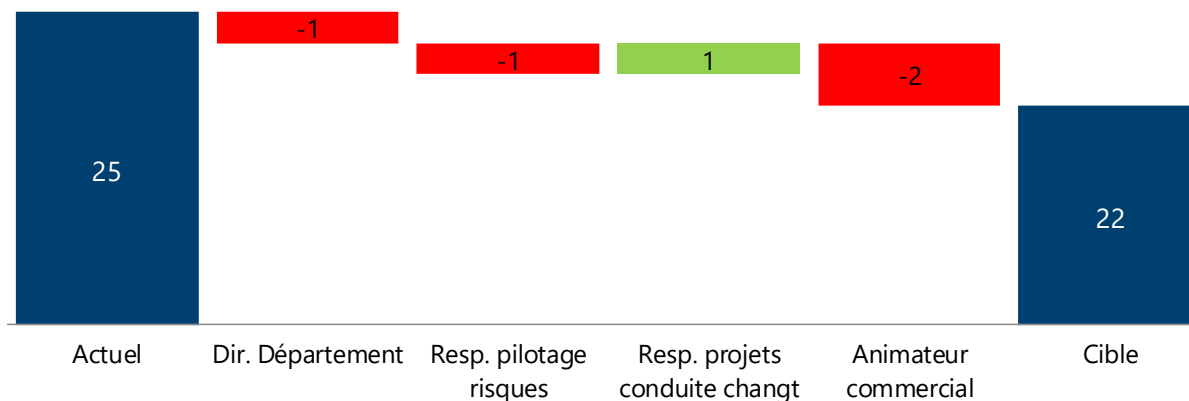


Direction Développement BDR

Impact sur les créations / suppressions de postes

	Postes supprimés	Postes créés	Postes transférés	Solde	Impact final par Pôle
- Direction du développement BDR	-4	1		-3	-3

Développement BDR - impacts sur les postes occupés



Parmi les 4 postes supprimés au sein de la Direction du développement BDR, on compte :

- ▶ 1 poste de Directeur et 1 poste de Responsable pilotage des risques BDR
- ▶ 2 postes d'animateurs BDR

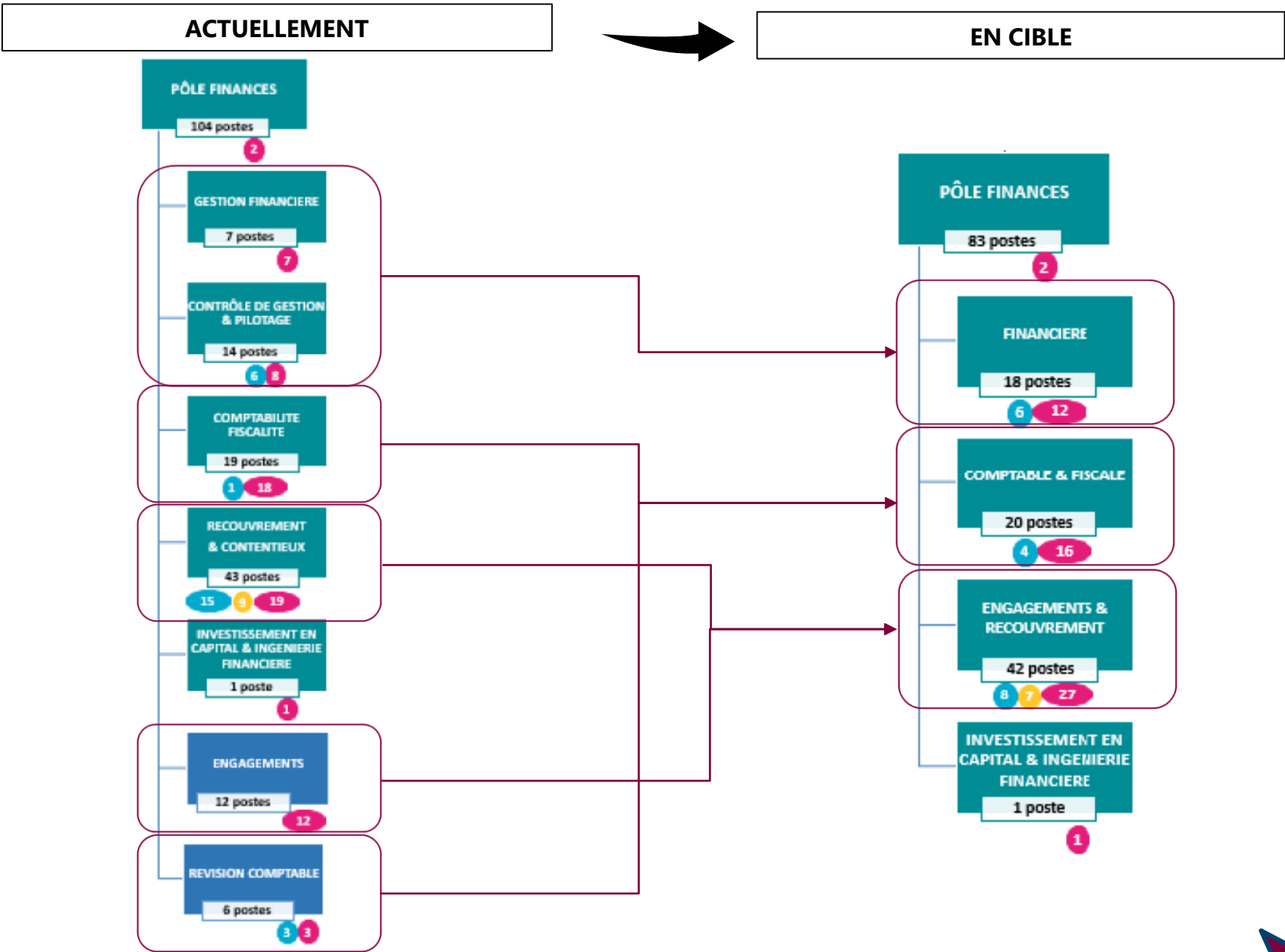
En revanche, 1 poste de Responsable projets et conduite du changement est créé et reprendra les mission du Responsable Pilotage des Risques.



V - Pôle Finances

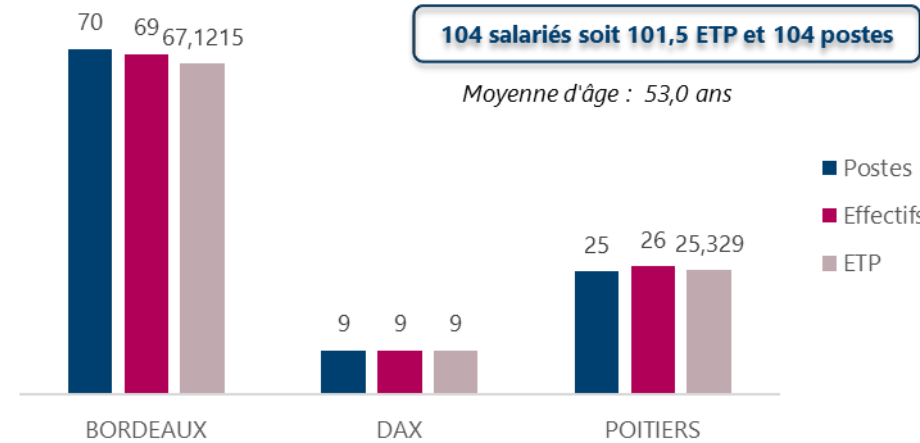


Organigramme du Pôle Finances



Répartition des effectifs du Pôle Finances par sites

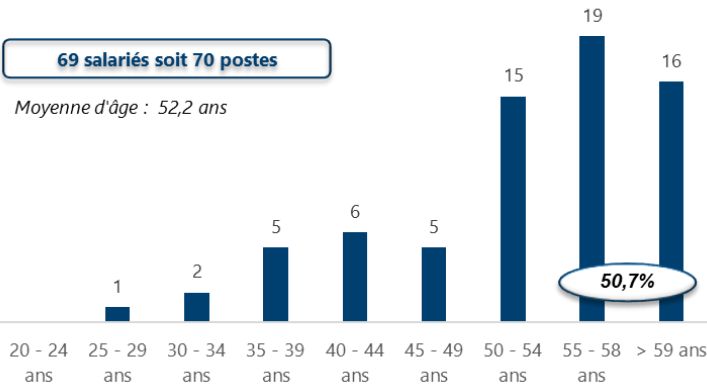
Répartition des effectifs du pôle Finance



Pyramide des âges du site de Bordeaux

69 salariés soit 70 postes

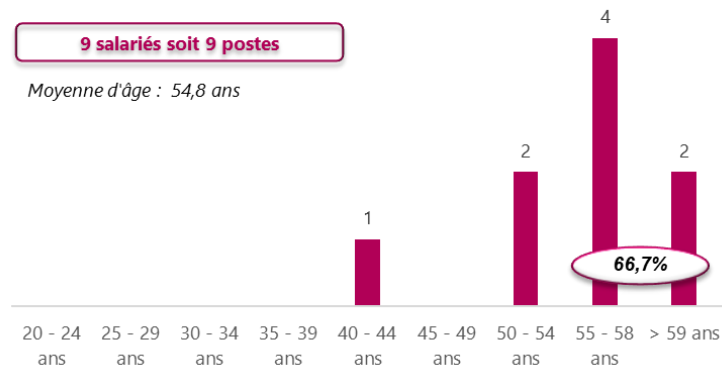
Moyenne d'âge : 52,2 ans



Pyramide des âges du site de Dax

9 salariés soit 9 postes

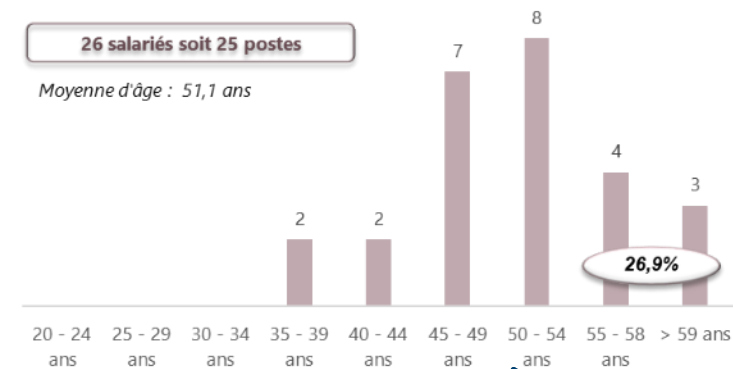
Moyenne d'âge : 54,8 ans



Pyramide des âges du site de Poitiers

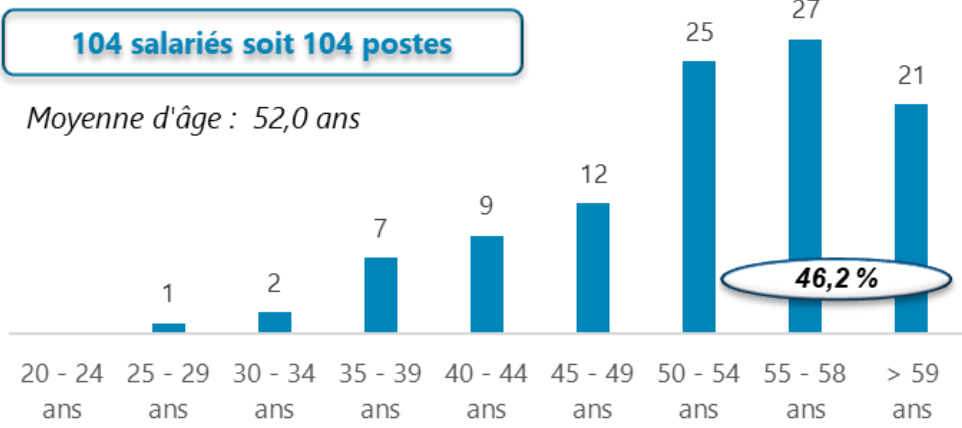
26 salariés soit 25 postes

Moyenne d'âge : 51,1 ans

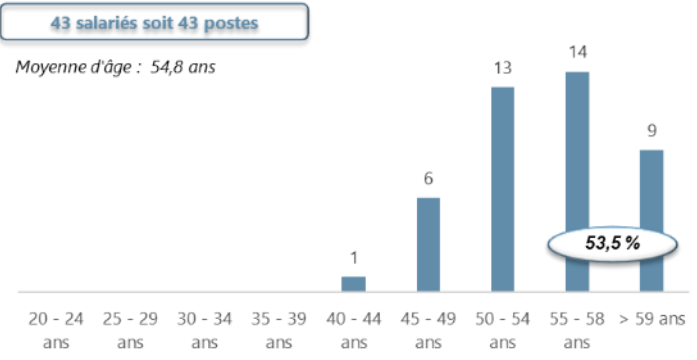


Pyramide des âges du Pôle Finances

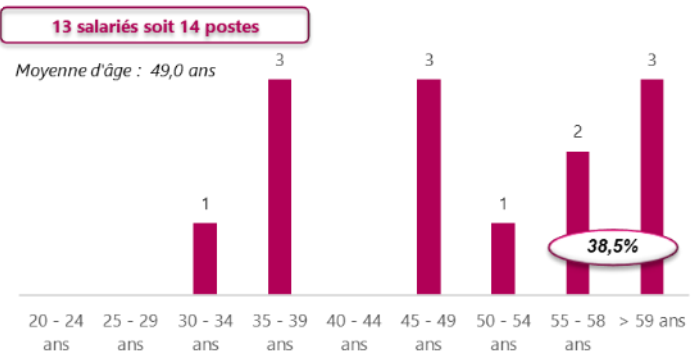
Pyramide des âges du Pôle Finance



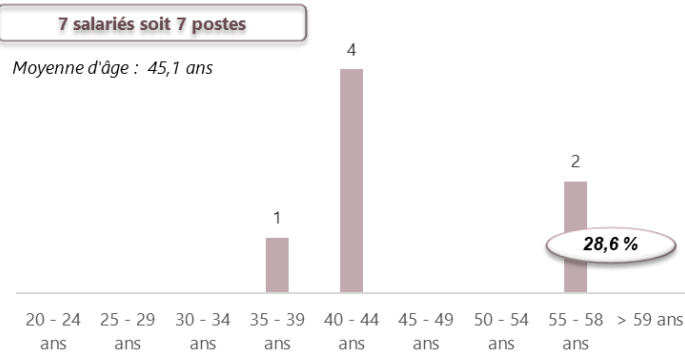
Pyramide des âges de la direction Recouvrement contentieux



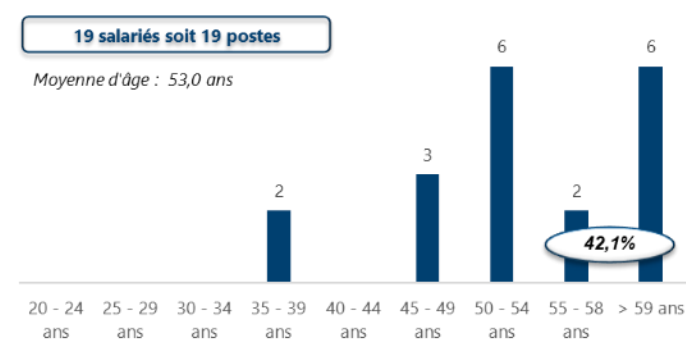
Pyramide des âges de la direction Contrôle de Gestion & Pilotage



Pyramide des âges de la direction Gestion Financière



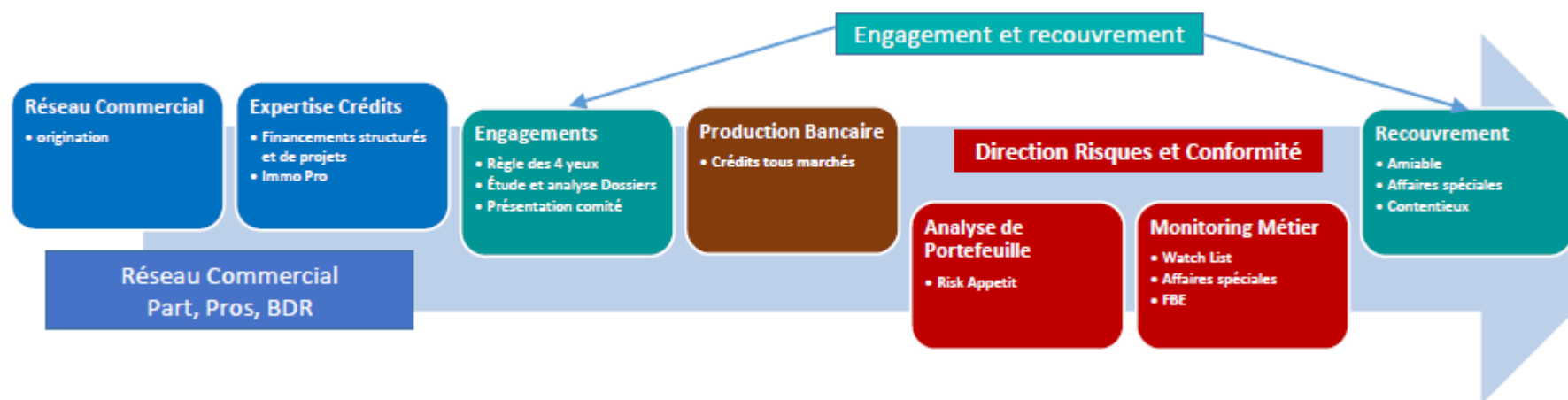
Pyramide des âges de la direction Comptabilité et fiscalité



Réorganisation Engagements et Recouvrement / Contentieux

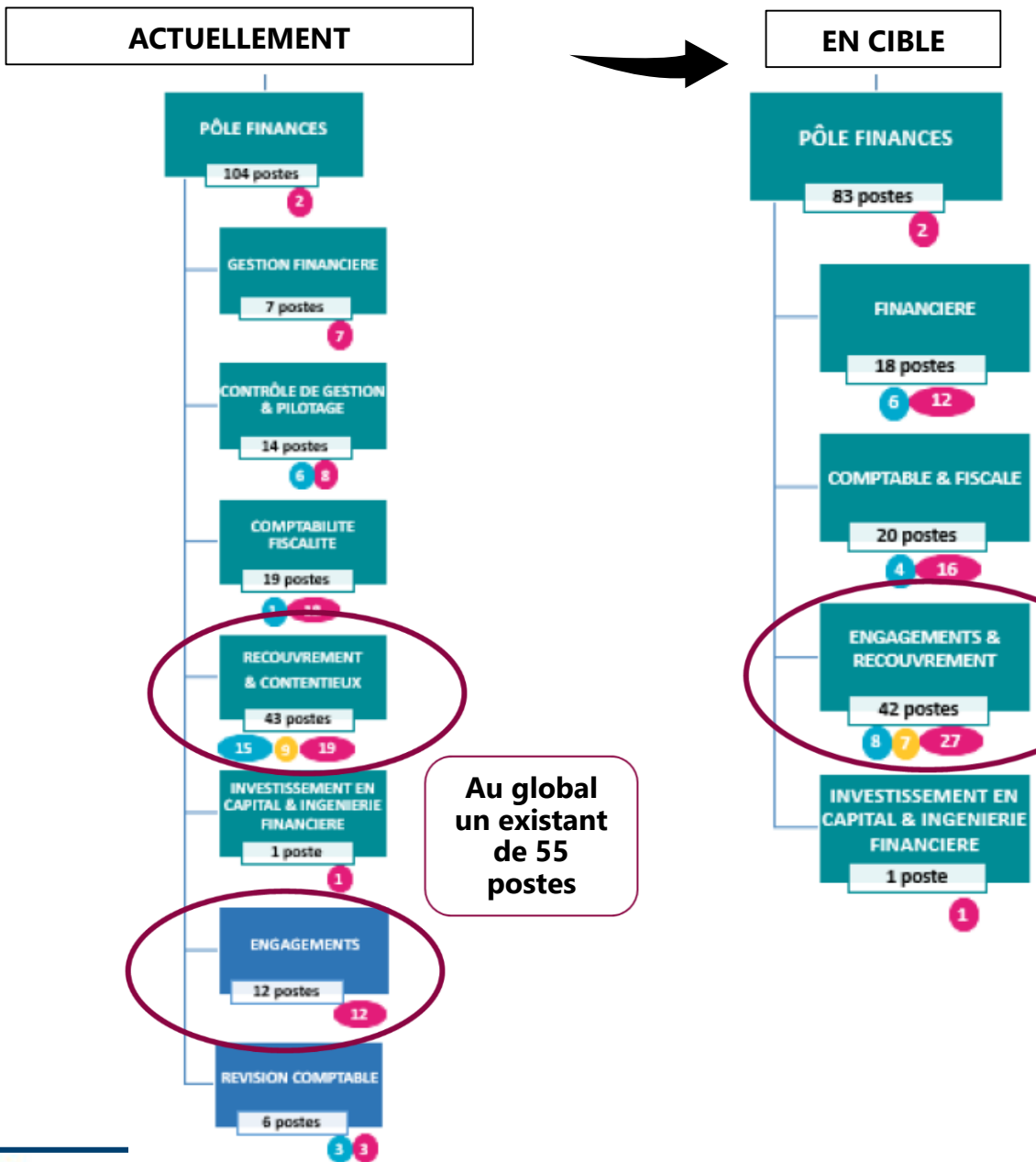


Une réorganisation qui s'inscrit dans un objectif de synergies entre l'amont et l'aval du processus crédit



- ▶ Volonté de développer les synergies et passerelles entre les 2 métiers : de la décision et du recouvrement
 - ▶ Actuellement, un retour d'expérience du recouvrement qui ne remonte pas au niveau des engagements - pas de retour d'informations / idem au niveau des services bancaires
 - ▶ À titre d'exemples : mise en place de garanties parfois inutiles ou de conditions tarifaires anti-commerciales
 - ▶ Une boucle de feed-back qui repose fortement sur les données quantitatives, mais ne va pas jusqu'à la mise en œuvre des dossiers
- ▶ Mise en place d'une gouvernance dédiée : formalisation de points avec des réunions thématiques (engagements, recouvrements amiables, voire contentieux / crédit production bancaire et la direction des risques) - périodicité non encore définie

Organigramme actuel et cible des activités Engagements et Recouvrement



Au global un existant de 55 postes

Une réduction de 13 postes portant sur les activités recouvrement/ contentieux et pour les deux tiers liés à de l'externalisation

Un regroupement des 2 activités sous une même Direction

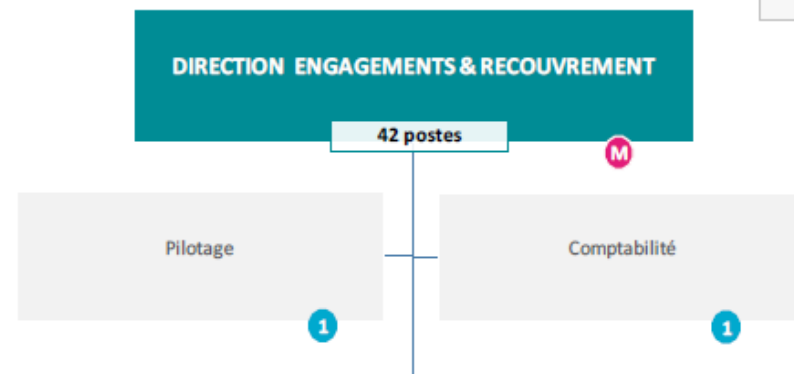
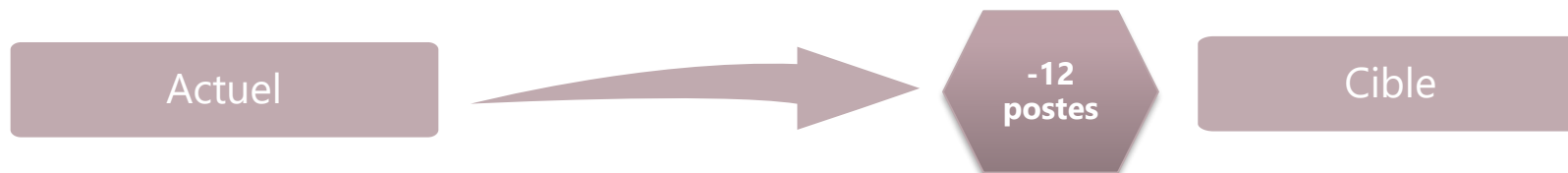
Maintien d'un département pour les Engagements qui passe sous la Direction des Recouvrement/ Contentieux

Objectif de développer des synergies entre les deux domaines Engagements et Recouvrement

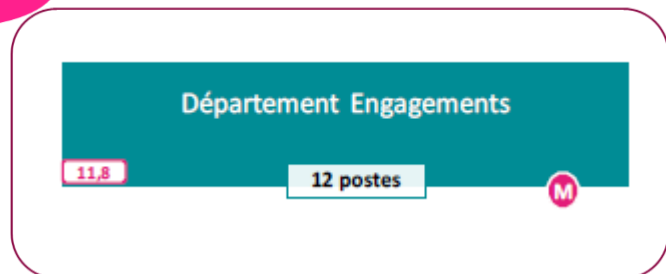
Contexte des activités Recouvrement/ Contentieux

- ▶ Les activités Recouvrement/ Contentieux sont réparties entre plusieurs sites avec un découpage par marché :
 - ▶ Le marché PRO sur Bordeaux, tant pour l'amiable que le contentieux
 - ▶ Le marché PART est réparti entre les sites de POITIERS (partie Contentieux et surendettement) et de DAX (partie Amiable)
- ▶ Le recouvrement amiable est actuellement relativement centralisé avec une prise de relais du Réseau dès les 45 jours.
 - ▶ Une gestion actuelle qui permet un taux de retour sain de bon niveau (autour de 80%)
- ▶ Un contexte national avec le développement d'offres de service au niveau Groupe (BPCE Solution Crédits et GIE NORD) pour mutualiser la gestion d'activités.
 - ▶ BPCE Solutions Crédit gère, en délégation pour le compte de ses adhérents, des prestations notamment de gestion crédit, d'assistance crédit, de déblocages de fonds, assurances des emprunteurs et surendettement.
- ▶ Utilisation du logiciel VARIO commun au Groupe (élément facilitant pour développer l'externalisation)
- ▶ Des équipes Contentieux PART qui ont subi plusieurs évolutions d'effectif dans un contexte de niveau de risque favorable en lien avec la situation économique de ces dernières années
 - ▶ Aujourd'hui, une charge de travail équilibrée malgré l'absence d'une personne en raison d'une activité Contentieux qui a fortement baissé avec la COVID19
- ▶ Une partie de l'activité recouvrement est gérée directement par CEGC en lien avec les cautions SACCEF (garantie de crédit immobilier alternative à l'hypothèque)

Une organisation cible avec une nouvelle Direction regroupant le département Engagements et la Direction du recouvrement et Contentieux



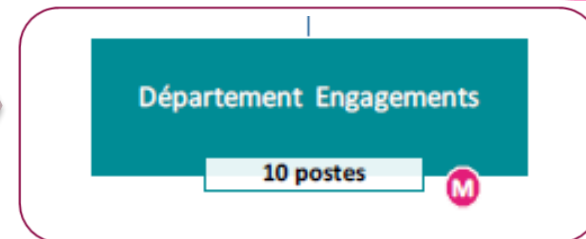
Bordeaux



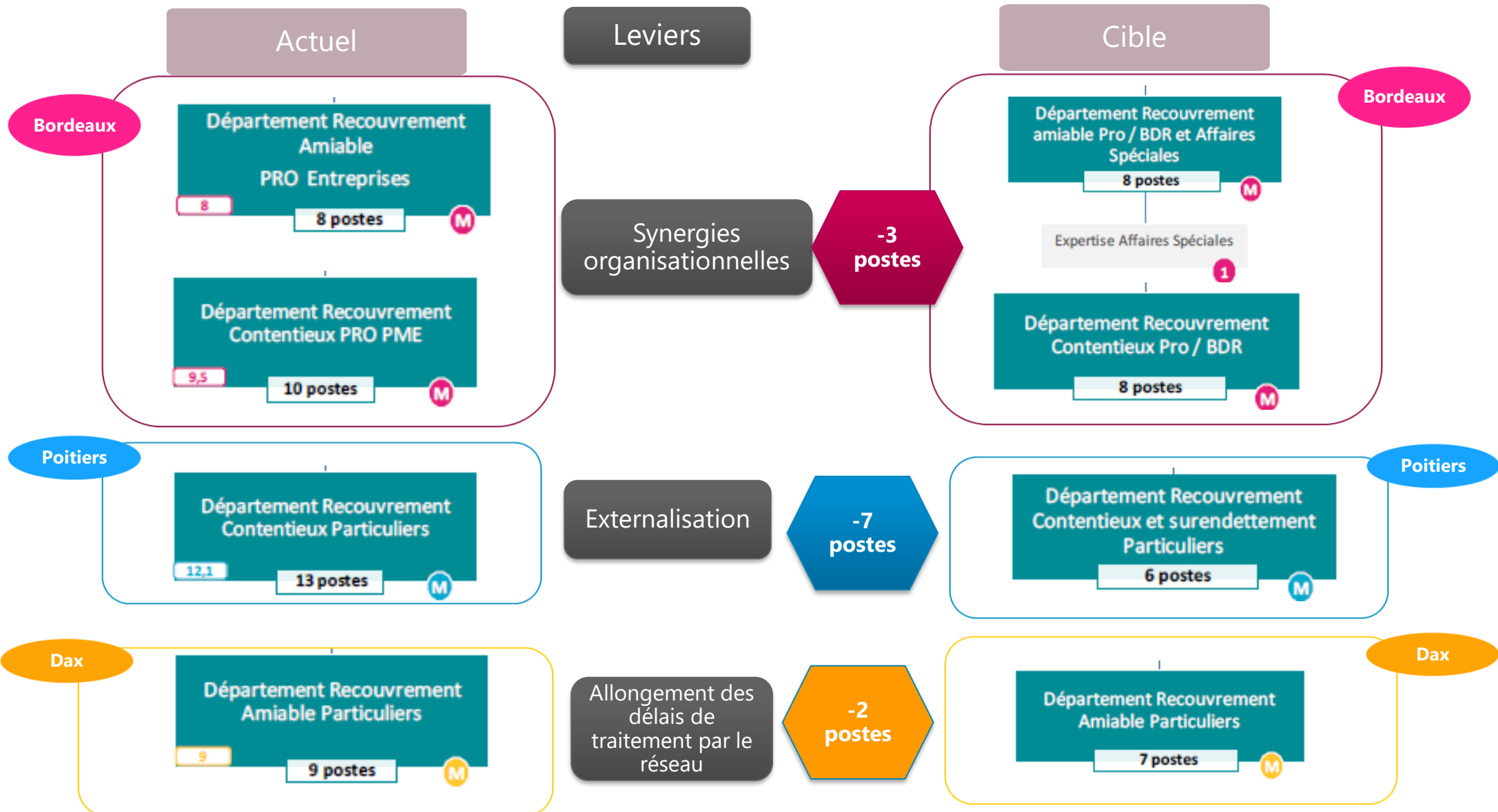
Transferts vers les Risques



Bordeaux



Une organisation cible avec une nouvelle Direction regroupant le département Engagements et la Direction du recouvrement et Contentieux



Mise en place de nouvelles délégations

- ▶ Un rattachement récent à la Direction des Finances.
- ▶ Le futur directeur des engagements aura des délégations plus importantes que les directeurs de Région et pourra subdéléguer aux analystes
- ▶ Des délégations données aux analystes avec :
 - ▶ Un objectif de diminuer les dossiers qui passeront par le comité hebdomadaire (idée de passer de 30 à 10 dossiers en comité)
 - ▶ Remonteraient uniquement les gros dossiers entreprises ou ceux fortement risqués (très gros dossiers Pro et Part mais marginal)
- ▶ Le niveau des délégations n'est pas encore défini :
 - ▶ Pas seulement en termes de montant,
 - ▶ Mais aussi enjeu de travailler sur les exceptions (ex : Professionnel récent...) sans forcément donner des montants élevés aux analystes
- ▶ **Un maintien des postes d'analystes**
 - ▶ 2 postes transférés au niveau des Risques



Avis SECAFI et points de vigilance

▶ Enjeux identifiés :

- ▶ Une organisation cible avec les mêmes effectifs en termes d'analystes.
- ▶ Anticipation d'une situation économique tendue qui nécessite d'être conservateur sur les compétences d'analystes.
- ▶ 2 départs potentiels dans ces équipes, mais des personnes qui n'ont pas encore fait valoir leurs droits.

Départements Recouvrement Amiable et Contentieux PRO/BDR

Site de Bordeaux

Externalisation et gains de productivité

- ▶ Volonté de développer des synergies entre les équipes Recouvrement amiable Pro/BDR et le Contentieux Pro/BDR
 - ▶ Aujourd'hui, 2 équipes distinctes (avec des rythmes différents et une organisation en silo)
 - ▶ Idée de faire passer les personnes d'une équipe à l'autre en fonction des besoins de l'activité
- ▶ Transfert vers une entité « Banque de l'Orme » d'une partie des dossiers (reprise d'environ 130 relations actuellement gérées dans l'équipe Pro / BDR)
- ▶ Réorganisation de l'amiable avec sur les affaires spéciales, la création d'un poste de « Leader expert » rattachement à l'amiable
 - ▶ Actuellement une personne en poste, mais sans responsable.
 - ▶ Elle est seule sur la fonction (avec de gros à-coups sur l'activité) donc besoin d'assurer de la suppléance
- ▶ **Réduction de 3 postes :**
 - ▶ 2 postes sur les activités Contentieux
 - ▶ 1 poste sur le recouvrement amiable



Avis SECAFI et points de vigilance

▶ Enjeux identifiés :

- ▶ L'ajustement de la charge de travail pourra passer par un transfert de dossiers « petits Pro » (ex : entrepreneurs individuels...) vers l'amiable Part sur DAX (et donc recours accru à la sous-traitance)
- ▶ L'anticipation de la remontée des risques de défaillance avec la crise COVID19 aurait été prise en compte

Départements Recouvrement Amiable Particuliers

Site de Dax

Une évolution du processus de gestion du recouvrement et externalisation

- ▶ Une revue du processus de gestion de l'amiable avec un transfert du Siège vers le Réseau
 - ▶ Passage de la remontée des dossiers de 45 à 60 jours. L'idée est que le Réseau soit plus impliqué sur l'activité amiable
 - ▶ Un test est prévu sur une zone réduite (non encore définie) pour valider la faisabilité (solution de moyen/ long termes)
 - ▶ Réflexion de faire monter les équipes CRCI sur les dossiers Pro.
 - ▶ Pas de gain attendu sur ce changement dans un premier temps
- ▶ Externalisation envisagée (vers BPCE Solutions Crédits) :
 - ▶ Pour l'activité suspension judiciaire à moyen terme (maintien du poste jusqu'au départ en retraite de la personne)
 - ▶ Aussi, à l'étude la possibilité d'externalisation d'une partie du recouvrement amiable PART
- ▶ **Passage de 9 postes à 7 postes :**
 - ▶ Suppression d'un poste recouvrement amiable
 - ▶ Suppression d'un poste par externalisation d'activité (« suspension judiciaire »)



Avis SECAFI et points de vigilance

▶ Enjeux identifiés :

- ▶ Un décalage dans le temps de l'externalisation qui sera gérée en fonction des départs naturels
- ▶ La préparation de l'externalisation sera à anticiper du point de vue de la charge de travail supplémentaire qu'elle pourra engendrer
- ▶ Un point d'attention sur les transferts de dossiers Pro vers l'amiable Part, qui pourront induire des problématiques de tension sur la charge de travail si l'externalisation n'est pas suffisamment anticipée.

Départements Recouvrement Contentieux Particuliers

Site de Poitiers

Un développement de l'externalisation sur le surendettement et gains de productivité

▶ Surendettement : une externalisation de l'activité vers BPCE Solution Crédit (ou GIE Nord)

- ▶ Suppression des 5 postes :
 - ▶ 4 postes d'assistants
 - ▶ 1 poste de Chargé de gestion

▶ Contentieux :

- ▶ En cible : 5 postes de rédacteurs Part. géreront toutes les grosses créances
- ▶ Continuité de la sous-traitance des plus petites créances
- ▶ Suppression de 2 postes :
 - ▶ Suppression du poste de gestion de la sous-traitance du recouvrement de créances. Maintien du poste jusqu'au départ en retraite de la personne
 - ▶ Suppression du poste de chargé contentieux (non remplacement suite à départ en retraite)

▶ **Passage de 15 postes à 8 postes**



Avis SECAFI et points de vigilance

▶ Enjeux identifiés :

- ▶ Le choix du prestataire pour l'externalisation n'est pas fait à date (BPCE Solutions Crédits ou GIE Nord). Néanmoins, cette externalisation est prévue pour début 2021 en raison du besoin de libérer les personnes pour reprendre l'activité PCE.
- ▶ Un travail de préparation sera indispensable pour préparer le transfert, mais celui-ci n'est pas planifié.
- ▶ Il faudra définir les modalités de transfert, notamment entre le stock et le flux
- ▶ Nous notons que les enjeux de préparation liés au transfert du stock ont un impact sur la capacité à basculer dans la cible organisationnelle pour les activités de bancarisation (reprise des activités PCE de Dax).

▶ Point de vigilance :

- ▶ Le poste de gestion de la sous-traitance est prévu à la suppression alors même la sous-traitance va rester, ce qui pose la question de la gestion de la charge de travail

Les leviers d'efficacité

Levier identifié :

Gains en ETP :

Détail du levier :

Commentaires et état d'avancement :

Externalisation

-7 ETP

- Externalisation d'activités (vers BPCE Solution Crédit ou GIE Nord) :
 - Surendettement
 - Suspensions judiciaires
 - Recouvrement amiable Part ?

- L'externalisation va concerner à très court les activités Surendettement
 - **Reste à définir les modalités entre le stock et le flux**
 - **Difficulté de passer le stock en big bang sans travail de préparation**
- L'externalisation des autres activités se fera dans un second temps
- Se fera selon les opportunités / besoins pour la partie Recouvrement amiable Part (aussi envisagé en solution temporaire si accroissement brusque de charge)

Transfert

-2 ETP

- Activité Risques liées aux Engagements

- **Pas de difficulté a priori puisque l'activité suit les personnes**
- Des questions sur les évolutions de tâches attendues notamment en termes de polyvalence dans la nouvelle direction Risques Conformités

Efficacité opérationnelle

-3 ETP

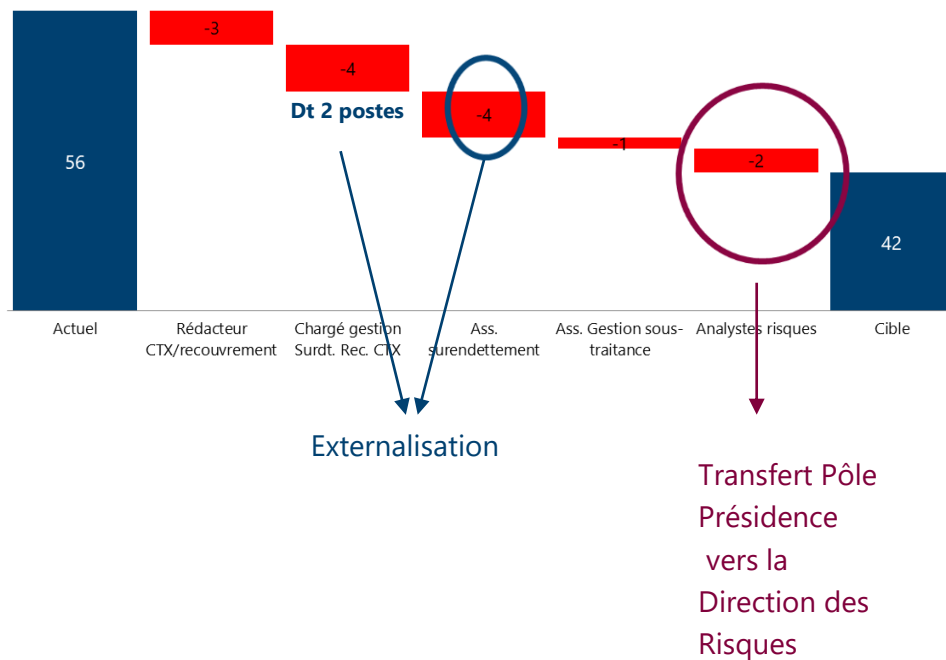
- Optimisation de la gestion du Recouvrement Pro/BDR
- Développement de synergie entre les équipes recouvrement amiable et contentieux
- Transfert vers une entité « Banque de l'Orme » qui va reprendre env. 130 relations actuellement gérées dans l'équipe Pro / BDR

- L'ajustement de la charge de travail pourra passer par un transfert de dossiers « petits Pro » (ex : entrepreneurs individuels...) vers l'amiable Part sur DAX (et donc recours accru à la sous-traitance)
 - **Conditionné à un maintien du niveau des risques**

Direction Engagements et Recouvrement

Impact sur les créations / suppressions de postes

Engagements et contentieux : impacts sur les postes occupés



La Direction Engagements et Recouvrement constituée du département Engagements et de la Direction Recouvrement Contentieux perd 12 postes :

- ▶ 2 postes par transfert vers la Risques
- ▶ - 10 postes dont 6 postes liés à de l'externalisation d'activité

Conclusion pour la Direction Engagements et Recouvrement

Une évolution organisationnelle qui repose sur 3 leviers majeurs :

▶ Une externalisation d'activités (vers BPCE Solution Crédit ou GIE Nord) pour :

- ▶ Le surendettement à court terme (dès 2021)
- ▶ Les suspensions judiciaires à moyen terme (en fonction du départ en retraite de la personne qui gère l'activité sur DAX)
- ▶ Le recouvrement amiable à moyen terme (fonction de l'évolution de l'activité et des départs naturels)

▶ Le transfert de postes vers la Direction Risques Conformités

- ▶ Maintien des effectifs d'analystes sur les Engagements

▶ Des gains de productivités sur le recouvrement et le contentieux PRO/BDR la DSI

- ▶ Synergies attendues entre recouvrement et le contentieux
- ▶ Possibles transferts de dossiers « petits Pro » (ex : entrepreneurs individuels...) vers l'amiable Part sur DAX...



Points de vigilance

- ▶ *L'externalisation des activités Surendettement reste à définir notamment concernant les modalités entre le stock et le flux. Un point d'attention sur le transfert des stocks qui va nécessiter un travail de préparation...*
- ▶ *...alors même que les équipes actuelles vont devoir basculer sur de l'activité Bancarisation avec la reprise des PCE.*
- ▶ *La réduction des postes sur les équipes PRO/BDR pourra entraîner des besoins d'ajustement de la charge de travail qui pourront se par transfert de dossiers « petits Pro » (ex : entrepreneurs individuels...) vers l'amiable Part sur DAX...*
- ▶ *... ce qui entraînera un recours accru à la sous-traitance sur la partie recouvrement amiable PART.*
- ▶ *Une inquiétude forte des équipes sur la charge de travail post-confinement et épidémie COVID19*

Merci de votre attention !

