

Comité d'Établissement ordinaire de la région Nord

25 MAI 2018

Projet de procès-verbal

Étaient présents :

Pour la Direction :

Madame BASSET, Directrice de la région Nord
Madame DAURIAC, DRS, en charge du périmètre Nord

Les membres du Comité d'Établissement :

Titulaires

Joël ROJAS	CFDT
Sylvie LANORE	CFDT
Nathalie NINAUVE	CFTC
Lucie THALAMAS	CFTC
Sébastien MAYAUD	SNB
Judith SAUVAGE	SNB

Suppléants

Christophe HORNICK	CFDT
Valérie BURELOUX	CFTC
Patrick DUMOUSAUD	SNB

Représentants syndicaux

Catherine HEDIN	CFDT
Michelle DENORME	CFTC
Ludovic HILD	SNB

Étaient absents :

Titulaires

Sylvie VINCENT	CFDT
----------------	------

Suppléants

Steven AILLIOT	CFDT
Pascal BELOUIS	CFTC
Charlotte FLINOIS	SNB

Représentants syndicaux

ORDRE DU JOUR

I.	Informations et consultations de la Direction	3
II.	Questions.....	19

La séance est ouverte à 9 heures 35 sous la présidence de Madame BASSET.

Madame DAURIAC demande si aux membres du CE s'ils souhaitent poser des questions diverses.

Madame BURELOUX s'enquiert des deux nouveaux postes d'assistantes commerciales prévus en Picardie pour lesquelles aucune annonce n'a été publiée en ligne.

Madame BASSET s'étonne que des postes puissent être vacants sans qu'aucune annonce n'ait été diffusée.

Madame BURELOUX indique que deux créations de postes d'assistante étaient prévues, à Reims et à Senlis.

Madame BASSET s'engage à apporter une réponse sur ce point.

I. Informations et consultations de la Direction

- **Sujet 1 : Suite de l'information et consultation du Comité d'Établissement de la région Nord conformément aux dispositions de l'article L.1233-63 du Code du travail, sur le suivi de la mise en œuvre effective des mesures contenues dans le Plan de Départs Volontaires (Document en votre possession)**

Madame DAURIAC rappelle qu'un document a été fourni aux membres du CE lors de la présentation de Monsieur BACH sur ce sujet. Elle demande si les membres du CE sont prêts à procéder au vote.

Madame DAURIAC recense 7 votants. Monsieur HORNICK remplace Madame VINCENT.

Les mesures contenues dans le Plan de Départs Volontaires recueillent 7 abstentions.

- **Sujet 2 : Suite de l'information et Consultation du Comité d'Établissement de la région Nord sur le projet de rapport « Données Économiques et Sociales » pour l'année 2017, en sa partie reprenant les thématiques relevant du Bilan Social (Document mis à votre disposition via la BDU)**

Madame DAURIAC rappelle que ce point ainsi que le suivant ont fait l'objet de deux commissions (Commission Emploi et Commission Égalité) au cours desquelles le document a été examiné. Un document mis à jour a été mis à disposition sur la base de données. Elle note que la Direction avait travaillé sur une version v1 qui avait été corrigée avant même d'être mise en ligne.

Monsieur ROJAS ajoute que certaines modifications de chiffres annoncées pour la v3 ne sont pas présentes. Il souhaite que les changements opérés par la Direction entre les versions 1 et 2 soient communiqués.

Madame DAURIAC demande quels points posent problème.

Monsieur ROJAS souhaite revenir sur le sujet des SAD.

Madame DAURIAC précise à ce propos que la moyenne d'âge de la région Nord (42 ans) est comparable à celle des autres régions. Par ailleurs, le nombre de collaborateurs en situation de handicap a significativement augmenté, et les chiffres sont confirmés par Monsieur GUERDER. Cette hausse est le résultat des actions de communication et de sensibilisation entreprises autour du handicap. Concernant les formations syndicales, trois femmes ont bien bénéficié de 5 absences pour le CFESS, pour un total de 7 jours.

Monsieur ROJAS déclare que ce chiffre n'a pas été rectifié entre la v2 et la v3.

Madame DENORME se demande si ce chiffre ne concerne que les femmes cadres.

Madame DAURIAC confirme que le total de congés pour CFESS est de 7, pour 5 personnes concernées.

Madame DENORME estime qu'il y a encore une erreur.

Madame DAURIAC rappelle que ce chiffre est celui du nombre de personnes concernées, et du nombre de congés. Il ne s'agit pas du nombre de journées. Elle ne peut préciser le statut des personnes en séance, mais pourra le communiquer en dehors après vérification.

Madame NINAUVE précise que le chiffre posant problème concernait le nombre de femmes cadres.

Madame DAURIAC prend ce point en note, afin de communiquer cette information par la suite. Concernant l'indicateur congé d'éducation ouvrière, c'est bien le CFESS qui est pris en compte dans ce cadre. Une seule instance judiciaire a été engagée dans le périmètre de la région Nord en 2017. Enfin, les membres du CE avaient interpellé la Direction concernant l'importance des effectifs d'intérimaires : le nombre moyen d'intérimaires est de 51,7 chez HOST, 3,8 chez RBWM et 1,8 chez CMB. **11 personnes sont concernées au FCC Reims.** Sur le sujet de la DADS, il est normal que le chiffre des effectifs rémunérés ne soit pas équivalent au nombre d'inscrits, car tous les collaborateurs éventuellement entrés et sortis dans l'année y sont également pris en compte, d'où l'écart existant entre ces deux chiffres.

Monsieur ROJAS indique que ce chiffre avait été rectifié (nombre et montant), mais n'a pas été modifié dans la version 3 du document.

Madame DAURIAC prend note de cette information.

Le projet de rapport « Données Économiques et Sociales » pour l'année 2017, en sa partie reprenant les thématiques relevant du Bilan Social recueille 7 abstentions.

- **Sujet 3 : Suite de l'information et Consultation du Comité d'Établissement de la région Nord sur le projet de rapport « Données Économiques et Sociales » pour l'année 2017, en sa partie reprenant les thématiques du rapport Égalité professionnelle (Document mis à votre disposition via la BDU)**

Le projet de rapport « Données Économiques et Sociales » pour l'année 2017, en sa partie reprenant les thématiques relevant du rapport Égalité professionnelle recueille 7 abstentions.

Madame NINAUVE déclare que la CFTC s'abstient, considérant que beaucoup d'actions restent à mener sur le sujet des promotions.

Madame DAURIAC considère que le sujet des promotions est aussi le fruit de l'histoire de l'entreprise. Ces promotions devront se faire progressivement. Un certain nombre de femmes ont été promues au niveau G, ce qui permet d'alimenter un vivier de femmes éligibles à une évolution niveau H.

Monsieur MAYAUD exprime sa désapprobation sur cette question : lors de la nomination d'un nouveau directeur de groupe, des femmes se sont portées candidates, mais le choix s'est tout de même porté sur un homme. Selon lui, une action forte aurait pu être réalisée.

Madame DAURIAC rappelle que la directrice de région est une femme.

Monsieur MAYAUD en convient, mais ajoute que tous les directeurs de groupe sont des hommes. L'occasion se présentait de placer une femme à ce type de poste.

Madame BASSET déclare que cette préoccupation a été prise en compte, mais qu'en fin de compte, elle a préféré sélectionner la meilleure candidature. À candidature égale, une femme aurait sans doute été choisie, mais ce n'est pas le cas qui s'est présenté.

Monsieur MAYAUD estime que les candidates n'ont pas eu l'occasion de prouver leurs qualités qui ne peuvent toutes être identifiées d'emblée.

Madame BASSET rappelle que lors d'un recrutement, la personne considérée comme la meilleure est choisie. Cette question lui a été posée au plus haut niveau.

Madame DAURIAC trouve intéressant le fait que sa décision ait fait l'objet d'une attention particulière du top management.

Madame BASSET ajoute que le management dans la région est actuellement composé de 6 femmes et de 5 hommes.

Monsieur MAYAUD exprime sa déception.

Madame DAURIAC fait savoir qu'il n'est pas question d'adopter une approche de type discrimination positive. L'entreprise doit systématiquement s'interroger lors de nomination sur des postes à responsabilité sur l'opportunité de nommer une femme, mais ce sont les compétences et les qualités managériales qui priment.

Madame BASSET note qu'une discrimination positive desservirait à terme l'intérêt des femmes.

Madame DAURIAC ajoute que la perception d'une équité de traitement vis à vis des hommes est également importante.

Madame BASSET remercie Monsieur MAYAUD pour son témoignage.

Monsieur DUMOUSAUD approuve la position de Monsieur MAYAUD. Les membres du CE ne sont pas en position d'apprécier les compétences des candidats, mais une certaine déception demeure. Une telle nomination aurait été un signe fort, et il exprime sa surprise qu'aucune femme n'ait été retenue pour la Direction.

Madame BASSET précise qu'il s'agit d'un choix collégial. Il a donné lieu à un entretien avec les RH, avec elle-même et avec Madame TRICOCHÉ. Elle rappelle qu'elle n'a pas pris cette décision seule, et que ce choix a été mûrement réfléchi. Des femmes figuraient sur la *short list*. Le fait que des femmes postulent est en soit une bonne nouvelle. Selon elle, l'objectif principal reste d'inciter les femmes à se porter candidates. Il s'agit bien sûr d'une déception si une femme n'est pas retenue, mais le choix de l'entreprise est de sélectionner la meilleure personne. Il est important que le nombre de femmes intégrant le « panel » de candidats potentiels augmente.

Monsieur DUMOUSAUD se réjouit de constater que l'autocensure des femmes dans l'accès aux postes à responsabilité tend à diminuer.

Madame DAURIAC rappelle que des actions d'accompagnement continuent, notamment chez RBWM. Le coaching vis-à-vis des femmes a été développé afin de lever les freins à ces candidatures au travers d'initiative type « DA au féminin » par exemple.

Monsieur ROJAS propose de lire la synthèse de la commission.

Madame HEDIN fait lecture de la synthèse réalisée à l'occasion de la Commission Emploi et Égalité hommes/femmes du 17/05/2018 (voir annexe de ce procès-verbal).

Madame DAURIAC précise que les données de 2016 ont été retraitées selon le périmètre de la nouvelle région.

Monsieur ROJAS ajoute que certains éléments n'ont cependant pas pu être déterminés.

Concernant les intérimaires, Madame DAURIAC estime que des engagements sur des dates de départs avaient été pris auprès des collaborateurs dans le cadre du Plan de Départs Volontaires et que le choix de l'entreprise a été fait de respecter cette promesse et de ne pas repousser les départs en cas de décalage dans les projets tout en évitant les départs de charges de travail. C'est dans ce cadre, que le recours à une force intérimaire a eu lieu, afin de s'assurer que le travail soit accompli.

- **Sujet 4 : Information (pour consultation à venir) du Comité d'Établissement de la Région Nord sur les projets de rapports annuels 2017 des Médecins du travail (Documents joints)**

Madame DAURIAC annonce que l'ensemble des rapports des médecins du travail du périmètre de la région Nord ont été transmis. Ce document doit normalement être remis chaque année par les médecins pour attester de l'état de leur activité. Cependant, il est chaque année difficile d'obtenir l'intégralité de ces rapports. Actuellement, au vu des éléments figurant dans les rapports transmis on est en mesure de décompter 90 visites et 7 entretiens infirmiers au périmètre de la région. Il faut donc être vigilant à l'examen des chiffres, car ils sont incomplets. L'activité des médecins étant autonome, il est impossible d'uniformiser la présentation des rapports afin de pouvoir compiler les données. Il est néanmoins possible d'échanger sur le contenu des rapports.

Madame DENORME souligne la difficulté de discuter ces rapports qui contiennent peu d'informations.

Madame DAURIAC admet que le contenu de ces rapports est variable d'une médecin à l'autre.

Monsieur ROJAS ajoute que ces rapports sont parfois tellement incomplets que les médecins eux-mêmes y indiquent ne pas pouvoir en tirer de conclusion. Il est donc difficile d'en tirer un enseignement portant sur l'ensemble des agences. Ces documents ne sont jamais tous rendus, et ils sont si peu documentés qu'ils ne sont pas vraiment exploitables.

Madame DAURIAC ne peut que partager ce constat. Il ne s'agit malheureusement pas d'un sujet amené à évoluer sur le plan réglementaire, la loi El Khomri n'étant pas revenu sur ce sujet. Les médecins étant autonome dans la gestion de leur activité, la Direction est dans l'incapacité de fournir davantage d'information.

Monsieur ROJAS estime que le rallongement des délais de visite obligatoire va empirer la situation sur ce point.

Madame DAURIAC précise que les visites d'information et de prévention se feront maintenant tous les 5 ans, sauf en cas de surveillance particulière de la part du médecin. L'activité des médecins du travail et des SST en général est maintenant destinée à s'orienter davantage sur la prévention, et les entreprises s'appuieront sur des équipes pluridisciplinaires pour se faire. Il existe donc une possibilité que ces visites puissent être dispensées par des infirmiers, qui pourront également se déplacer pour émettre des recommandations en matière de prévention des risques au périmètre d'un service.

Monsieur ROJAS constate qu'une vigilance particulière doit être exercée sur les visites de reprise après une longue maladie ou un accident de travail. L'entreprise doit être active dans les vérifications concernant ces cas.

Madame DENORME s'interroge sur l'existence de sanctions s'appliquant à un défaut de communication d'un rapport qui est supposé être obligatoire.

Madame DAURIAC répond par la négative. Les médecins sont autonomes et l'entreprise ne peut les contraindre à établir ces rapports d'activité.

Madame DENORME constate alors que cette obligation finira par disparaître.

Madame DAURIAC rappelle que la réglementation ne semble pas évoluer dans ce domaine.

Madame DENORME considère que la présence des médecins lors de réunions (comme le CHSCT) est la seule manière efficace d'obtenir des informations.

Monsieur ROJAS fait remarquer que ce type de réunion ne permet pas d'obtenir des informations que sur un centre ou une ville. Il est impossible de faire venir les représentants de toutes les agences.

Madame DAURIAC propose de procéder à la consultation lors du prochain CE.

Monsieur ROJAS s'interroge sur l'éventuelle arrivée de rapports supplémentaires entre-temps.

Madame NINAUVE s'étonne de l'absence du rapport du STIB.

Madame DAURIAC indique son intention de relancer le SSTIB à ce sujet. Elle annonce que l'équipe médicale du SSTIB de Lille a connu un certain *turnover*, et que la médecin chargée du suivi des collaborateurs d'HSBC a été en arrêt un long moment.

Madame NINAUVE suggère donc d'attendre un mois supplémentaire.

- **Sujet 5 : Point sur la rémunération variable 2017 Réseau et HOST (Documents joints)**

- a. Réseau

Madame DAURIAC annonce que deux tableaux ont été communiqués aux membres du CE en amont de la réunion, détaillant la rémunération variable pour l'année 2017 dans les périmètres RBWM et CMB ainsi que pour le périmètre HOST de la région Nord. La rémunération variable dépend de la performance globale du métier, ainsi que de celle du collaborateur de manière individuelle. Ces tableaux détaillent les emplois types concernés, les effectifs éligibles, les effectifs bénéficiaires de cette rémunération variable, et la proportion de bénéficiaires. Par catégorie d'emploi, les montants minimum, maximum sont indiqués, ainsi que la moyenne de ces montants et l'indication de leur dernier décile (les 10 % ayant touché les rémunérations variables les plus élevées).

Monsieur MAYAUD déplore que ce tableau ne soit pas assez détaillé.

Madame DAURIAC répond que le niveau de détail est le même que l'année précédente.

Monsieur ROJAS est en accord avec Monsieur MAYAUD : la région Ouest possédait les mêmes tableaux que la région Nord-Est, et malgré tout, des remarques étaient émises depuis des années

afin d'obtenir davantage de détail sur certains éléments. Actuellement, le détail des postes CNB est « fourre-tout ».

Madame DAURIAC considère que ces regroupements se font par catégories d'emploi, et que celles-ci forment une cohérence basée sur l'activité. De plus, ils permettent une comparaison avec les chiffres des années précédentes.

Monsieur ROJAS objecte qu'un plus grand détail permettrait d'opérer des comparaisons plus fines.

Madame DAURIAC doute qu'il soit possible d'obtenir l'historique de catégories plus réduites. Elle prend note de la demande.

Madame THALAMAS note qu'un conseiller entreprise est regroupé dans la même catégorie qu'un directeur adjoint BBC.

Monsieur ROJAS ajoute même qu'on y retrouve également un directeur adjoint CBC.

Madame THALAMAS doute de la possibilité de bien comprendre ces chiffres tels qu'ils sont regroupés actuellement afin de bien conseiller les collaborateurs.

Madame DAURIAC souligne que diviser ces regroupements aboutirait rapidement à des catégories aux effectifs très réduits.

Madame THALAMAS conteste cette déclaration, car les directeurs adjoints « Risques » et « Commerciaux » seraient regroupés.

Madame HEDIN signale qu'une ligne mentionne la rémunération d'un chargé d'accueil volant qui est seul dans sa catégorie d'emploi, ce qui est anormal.

Madame DAURIAC admet que cette information devra être corrigée. Il n'est normalement pas fait mention d'une donnée lorsque l'effectif concerné est inférieur à 5. Elle commente le tableau :

- 87 % des équipes managériales ont bénéficié de cette rémunération, avec un montant moyen de 9 864 euros ;
- 78 % des commerciaux CMB éligibles ont reçu un montant moyen de 5 953 euros ;
- 87 % des conseillers RBWM éligibles se sont vus attribuer un montant moyen de 3 847 euros ;
- 70 % des conseillers pro éligibles ont perçu en moyenne 3 726 euros.

Madame SAUVAGE s'interroge sur l'origine du faible taux de bénéficiaires parmi les conseillers pro.

Madame DAURIAC répond qu'il s'agit d'une question de performance. Un certain nombre de conseillers professionnels ont enregistré des performances qui n'étaient pas en phase avec les objectifs fixés, d'où un bonus moyen moins élevé, et une certaine proportion de collaborateurs non bénéficiaires.

Madame SAUVAGE souhaite savoir si cette faible performance est due à un manque de compétences, ou à des outils peu performants. Elle s'interroge notamment sur la raison de la souffrance des conseillers pro.

Madame BASSET souligne que le taux est de 78 % chez CMB, ce qui n'est pas si flagrant.

Madame SAUVAGE réfute cette réflexion, car il n'est pas possible de comparer l'activité des conseillers entreprise et des conseillers professionnels.

Madame DAURIAC doute qu'une cause unique puisse être invoquée dans l'analyse de la difficulté de certains à atteindre les objectifs fixés.

Monsieur MAYAUD précise que 2017 a coïncidé avec la fin d'un plan marqué par d'importantes réformes pour ces collaborateurs.

Madame DAURIAC rappelle que la mise en place de la nouvelle organisation CMB s'est également finalisée en 2017 et qu'on ne tire pas les mêmes conclusions sur les collaborateurs concernés.

Madame BASSET souligne que 70 % des collaborateurs y sont tout de même parvenus.

Madame SAUVAGE insiste sur la souffrance de ces collaborateurs, ainsi que sur la nécessité d'identifier la cause et d'y apporter une solution.

Madame DAURIAC n'a pas d'information sur un état de souffrance des conseillers professionnels mais elle convient qu'un suivi attentif de la remvar de cette population devra être fait. Elle reconnaît la nécessité de suivre l'évolution de cet indicateur l'année suivante.

Monsieur ROJAS recommande à nouveau d'augmenter le niveau de détail des chiffres par postes, ce qui permettrait de constater l'existence de problèmes là où ils existent.

Madame DAURIAC prend note de ce souhait. Elle poursuit le commentaire du tableau :

- 100 % des ingénieurs financiers éligibles ont bénéficié de la rémunération variable, avec un montant moyen de 5 875 euros ;

Monsieur DUMOUSAUD est surpris que 96 % du management soit bénéficiaire, alors que les taux sont inférieurs de 20 points chez CMB et de 10 points chez RBWM.

Madame DAURIAC considère que la rem var des managers tient compte à la fois de la performance de leur équipe mais également de leur performance individuelle. L'éligibilité dépend de ces critères. La performance globale du métier peut également entraîner des variations du montant.

Madame SAUVAGE ne partage pas cette position. Selon elle, le principal critère individuel pour un manager est la gestion de leur équipe. Si une équipe fait son travail, elle aura droit à cette rémunération variable, et le manager également. Madame SAUVAGE interroge la Direction sur la raison pour laquelle un manager pourrait obtenir la rémunération liée à une performance si un quart ou un tiers de son équipe n'y parvient pas.

Madame DAURIAC insiste sur le fait qu'une majorité de collaborateurs dans les équipes atteint la performance requise.

Madame BASSET ajoute que les collaborateurs qui n'ont pas perçu cette rémunération ne sont pas nécessairement regroupés.

Monsieur DUMOUSAUD comprend les arguments de la Direction : les managers peuvent être éligibles par effet de moyenne dans leurs équipes. Il note tout de même que les écarts sont sensibles.

Madame DAURIAC comprend que Mr dumoussaud soulève le sujet de l'exemplarité. Toutefois, elle ne souhaite pas que les aspects individuels de l'évaluation soient occultés. L'absence de performance d'une minorité de collaborateurs ne doit pas pénaliser les managers. Le but de cet exercice est à la fois d'observer la performance collective du métier, de l'équipe mais aussi les performances individuelles.

Madame SAUVAGE souhaite que la Direction s'interroge sur les raisons de ces écarts, et envisage l'impact de cette situation sur le moral, par exemple chez les conseillers pro.

Madame BASSET rappelle que les périmètres de ces managers évalués en sous-performance ne sont pas connus. Elle déclare que les évaluations et les bonus sont évalués déterminés avec la plus grande rigueur.

Monsieur MAYAUD fait remarquer qu'il est difficile de comparer avec les années précédentes, car les critères changent tous les ans.

Madame DAURIAC estime qu'il est logique que les critères des Scorecards évoluent et suivent les évolutions des métiers et des marchés.

Monsieur DUMOUSAUD préconise de suivre les pourcentages année après année, car ceux-ci devraient pouvoir rester assez constants malgré les évolutions des marchés.

Madame DAURIAC poursuit l'analyse du tableau :

- 100 % De bénéficiaire parmi les ROQ (montant moyen : 5 150 euros) ;
- 100 % de bénéficiaires parmi les superviseurs accueil et les lignes accueil (montant moyen : 1 811 euros) ;
- 94 % de bénéficiaires parmi les assistants commerciaux particuliers premier (montant moyen : 1 556 euros) ;
- 97 % de bénéficiaires parmi les assistants commerciaux particuliers (montant moyen : 2 410 euros) ;
- 93 % de bénéficiaires parmi les attachés commerciaux (montant moyen : 1 097 euros) ;
- 93 % de bénéficiaires parmi les conseillers à distance (montant moyen : 1 342 euros) ;
- 100 % de bénéficiaires parmi les responsables d'équipe CRC (montant moyen : 1 411 euros).

Monsieur MAYAUD indique que ce sont les conseillers qui ont moins bénéficié de la rémunération variable.

Madame DAURIAC remarque que 93 % des conseillers à distance ont tout de même touché une rémunération variable, soit une grande majorité d'entre eux.

Madame HEDIN constate qu'ils ont touché des sommes moins importantes que les autres métiers.

Madame DAURIAC rappelle l'importance de la performance individuelle.

Madame THALAMAS exprime sa consternation à la lecture des montants maximum de rémunération variable indiqués dans ce tableau pour les ACOS particuliers (5 002 euros) et les ACOS entreprises (4 005 euros). En effet, le message passé sur le terrain est que le montant des primes versées les années précédentes ne serait plus atteint, les enveloppes étant moins importantes. Elle souhaiterait savoir ce qui a pu déterminer le versement de telles sommes. Elle se dit surprise du décalage entre le discours tenu sur le terrain et les chiffres figurant dans le tableau.

Madame DAURIAC constate, en comparant avec le dernier décile, qu'il s'agit clairement là d'une performance exceptionnelle, dans une fonction d'assistant commercial particulier premier. Elle souligne l'écart important entre le dernier décile et le montant maximum qui laisse penser qu'il s'agit d'une situation exceptionnelle.

Madame SAUVAGE demande ce qui justifie ce montant.

Madame DAURIAC déclare qu'elle n'abordera pas un cas particulier lors de cette réunion.

Madame SAUVAGE s'interroge sur le décalage entre les emplois.

Madame DAURIAC annonce qu'elle examinera cette situation.

Monsieur HORNICK souhaite savoir ce qui justifie un tel écart entre les montants minimum et maximum dans une même catégorie.

Madame DAURIAC souligne que l'indication du dernier décile permet de neutraliser l'effet de situations exceptionnelles comme celle-ci.

Monsieur MAYAUD répond que le dernier décile correspondrait à seulement 2 personnes. Il estime qu'il doit y avoir un problème de comptabilité.

Madame BASSET indique qu'une différenciation ^{supérieure} plus marquée en fonction des niveaux de performance avait été annoncée, au moins chez RBWM.

Madame SAUVAGE souhaite savoir quelles actions un collaborateur doit mener pour obtenir ce niveau maximum de prime. Elle juge qu'il est impossible de quantifier les critères nécessaires.

Madame THALAMAS souhaite que le travail quotidien soit également récompensé, plutôt que l'exceptionnel.

Madame DAURIAC admet que la politique actuelle de l'entreprise valorise la performance exceptionnelle.

Madame THALAMAS considère que le travail difficile accompli au quotidien est banalisé.

Madame DAURIAC le conteste mais reconnaît que cette politique vise à distinguer largement les salariés qui ont dépassé leurs objectifs.

Madame BURELOUX s'étonne de cette situation : le travail d'ACO n'est pas semblable à celui d'un RM qui pourrait dépasser ses objectifs en obtenant un contrat majeur.

Madame SAUVAGE considère qu'il faudrait connaître les raisons de ce cas exceptionnel.

Monsieur MAYAUD demande si cette rémunération variable est bien alignée sur la rémunération variable des commerciaux.

Madame DAURIAC ajoute que sur le périmètre du CE Nord, 2 demandes d'arbitrages (dont 2 accords) ont eu lieu chez CMB, et 21 demandes chez RBWM (dont 10 accords). Les données du tableau intègrent le résultat des arbitrages. Lorsque des arbitrages ont été demandés et le bonus ajusté, le nouveau montant a fait l'objet d'un nouveau courrier d'information au salarié. En cas de refus, une simple information a lieu via le manager, sans envoi d'un nouveau courrier.

Monsieur DUMOISSAUD précise que c'est le responsable n+2 qui doit faire cette communication au collaborateur.

Monsieur MAYAUD souhaite connaître les motifs principaux des demandes d'arbitrage.

Madame BASSET répond que ces demandes ont concerné des résultats, des circonstances exceptionnelles ou des conditions de travail ayant impacté la performance, etc.

Monsieur MAYAUD demande si des cas de changements de poste en cours d'année ont donné lieu à des demandes d'arbitrages.

Madame BASSET précise que ce cas ne s'est pas présenté cette année.

Monsieur ROJAS remarque que l'apport du CRC permettra d'opérer des comparaisons l'année suivante. Concernant les conseillers à distance, il note un minimum de 250 euros et un maximum à 6 000 euros, avec un décile à 5 060 euros, ce qui constitue des différences très importantes.

Madame DAURIAC admet que ces variations sont conséquentes.

Madame NINAUVE s'étonne de ces chiffres, sachant que le CRC ne traite que des appels entrants.

Madame BASSET indique au contraire qu'on y trouve des équipes chargées d'appels sortants, y compris à Fussy.

Madame NINAUVE demande que des vérifications soient opérées.

Madame DAURIAC annonce que ce point sera rediscuté par la suite. Elle estime que les centres d'appel ont une approche de la rémunération variable très calibrée qui leur est propre, liée à des enjeux de gestion de flux d'appels.

b. HOST

Madame DAURIAC communique les chiffres suivants :

- 99 % des gestionnaires *back-office* éligibles ont perçu une rémunération variable (montant moyen : 915 euros)
- 100 % des managers opérations éligibles ont reçu en moyenne 3 613 euros.

Madame DAURIAC ajoute que le montant moyen des bonus a augmenté au niveau national en ce qui concerne HOST.

Monsieur MAYAUD demande pourquoi certaines questions reportées lors du CE précédent ne sont pas présentes à l'ordre du jour.

Madame DAURIAC précise qu'elles doivent être transmises par les membres pour être inscrites à l'ordre du jour.

- **Question 273 (SNB) : Combien de collaborateurs, par emplois types, n'ont pas été tributaires de bonus ?**

Madame DAURIAC indique qu'il est possible de déterminer ce chiffre grâce au pourcentage.

- **Question 274 (SNB) : Quel est le nombre de collègues en région Nord qui ont eu une augmentation salariale, par emplois type, ainsi pour les retours de congés maternité ?**

Madame DAURIAC estime que cette information relève de la Négociation Annuelle Obligatoire, et qu'elle n'est pas destinée à être communiquée lors d'un point consacré à la rémunération variable.

Monsieur MAYAUD rappelle que la NAO n'aura pas lieu avant 6 mois.

Madame THALAMAS considère que la question porte sur les augmentations salariales en dehors de la NAO.

Madame DAURIAC conteste ce point de vue : le nombre de collaborateurs qui ont bénéficié d'une augmentation fait partie des chiffres qui sont produits à l'occasion de la NAO.

Monsieur MAYAUD répond que ces chiffres sont donnés à l'échelle nationale, et que la demande concerne la région Nord.

Madame DAURIAC doute que ces chiffres aient été communiqués auparavant à l'occasion des points Remvar.

Monsieur MAYAUD objecte que pour les salariés, le bonus et l'augmentation salariale vont de pair, car ils lui sont indiqués dans le même courrier.

Madame DAURIAC remarque que ces deux éléments sont différents, car l'augmentation salariale n'est pas liée au seul niveau de performance. Elle rappelle que cette information sera communiquée dans un cadre différent. Le point discuté lors de cette réunion porte sur la rémunération variable, qui rétribue la performance dans l'année au regard des objectifs. L'augmentation de salaire est liée à d'autres critères.

Monsieur DUMOUSAUD s'interroge sur la raison pour laquelle cette information n'est pas divulguée pour le périmètre de la région.

Madame DAURIAC observe qu'il ne serait pas pertinent d'avoir une analyse de ces données région par région. L'approche actuelle permet d'avoir une vue d'ensemble des augmentations réalisées au cours de l'année.

Madame NINAUVE objecte que la NAO ne se fait pas au degré régional.

Monsieur DUMOUSAUD ajoute que cette information permettrait de comparer les taux d'augmentation par rapport aux autres régions.

Monsieur ROJAS critique le fait que la NAO ne traite pas les sujets au niveau régional.

Madame DAURIAC précise que les éléments relatifs augmentations est prise en considération au plan national .

Monsieur ROJAS constate l'intérêt qu'aurait une présentation des chiffres à ce niveau.

Madame DAURIAC doute que ce type d'information ait été fournie par le passé.

Madame NINAUVE répond que rien n'empêche de commencer à le faire.

Monsieur DUMOISSAUD conçoit que cet exercice représente un certain travail, mais qu'il permettrait également à Mme BASSET de mieux connaître ses effectifs.

Madame DAURIAC annonce que ce point peut être discuté mais estime pertinent que ces chiffres soient étudiés lors d'une réunion qui y est dédiée avec des données statistiques globales au plan national, plutôt qu'examinés au périmètre de chaque instance.

Madame NINAUVE estime tout de même que des chiffres au niveau régional permettraient d'opérer des comparaisons, et de demander des explications si nécessaire.

Madame DAURIAC note qu'il s'agit d'une attente des élus.

Monsieur MAYAUD souhaite savoir si les salariées en congés maternité de la région Nord ont bien bénéficié d'une augmentation salariale.

Madame DAURIAC confirme que ce dispositif égalité leur est bien applicable et déclare que ces éléments ont déjà été communiqués dans le cadre du Bilan Social.

- **Sujet 6 : Point trimestriel sur l'activité économique de la région Nord - 1er trimestre 2018 (Document mis à votre disposition via la BDU)**

Madame BASSET déclare que les données chiffrées ont été communiquées sur la base de données.

Monsieur MAYAUD estime que la personne représentant CMB ne rend pas assez souvent à Lille.

Madame DAURIAC précise que les commentaires de CMB ont été obtenus.

Madame THALAMAS note qu'un adjoint pourrait le remplacer.

Monsieur ROJAS remarque qu'il serait approprié qu'une personne de CMB vienne à Lille au moins une fois par trimestre afin de commenter les chiffres.

Madame BASSET détaille les résultats de CMB : les revenus baissent de 3,1 % en cumul pour les BBC, tandis que le total Province enregistre +3,8 % du fait d'une commission exceptionnelle sur un BBC du sud. Les évolutions de dépôts à vue s'établissent à +5 %, celles de crédits en cours à +0,9 % (9,58 millions d'euros) et celles des décaissements dépôts à +5 % (881 millions d'euros).

Madame THALAMAS demande si ce chiffre concerne la totalité du métier.

Madame BASSET précise qu'il s'agit du périmètre province chez CMB, en dehors de Paris.

Monsieur ROJAS note que les structures de CMB et RBWM sont maintenant différentes : des chiffres sont communiqués en périmètre « province », tandis que d'autres concernent uniquement la région Nord.

Madame DAURIAC juge que ces chiffres permettent tout de même de donner aux membres l'éclairage attendu.

a. BBC

Madame BASSET ajoute qu'un total MNord (résultat consolidé BBC et CBC) est également fourni. Elle poursuit l'analyse des résultats : la variation des crédits en province est plus forte et s'établit à +20 % en court terme et +2 % en moyen terme. Les performances du Nord pâtissent de deux structures dont les revenus connaissent encore une baisse de 10 % (Normandie et Grand Est), mais les évolutions commerciales sont satisfaisantes et laissent espérer un retour à des niveaux de revenus plus élevés.

b. CBC Grand Ouest

Concernant CBC Grand Ouest, le PNB augmente de 62 %, ce qui est une belle performance. Le GLCM connaît une augmentation de 2,2 % du fait de la valeur ajoutée, avec une forte hausse des dépôts et une baisse importante des commissions (- 5,5 %). Le crédit augmente de 78,2 %, la valeur ajoutée de crédit court terme et moyen terme de 82 % et 20 % respectivement. Le volume de crédit à court terme a doublé en intégrant le *factor*. L'encours à moyen terme est stable, cependant un refinancement de 40 millions d'euros a eu lieu en début de trimestre, ce qui « tire » le PNB, ainsi que l'impact de l'effet de base 2017 sur un dossier MMFS, qui a eu un effet négatif en janvier 2017.

Le HFF augmente de 72 % (*factoring*), tiré par de nouveaux contrats pour un montant de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires ~~achetés~~ en plus sur une année pleine, avec un démarrage progressif entre janvier et mars 2018 de ces contrats. Trade connaît une augmentation de 9,5 % (sur 72 000 euros). Les garanties s'établissent à 89 000 euros, contre 7 000 euros l'année précédente, en raison de garanties domestiques de type GFA, en lien avec des clients promoteurs immobiliers. Le FX s'établit à +44 %, avec de *beaux contrats* gagnés en ce début d'année. Il faut également noter l'impact positif des entrées en relation 2017, qui sont à l'origine de 30 % de la hausse du PNB. Tous les segments de clients sont en hausse : +75 % pour les *large corporate*, +62 % pour les MME et +30 % pour les ISB.

c. CBC Nord

Pour le CBC Nord, un bon début d'année a eu lieu, tiré par la valeur ajoutée crédit grâce à des opérations enregistrées en deuxième partie d'année 2017. En revanche, les commissions touchées à la mise en place de ces crédits sont difficilement compensables compte tenu des montants. La valeur ajoutée dépôts continue de baisser, malgré des volumes en croissance. La baisse des commissions est amortie par la bonne tenue de la commission de mouvement, et les opérations internationales prouvent le dynamisme du CBC sur la banque transactionnelle.

c. CBC Est

Pour le CBC Est, la situation est contrastée et la baisse de PNB imputable aux transferts d'opérations de crédits très bien margés sur le bilan GB (que l'on peut donc retrouver en HORIS). Les commissions touchées sur ces crédits ne compensent pas cette baisse. Les dépôts à vue restent stables grâce à une croissance forte des volumes. La valeur ajoutée débiteur est dynamisée par le tirage d'une ligne d'un grand client. La situation de l'international est solide, du fait de la concrétisation de très beaux contrats export qui avaient fait l'objet d'un long travail. La perte d'un appel d'offres important devrait peser sur le revenu à partir du 2^e trimestre 2018.

Madame NINAUVE demande si les chiffres de tous les BBC ont été donnés.

Madame DAURIAC indique que les chiffres ont donc été fournis pour les BBC dans un commentaire global, et pour les CBC Est, Nord et Ouest séparément.

Madame BASSET indique que le seul commentaire portant sur des BBC individuellement est la mention concernant la Normandie et le Grand Est dont les revenus s'établissent encore à -10 %.

Madame NINAUVE s'interroge sur la raison pour laquelle certains BBC montrent des résultats en dessous des attentes.

Monsieur MAYAUD demande si ces résultats sont liés à des problèmes d'effectifs.

Madame NINAUVE souhaite savoir si le BBC Normandie s'occupe d'un nombre plus réduit de grandes entreprises.

Madame BASSET souligne que même sur un BBC, les affaires réalisées grâce à un seul client peuvent accroître le chiffre d'affaires.

Madame BURELOUX ajoute que ce type de croissance peut disparaître suite à la perte d'un client.

Monsieur MAYAUD suggère que cette situation puisse être le résultat du plan de départs chez CMB.

Madame THALAMAS juge qu'il serait intéressant de connaître l'origine de l'accent mis sur ces deux BBC.

Madame BASSET relaiera cette information.

Madame DAURIAC considère qu'il n'est pas utile de demander des détails sur tous les BBC.

Madame THALAMAS estime que la référence qui a été transmise dans ces résultats nécessite une explication.

d. RBWM

Madame BASSET poursuit sa présentation des résultats économiques : Le PNB est en baisse, ce qui n'est pas une surprise, à -21 % sur le Nord. Toutefois, une donnée erronée du groupe Alsace Lorraine n'a pas encore été corrigée, une somme importante (700 000 euros) de l'agence d'Épinal ayant été attribuée par erreur à une agence du Sud. La correction de cette erreur modifiera le résultat, qu'il faut donc considérer avec précaution. La baisse du PNB est de 15 % dans les régions Grand Ouest et Nord, de 16 % sur la région Centre, et de 24 % sur la région Picardie. Le résultat de la région Alsace-Lorraine devrait donc s'établir aux environs de -15-16 %, plutôt que -40 %. Dans le réseau, ce chiffre est de -14 %.

Cette baisse est essentiellement apportée par la diminution de la valeur ajoutée : celle-ci est de -34 % globalement, avec des extrêmes allant de -33 % dans le Grand Ouest à -38 % en Picardie. Nous avons connaissance de cette baisse de la valeur ajoutée, grâce aux marges moindres sur les crédits, les dépôts, et aux renégociations de crédits immobiliers. On constate également une baisse des commissions (-4,1 % dans la région et -3 % dans le réseau), ce qui est plus inquiétant. Cette baisse des commissions va de -2 % dans le Nord à -7 % en Picardie. Toutes les commissions sont concernées (bancaires, financières, assurance vie).

Les commissions bancaires sont essentiellement portées par la conquête, dont les niveaux ont été très inférieurs en ce début d'année par rapport à la même période l'année précédente. Concernant les commissions financières et d'assurance vie, les résultats de collecte en assurance vie atteignent presque l'objectif mais sont très en retrait par rapport à l'année dernière. Ceci amène une diminution des ~~droits~~ commissions perçues, même si les droits d'entrée sont à des niveaux plus satisfaisants

et si nous parvenons à proposer davantage d'unités de compte qui génèrent davantage de commissions. Aujourd'hui, la baisse des volumes explique ce retrait du chiffre d'affaires.

Monsieur HILDE estime que cette situation s'améliorera, car des commissions n'ont pas pu être prises sur des conventions ou des facilités de caisse, ce qui va changer au mois de septembre.

Madame BASSET précise qu'il s'agit des ACT (Autorisations conventionnelles de Trésorerie), consenties aux clients dans le cadre de la convention. Aujourd'hui, si un client dépasse le montant de son ACT, il doit s'acquitter d'une commission d'intervention. Cependant, le logiciel ne prend pas en charge actuellement les dépassements de durée. Le nouvel outil permettra de facturer le client de cette commission au-delà du délai de 15 jours pour lequel l'ACT est prévue. Ceci permettra de percevoir davantage de commissions d'intervention, mais devra nécessiter une vigilance concernant la satisfaction client. Certains clients ne comprendront pas que l'entreprise commence à facturer ces dépassements ~~sans l'avoir pas fait pendant longtemps~~, et ce même si cette disposition ~~durée~~ fait partie des conditions. Certains clients utilisent une ACT de manière permanente, et risquent d'être ~~seront~~ mécontents.

La DRC a donc établi une liste des clients en dépassement permanent (1 000 sur le périmètre de la région, avec une durée moyenne de dépassement de 140 jours). Les fichiers devraient donc être travaillés afin ~~de des LPS~~, et de proposer à ces clients utilisateurs, en fonction des LPS, une véritable autorisation de découvert ou un prêt personnel. En cas de situation dégradée, des plans d'amortissements seront élaborés. Ces actions auront peut-être pour conséquence d'augmenter les volumes de découvert autorisé, c'est ce que nous souhaitons, car ceux-ci sont maintenant beaucoup plus faciles à mettre en place avec AAPS. Il a donc été demandé à la DRC et à CVM de communiquer à nouveau sur ce sujet pour en mettre davantage en place, car si les clients capables de le justifier utilisent le découvert chez HSBC, ils créent des flux et génèrent davantage de commissions et d'agios. Les marges sont en baisse, mais RBWM doit retrouver cette culture qui a été perdue, et remettre en place des autorisations de découverts avec les clients actifs.

Madame BASSET croit en la possibilité d'améliorer la satisfaction client grâce à la nouvelle organisation. Plus la qualité de service sera améliorée, moins l'entreprise devra déroger. Il est essentiel de faire payer les clients, mais ceux-ci doivent payer pour un service de qualité.

Monsieur DUMOUSAUD souligne que les clients paient pour un service, tout simplement.

Madame SAUVAGE rétorque que cette volonté dépend également des départements. Il arrive que l'entreprise paie des pénalités de retard lorsque des successions ne sont pas validées à temps. Tous doivent faire un effort.

Madame BURELOUX remarque qu'il sera difficile de retrouver les héritiers.

Monsieur ROJAS félicite la pertinence des commentaires de Madame BASSET, car le discours était auparavant davantage à l'opposé : « HSBC possède de bons clients, donc il faut les faire payer. » Aujourd'hui, il est intéressant d'admettre que l'entreprise n'accomplit pas tout correctement, et qu'il est donc normal dans ces cas-là de rembourser les clients. Il est important d'entendre dire que l'entreprise pourra faire payer le client lorsque le service sera adapté. Ce sujet avait fait l'objet de remarques pendant des années.

Madame BASSET admet que cette qualité de service s'est dégradée, et qu'un travail est en cours dans ce domaine. Par exemple, dans le cas des frais de dossiers en immobilier, il est bien plus efficace de confier ces dossiers à des experts qui suivent le dossier de bout en bout, plutôt que de prendre du retard et de devoir appeler les clients à la veille d'une signature pour leur signaler que

la banque n'est pas prête. La banque a déjà dû rembourser des frais de dossier, voire les dédommager ou payer des nuits d'hôtel. Il est juste, lorsqu'une erreur a lieu, de rembourser le client sans qu'il n'ait à le réclamer, comme le stipule la politique TCF (*Treat the customer fairly*). Aujourd'hui, des concurrents talonnent l'entreprise et ne font pas payer leurs clients, notamment les banques en ligne.

Madame SAUVAGE souligne que cette culture de la gratuité que les clients avaient acquise chez HSBC l'a interpellée lors de son arrivée dans l'entreprise.

Madame BASSET convient que la donne a changé en la matière.

Madame DENORME souhaite savoir quelle sera la démarche à adopter vis-à-vis du client.

Madame BASSET indique que la démarche consistera à réexpliquer le fonctionnement de l'ACT, d'analyser leurs besoins afin de leur proposer autre chose.

Monsieur HILDE souligne la mauvaise compréhension de ce dispositif par ce type de client : une ACT est une facilité de trésorerie, mais elle finit par être considérée comme une autorisation de découvert.

Madame DENORME ignorait que ces dépassements de durée n'étaient actuellement pas facturés.

Monsieur DUMOISSAUD remarque que ces ACT ont été vendues massivement aux clients, car elles étaient faciles à mettre en place il y a 10 ans, et ne donnaient pas lieu à des facturations de dépassement. Il ne sera pas possible de facturer les clients du jour au lendemain, et il faudra donc que les outils permettent de gérer de manière fluide des transitions vers des autorisations de découvert.

Madame BASSET rappelle que ces autorisations sont générées facilement depuis la mise en place d'AAPS. C'est maintenant le renouvellement de ce type d'autorisation qui est source de contraintes (renouvellement dénonciations avec préavis de trois mois...). L'objectif du plan de transformation étant de rencontrer tous les clients régulièrement, c'est dans ce cadre que ce travail sera accompli.

Madame THALAMAS compare ce système à celui de CMB.

Madame BURELOUX souhaite savoir si la validation se fait tous les ans.

Madame BASSET répond qu'il s'agit d'un renouvellement annuel par tacite reconduction.

Monsieur HORNICK juge que cette situation sera difficile, car certains de ces clients ayant une utilisation de l'ACT au-delà du règlement ont également une note dégradée. Il s'agit souvent de clients en difficulté. Il est encore possible aujourd'hui de trouver dans Triade (sur le réseau ou SRA) des clients codifiés avec des CRR 8-2-/9, et qui possèdent une ligne d'ACT.

Madame BASSET convient que ce type de situation se produira. Toutefois, parmi ces clients utilisant trop longtemps l'ACT, on retrouve surtout de bons clients. Il est évident que des autorisations de découvert ne seront pas accordées aux clients que cela mettrait en situation difficiles.

La séance est suspendue de 11 heures 10 à 11 heures 20.

II. Questions

- RBWM

- **Question 259 (CFDT) : Quand les équipes auront-elles accès à la Scorecard ? Comment les équipes peuvent-elles avoir une visibilité sur l'évolution de leur production par rapport à l'objectif, METRICS ne reprenant pas tout, par exemple les comptes de mineurs ?**

Madame BASSET annonce que les Scorecards sont communiquées aux managers. Les équipes peuvent y avoir accès via leur directeur d'agence, avec un certain retard puisque les Scorecards actuellement disponibles sont celles du mois de mars.

- **Question 260 (CFDT) : Combien de collaborateurs ont fait appel à la commission d'arbitrage ? Quels en sont les résultats ?**

Madame DAURIAC indique que la réponse à cette question a été donnée plus tôt.

- **Question 261 (CFDT) : Chaque fin de semaine, les DA doivent remonter la production de leur agence sur chacun des items ci-dessous ?**

- **Ouverture de compte Premier ;**

- **Ouverture de compte Premium ;**

- **Production Assurance vie ;**

- **Production OPCVM ;**

- **Production TPDC (nombre et montant) ;**

- **Ventes Wealth (nombre et catégories : PEA, PIA, contrat d'assurance vie...) ;**

- **RDV RM ;**

- **RDV EFA ;**

- **Nombre de recommandations ;**

- **RDV Prospects**

- **Le positionnement de la concurrence ;**

- **Synergies ;**

- **Offres Salariés ;**

Ces informations ne sont-elles pas déjà disponibles dans nos outils ?

Madame BASSET note que ces informations sont effectivement fournies par les outils informatiques. Cependant, certaines le sont avec un retard important. La communication rapide de ces données permet de piloter la performance commerciale au jour le jour.

Madame HEDIN s'étonne que les Scorecards d'avril et mai ne soient pas encore disponibles.

Madame BASSET note qu'il faut un certain temps pour que tous les éléments soient communiqués et pris en compte (le PNB par exemple). Les Scorecards de mars ont été mises à disposition vers le 15 mai, et ont été commentées la semaine précédant cette réunion. Le décalage est toujours d'environ un mois et demi.

Madame HEDIN souligne l'intérêt pour les collaborateurs d'obtenir ces éléments.

Madame BASSET en convient. La Scorecard évalue la performance, mais elle n'est pas adaptée au pilotage commercial.

Madame HEDIN demande si METRICS est utilisé dans ce cadre.

Madame BASSET le confirme : METRICS est utilisé, ainsi que RMP, et des déclarations pour certains éléments, , comme les enveloppes spécifiques.

- **Question 262 (CFDT) : Pourquoi les clients qui désirent prendre contact avec leur RM Connect ne peuvent-ils pas le faire directement et doivent passer obligatoirement par leur ancienne agence ?**

Madame BASSET déclare que ce ne sera pas le cas : l'envoi des courriers d'information comportant la carte de visite du nouveau RM est postérieur à la mise en portefeuille d'environ une à trois semaines. Durant ce laps de temps, les clients non actifs sur la banque à distance ne possèdent effectivement pas les coordonnées de leur nouveau RM, et continuent d'appeler l'agence ou le CRC, qui ensuite communique ces coordonnées ou transfère la communication. C'est la raison pour laquelle les rituels de service sont essentiels afin d'accompagner au mieux les clients durant cette transition. Un certain retard a effectivement eu lieu au moment de l'envoi des premiers courriers et des premières mises en portefeuille : les clients n'ont reçu les courriers que cette semaine.

Il s'agissait des premiers transferts, et l'abondance de ponts et de communications à traiter a pu expliquer ce retard. Les suivants seront plus rapides, mais il y a eu effectivement des clients qui ont continué d'appeler leur agence, car ils ignoraient qu'ils avaient changé d'interlocuteur. Les seuls clients qui en prenaient connaissance étaient ceux qui se rendaient sur la banque à distance.

Madame HEDIN demande si l'envoi des courriers après la mise en portefeuille était bien prévu.

Madame BASSET confirme cela, car une mise en portefeuille est toujours un sujet sensible sur le plan informatique ~~éthique~~. L'intention est donc d'envoyer le courrier après cette opération. Toutefois, elle reconnaît que le délai d'un mois est trop long. Les premières mises en portefeuille ont eu lieu dans la région de Lyon. Pour les clients de la région Nord, les premiers transferts ont été effectués le weekend précédent, et les courriers devraient être reçus dans une dizaine de jours.

Madame BURELOUX s'interroge sur la raison pour laquelle les clients Connect en Picardie ne sont pas envoyés au Connect de cette même région.

Madame BASSET confirme qu'actuellement, les clients Connect du Nord sont gérés à l'agence Connect de Picardie, et vice-versa. Il s'agit sans doute d'une erreur. Cependant, elle rappelle que les clients seront affectés afin d'assurer à chaque RM Connect une qualité homogène de portefeuille. Il est donc prévu que les agences Connect reçoivent des clients venus d'autres zones, au fur et à mesure des mises en portefeuille. ~~La procédure devra être améliorée l'année suivante, mais la distribution actuelle ne sera pas rectifiée.~~

Monsieur HILDE demande pour quelle raison des clients ont été rattachés à des directeurs Connect, qui ne sont pourtant pas supposés posséder de portefeuille.

Madame BASSET suppose qu'il s'agit de clients affectés à des postes de RM encore vacants : ces clients reçoivent donc le nom du Directeur en attendant que le poste soit affecté. Les directeurs Connect ne doivent effectivement pas posséder de portefeuille.

Madame THALAMAS indique que des clients se sont rendus en agence après avoir appris leur transfert vers Connect. Elle souhaite connaître le discours que l'agence doit alors tenir.

Madame BASSET répond que les scripts des rituels de service ont été mis à la disposition des agences. Il est nécessaire d'informer le client sur le fait que son conseiller est maintenant à distance, que l'agence reste à sa disposition de la même manière qu'auparavant et qu'il peut joindre son conseiller ou un de ses collègues jusqu'à 22h via une nouvelle ligne directe.

Madame THALAMAS suggère de rappeler ces informations, car certains agents de ligne d'accueil n'ont pas su quoi répondre, d'après les retours dont elle a eu connaissance.

Madame BASSET s'en étonne, car les rituels de service sont actuellement le coeur de l'animation des directeurs d'agence. Elle demande communication de cas précis sur ce point.

Madame BURELOUX s'interroge sur l'existence de problèmes concernant les horaires du Connect, notamment pour le travail du mardi au samedi.

Madame BASSET suggère de poser cette question à l'ordre du jour de la prochaine réunion.

- **Question 263 (CFDT) : De nombreux messages arrivent encore en anglais, que risque un collaborateur qui n'a pas appliqué les directives du mail s'il ne comprend pas l'anglais ?**

Madame DAURIAC rappelle que les directives nécessaires à l'accomplissement des tâches quotidiennes d'un collaborateur doivent être délivrées en français, quelle que soit la forme de cette communication. Si le message n'est pas traduit, c'est qu'il ne porte pas nécessairement sur des points strictement opérationnels et nécessaire à la bonne exécution des tâches du collaborateur.

Madame HEDIN indique que les collaborateurs de CNB ont pu être convoqués à des WebEx CNB Europe rédigés en anglais.

Madame DAURIAC suppose qu'il s'agit de l'animation de la ligne métier mondiale CMB, qui organise un certain nombre de WebEx à destination de l'ensemble des collaborateurs CMB partout dans le monde.

Monsieur DUMOISSAUD demande s'il s'agit de vidéos.

Madame THALAMAS souligne que la question ne concerne pas l'e-learning.

Madame DAURIAC remarque que les WebEx sont des informations qui peuvent être délivrées par la ligne métier, et peuvent être ensuite reprises par le manager CMB pour les restituer aux collaborateurs en français. Une formation obligatoire ne doit pas être délivrée en anglais. Des exemples concrets doivent être communiqués afin d'examiner leur cadre, et vérifier si l'information est bien traduite pour les collaborateurs qui en ont besoin. Si l'information est d'ordre général, elle n'a pas forcément une finalité opérationnelle immédiate, le manager peut se charger d'en relayer les messages essentiels dans le cadre de ses réunions d'équipes par exemple.

- **Question 264 (CFDT) : Comment et par qui seront gérées les réclamations liées à la bascule Connect ?**

Madame BASSET note qu'une différence doit être faite entre les demandes d'information et les réclamations client. Les demandes d'information sont prises en charge par le premier point de contact, selon le canal utilisé par le client. En cas de réclamation client, celle-ci est prise en charge et traitée par le RM cible ou le directeur d'agence. Si le client fait une demande de retour en arrière, cette information sera formalisée par un mail type envoyé à la boîte générique de la « Taskforce ». Toutes les semaines, un comité passe en revue tous les cas et décide d'accéder ou non à la demande du client. En centrale, une analyse fine des réclamations est faite (agences concernées, nombre par semaine et contenu des réclamations). Depuis la semaine 16, 39 demandes ont eu lieu (un motif spécifique de réclamation a été créé) : 32 étant de vraies réclamations liées au nouveau modèle de distribution, 4 liée à des transferts de compte hors nouveau modèle de distribution et 3 liées à d'autres problèmes. Lors qu'un client fait une demande de retour en arrière, il est d'abord appelé par le chargé de clientèle de l'agence Connect, qui fournit les explications nécessaires. Le plus souvent, le client est ravi de pouvoir bénéficier d'un interlocuteur et d'une ligne directe.

Madame NINAUVE revient sur le sujet de l'annonce au client du passage vers Connect : le problème d'ouverture et d'amplitude horaire est vraiment à prendre en compte. Les clients envoyés vers le Connect de Compiègne n'ont pas de conseiller jusqu'à 22h, et il faut communiquer clairement aux clients sur ce sujet.

Madame BASSET précise qu'un client peut appeler jusqu'à 22h, mais que son conseiller ne sera pas toujours celui qui lui répondra : personne ne travaille de 8h à 22h. Il pourra toujours envoyer un mail, ou discuter au téléphone avec un autre collaborateur. Dans le cas des agences Picardie et Nord, les appels seront routés sur les autres agences Connect, puis sur le CRC. Il y aura toujours quelqu'un pour répondre au client. ~~La situation est plus simple en région parisienne.~~

Madame DENORME demande un bref rappel des critères selon lesquels les clients ont été transférés en agence Connect.

Madame BASSET liste les clients qui demeureront en agence physique : les Premier patrimoniaux, les Top Advance et les Premier ayant vocation à devenir patrimoniaux, c'est-à-dire les meilleurs clients au PNB le plus fort.

Madame DENORME indique avoir répondu à un client qu'il avait été transféré parce qu'il n'avait pas un besoin de rencontrer régulièrement son conseiller, ce que le client a approuvé.

- **Question 265 (CFDT) : Que se passe-t-il pour un client PRO qui a basculé en centre PRO à partir du moment où celui-ci n'est plus PRO ?**

Madame BASSET rappelle qu'aucun client n'a encore été basculé en centre PRO : ces changements auront lieu en juillet ou septembre. Lorsque ce client n'est plus PRO, il lui sera proposé un transfert en agence physique ou Connect.

Madame BURELOUX souhaite savoir si ce basculement est automatique.

Madame BASSET précise que ce n'est pas le cas. Le client choisira entre l'agence physique ou Connect.

Monsieur MAYAUD annonce qu'à Nantes, des RM Pro sont devenus RM Immobiliers, et doivent traiter à la fois leurs nouveaux dossiers et leurs anciens clients Pro, dont personne ne s'occupe. Ces personnes ont reçu 80 dossiers immobiliers depuis lundi.

Madame BASSET indique que ces clients devront être traités en « réactif » pour ne pas laisser de demande en suspens, le temps que les courriers de transfert soient envoyés.

- **Question 266 (CFTC) : Des courriers de transfert à Crépy ont été envoyés à la clientèle de Soissons 30 jours avant la fermeture, les collaborateurs n'ont pas été avertis de l'envoi de ce courrier, pourquoi ?**

Ces courriers sont à destination des clients qui seront transférés en agence, qu'en est-il des clients transférés chez Connect, dans un délai aussi court ?

Madame BASSET convient du problème, les collaborateurs ont été informés quelques jours après l'envoi du courrier. Elle l'a signalé, afin que les prochaines vagues de transferts ne connaissent pas ce problème.

Madame BURELOUX rappelle que ce problème avait déjà été mis en lumière, et qu'il s'est répété plusieurs fois sur d'autres fermetures d'agences en Picardie.

Madame BASSET espère que ce problème n'émergera pas à nouveau.

Madame THALAMAS indique les clients CMB ont également l'habitude de se rendre dans les agences transférées pour leurs opérations courantes. Elle prend l'exemple de l'agence de Saint-Pol-sur-Ternoise pour laquelle CMB a des clients à fort PNB qui seront impactés. L'idéal serait que les 2 métiers travaillent ensemble pour que les Chargés d'Affaires et Conseillers Entreprises puissent prévenir leurs clients en amont et leur proposer une solution alternative.

Madame BASSET convient que ce problème peut difficilement être identifié en central.

Madame THALAMAS ajoute que la liste de ces clients peut lui être transmise.

Madame BASSET estime que le directeur de groupe et les directeurs de BBC seront concernés. Elle rappelle qu'il ne faut pas informer les clients trop en avance. Cette discussion doit avoir lieu entre le directeur de l'agence concernée et le RM BBC. Elle note ce point.

Madame THALAMAS demande un feu vert pour travailler avec certains clients importants sur ce sujet.

- **Question 267 (CFTC) : Les collaborateurs n'ont été avertis qu'à peine 2 mois avant le transfert, le délai de prévenance prévu dans le plan était de 6 mois (p.142 du livre II) pour pouvoir trouver une nouvelle organisation personnelle (garde des enfants sur une plus longue période par exemple), quelle en est la raison ? Qu'est-il prévu en cas de non-faisabilité ?**

Madame BASSET déclare qu'une communication informelle a eu lieu sur ce sujet lors d'une visite RH les 22 et 23 novembre 2017, concernant une fermeture dans le courant de l'année 2018. Les dates précises n'étaient pas encore connues. Le cas d'un collaborateur est connu, et cette personne a été informée qu'elle est autorisée à décaler ses horaires en cas de besoin jusqu'à la rentrée de septembre.

Madame HEDIN souligne que cette personne n'a pas eu de document écrit sur ce point, pas même concernant sa mutation.

Madame BASSET indique que la souplesse d'organisation a bien été mise en place. La mutation est un autre sujet.

Madame BURELOUX ajoute que des collaborateurs ayant pris leur nouveau poste mardi ont reçu leurs avenants le samedi matin précédent dans leurs coffres-forts.

Madame DAURIAC admet que ce type de situation a pu se produire marginalement, même si le maximum est fait pour que les collaborateurs reçoivent les avenants en amont des nominations.

Madame NINAUVE invite au respect des conditions du Livre II, puisque les fermetures d'agence ne se décident pas au dernier moment. Elle souhaite que les 6 mois de prévenance soient respectés.

Monsieur ROJAS souligne que la procédure administrative et d'archivage en cas de fermeture d'agence a été reçue 8 jours avant la fermeture. Des difficultés ont été évitées parce que les collaborateurs s'y étaient préparés.

- **Question 268 (SNB) : Les sous-directeurs qui étaient déjà en poste avant le déploiement du plan n'ont pas reçu de courrier de nomination. Pour quelle raison ?** Madame DAURIAC déclare que pour l'ensemble des collaborateurs dont l'affectation et la qualification ne sont pas modifiées, aucun courrier de nomination n'est prévu.

Madame THALAMAS informe que des collaborateurs qui ont été nommés sous-directeurs ont reçu cette nouvelle uniquement via le coffre-fort.

Madame BASSET convient qu'il s'agit d'une occasion manquée d'annoncer une bonne nouvelle. Elle demande des cas précis.

Madame DAURIAC admet que de tels cas peuvent se produire lors de changements aussi nombreux. Si ces situations se multiplient à un endroit précis, elle demande à être alertée.

I. RH

- **Question 269 (CFDT) : Les travaux concernant la mise en place de la climatisation de la succursale de Lille ayant duré 3 mois, les salariés pourront-ils bénéficier de la prime « travaux » ? Sachant que les salariés ont eu des conditions de travail difficiles pendant 3 ans, le chauffage ne fonctionnant pas l'hiver et l'été plus de climatisation.**

Madame DAURIAC précise qu'aucun versement de prime n'est prévu. Tous les travaux en agence ne donnent pas lieu au versement d'une prime.

Une prime peut être versée lorsque des travaux durent plus de trois mois et que leur ampleur implique une intervention des collaborateurs pour maintenir les conditions d'accueil de la clientèle.

Madame HEDIN conteste ces conditions : cette prime concerne aussi l'impact sur les salariés.

Madame NINAUVE déclare que des primes travaux ont déjà été versées sans qu'il n'y ait eu d'impact sur la clientèle.

Madame THALAMAS rappelle que la clientèle des GBO est une clientèle interne. Elle ajoute que la clientèle du SRE a été également impactée.

Madame HEDIN souligne que l'immeuble entier a été concerné.

Madame DAURIAC considère qu'il ne s'agit donc pas du périmètre RBWM, ni des conditions d'accueil de la clientèle externe

Madame HEDIN observe que les salariés ont pâti de la nuisance provoquée par ces travaux, et devraient donc bénéficier de cette prime pour la compenser.

Madame DAURIAC conteste cette interprétation. Elle demande un exemple concret de versement de cette prime dans le périmètre RBWM sans les éléments listés précédemment. Si les critères sont rassemblés, la hiérarchie peut alors formuler une demande auprès des RH pour obtenir cette prime.

Monsieur ROJAS note que les cas ayant fait l'objet d'une demande des directeurs d'agence avaient été traités en CHSCT Nord-Est, et qu'ils ne comportaient pas uniquement des travaux impactant les guichets.

Madame HEDIN insiste sur les difficultés rencontrées par les salariés de Lille du fait du manque de chauffage et de climatisation pendant trois ans.

Madame DAURIAC admet que cette situation a impacté le confort des collaborateurs, mais qu'elle ne rend pas éligible au versement de la prime. Les impacts sur la clientèle peuvent avoir des conséquences commerciales.

Monsieur ROJAS soutient qu'un impact clientèle a bel et bien eu lieu.

Madame DAURIAC rappelle que la situation s'est améliorée, même si elle a duré longtemps.

- **Question 270 (CFDT) : Quelle est la procédure pour les cadres qui souhaitent redevenir cadres horaires ? Quels sont les métiers ne pouvant pas réintégrer ce statut ?**

Madame DAURIAC annonce que, dans le périmètre RBWM, les conseillers Connect et volants sont en principe à décompte horaire. Si un forfait jour évolue vers cet emploi type, le changement de statut doit lui être annoncé. Il peut le refuser s'il en fait la demande nous prendrons en compte son choix. En cas de changement de métier, les autres RM (conseillers professionnels ou patrimoniaux) peuvent opter pour le forfait jour. Cette option est offerte aux nouveaux embauchés ou qui sont nommés dans le cadre du projet.

Madame SAUVAGE souhaite savoir quelle serait la procédure inverse.

Madame DAURIAC répond qu'un cadre qui a demandé le forfait jour ne peut pas revenir décompte horaire.

Monsieur ROJAS désapprouve cette situation.

Madame HEDIN remarque que des collaborateurs ont été embauchés d'office au forfait jour, sans qu'on ne leur propose un autre statut.

Madame DAURIAC indique que ces situations seront prises en compte si les collaborateurs en font la demande., En revanche, une fois qu'ils ont exprimé leur position, il n'est pas envisageable de revenir en arrière, sauf en cas de changement de poste.

- **Question 271 (CFDT) : Les personnes qui ont reçu un avertissement pour avoir visionné des comptes hors périmètre de leurs fonctions seront-elles sanctionnées sur leur Rem Var ou bonus ?**

Madame DAURIAC rappelle que la rémunération variable n'est pas impactée par une sanction, et que celle-ci dépend de la performance du collaborateur qui prend en compte ses résultats et la façon dont ils ont été atteints.

Madame THALAMAS souligne qu'une sanction pour une formation faite en retard ne fait pas partie des résultats. Elle est pour autant appliquée.

Madame DAURIAC ajoute que les résultats intègrent le conséquence management tel que la non réalisation des formations en e-learning, et le non respect des règles de conformité.

Monsieur MAYAUD considère que cela équivaut à une double peine, car l'avertissement entraîne une baisse du bonus ou de la rémunération variable.

Madame DAURIAC explique que l'évaluation et donc la rémunération variable prennent en compte la manière d'atteindre les objectifs et le respect des règles de conformité.

Monsieur MAYAUD craint qu'un avertissement affecte la notation lors de l'entretien avec le collaborateur.

Madame DAURIAC répond que ce cas ne saurait être admis, mais précise que le respect des règles de conformité et de déontologie entre bien en compte.

- **Question 272 (CFDT) : E-learning. Le nombre d'e-learning à faire avant le 20 mai pour les RM est impressionnant (une quinzaine) dans la période très chargée sur le plan de l'activité et un mois d'avril très chargé également en e-learning. Il est quasiment impossible de les faire sérieusement pendant les heures de travail. Peut-on obtenir un délai supplémentaire pour les traiter ?**

Madame DAURIAC explique que 1 400 collaborateurs sont actuellement formés dans le cadre du parcours RBWM, ce à quoi s'ajoutent des formations obligatoires. Ceci représente un effort de formation considérable. Les modules attribués le 20 mars bénéficient d'un délai de 60 jours au lieu de 45 habituellement. Les formations obligatoires doivent impérativement être achevées dans le délai imposé et sont soumises au consequent management. Les formations requises doivent être accomplies dans le délai indiqué, mais un délai raisonnable peut être accordé en cas de circonstances ponctuelles rendant impossible leur réalisation dans les délais. Aucun délai n'est prévu pour les formations recommandées. La pertinence de sa réalisation peut faire l'objet d'un échange complémentaire avec le manager. Ce système permet de prioriser les formations.

Madame BASSET précise que le manager ne peut pas attribuer le délai supplémentaire lui-même, mais en faire la demande.

Madame HEDIN souligne que la période récente, avec l'abondance de ponts et la pression commerciale, entraîne des difficultés à achever ces formations.

Madame DAURIAC en convient, mais rappelle que les collaborateurs doivent être prêts au moment de la prise de fonction.

Madame HEDIN note que même des RM déjà en poste ne peuvent pas venir à bout de ces formations.

Madame BASSET est d'accord, mais ajoute que les vacances d'été et la rentrée ralentiront également ce processus.

Madame HEDIN insiste sur le trop grand nombre de formations.

Madame BASSET souligne que la formation des collaborateurs était un engagement du programme de transformation.

Madame DAURIAC indique que l'allongement à 60 jours du délai répondait à cet objectif.

Monsieur HORNICK explique qu'un grand nombre de formations avaient une échéance au 20 mai, puis ont été reportées au 30 juin sans explication.

Madame BASSET confirme que certaines ont été reportées.

Madame DAURIAC recommande vivement d'accomplir immédiatement les formations lorsqu'elle sont assignées.

Dans le cadre des SAD, une question avait été posée précédemment concernant les 10 ans de la fusion des banques: elle fera l'objet d'une communication et d'un article sur l'intranet.

Concernant la rémunération variable des sous-directeurs, celle-ci ne sera pas fonction du type de portefeuille mais d'une approche et de directives globales.

Madame BASSET confirme que le même principe de rémunération variable s'appliquera aux RM patrimoniaux et Premium, considérant que l'effort fourni est équivalent quel que soit le type de portefeuille. Les rémunérations variables seront donc équivalentes, car les valeurs de postes sont équivalentes.

La séance est levée à 12 heures 10.

SYNTHESE COMMISSION EMPLOI ET EGALITE H/F DU 17/05/2018

En juin 2017, le périmètre régional a été modifié, nord & est a absorbé une partie de la région ouest pour devenir la région nord comprenant 929 collaborateurs, de ce fait certains item n'ont pas pu être identifiés

Nous constatons une stabilité du nombre des collaborateurs avec 115 départs pour 99 embauches en CDI :

- 31 % des départs concernent les collaborateurs ayant moins de 5 ans d'ancienneté
- 42 % des nouveaux embauchés ont moins de 26 ans
- 50 % des embauches concernent les Conseillers à distance

La population est composée de 56 % de femmes et 44 % d'hommes pour 52 % de cadres et 42 % de TMB.

La Commission déplore cependant, que malgré la surreprésentation féminine, celle-ci ne ressort qu'à 43 % de cadres.

De plus 94 % des femmes cadre sont concentrées sur la classification H (70 %) I (24 %) alors que seulement 75 % des hommes cadre sont de niveau H (42 %) et I (33 %).

A quand la véritable égalité dans l'accèsion des postes à responsabilité, sachant que dans les catégories J-K-HC 27 % sont des femmes contre 73 % pour les hommes.

Nous avons noté que 8 % des collaborateurs sont des intérimaires. La Commission estime que la cadence de mise en place des différents plans entraîne systématiquement des besoins en intérim du fait du départ des salariés alors que le travail demeure. Ne conviendrait-il pas de prévoir un timing supprimant les postes seulement après avoir correctement mis en place l'allègement des tâches ?

Sur les 5 dernières années, seulement, 48,3 % ont été promus. Sachant que certaines personnes ont bénéficié de plusieurs promotions sur la période, autant dire que les promotions chez HSBC sont rares !

Quant à l'enveloppe « équité » de 287.000 € pour l'année 2017, elle a été répartie entre 96 salariés soit 906 € en moyenne par salarié.

Si la Commission apprécie la stabilité des effectifs, il n'en demeure pas moins qu'un gros effort reste à faire sur l'évolution professionnelle et sur l'équité salariale des femmes notamment pour les cadres.

Dans un contexte économique difficile, un métier en perpétuel changement, la faiblesse des augmentations de salaire entraîne la démotivation des équipes et la Commission attire l'attention de la Direction sur ce point.

INTERNAL/INTERNE

Florence BASSET

Présidente du Comité d'Établissement
de la Région Nord

Joël ROJAS

Secrétaire du Comité d'Établissement
de la Région Nord