

# Procès-verbal de la réunion du Comité d'Établissement HSBC Sud du 27 septembre 2018

## Participants :

Direction		Présent	Absent
Michel SCHNELL	Président du CE – Directeur Sud	x	
Philippe SAQUET	Directeur des Relations Sociales		x
Anne-Dorothée JOLAIN	Direction des Relations Sociales	x	
Christophe LELAIT	Directeur CMB	x	

Elus titulaires		Présent	Absent
Gilles ADELLON	SNB (Cadres), Secrétaire adjoint du CE	x	
Josette ALLOUCHE	SNB (Cadres)	x	
Daniela CARDAMONE	CFDT (Techniciens), Trésorière du CE	x	
Carole CEBE	FO (Cadres)		x
Delphine DESCHENES	SNB (Cadres), Secrétaire du CE	x	
Frédérique DUPRAZ	CFDT (Cadres)	x	
Candy GIRARD	SNB (Techniciens)	x	
Pascal SIVET	CFDT (Cadres)	x	

Elus suppléants		Présent	Absent
Réjane DEVAURAZ	SNB (Cadres)		x
Olivier GARCIN	CFDT (Cadres)		x
Cécile JENOT	SNB (Cadres)	x	
Sonia MARAOUI	CFDT (Techniciens)		x
Maryline PEREIRA	CFDT (Cadres), Trésorière adjointe du CE		x
Eric POYET	FO (Cadres)		x
Gwenaëlle RENAULT	SNB (Techniciens)		x
Philippe USCIATI	SNB (Cadres)	x	

Représentants syndicaux		Présent	Absent
Patrick VILLOTTE	SNB	x	
Sylvie LASCOMBES	FO	x	
Philippe LEGGIO	CFDT	x	

## ORDRE DU JOUR

---

I.	Approbation des procès-verbaux	6
	<b>Procès-verbal de la réunion ordinaire du 19 juillet 2018</b>	<b>6</b>
	<b>Procès-verbal de la réunion ordinaire du 23 août 2018</b>	<b>6</b>
II.	Information et consultation de la Direction	6
	<b>Sujet 1 : point trimestriel sur l'activité économique de la Région Sud – 2<sup>e</sup> trimestre 2018 (<i>document mis à votre disposition via la BDU</i>)</b>	<b>6</b>
III.	Point inscrit à la demande du Secrétaire	14
	<b>Vote sur la prise en charge des honoraires de l'expert-comptable sur la mission de présentation des comptes 2018 (cinq journées pour un budget de l'ordre de 4 400 hors taxe) et pour la saisie des pièces comptables jusqu'à la fin de l'année (2 400 euros hors taxe) (<i>sous-point ajouté à l'ordre du jour à la demande de la Secrétaire</i>)</b>	<b>14</b>
	<b>Vote pour le déblocage du budget nécessaire aux commandes de Noël Enfants et Adultes au périmètre CE SUD</b>	<b>14</b>
IV.	Questions	14
	<b>Divers CE Sud</b>	<b>14</b>
	Question n°606 (SNB) : Point sur les règles de rattachement de la Direction des salariés sur la Région Sud compte tenu des différents plans en cours.	14
	Question n°607 (SNB) : Le dernier fichier du personnel remonte au 2 août 2017, soit plus d'un an pendant lequel le CE de la Région Sud n'a eu aucune visibilité sur les nouveaux entrants ni sur les sortants de la part de la RH pour une gestion saine des activités sociales. En prévision d'un travail sur le budget d'une de nos plus grosses dépenses de l'année (Noël), il devient urgent d'obtenir une mise à jour de notre base tant pour les ouvrants droits que pour les ayants droit. Quelles sont les prévisions sur ce point ?	14
	Question n°608 (SNB) : LIVESIGN : quels sont les applicatifs bénéficiant de cet outil ? Quelles sont les prestations client qui ne peuvent pas encore être utilisées avec LIVESIGN ? Quel est le planning de déploiement sur CMB, RBWM, HOST et dans les divers pôles ?	15
	Question n°609 (SNB) : Une enquête CSA et HSBC est en cours jusqu'au 27 septembre 2018. Quand et comment aurons-nous les résultats de cette enquête ?	16
	Question n°610 (SNB) : Est-ce que HSBC est prêt pour le prélèvement à la source au niveau des impôts ? Y'a-t-il eu des tests ? Une simulation est-elle prévue au préalable pour les collaborateurs ?	16
	Question n°611 (CFDT) : Il y a quelques mois, nous avons abordé le sujet de l'application « Apple Pay » qui devait être déployée prochainement. Où en est-on ?	16
	<b>CMB CE Sud</b>	<b>16</b>
	Question n°612 (SNB) : Certains DRGS semblent ne pas voir tous les dossiers de crédits de leur périmètre qui rentrent dans leurs pouvoirs, dossiers partant directement pour être étudiés par la DRC. Quelle est la bonne règle ?	16
	<b>RBWM CE Sud</b>	<b>17</b>

- Question n°613 (SNB) : Depuis la mise en place des pôles, quel est le taux de principalisation sur trois mois sur les nouvelles EER arrivées par les pôles immobiliers ? Quel est le taux de principalisation sur les nouvelles EER des agences sans prêt immobilier ? Quel est le taux de principalisation sur les nouvelles EER des agences Connect ? 17
- Question n°614 (SNB) : Suite aux propositions d'élargissement d'horaires, question récurrente : demande d'éléments chiffrés dans les agences ouvertes sur la pause méridienne sur le nombre d'opérations traitées (*via* les automates – *via* les caisses manuelles) et le nombre de rendez-vous pris et effectués. 17
- Question n°615 (SNB) : Point sur la situation dans les pôles immobiliers : quel est le nombre de dossiers en cours par collaborateur, et le nombre de dossiers moyen traité par jour ? Quels sont les délais actuels de traitement des dossiers simples/complexes ? L'effectif actuel est-il cohérent avec le nombre de dossiers entrants et à traiter ? Dans la négative où en est la situation sur les renforts temporaires ? 17
- Question n°616 (SNB) : Point sur la situation dans les pôles Connect : quelle est la moyenne d'appels entrants par jour et par poste ? Comparaison avec le CRC ? Quel est le taux de décroché et donc d'appels potentiellement perdus ? L'effectif semble-t-il correspondre aux appels à traiter en entrées comme en sorties ? 19
- Question n°617 (SNB) : Renfort sur le pôle Pro au niveau de l'assistantat/supervision, nous sommes dans l'urgence, où en est le recrutement, quelles solutions en attendant ? 21
- Question n°618 (SNB) : Lors de la prise de rendez-vous sur HSBC.FR par un prospect, comment est attribué le RM chargé d'assurer ce rendez-vous ? Est-ce uniquement basculé sur des RM Premium ? Les clients ont-ils systématiquement un nom de conseiller pour le rendez-vous ? 22
- Question n°619 (SNB) : Le Livre II du plan de réorganisation RBWM prévoyait une centralisation accrue des réclamations sur HOC afin de faire passer le taux de centralisation de 30 % à plus de 60 % à l'instar du test fait sur le groupe Côte d'Azur. Qu'en est-il dans les faits ? Pourquoi le taux de centralisation HOC n'est-il respectivement que de 40 %, 39 % et 33 % sur juin, juillet et août 2018 ? La formation qui semblait être le 1<sup>er</sup> point de passage obligé pour améliorer ce taux a-t-elle été dispensée et quand ? Quel est l'effectif actuel de l'équipe en charge des réclamations chez HOC (pour mémoire Livre II : Cette équipe sera composée de 26 FTE suite au renfort de 4 FTE et au transfert de 2 FTE venant du CRC) ? Le nombre de personnes traitant les réclamations chez HOC a-t-il été augmenté ? De combien de personnes ? Quand ? Etaient-elles déjà formées ? 22
- Question n°620 (SNB) : Pourquoi les RM PRO sont-ils passés sous NGT alors que cela n'était pas évoqué dans le LIVRE II ? 23
- Question n°621 (SNB) : Cette méthodologie de travail n'étant pas celle au quotidien des RM PRO, cela peut engendrer des problèmes de confidentialité, la Direction envisage-t-elle de leur remettre des téléphones « CISCO » à disposition ? 24
- Question n°622 (SNB) : Peut-on envisager, afin d'optimiser le temps commercial des RM PRO en rendez-vous à l'extérieur (Entreprises-Cabinet..), de leur permettre une journée par semaine de recevoir leurs clients dans une agence RBWM ? 25
- Question n°623 (SNB) : Quelle sera l'organisation des binômes Pro Experts délocalisés ? 25
- Question n°624 (SNB) : Quels renforts la Direction envisage-t-elle pour permettre aux RM PRO de combler le retard chronique (mise en place, postes vacants..) ? Saisie des opérations revenues en agence (adresses, saisie des ordres dans Platine)/réclamations/CDD (70 à 100 dossiers à traiter par RM)... Nous réaffirmons la nécessité de renforcer la ligne des assistantes (1,8 pour 13 fonds de

commerce) et de leur adjoindre un superviseur à temps partiel. Il semble également envisageable de recourir aux RM volants dans l'attente du retour/arrivée des RM attirés.	26
Question n°625 (SNB) : Comment sont priorisées les tâches aux pôles Connect au vu du nombre de demandes clients par mails, FVQ, messagerie sécurisée, etc. ?	26
Question n°626 (SNB) : Les portefeuilles Pro ne sont pas tous affectés à des RM, notamment les clients TT. Quand le seront-ils ?	27
Question n°627 (SNB) : Les EER Pro saisies depuis le mois de mars sont pour certaines encore dans un portefeuille d'attente. Quand seront-elles transférées sur des portefeuilles Pro ? Cela peut générer des rejets par les agences qui ne transfèrent pas forcément les infos aux pôles Pro.	27
Question n°628 (SNB) : Connect : Des plages horaires de 2 heures d'appels entrants se font sur l'ensemble des pôles Connect France. Combien d'appels entrants sont traités en moyenne sur ces plages horaires dédiées ? Quelle est la raison, en termes d'organisation, qui légitime le blocage de cette plage horaire d'appels entrants dans certains centres Connect puisque chacun est censé pouvoir fonctionner en renvoi des autres avant de basculer au CRC ?	28
Question n°629 (SNB) : Les changements ayant affecté les coordonnées des RM Pro (lieu géographique, numéros de téléphone interne) n'ont pas tous été mis à jour et sont bloqués en modification dans le nouveau HR Direct. En conséquence, de nombreux appels - internes comme externes - aboutissent sur l'ancien numéro qui n'est pas rerouté sur les nouveaux postes NGT et génèrent insatisfaction client et engorgements éventuels du CRC. Les cas RH ne sont pas nécessairement répondus. Est-il prévu de solutionner rapidement le problème ?	28
Question n°630 (CFDT) : Certains directeurs d'agences demandent à leurs équipes de procéder à l'ouverture de Livrets de Développement Durable et Solidaire dont les contrats sont à adresser par messagerie sécurisée aux clients pour signature, prétextant le devoir de conseil, sans que la demande n'émane d'eux. Le but de cette opération est d'« activer » certaines entrées en relation. Cette pratique est-elle tolérée/autorisée par HSBC ?	28
Question n°631 (CFDT) : Compte tenu des difficultés de la Mep sur le Pro notamment les BSC ne seront pas fiables, comment la Direction va-t-elle suivre les indicateurs, et la production réelle des RM ?	28
Question n°632 (CFDT) : Une Formation ACO Pro est prévue, quand va-t-elle débuter ?	29
Question n°633 (CFDT) : Les pôles Pro n'ayant pas de superviseur, qui est en charge des vérifications et des certifications ?	29
<b>RH CE Sud</b>	<b>30</b>
Question n°634 (SNB) : Le directory est-il mis à jour dès le premier jour d'embauche ?	30
Question n°635 (SNB) : Comment modifier les éléments de rattachements ou de téléphone dans le Directory New HR Direct ?	30
Question n°636 (SNB) : Vraisemblablement, il a été communiqué un gel des salaires des collaborateurs RBWM, message émanant de Madame Tricoche : Pouvons-nous vous entendre sur ce sujet et que pensez-vous de la portée de ce discours dans cette période où les collaborateurs sont très fortement sollicités ?	30
Question n°637 (SNB) : Les intérimaires et les nouveaux arrivants ont des délais insatisfaisants pour avoir leurs habilitations. Qu'est-il prévu pour remédier à ces délais persistants depuis des années ?	30

Question n°638 (SNB) : New HR Direct ne fonctionne pas correctement sur les e-demandes RH. Une solution de contournement existe. Pourquoi le message n'est-il pas diffusé à l'ensemble des collaborateurs pour éviter de faire des cas RH ?	31
Question n°639 (SNB/CFDT) : La prime de casque est-elle prévue pour les Pro à distance, voire pour les RM Pro qui travaillent sur NGT puisqu'ils n'ont pas d'autre mode de gestion des appels téléphoniques ?	31
Question n°640 (CFDT) : Les collaborateurs nous font remonter que le nouveau site RH connaît des difficultés de connexion, à quoi est dû ce dysfonctionnement ?	31
Question n°641 (CFDT) : Concernant les offres d'emploi émises en externe, le taux de retour semble très peu élevé, quels sites HSBC font paraître des annonces ? Sont-elles présentes sur des sites tels que Monster ou cadre emploi ?	31
V. Questions diverses ( <i>point ajouté à l'ordre du jour initial</i> )	31
VI. Suites à donner ( <i>point ajouté à l'ordre du jour initial</i> )	32
<b>Suites à donner du CE du 23 août 2018 (<i>sous-point ajouté à l'ordre du jour initial</i>)</b>	<b>32</b>
<b>Suites à donner du CE du 19 juillet 2018 (<i>sous-point ajouté à l'ordre du jour initial</i>)</b>	<b>34</b>
<b>Suites à donner du CE du 28 juin 2018 (<i>sous-point ajouté à l'ordre du jour initial</i>)</b>	<b>35</b>
<b>Autre suite à donner (<i>sous-point ajouté à l'ordre du jour initial</i>)</b>	<b>36</b>

*La séance est ouverte à 8 heures 55, sous la présidence de Monsieur Michel Schnell.*

*Nous informons le lecteur que l'enchaînement des points retenu par ce document, conforme à l'ordre du jour de la convocation, ne tient pas compte de la chronologie réelle des débats.*

*Pour la présente séance, les votants sont au nombre de 8, le vote de Madame Carole Cebe étant délégué à Monsieur Philippe Usciati.*

En préambule, Mme DESCHENES souhaite savoir, suite à l'annonce effectuée le 21 septembre 2018 en CCE sur la modification des pointeuses par une nouvelle icône sur l'ordinateur et à la demande du syndicat FO, si le périmètre Sud est concerné par cette modification. Pour information, les collaborateurs devront cliquer sur cette icône pour badger.

De plus, M. VILLOTTE donne lecture de la déclaration suivante, au nom du syndicat SNB :

*« Concernant les pôles Pro et suite aux différentes alertes faites par le SNB auprès de Jean Beunardeau et du métier RBWM, les élus SNB notent avec satisfaction la décision de la Direction Générale d'améliorer l'efficacité de ces structures, en mettant en complément un ACO profil superviseur par pôle Pro.*

*Ils rappellent cependant que ceci était un des éléments réclamés par les élus SNB dans les échanges avec la Direction lors de la présentation du Livre 2... Voilà déjà un an.*

*Du point de vue du SNB, ce poste d'ACO profil Superviseur devrait lui aussi être déployé dans les pôles Connect ».*

Mme DESCHENES précise, par ailleurs, qu'un second vote sera requis pour le budget relatif à la prise en charge des saisies relatives aux écritures comptables par le comptable du CE.

## **I. Approbation des procès-verbaux**

---

### **Procès-verbal de la réunion ordinaire du 19 juillet 2018**

*Sous réserve de la prise en compte des demandes de modification, le procès-verbal de la réunion du 19 juillet 2018 est approuvé à la majorité (6 votes favorables et 2 abstentions).*

### **Procès-verbal de la réunion ordinaire du 23 août 2018**

*Sous réserve de la prise en compte des demandes de modification, le procès-verbal de la réunion du 23 août 2018 est approuvé à la majorité (6 votes favorables et 2 abstentions).*

## **II. Information et consultation de la Direction**

---

### **Sujet 1 : point trimestriel sur l'activité économique de la Région Sud – 2<sup>e</sup> trimestre 2018 (document mis à votre disposition via la BDU)**

*Monsieur Christophe Lelait rejoint la séance.*

M. LELAIT présente les résultats CMB au 31 août 2018, sachant que l'objectif attribué à la province (AOP) est quasiment atteint pour la première fois, se situant à -0,1 % de celui-ci. Pour rappel, cet objectif avait été établi de façon inférieure aux performances de 2017.

Les résultats obtenus sont malgré tout à l'attendu, la baisse des taux ayant été compensée par :

- de nouvelles opérations commerciales ;
- une baisse des revenus moins importante que prévu – un taux moyen de 0,95 % avait été estimé, contre un réel à 1,05 % ;
- le nombre d'entrées en relation ;
- l'augmentation du nombre de crédits à court terme ;
- la progression du nombre de crédits à moyen et long terme.

Malgré tout, toute augmentation des lignes de crédit s'effectue dans des marges dégradées.

Il est aujourd'hui indispensable de produire des crédits à long terme à 10 centimes pour fidéliser le client. Or, produire des crédits à taux fixe sur 15 ans au périmètre de CMB altère très significativement le RWA. En l'absence de flux suffisants ou de revenus supérieurs, le ratio de RORWA (Return on risk-weighted assets) s'en trouve détérioré, ce qui impacte la rentabilité.

Pour prévenir la dégradation du RORWA, d'autres produits ont été développés, à l'instar du leasing, du factoring et du crédit « Bail immobilier ». Pour information, l'objectif annuel a été atteint pour les deux premiers. L'atteinte des objectifs de leasing et de factoring permet de prévoir de nouvelles opérations commerciales de façon plus sereine. Néanmoins, CMB doit malgré tout développer ses revenus, sachant qu'il s'appuie sur peu de provisions.

Les revenus sont en baisse, mais maintenus malgré un niveau de provisions très faible. Parallèlement, la Direction Générale demande à CMB de tenir ses coûts.

Mme DESCHENES relève une opportunité de rééquilibrer les résultats de CMB à travers factoring et leasing ; elle s'interroge dès lors sur d'éventuels moyens supplémentaires alloués à ces produits.

M. LELAIT évoque :

- des conditions spécifiques au « leasing green » ;
- la forte implication des Sales dans le factoring.

En termes de ressources humaines, celles-ci sont déjà en suffisance, comme le démontre l'atteinte de l'objectif annuel dès le mois d'août. Dans tous les cas, le métier Factoring décide de sa couverture, qui convient aujourd'hui.

M. SIVET relève qu'une attrition importante avait été signalée au niveau national au périmètre CMB. Il souhaite savoir si celle-ci était également à observer au périmètre de la région Sud. Il s'enquiert également des principaux motifs de cette attrition.

M. LELAIT ne dispose pas de ces informations au périmètre de la Région Sud, mais au seul périmètre de la province. En province, l'objectif annuel résidait dans une limitation de l'attrition pour maintenir la base clients. Néanmoins, le coût de traitement des clients a sensiblement progressé depuis deux à trois ans, du fait de l'actualisation du CDD, du KYC et du *online* KYC. Ce dernier fonctionne très bien en Angleterre, mais pas en France, car les clients préfèrent s'appuyer sur un RM et refusent cette démarche.

Il est indispensable de s'occuper de cette problématique, car, sinon, le volume d'attrition risque d'exploser. Pour rappel, en l'absence de réponse du client au courriel KYC dans le délai imparti, celui-ci est sorti du réseau. Il est donc indispensable de contacter les clients et leur signifier qu'ils doivent répondre aux courriels. Cette démarche a été amorcée le 26 septembre 2018 en province.

La problématique est que la Banque ne sait même pas si le client a ouvert le courriel ou non. Ainsi, toutes les équipes seront mises à disposition dans cette démarche, notamment grâce à l'avance commerciale prise qui permet d'utiliser les forces commerciales pour prévenir ces clients. En l'absence de ce travail, il est certain que la base clients CMB s'en trouvera sensiblement réduite.

Mme ALLOUCHE constate que les RM n'étant pas en avance sur le plan commercial verront leur charge quotidienne augmentée.

M. LELAIT invite Madame Allouche à se référer aux auto-évaluations qui doivent être effectuées au 30 septembre 2018.

Mme ALLOUCHE déplore dès lors que les objectifs doivent être atteints sur neuf mois.

Selon M. USCIATI, il est indispensable de s'appuyer sur une équipe centrale pour prendre en charge cette démarche.

M. LELAIT le conteste. Il est nécessaire que l'appel provienne des équipes commerciales, cette démarche étant importante dans la gestion de la base clients.

M. VILLOTTE aborde les évaluations réalisées au 30 septembre 2018, qui portent sur les résultats obtenus au 31 août 2018. Le SNB a émis la proposition de mener ces évaluations à la même date, mais sur l'exercice du 1<sup>er</sup> septembre de l'année N-1 au 31 août de l'année N. Ces évaluations sont réalisées à cette date pour des raisons budgétaires, mais ce fonctionnement occulte une partie de l'année. Le service des Ressources Humaines Europe était en accord avec la proposition du SNB, car cette problématique est commune à l'ensemble de l'Europe. Ce fonctionnement permettrait d'obtenir une note juste, portant sur douze mois consécutifs.

Jacques Sourbier avait indiqué, à son arrivée, avoir été frappé par le manque de prise de risque de la Banque en termes de crédits. Celui-ci aurait-il depuis, perdu de son envie d'aller plus loin dans le risque ?

Enfin, l'essor de LYC s'inscrit dans la loi du robot, c'est-à-dire que le client est sorti automatiquement du réseau sans que personne ne puisse agir, ce qui est dramatique.

M. LELAIT rappelle, qu'au périmètre de CMB, un test avait été mis en œuvre en 2017 pour effectuer une évaluation sur douze mois consécutifs, qui s'avère complexe à déployer. Néanmoins, les managers s'appuient sur une tendance dans cette évaluation. Lors de l'évaluation, le but est d'anticiper l'atterrissage de fin d'année, *via* un examen effectué par différents acteurs.

De plus et s'agissant de Jacques Sourbier, il est indispensable de lui laisser le temps d'ancrer CMB dans une prise de risque plus importante. Pour rappel, le responsable BB sera muté vers l'Egypte, ce qui laisse CMB dans une certaine incertitude. Les Elus doivent laisser Jacques Sourbier déployer sa vision et sa structure.

Concernant le fonctionnement robotique évoqué, les processus Crédits ne sont pas aussi robotisés qu'au périmètre RBWM. Des discussions sont encore menées avec les responsables Crédits et il reste possible d'obtenir des positions par la Direction du crédit que certains chez CMB ne souhaitaient pas délivrer. L'objectif est que ce fonctionnement perdure.

Mme DESCHENES relève, par ailleurs, que des collaborateurs d'autres périmètres que CMB peuvent bénéficier de davantage de temps libre du fait de la saisonnalité de certaines opérations. Elle souhaite donc savoir s'il ne serait pas possible de s'appuyer sur ces salariés en local pour qu'ils interviennent en renfort dans la démarche visant à contacter les clients n'ayant pas répondu au courriel KYC.

M. LELAIT s'interroge sur ces profils. L'objectif est d'utiliser les compétences d'ACO situés à un endroit au bénéfice de BBC situés ailleurs. Néanmoins, cette démarche n'est pas si simple, car le travail délocalisé reste plus difficile à déployer. Ce métier revêt une certaine technicité. Il est indispensable de s'appuyer sur des vendeurs compétents, techniciens et efficaces en CCC et en relation clients.

M. USCIATI s'enquiert ensuite de la politique crédits. Une réunion s'est tenue au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2018, réunissant les délégués syndicaux nationaux. Au sujet de CMB, le fait de prêter de l'argent à des clients d'envergure induisait une marge très faible. Ainsi, un besoin de réallocation était dès lors à considérer. Lors de cette réunion, une acceptation plus dégradée qu'habituellement avait été évoquée afin d'augmenter la marge et de réduire les impacts RORWA. M. USCIATI souhaite savoir si, depuis, des comités se sont tenus sur ce sujet.

M. LELAIT confirme qu'une réflexion s'est tenue sur l'amélioration des marges, dans laquelle l'acceptation d'un risque dégradé a été évoquée. Néanmoins, une autre option réside dans une modification des modèles de la Banque. Par exemple, un client CRR 3 génère un besoin de RORWA moins important qu'un client CRR 6. Si ce client CRR 3 décide de créer une structure *ad hoc*, il est possible, dans certains cas, de faire profiter cette SCI de la note globale du client. Cependant, cela n'est pas possible s'il veut donner ladite SCI en location. Ainsi, la note de RORWA peut être augmentée en améliorant le CRR de ce client, car, par nature, une nouvelle société se voit attribuer une note 6-2. L'objectif est dès lors d'augmenter la note automatique d'un client en en faisant bénéficier ses autres entités. Ce fonctionnement garantira une allocation de fonds propres inférieure et n'augmentera pas le RORWA.

M. SIVET aborde ensuite les opérations de promotion immobilière. Il souhaite savoir si cette activité sera développée, compte tenu de leur rentabilité immédiate et importante.

M. LELAIT répond par l'affirmative. Le développement des crédits aux promoteurs de l'immobilier se poursuit, en s'étant légèrement décalé. La volonté du métier CRE est d'augmenter les encours sur les opérateurs d'envergure et de ne pas prendre d'engagements inférieurs à 1 million d'euros. Ce fonctionnement a pour conséquence la perte de petits dossiers en province. Il s'agit d'une bonne stratégie sur le plan métier pour la Banque et l'Île-de-France, mais moins pour la province, car de nouveaux opérateurs doivent dorénavant être identifiés, qui ne sont pas toujours validés par le métier CRE.

M. SIVET évoque par la suite les opérations de leasing et demande si des opérations de *leaseback* sont menées.

M. LELAIT considère que tel en est le cas, même si ces opérations ne sont pas nécessairement proposées à la clientèle. Le *leaseback* ne peut être opéré que pour des clients spécifiques.

M. VILLOTTE revient ensuite sur l'Angleterre, qui est mieux équipée pour prendre en charge de petites structures. Leur plaquette commerciale présente notamment des commerçants de quartier. Il s'enquiert de l'application d'un fonctionnement identique en France.

M. LELAIT répond que ce marché est pris en charge par RBWM en France.

M. VILLOTTE ne comprend pas que les Anglais se posent des questions différentes à celles des Français.

M. LELAIT rappelle que le marché anglais est sensiblement différent à celui français. La Banque représente 30 % du marché anglais, contre 3 % en France. De plus, HSBC France rencontre de réelles difficultés pour gérer des clients Pro. Ensuite, les petits clients n'ont pas de RM dédié en Angleterre, ce qui ne fonctionnerait pas en France, car les clients français ont été habitués à être gérés localement et avec proximité.

Il n'est pas envisageable d'appliquer le modèle anglais en France, car les pratiques et les systèmes diffèrent entre ces deux pays. En France, il n'est aujourd'hui pas possible de prendre en charge les petites structures, sachant que l'objectif au périmètre de CMB est justement de conquérir des clients plus importants, ces derniers permettant de mieux répartir les coûts.

M. USCIATI conteste le fait qu'il soit difficile de gérer le Pro au sein de HSBC. Auparavant, les clients Pro étaient correctement gérés en interne.

M. LELAIT rappelle qu'il s'agissait de clients libéraux (médecins, notaires, comptables, etc.).

M. USCIATI le réfute ; les commerçants étaient également pris en charge et faisaient l'objet d'une sélection.

M. LELAIT confirme que certains clients Pro constituaient les portefeuilles, mais ils avaient préalablement été ciblés.

M. USCIATI rappelle qu'entre 1991 et le début des années 2000, les clients Pro étaient bien pris en charge en province.

M. LELAIT précise que ces clients ne font plus l'objet de prospection.

Par ailleurs, l'objectif reste, en province, de développer le niveau des clients, car les RM ne progresseront que sur la base de clients plus sophistiqués. Ce développement ne sera pas possible avec des clients de proximité.

A ce sujet, M. USCIATI souhaite savoir si une évolution est à observer au niveau des clients MME gérés par des CBC.

M. LELAIT ne dispose pas de cette information.

M. SIVET rappelle ensuite qu'une question diverse, adressée en amont de la séance, portait sur le transfert du BBC Arenas.

Mme JOLAIN donne lecture de ladite question :

*« Certains collaborateurs avaient déjà été transférés de Sophia Antipolis vers Arenas. A ce titre, ils avaient obtenu des emplacements de parking gratuits. La Direction envisage-t-elle de réitérer cette pratique ? »*

M. LELAIT répond par la négative. Il n'a aucune raison de prendre en charge les parkings des uns et des autres.

M. SIVET relève ensuite que des places de parking RBWM seront dédiées aux véhicules de service et de fonction du service BBC. Il requiert des précisions sur ce sujet.

M. LELAIT répond que de places actuellement occupées par des collaborateurs RBWM serviront dorénavant à ces véhicules. Pour rappel, ces places appartenaient à CMB, mais étaient jusqu'alors utilisées par RBWM. Les collaborateurs ne disposent pas de places pour leur véhicule personnel.

Selon M. SIVET, ce fonctionnement créera des tensions.

M. LELAIT rencontrera les salariés mécontents de ce fonctionnement, s'il le faut. Il n'y a aucune raison de prendre en charge des places de parking.

Mme DUPRAZ s'interroge sur le nombre de véhicules de service et de fonction.

M. LELAIT ne dispose pas de cette information.

M. SIVET juge indispensable d'aborder de nouveau ce sujet pour trouver un bon équilibre entre les équipes.

Mme CARDAMONE considère que l'explication déjà fournie sur la gestion des parkings a généré du stress chez les collaborateurs concernés. Il sera dès lors complexe de faire travailler ces équipes en synergie dans ce contexte. Il s'agit d'un sujet d'attention.

M. SCHNELL confirme qu'il s'agit d'un sujet d'attention, sachant qu'il s'ancre dans deux contraintes :

- les places disponibles ;
- la priorité des voitures de service et de fonction.

M. LELAIT juge impensable d'accorder une exception aux salariés de Nice sur la prise en charge des parkings, dans un contexte de réduction des coûts. Il s'agit ici de revenir à une situation normalisée. Il existe d'autres modes de transport que la voiture.

M. SIVET rappelle qu'il n'est pas possible de comparer les transports en commun des différentes villes.

M. LELAIT constate que la région Alpes-Maritimes revêt de nombreux attraits, comme l'illustrent les difficultés à y opérer des mobilités. Dans ce contexte, la question des transports en commun apparaît minoritaire.

Selon M. SIVET, il n'est pas possible de capitaliser sur les attraits de la Côte d'Azur pour justifier la perte d'argent induite par le paiement d'un parking, dans un contexte où les villes de la Côte d'Azur sont mal desservies en transports en commun. Il invite dès lors la Direction à étudier une compensation.

M. LELAIT estime que le sujet doit ici porter sur les voitures autorisées à être garées dans le parking.

M. SCHNELL rappelle la nécessité de respecter l'équité de traitement entre les différentes régions.

*Monsieur Christophe Lelait quitte la séance.*

\*\*\*\*\*

M. SCHNELL relève de nombreuses similitudes entre les résultats RBWM et CMB. Au périmètre de RBWM, il est probable que l'impact le plus important du niveau des taux sur les résultats ait été atteint en 2018. Une production en hausse de +8 % était à saluer au niveau des Assurances Vie au 1<sup>er</sup> semestre 2018. Les résultats financiers ont quant à eux été impactés par des taux faibles, ce qui a significativement réduit le niveau de marge des dépôts, malgré une hausse de +15 % des encours de dépôts ; cette hausse des encours de dépôts a été obtenue grâce, notamment, à la conquête clients. Malgré ces bons résultats, la valeur ajoutée des dépôts recule de -20 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2017.

Au niveau des crédits, malgré un niveau de production supérieur aux objectifs et une hausse des encours des crédits de +8,4 %, la valeur ajoutée des crédits recule de -18 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2017.

Les commissions connaissent une hausse de +2 % par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2017, s'accompagnant d'une baisse des commissions bancaires de -1,5 %. Celle-ci est compensée par les bonnes performances de l'Assurance Vie, qui augmente de +8 % grâce à :

- +8 % de production ;
- une part du taux d'unités de comptes représentant 27 % de la production – les prévisions dépeignaient une augmentation plus importante de ces derniers.

Les performances commerciales sont donc satisfaisantes avec, au 21 septembre 2018 et par rapport à l'objectif proratisé à cette date :

- une cible presque atteinte en Assurance Vie, OPC et gestion sous-mandat ;
- un réalisé à 126 % de la cible en Prévoyance ;
- la réalisation de l'ensemble des enveloppes, avec de belles évolutions entre la part de collecte nette et celle de l'arbitrage – une amélioration progressive, mais visible, est à saluer au niveau de la collecte nette ;
- un réalisé à 82 % de la cible au niveau de la base clients, avec une tendance soutenue depuis mai 2018, soit la revue du barème – l'objectif apparaît atteignable d'ici la fin d'année ;
- un niveau de conquête stable ;
- une base clients principalisés en croissance nette, de nouveau, grâce à une conquête de qualité et à la disparition de l'effet retard accumulé en termes d'attrition à la suite de rachats de crédits immobiliers.

M. SIVET s'enquiert de l'évolution du stock clients dans sa globalité.

M. SCHNELL ne dispose pas de cette information, sachant que les clients sont aujourd'hui ventilés entre les différents pôles. Il peut fournir une information sur la seule base Premium, où la base clients ne se détériore pas sur le premier semestre 2018.

M. SIVET demande que l'évolution de la base clients globale soit présentée aux Elus.

M. USCIATI souhaite savoir si la croissance de la base clients principalisés est particulièrement valable au périmètre de la région Sud.

M. SCHNELL répond par l'affirmative, même si celle-ci devrait également concerner les deux autres régions.

M. USCIATI s'interroge de la situation de la région Sud par rapport aux autres.

M. SCHNELL répond que, globalement et comparativement, les résultats de la région Sud sont meilleurs que ceux des autres. Ce constat est très satisfaisant et permet d'entrer dans le second semestre en position favorable malgré une exceptionnelle période de transformation. Le périmètre pourra atteindre ses objectifs, voire les dépasser. Les équipes doivent dès lors être félicitées.

M. ADELLON constate un lien étroit entre le réajustement des taux de crédit, la production des crédits et l'engagement en découlant. Il propose d'anticiper sur les renforts à déployer dans ces situations.

M. SCHNELL relève la nécessité de s'appuyer sur un barème compétitif sur l'ensemble de l'année pour prévenir les situations de rattrapage. Le dimensionnement des pôles immobiliers est établi sur la base d'une moyenne annuelle.

M. ADELLON estime que cette anticipation constitue un levier pour mieux ajuster les ressources aux besoins. Monsieur Lelait évoquait une revue des objectifs au périmètre CMB. S'il s'avère que les objectifs

avaient été surévalués, anticiper sur les renforts permettrait d'augmenter la cadence de l'activité selon les besoins.

M. SCHNELL rappelle que les objectifs financiers CMB sont inférieurs à l'année précédente, mais pas les commerciaux.

Dans ce contexte, M. VILLOTTE attend un niveau de rémunération variable en adéquation avec ces bons résultats. De plus, il s'interroge sur les modalités de notation des Directeurs volants.

M. SCHNELL répond qu'ils seront notés de la même façon que les RM volants, par le manager en charge de l'agence où ils se trouvent.

M. VILLOTTE aborde ensuite les cas de salariés ayant accédé à des comptes qui ne les concernaient pas. En séance, les Elus s'étaient interrogés sur les conséquences de ces pratiques sur la rémunération variable. Il s'enquiert des suites de cette affaire.

M. SCHNELL répond que ce dossier sera pris en compte de la même façon que d'autres manquements.

M. VILLOTTE constate qu'un collaborateur a pu fauter, mais a pu parallèlement rattraper ses erreurs sur le reste de l'année.

M. SCHNELL considère qu'il s'agit ici de deux points différents, sachant qu'aucune double peine ne peut être appliquée. Cela signifie que le niveau de performance doit correspondre à un niveau de rémunération complémentaire, auquel s'appliquent des minations liées à ce type de manquement.

M. VILLOTTE juge indispensable de prévenir le collaborateur concerné si la rémunération variable s'en trouve réduite à zéro du fait de cette faute.

Selon M. SCHNELL, ce type de manquement ne peut pas générer une rémunération variable nulle, à l'exception d'un niveau de gravité avéré.

M. SIVET relève la nécessité de vérifier que le manquement était inscrit dans le règlement intérieur au moment des faits.

M. SCHNELL souligne la nécessité de savoir faire preuve de professionnalisme.

M. SIVET constate ensuite une augmentation de l'encours des dépôts. Malgré une stagnation des taux de la BCE au semestre précédent, la Banque enregistre une valeur ajoutée de -20 % par rapport à l'année précédente.

M. SCHNELL explique que la Banque dispose d'un système de couverture contre le risque lié aux taux. De plus, les décisions de la BCE n'ont pas d'impact immédiat sur les résultats de la Banque, mais *a posteriori*. Ce fonctionnement permet aux banques de bénéficier d'une forte visibilité sur leur rentabilité en termes de marge de crédit sur les années à venir.

### III. Point inscrit à la demande du Secrétaire

---

**Vote sur la prise en charge des honoraires de l'expert-comptable sur la mission de présentation des comptes 2018 (cinq journées pour un budget de l'ordre de 4 400 hors taxe) et pour la saisie des pièces comptables jusqu'à la fin de l'année (2 400 euros hors taxe) (sous-point ajouté à l'ordre du jour à la demande de la Secrétaire)**

*Le CE approuve cette prise en charge à l'unanimité des huit votants.*

**Vote pour le déblocage du budget nécessaire aux commandes de Noël Enfants et Adultes au périmètre CE SUD**

Mme CARDAMONE précise que 160 000 euros avaient été budgétisés pour couvrir ce poste de dépense.

*Le CE approuve le déblocage de ce budget à l'unanimité des huit votants.*

### IV. Questions

---

Divers CE Sud

**Question n° 606 (SNB) : Point sur les règles de rattachement de la Direction des salariés sur la Région Sud compte tenu des différents plans en cours.**

**Question n° 607 (SNB) : Le dernier fichier du personnel remonte au 2 août 2017, soit plus d'un an pendant lequel le CE de la Région Sud n'a eu aucune visibilité sur les nouveaux entrants ni sur les sortants de la part de la RH pour une gestion saine des activités sociales. En prévision d'un travail sur le budget d'une de nos plus grosses dépenses de l'année (Noël), il devient urgent d'obtenir une mise à jour de notre base tant pour les ouvrants droits que pour les ayants droit. Quelles sont les prévisions sur ce point ?**

*Ces deux questions sont traitées conjointement.*

Mme JOLAIN répond qu'un échange s'est tenu entre elle-même, Monsieur Gilles Adellon et deux collaborateurs du SIRH pour fiabiliser les bases et identifier une solution pour les stabiliser. Ainsi, Monsieur Gilles Adellon a transmis un premier fichier, sur lequel le SIRH a travaillé.

M. ADELLON ajoute que le SIRH a comparé ce document avec la base du personnel ; ils auraient dû travailler dans le sens inverse. Parmi les 1 250 salariés répertoriés dans la base SRL, seuls 1 150 d'entre eux ont pu être rattachés au CE Sud. Dans tous les cas, l'Entreprise n'est toujours pas capable de gérer les rattachements régionaux dans la base RH.

Mme JOLAIN précise qu'une solution temporaire, urgente et manuelle a été déployée pour répondre aux besoins du CE. En revanche, un process plus simple sera déployé début 2019 pour fiabiliser et simplifier cette base.

Mme CARDAMONE relève que les difficultés rencontrées pour prévenir les impairs depuis un an ont été nombreuses. Les relances émises régulièrement sont restées sans réponse durant des mois. Ces difficultés se situaient à la limite de l'entrave.

Mme JOLAIN conteste cette absence de réponse. Elle précise que le nouvel interlocuteur au sein du SIRH s'occupe du sujet, il dispose de plus de compétences sur ce sujet.

*La suite des échanges se déroule hors procès-verbal.*

Mme CARDAMONE souligne que cette problématique n'impacte pas seulement la bonne gestion des activités sociales et culturelles.

M. ADELLON demande, enfin, confirmation quant à la règle de rattachement, celui-ci devant être effectué selon la localisation géographique du poste.

Mme JOLAIN le confirme.

*La séance est suspendue de 11 heures à 11 heures 25.*

**Question n° 608 (SNB) : LIVESIGN : quels sont les applicatifs bénéficiant de cet outil ? Quelles sont les prestations client qui ne peuvent pas encore être utilisées avec LIVESIGN ? Quel est le planning de déploiement sur CMB, RBWM, HOST et dans les divers pôles ?**

M. SCHNELL rappelle qu'il s'agit d'un outil à part entière. Au périmètre de RBWM, l'outil a été déployé dans les agences Connect, à distance du Centre international, platines et Pro. Il est uniquement disponible pour des actes à distance. A ce stade, les produits disponibles en souscriptions sont :

- les comptes d'épargne ;
- les conventions hexagones et Fusion ;
- la carte bancaire ;
- les comptes courants supplémentaires ;
- les entrées en relation mineures ;
- les découverts ;
- les cartes business ;
- Elys PC.

Les Assurances Vie et crédits sont à venir. Un déploiement de cet outil sera opéré sur les agences physiques d'ici la fin d'année. Ce déploiement sera appliqué aux actes en face à face au cours de l'année 2019.

Au périmètre de CMB, Mme JOLAIN précise que le déploiement a concerné BBC Live, BBC La Défense et BBC Montparnasse fin juin. Le déploiement est en cours depuis septembre sur les BVC de Paris et de province. Les CBC, SRC et SOC seront concernés par ce déploiement début octobre. Le périmètre des documents et contrats éligibles au sein de CMB s'inscrit dans les cartes business, Elys PC et les cartes de dépôt express et de paiement. Aucun déploiement n'est prévu au périmètre de HOST pour l'instant.

M. SCHNELL ajoute que trois conventions seront lancées dans le cadre Fusion, à des prix très compétitifs.

Mme ALLOUCHE s'enquiert de prestations n'intégrant jamais l'e-signature.

M. SCHNELL répond que l'objectif est qu'elles soient le moins possible.

Mme ALLOUCHE s'interroge sur les éventuelles barrières juridiques face à un tel système.

M. SCHNELL juge ce système complexe. Par exemple, les sociétés d'assurance et d'assurance vie en ligne ne percent pas sur le marché, car les documents doivent systématiquement être transformés en support papier.

Mme DESCHENES s'appuie sur l'exemple de l'épargne salariale, qui fonctionne uniquement à distance.

**Question n° 609 (SNB) : Une enquête CSA et HSBC est en cours jusqu'au 27 septembre 2018. Quand et comment aurons-nous les résultats de cette enquête ?**

Mme JOLAIN répond qu'il s'agit de la seconde vague d'enquête des collaborateurs, destinée à mesurer leur adhésion et compréhension à l'égard du nouveau modèle de distribution. L'ensemble des collaborateurs a jusqu'au 27 septembre 2018 pour y répondre. Les résultats seront diffusés mi-octobre et relayés aux collaborateurs en novembre *via* le pack Manage Up.

**Question n° 610 (SNB) : Est-ce que HSBC est prêt pour le prélèvement à la source au niveau des impôts ? Y'a-t-il eu des tests ? Une simulation est-elle prévue au préalable pour les collaborateurs ?**

Mme JOLAIN indique que la Banque est prête pour le déploiement du prélèvement à la source. Les tests sur le logiciel de paie débuteront fin septembre, une fois les taux d'imposition transmis par l'administration fiscale.

Mme DUPRAZ s'interroge sur une éventuelle simulation avant le déploiement officiel.

M. ADELLON précise qu'il était prévu par la direction que des simulations soient effectuées sur les bulletins de paie de novembre et décembre.

*La suite des échanges se déroule hors procès-verbal.*

**Question n° 611 (CFDT) : Il y a quelques mois, nous avons abordé le sujet de l'application « Apple Pay » qui devait être déployée prochainement. Où en est-on ?**

M. SCHNELL annonce au CE que « Apple Pay » sera lancé le 20 novembre 2018.

M. ADELLON s'interroge sur un système de paiement équivalent pour les téléphones Samsung.

M. SCHNELL répond qu'aucun système de ce type n'est prêt à date.

## **CMB CE Sud**

**Question n° 612 (SNB) : Certains DRGS semblent ne pas voir tous les dossiers de crédits de leur périmètre qui rentrent dans leurs pouvoirs, dossiers partant directement pour être étudiés par la DRC. Quelle est la bonne règle ?**

M. LELAIT répond que chaque BBC utilise, selon le Directeur, le DRGS et les compétences locales, des façons de faire différentes. Par exemple, les pratiques sont différentes entre les deux BBC de la région lyonnaise. Chacun s'appuie sur une approche des risques propre fondée sur différents critères. Selon les écrits, chaque membre Team Leader CMB a des pouvoirs, que chacun doit utiliser jusqu'au niveau de pouvoirs requis. Dans ce cas, le membre concerné doit les exercer seuls et immédiatement. Le RM doit quant à lui se diriger vers le porteur du niveau de pouvoirs requis.

Dans certaines organisations, les DAC jouent directement leur rôle de décideur et de valideur, s'il ne s'agit pas de clients Prospects ou présents depuis moins de deux ans. Les clients présents depuis moins de deux ans sont alors du ressort du DRGS ou du DAR.

Si le dossier doit être traité directement par la Direction des crédits, il peut directement lui être transmis sans que le DRGS en soit informé au préalable. Néanmoins, dans ces cas, des problématiques peuvent en ressortir en termes de défense du dossier. Il est donc conseillé de tenir informé le DRGS sur ces dossiers.

Selon M. ADELLON, la Direction des crédits ne devrait pas, dans ce cas précis, interroger en premier lieu le DRGS.

M. LELAIT relève qu'il s'agit d'une structure complexe. Certains DRGS sont très doués en matière de dossiers techniques ; dans ces cas, il est logique de mettre à profit leurs compétences.

Il n'existe dès lors pas de bonnes pratiques en soi, celles-ci devant être définies selon la configuration locale, les compétences présentes et les susceptibilités en présence.

## RBWM CE Sud

**Question n° 613 (SNB) : Depuis la mise en place des pôles, quel est le taux de principalisation sur trois mois sur les nouvelles EER arrivées par les pôles immobiliers ? Quel est le taux de principalisation sur les nouvelles EER des agences sans prêt immobilier ? Quel est le taux de principalisation sur les nouvelles EER des agences Connect ?**

M. SCHNELL propose de fournir ultérieurement le taux de principalisation des entrées en relation intégrant les prêts immobiliers.

M. ADELLON précise que cette question vise à isoler les entrées en relation effectuées par le biais du prêt immobilier, transitant d'office par le pôle immobilier.

M. SCHNELL indique que les statistiques seront disponibles mensuellement à ce sujet.

**Question n° 614 (SNB) : Suite aux propositions d'élargissement d'horaires, question récurrente : demande d'éléments chiffrés dans les agences ouvertes sur la pause méridienne sur le nombre d'opérations traitées (via les automates – via les caisses manuelles) et le nombre de rendez-vous pris et effectués.**

M. SCHNELL indique qu'une réflexion est en cours avec le prestataire SAB sur les opérations validées sur AMF pour obtenir un suivi par heure.

**Question n° 615 (SNB) : Point sur la situation dans les pôles immobiliers : quel est le nombre de dossiers en cours par collaborateur, et le nombre de dossiers moyen traité par jour ? Quels sont les délais actuels de traitement des dossiers simples/complexes ? L'effectif actuel est-il cohérent avec le nombre de dossiers entrants et à traiter ? Dans la négative où en est la situation sur les renforts temporaires ?**

M. SCHNELL précise qu'il a été demandé à certaines agences volontaires de participer à la gestion de dossiers immobiliers du 23 juillet au 31 août 2018. Des RM volants sont également intervenus en mission sur des pôles immobiliers. Sur cette période, 607 dossiers ont été traités, soit environ 120 par semaine.

Parmi ces 607 dossiers, 100 ont été pris en charge par les agences et 126 par des RM volants. Sur cette période, les experts immobiliers ont donc eu à traiter 381 dossiers, soit 76 par semaine. Par expert

immobilier, en imaginant que personne ne soit parti en congé, cela représente 0,5 dossier par jour. En réalité, cela représentait 1 dossier par jour.

M. ADELLON s'interroge sur le rythme théorique normal.

M. SCHNELL évoque un dossier par jour.

Mme DUPRAZ le conteste ; lisser sur l'année, cela ne représente pas un dossier par jour.

M. USCIATI rappelle le renfort des RM volants.

M. SCHNELL confirme que sans ces renforts, le nombre de dossiers traités par jour et par expert immobilier aurait été plus élevé.

M. USCIATI note que cette situation risque d'être de nouveau à signaler. Ainsi, possiblement que le dimensionnement des effectifs des pôles immobiliers n'est pas en adéquation avec les besoins de l'activité.

M. SCHNELL invite les Elus à analyser la situation depuis le début de l'année. Comme expliqué plus tôt, une accélération importante était à signaler à partir de mai en matière de distribution des crédits immobiliers. Sur l'ensemble de l'année, le nombre de dossiers traités représente moins d'un dossier par jour et par expert.

Pour rappel, le dimensionnement initial se comprend par rapport à une moyenne et non des pics d'activité. Ainsi, s'appuyer sur une politique tarifaire constante sur l'année permettrait de mieux lisser la charge de travail. Néanmoins, des questions se posent en termes de dimensionnement, notamment entre les pôles entre eux ; des situations différentes sont à observer selon les pôles. Il s'agit dès lors d'identifier d'éventuelles adaptations pour ajuster les moyens aux besoins.

De plus, il est indispensable de se laisser le temps d'étudier finement les besoins, sans se focaliser sur la période estivale. Pour ce faire, le partenariat avec le prestataire a été prorogé pour les trois mois à venir. Ce sujet doit être pensé parallèlement à ABS et à un certain nombre d'évolutions (dématérialisation des dossiers, e-signature, etc.).

Pour information, certains pôles immobiliers se verront affecter des collaborateurs, dans le cadre des viviers. Au périmètre de la région, deux recrutements de ce type seront effectués, en plus de la cible initiale.

Mme GIRARD s'interroge sur le positionnement de ces deux collaborateurs.

M. SCHNELL évoque, *a priori*, Provence et Lyon Rhône-Alpes.

Mme DESCHENES s'enquiert des possibilités de leur permettre de travailler à distance.

M. SCHNELL considère préférable de les intégrer dans les équipes, ne serait-ce qu'en termes de formation et de montée en compétences.

Mme ALLOUCHE s'inquiète des espaces disponibles en agence pour ces collaborateurs supplémentaires.

Mme DESCHENES souhaite savoir quand ces postes seront ouverts.

M. SCHNELL répond que les annonces n'ont pas encore été diffusées. Pour information, il s'agira de recrutements externes. Cette démarche vise à prévenir tout poste vacant et une marge de manœuvre supplémentaire.

Mme JOLAIN ajoute que ces postes pourront être remplis en interne, mais l'organisation comprendra dans tous les cas deux collaborateurs supplémentaires.

Mme DUPRAZ souhaite savoir si l'ensemble des dossiers immobiliers est pris en charge par les pôles immobiliers.

M. SCHNELL le confirme.

M. ADELLON demande ensuite si, à date, l'ensemble des postes est pourvu au périmètre des pôles immobiliers.

A l'exception des sujets personnels, M. SCHNELL le confirme.

A ce sujet, Mme ALLOUCHE s'interroge sur les modalités de remplacement des collaborateurs absents pour maladie.

M. SCHNELL répond que deux annonces seront publiées à ce sujet pour des postes pérennes.

Mme GIRARD constate que certains collaborateurs ont dû quitter ce poste, n'ayant pas obtenu leurs habilitations.

M. SCHNELL explique que ces départs sont intervenus du fait d'un manque d'efficacité dans la communication interne. Une période de flottement de quelques jours était à considérer, qui a été réglée dans les jours suivants.

Mme ALLOUCHE souhaite savoir si les prestataires sont enfin habilités aux accès informatiques dans les agences.

M. SCHNELL répond par l'affirmative, à date. Il rappelle que la Banque a rencontré des difficultés dans la gestion des habilitations.

Mme JOLAIN rappelle le contexte du changement d'outils. Elle ajoute que les équipes avaient été informées que les habilitations ne seraient pas disponibles durant une période précise.

**Question n° 616 (SNB) : Point sur la situation dans les pôles Connect : quelle est la moyenne d'appels entrants par jour et par poste ? Comparaison avec le CRC ? Quel est le taux de décroché et donc d'appels potentiellement perdus ? L'effectif semble-t-il correspondre aux appels à traiter en entrées comme en sorties ?**

M. SCHNELL fait état de 500 à 650 appels réceptionnés quotidiennement par les agences Connect. La part de prise en charge des RM Connect oscille entre 65 % et 75 %. Le solde restant est pris en charge par les CAD du CRC. La joignabilité est donc très bonne et peu d'appels perdus sont à comptabiliser.

En termes d'organisation, selon le moment de la journée où les appels sont pris en charge, entre 5 et 25 appels sont traités par ces RM sur leur plage quotidienne de 2 heures dédiée aux appels entrants.

M. SIVET s'étonne de l'affirmation de la Direction quant à la prise en charge d'un pourcentage si faible par le CRC. Le ressenti des clients va à l'encontre de ce constat.

Selon M. SCHNELL, le sujet de la perception des clients, voire des agences, réside dans la communication déployée, portant sur un conseiller joignable et disponible. Si un contact est systématiquement joignable, il ne s'agit pas du conseiller dédié. En revanche, l'ensemble de l'équipe Connect s'occupe correctement du client. Une pédagogie en agence et auprès des clients doit être effectuée en ce sens.

Mme DUPRAZ ajoute que les RM Connect constatent ne prendre que très peu en charge les appels de leurs clients attirés. Elle juge le temps des RM Connect dédié aux clients insuffisant.

M. SCHNELL rappelle qu'un RM Connect doit prendre en charge les appels entrants deux heures par jour et agir de façon proactive le reste de son temps de travail. Pour rappel, un Middle Office Connect doit à l'avenir jouer le rôle d'AT ou d'ACO superviseur, ce qui n'est pas le cas actuellement. Des recrutements sont en cours pour atteindre la cible. Un AT intérimaire a été recruté dans chaque agence Connect pour soulager les RM dans l'attente de la mise en place de l'organisation définitive.

Mme GIRARD relate à ce propos les difficultés liées aux problématiques d'habilitation, qui ont empêché ces intérimaires de travailler au cours de leurs premières semaines.

M. SCHNELL aborde ensuite la montée en puissance des équipes CDD et RFI et l'aide apportée en central sur les ACT à gérer sur les portefeuilles sans RM. Ainsi, en théorie, entre les CAD du CRC, le Middle Office Connect et l'équipe CDD et RFI, les RM Connect disposent des moyens suffisants pour agir proactivement et atteindre leurs objectifs, c'est-à-dire :

- fidéliser leurs clients ;
- réduire l'attrition ;
- se développer.

M. USCIATI relève que les RM Connect prennent en charge entre 65 % et 75 % des appels entrants.

Mme JOLAIN précise que ce taux de réponse concerne l'ensemble des RM Connect, et non au prorata par agence. Cette plage de deux heures n'est pas aux mêmes horaires selon les agences et les RM. De plus, il a été décidé de mettre en place une plage de deux heures dédiée à la prise en charge des appels entrants, en dehors de laquelle ils ne doivent pas en prendre en charge.

M. ADELLON s'interroge sur la répartition des appels sur la journée.

M. SCHNELL répond qu'un système tournant a été mis en place pour éviter que les mêmes RM se retrouvent systématiquement à prendre en charge les pics d'appels.

M. SIVET s'enquiert de l'organisation déployée pour éviter que les RM Connect bloquent des créneaux différents.

Mme JOLAIN répond qu'une organisation a été pensée au niveau du management.

Mme GIRARD aborde par la suite les intérimaires AT. Elle souhaite savoir s'ils seront prolongés jusqu'en fin d'année.

Mme JOLAIN le confirme.

M. VILLOTTE relève par ailleurs que les managers CRC souhaiteraient s'appuyer sur davantage de contacts avec le Réseau.

M. SCHNELL prend note de la demande.

Mme GIRARD ajoute qu'il est indispensable d'expliquer concrètement le fonctionnement du CRC aux agences.

M. VILLOTTE explique que les collaborateurs s'étant rendus au CRC en acquièrent une vision différente.

**Question n° 617 (SNB) : Renfort sur le pôle Pro au niveau de l'assistanat/supervision, nous sommes dans l'urgence, où en est le recrutement, quelles solutions en attendant ?**

M. SCHNELL annonce la validation d'un renfort pour chaque centre Pro, notamment au travers des prestataires DOCAPOST. Les recrutements sont en cours pour atteindre la cible. Au périmètre de la région Sud, il doit rester un poste vacant sans solution au niveau du groupe Côte d'Azur.

Mme DUPRAZ s'interroge sur les causes expliquant les difficultés de recrutement.

Mme JOLAIN ne partage pas le constat de difficultés particulières sur ces recrutements au périmètre de la région Sud. Elle précise que l'Entreprise utilise les différents sites internet et s'appuie sur plusieurs cabinets spécialisés. Néanmoins, les recrutements sont plus compliqués dans des zones géographiques et bassins d'emploi spécifiques, pour lesquels des cabinets spécialisés sont recrutés.

M. SCHNELL ajoute que les perspectives d'évolution locales sont également à prendre en compte dans les difficultés rencontrées. Par exemple, un candidat souhaitant rester dans une ville de petite envergure, à l'instar d'Annecy, privilégiera l'entreprise dont le réseau d'entités locales est le plus important.

Mme ALLOUCHE souhaite connaître la durée des contrats des prestataires en renfort.

M. SCHNELL répond que ces contrats courent jusqu'à fin 2018.

Mme ALLOUCHE s'interroge sur la présence d'espaces suffisants pour les intégrer. Par exemple, le centre Provence-Prado est déjà petit et elle ne voit pas où un bureau supplémentaire pourrait être installé.

M. SCHNELL n'est pas au fait de cette information, aucune problématique de ce type ne lui ayant été remontée et sachant que l'intérimaire a déjà été intégré. De plus, M. SCHNELL traite prioritairement la question du renfort.

Mme GIRARD demande si l'ensemble des renforts a été recruté.

M. SCHNELL le confirme. Pour la gestion à moyen terme, il a été décidé de renforcer l'équipe cible d'un poste d'un ATCO profil superviseur. Les annonces relatives à ces postes seront rapidement mises en ligne. A cela s'ajoutent des volants en mission dans plusieurs cas.

Mme ALLOUCHE s'interroge sur le périmètre d'intervention de ces ATCO profil superviseur.

Mme JOLAIN répond qu'un ATCO profil superviseur sera positionné par pôle.

M. SCHNELL relève que la demande portait sur un superviseur partagé. La Direction a donc agi au-delà de la demande des Elus.

M. USCIATI le conteste. Trois ATCO superviseurs avaient été requis au périmètre de la région Sud. De plus, la problématique réside dans le temps de latence entre la demande et les recrutements effectifs.

Mme ALLOUCHE souhaite savoir s'il s'agira d'un poste à plein temps, ce que Mme JOLAIN confirme.

**Question n° 618 (SNB) : Lors de la prise de rendez-vous sur HSBC.FR par un prospect, comment est attribué le RM chargé d'assurer ce rendez-vous ? Est-ce uniquement basculé sur des RM Premium ? Les clients ont-ils systématiquement un nom de conseiller pour le rendez-vous ?**

M. SCHNELL répond que, dans le cadre des entrées en relation en ligne, le rendez-vous est attribué selon la typologie du client. L'équipe en charge de cette répartition l'effectue équitablement et selon le profil des clients.

Mme GIRARD souhaite savoir si cette équipe se fonde sur l'agenda des collaborateurs de l'agence.

M. SCHNELL répond par l'affirmative.

Mme GIRARD constate que les revenus ne sont pas vérifiés dans le cadre d'une demande de rendez-vous. Il arrive également que des clients soient affectés à une agence, mais à aucun RM.

M. SCHNELL précise que la vérification des revenus intervient après, *via* un appel par l'équipe DCO.

M. ADELLON note, dans tous les cas, que DCO intervient une fois le rendez-vous fixé.

M. SCHNELL le conteste. L'équipe DCO doit contacter le client pour le qualifier et fixer le rendez-vous.

Mme DESCHENES considère que certaines étapes ne sont pas appliquées.

Mme JOLAIN prend le point en suite à donner.

**Question n° 619 (SNB) : Le Livre II du plan de réorganisation RBWM prévoyait une centralisation accrue des réclamations sur HOC afin de faire passer le taux de centralisation de 30 % à plus de 60 % à l'instar du test fait sur le groupe Côte d'Azur. Qu'en est-il dans les faits ? Pourquoi le taux de centralisation HOC n'est-il respectivement que de 40 %, 39 % et 33 % sur juin, juillet et août 2018 ? La formation qui semblait être le 1<sup>er</sup> point de passage obligé pour améliorer ce taux a-t-elle été dispensée et quand ? Quel est l'effectif actuel de l'équipe en charge des réclamations chez HOC (pour mémoire Livre II : Cette équipe sera composée de 26 FTE suite au renfort de 4 FTE et au transfert de 2 FTE venant du CRC) ? Le nombre de personnes traitant les réclamations chez HOC a-t-il été augmenté ? De combien de personnes ? Quand ? Etaient-elles déjà formées ?**

M. SCHNELL répond que la centralisation des réclamations a progressivement été mise en place en 2018, pour être officiellement lancée en juin. Lors du test, le taux de centralisation moyen était de 25 %. A fin août, il se portait déjà à 40 %. De l'avis de tous, ce démarrage est donc satisfaisant. En termes de compétences, la formation a été étalée sur une période d'un an. Deux socles sont prévus, comprenant la mise en place :

- de binômes Coach au sein de l'équipe (accompagnement individuel) ;
- de training mensuel sur des sujets transverses (accompagnement collectif).

L'effectif cible est de 25 postes, auxquels s'ajoute le manager.

M. ADELLON souhaite savoir si l'effectif cible a été calibré pour anticiper toute augmentation de cette activité.

M. SCHNELL répond que la Banque devra dès lors faire preuve d'agilité.

Mme GIRARD demande si les réclamations correspondent à l'ensemble des saisies opérées dans l'outil RSC (réclamations et recherches).

M. SCHNELL répond par l'affirmative.

**Question n° 620 (SNB) : Pourquoi les RM PRO sont-ils passés sous NGT alors que cela n'était pas évoqué dans le LIVRE II ?**

M. SCHNELL répond que cette mention dans le Livre II n'était pas nécessaire, car NGT constitue une offre de téléphonie offrant des avantages aux collaborateurs et aux clients. En effet, cet outil permet aux RM de rediriger la ligne dans n'importe quelle agence et de disposer d'un interlocuteur dédié au centre d'appels capable de prendre le relais avec le client.

Une revue du périmètre NGT sera néanmoins opérée, ainsi que de son fonctionnement. Le décroché automatique ne sera plus mis en œuvre. Un passage à trois sonneries sera déployé, puis, en cas de non-réponse, un débordement sur l'équipe d'AT et ACO sera effectué. Toujours en cas de non-réponse, une équipe dédiée du CRC prendra le relais.

M. ADELLON constate que ce fonctionnement étendra la question de la prime de casque.

Mme JOLAIN précise que la prime de casque ne sera pas attribuée aux ACO, compte tenu de l'arrêt du système de décroché automatique. De plus, la prime de casque est prévue par l'accord du CRC de 2000 et s'ancre dans un environnement Connect, pour des collaborateurs en plateaux téléphoniques. Cette prime avait été prévue dans un environnement particulier. Ni les conseillers ni les experts immobiliers ne se verront attribuer cette prime.

Mme DUPRAZ s'enquiert du cas du Reboot. Elle rappelle qu'ils seront bientôt 12 collaborateurs au sein du pôle Pro de Lyon. Ils sont donc à l'étroit, sans système d'isolation. Ils doivent aujourd'hui appuyer sur leur casque pour entendre correctement leurs interlocuteurs.

Mme JOLAIN relève que tous les collaborateurs sont concernés par ce type de situation. De nombreux collaborateurs travaillent sur des plateaux, notamment en Ile-de-France.

Mme DUPRAZ précise que ces collaborateurs jugent leurs conditions comme des freins à la vente. Ils demandent à obtenir un bureau.

M. SCHNELL s'appuie sur des exemples inverses, avec des équipes satisfaites de travailler en *open-space*.

Mme DUPRAZ note que des bureaux sont disponibles et il serait préférable d'attribuer un bureau à tous les RM Pro experts.

Mme JOLAIN transmettra ce sujet au manager concerné.

M. SCHNELL signale que ces sujets doivent se traiter au cas par cas.

Mme GIRARD ajoute que ces collaborateurs doivent, dans tous les cas, utiliser leur kit mains libres en dehors du casque.

M. SCHNELL rappelle que ces pôles ont été créés voici deux mois. Il est donc indispensable d'en adapter l'organisation selon les besoins. Dans tous les cas, ces sujets doivent être traités localement et au cas par cas.

Selon M. USCIATI, l'utilisation toute la journée d'un casque induit de fait une configuration de type CRC.

Mme JOLAIN est en désaccord avec cette affirmation.

M. SCHNELL ajoute que la majorité des experts mènent des rendez-vous en face à face.

M. USCIATI le conteste, pour les conseillers Pro à distance.

M. SCHNELL rappelle que ces derniers ne sont pas positionnés dans un *open-space*, pour la majorité d'entre eux.

M. USCIATI se réfère ici à la prime de casque. Les conseillers et experts Pro à distance utilisent le casque toute la journée et s'inscrivent dès lors dans la typologie définie par l'accord CRC. Pour cette population, les Elus demandent l'attribution de la prime de casque.

M. SIVET juge qu'en l'absence de cette prime, ces salariés n'ont pas à porter de casque.

Mme GIRARD s'interroge sur la différence entre un RM Connect et un RM Pro à distance, les premiers percevant ladite prime.

Mme JOLAIN répond que l'environnement de travail diffère.

M. SCHNELL estime indispensable de définir les différences entre ces fonctions.

Mme DUPRAZ requiert la prime de casque pour, *a minima*, les 13 RM Pro Connect à distance.

Mme JOLAIN prend ce point en note.

**Question n° 621 (SNB) : Cette méthodologie de travail n'étant pas celle au quotidien des RM PRO, cela peut engendrer des problèmes de confidentialité, la Direction envisage-t-elle de leur remettre des téléphones « CISCO » à disposition ?**

Mme JOLAIN répond qu'il n'est pas prévu de remettre en place des téléphones « CISCO » aux RM Pro.

M. SCHNELL rappelle que l'ensemble des RM dispose d'un BlackBerry.

Mme DUPRAZ relève, à ce propos, que les BlackBerry ont été remplacés par des Samsung. De nombreuses difficultés sont à signaler pour les activer.

M. ADELLON s'étonne que des outils soient fournis, qui doivent être paramétrés par les collaborateurs eux-mêmes.

Mme GIRARD note que, fort heureusement, certains disposaient encore de téléphones « CISCO », car ces collaborateurs ne pouvaient pas entrer leur numéro NGT dans HR Direct. Ainsi, les postes NGT ne fonctionnaient pas. Elle souhaite savoir si ces situations ont été régularisées.

M. SCHNELL répond que ces situations sont en cours de régularisation, si elles ne l'ont pas encore été. Dans tous les cas, le point a été remonté et pris en charge.

M. ADELLON rapporte les nombreuses remontées de collaborateurs lors d'une WebEx dédiée au dispositif HR Direct à ce sujet, faisant état de l'impossibilité pour certains d'entrer leur téléphone professionnel. De ce fait, il existe encore certains postes « CISCO » positionnés en agence, sur des personnels désormais transférés sur des pôles, qui n'ont pas pu être modifiés et qui sonnent dans le vide pour les clients.

Mme GIRARD ajoute que le CRC de Fussy a été concerné par un nombre supérieur de clients Pro, car le numéro de l'agence PRO via NGT ne correspondait pas.

M. USCIATI juge scandaleux qu'il soit demandé aux collaborateurs de s'appuyer sur un document d'une quarantaine de pages pour activer leur téléphone. Le fait que personne ne puisse faire évoluer cette procédure est incompréhensible.

M. ADELLON constate que ces paramétrages induisent une perte pour la banque en termes de production, car les salariés sont payés pour bien d'autres choses que pour activer leur téléphone.

M. SCHNELL annonce le lancement des Bubbles, dont l'objectif est justement de traiter ce type d'irritant. L'idée est que chaque collaborateur puisse remonter les dysfonctionnements. Un système de votes sera mis en œuvre pour prioriser le traitement des dysfonctionnements. Une communication sera ensuite déployée sur l'avancement du traitement des dysfonctionnements prioritaires. Ce type d'organisation apparaît très efficace pour progresser sur ces problématiques.

M. ADELLON relève l'existence de deux groupes de travail sur les irritants.

Mme JOLAIN précise que ce dispositif concernera des problématiques globales et non métiers.

M. ADELLON constate que la plupart des situations peuvent se débloquer à condition d'avoir à faire au bon interlocuteur. Les élus avaient justement remontés ce dysfonctionnement aux représentants de la Direction qui étaient présents en séance pour servir d'interlocuteur privilégié.

Selon M. SCHNELL, ce système permettra de résoudre plus efficacement les dysfonctionnements globaux.

*La séance est suspendue le temps de la pause-déjeuner, de 12 heures 50 à 14 heures 10.*

**Question n° 622 (SNB) : Peut-on envisager, afin d'optimiser le temps commercial des RM PRO en rendez-vous à l'extérieur (Entreprises-Cabinet..), de leur permettre une journée par semaine de recevoir leurs clients dans une agence RBWM ?**

M. SCHNELL répond par l'affirmative ; en effet, le modèle n'empêche pas les RM de recevoir leurs clients dans l'agence la plus proche de ces derniers, sachant que NGT permet la tenue de rendez-vous depuis n'importe quelle agence.

**Question n° 623 (SNB) : Quelle sera l'organisation des binômes Pro Experts délocalisés ?**

M. VILLOTTE précise que l'organisation requise concerne les périodes de vacances.

M. SCHNELL répond qu'un support est identifié dans une autre agence en l'absence du Pro expert. Les formations ont débuté et *Customer Video* sera déployé en octobre. Ce principe de rendez-vous vidéo

apportera une réponse, parmi d'autres, à ce type de situation. Pour information, *Customer Video* a déjà fait l'objet de tests, réussis.

M. USCIATI s'enquiert des modalités d'implémentation.

M. SCHNELL évoque une implémentation progressive à partir d'octobre 2018. Initialement, une formule de rendez-vous à distance avait été testée, impliquant que le client se rende en agence. Dans le système retenu, il peut interagir avec le RM à distance d'où il le souhaite, sans avoir à se rendre en agence. Ce système permet également le partage de documents durant l'entretien *via* l'écran.

**Question n° 624 (SNB) : Quels renforts la Direction envisage-t-elle pour permettre aux RM PRO de combler le retard chronique (mise en place, postes vacants..) ? Saisie des opérations revenues en agence (adresses, saisie des ordres dans Platine)/réclamations/CDD (70 à 100 dossiers à traiter par RM)... Nous réaffirmons la nécessité de renforcer la ligne des assistantes (1,8 pour 13 fonds de commerce) et de leur adjoindre un superviseur à temps partiel. Il semble également envisageable de recourir aux RM volants dans l'attente du retour/arrivée des RM attitrés.**

*Ce point a déjà été traité précédemment.*

**Question n° 625 (SNB) : Comment sont priorisées les tâches aux pôles Connect au vu du nombre de demandes clients par mails, FVQ, messagerie sécurisée, etc. ?**

M. SCHNELL répond que si la volumétrie des opérations à traiter est importante, les tâches sont priorisées en agence selon les flux de la journée.

Mme GIRARD constate que les RM Connect reçoivent aujourd'hui un grand nombre de courriels. Il peut donc arriver que les managers leur disent de ne pas tous les traiter s'ils n'en ont pas le temps, estimant que de toute façon des réclamations seront à signaler. Ce fonctionnement illustre une problématique de surcharge de travail.

M. SCHNELL juge impensable qu'un manager puisse tenir ce type de discours. De plus, le flux des opérations à traiter par les RM Connect a effectivement été important cet été, du fait de la période de démarrage, des absences pour congé et des postes vacants. Néanmoins, cette période n'est pas représentative de l'activité sur l'ensemble de l'année. Comme expliqué plus tôt en séance, il a été décidé de recruter un AT intérimaire dans chaque agence Connect, pour une durée de quatre mois, justement pour soulager les RM.

Mme GIRARD entend que la situation s'améliore du fait des renforts alloués. Cependant, le fait que certains managers tiennent ce genre de propos démontre bien que la charge de travail n'est pas correctement dimensionnée.

Mme DESCHENES aborde ensuite la notion de priorisation, sachant que la politique de HSBC réside dans la priorisation du client. Il peut arriver, naturellement, qu'un RM soit obligé de ne pas traiter l'ensemble de ses tâches, les journées de travail s'inscrivant dans un nombre d'heures limité. Dans ces conditions, il se peut que des réclamations clients en découlent. Ainsi, si réclamations de ce type sont à signaler, elles ne doivent pas porter préjudice aux collaborateurs concernés.

M. SCHNELL rappelle que la période citée reste courte et n'est pas significative. Il s'agit dorénavant d'analyser le nombre de réclamations et leur nature pour traiter efficacement ce sujet.

**Question n° 626 (SNB) : Les portefeuilles Pro ne sont pas tous affectés à des RM, notamment les clients TT. Quand le seront-ils ?**

M. SCHNELL indique que la mise en portefeuille des clients Pro TT a été effectuée le 10 septembre 2018 au périmètre de la région Sud.

Mme GIRARD constate que tous les clients TT ne semblent pas avoir été transférés.

M. SCHNELL considère que les clients transférés ont dû faire l'objet d'un accord réciproque afin de prévenir les retours en arrière.

M. USCIATI requiert le total des clients TT, ainsi que le nombre d'entre eux ayant été transférés.

M. ADELLON demande des informations sur les retours en arrière. Par exemple, des retours en arrière semblent encore être opérés au périmètre Connect même plus de 6 mois après la mise en place, sans que les clients semblent avoir été réellement demandeurs. Les Elus avaient demandé que les entrées en relation comptent également pour les RM concernés. M. SCHNELL estime que ces cas restent minoritaires.

M. ADELLON l'entend, mais souligne que si le modèle avait été présenté à tout le monde de manière claire et convaincante chacun jouerait le jeu correctement. Par ailleurs, il semble pertinent de développer des experts patrimoniaux Connect dans l'ensemble des pôles Connect pour faire face à des besoins spécifiques de client patrimoniaux Connect.

M. SCHNELL rappelle la stratégie client : à partir de 750 000 euros d'avoirs, le centre de gestion patrimoniale prend la main.

M. VILLOTTE s'enquiert du nombre de RM Pro TT au périmètre Sud.

M. SCHNELL répond qu'aucun RM Pro TT n'est présent sur ce périmètre.

Mme GIRARD revient sur le transfert des clients TT du 10 septembre 2018. Des portefeuilles sont encore positionnés sous le libellé « attente 03 », comprenant un certain nombre de clients Pro, sachant qu'il n'y a plus de postes vacants.

M. SCHNELL prend acte de cette remarque. Cependant, ces clients Pro auraient dû logiquement être ventilés entre les agences Pro.

**Question n° 627 (SNB) : Les EER Pro saisies depuis le mois de mars sont pour certaines encore dans un portefeuille d'attente. Quand seront-elles transférées sur des portefeuilles Pro ? Cela peut générer des rejets par les agences qui ne transfèrent pas forcément les infos aux pôles Pro.**

M. SCHNELL indique qu'un nouveau recensement sera réalisé en vue d'une exécution dans la mise en portefeuille le 12 octobre 2018. Celui-ci englobera les entrées en relation récentes et les clients requalifiés depuis celui réalisé en mars 2018.

M. ADELLON souhaite savoir si les clients requalifiés en ont été informés.

M. SCHNELL répond par la négative.

M. ADELLON invite la Direction à mesurer l'attrition liée à cette problématique.

**Question n° 628 (SNB) : Connect : Des plages horaires de 2 heures d'appels entrants se font sur l'ensemble des pôles Connect France. Combien d'appels entrants sont traités en moyenne sur ces plages horaires dédiées ? Quelle est la raison, en termes d'organisation, qui légitime le blocage de cette plage horaire d'appels entrants dans certains centres Connect puisque chacun est censé pouvoir fonctionner en renvoi des autres avant de basculer au CRC ?**

**Question n° 629 (SNB) : Les changements ayant affecté les coordonnées des RM Pro (lieu géographique, numéros de téléphone interne) n'ont pas tous été mis à jour et sont bloqués en modification dans le nouveau HR Direct. En conséquence, de nombreux appels - internes comme externes - aboutissent sur l'ancien numéro qui n'est pas rerouté sur les nouveaux postes NGT et génèrent insatisfaction client et engorgements éventuels du CRC. Les cas RH ne sont pas nécessairement répondus. Est-il prévu de solutionner rapidement le problème ?**

*Ces deux questions ont été traitées précédemment.*

**Question n° 630 (CFDT) : Certains directeurs d'agences demandent à leurs équipes de procéder à l'ouverture de Livrets de Développement Durable et Solidaire dont les contrats sont à adresser par messagerie sécurisée aux clients pour signature, prétextant le devoir de conseil, sans que la demande n'émane d'eux. Le but de cette opération est d'« activer » certaines entrées en relation. Cette pratique est-elle tolérée/autorisée par HSBC ?**

Mme DUPRAZ précise qu'il s'agit d'une vente forcée visant à améliorer la principalisation.

M. SCHNELL rappelle que toute souscription de produits doit faire l'objet d'un échange préalable avec le client, pour que celle-ci corresponde à un besoin identifié.

Dans ces conditions, Mme ALLOUCHE relève la nécessité de rappeler aux Directeurs d'agence ou de groupe recourant à ce type de pratique de ne plus le faire.

**Question n° 631 (CFDT) : Compte tenu des difficultés de la Mep sur le Pro notamment les BSC ne seront pas fiables, comment la Direction va-t-elle suivre les indicateurs, et la production réelle des RM ?**

M. SCHNELL rappelle avoir évoqué ce sujet en Instance au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2018. Pour tenir compte de la mise en place du nouveau modèle de distribution, les objectifs BSC ont été divisés en deux phases (correspondant aux deux semestres). A ce titre, un Sharepoint est accessible depuis deux semaines, présentant les objectifs des deux périodes.

Mme DUPRAZ s'enquiert des modalités de suivi de la production des TSR.

M. SCHNELL précise, qu'au périmètre de la région, un premier état des lieux a été réalisé durant la première quinzaine de juillet, par centre Pro et par RM.

Mme DUPRAZ estime que les BSC sont aujourd'hui faux et ne reflètent pas la réalité du portefeuille du RM.

M. SCHNELL explique que chaque Directeur de centre Pro a dorénavant la possibilité de réadapter les objectifs selon les portefeuilles définis.

Mme DUPRAZ ne comprend pas comment les TSR pourront être corrects à fin septembre.

M. SCHNELL rappelle que l'évaluation porte sur des pré-rating. Il se réfère à Thomas Vandeville, qui a rappelé que l'évaluation devait être réalisée sur l'ensemble de l'année. Il peut donc arriver que des

différences de pré-rating, aussi bien à la baisse qu'à la hausse, soient effectuées, comme tel en a déjà été le cas par le passé.

Mme GIRARD relève de nombreux retours en agence de clients Pro. Elle s'interroge sur les modalités de prise en compte de ces clients dans les évaluations.

M. SCHNELL précise que ces situations, clairement identifiées, doivent faire l'objet d'un arbitrage, donnant lieu à une réévaluation des objectifs des deux entités concernées.

Mme GIRARD rapporte les difficultés rencontrées par les DCP du fait du trop grand nombre de retours.

M. SCHNELL rappelle que l'essentiel des retours ont concerné des transferts qui n'auraient pas dû être opérés. S'agissant des irritants, ils doivent aujourd'hui avoir été clairement identifiés. Soit les Directeurs d'agence se sont mis d'accord, soit M. SCHNELL opère un arbitrage.

Mme GIRARD demande si les clients Pro partis en retraite doivent rester rattachés à un portefeuille Pro durant les deux premières années de leur retraite.

M. SCHNELL consultera le kit « Nouveau modèle de distribution » pour répondre à cette question. A ce titre, une communication sera diffusée dans l'ensemble des agences, notamment sur les mises à jour ayant été opérées.

**Question n° 632 (CFDT) : Une Formation ACO Pro est prévue, quand va-t-elle débiter ?**

Mme JOLAIN répond que le parcours a été créé et est accessible en ligne. Compte tenu de l'effectif annoncé, deux parcours sont en cours de planification pour novembre 2018.

M. ADELLON souhaite savoir si les salariés doivent s'y inscrire ou si l'inscription est automatique.

Mme GIRARD demande des précisions sur le format de cette formation (en présentiel ou e-learning).

Mme JOLAIN précise que ce parcours de formation comprend :

- un module obligatoire ;
- un volet « fondamentaux du professionnel » ;
- un volet « environnement juridique, fiscal et social du Pro » ;
- un crédit professionnel « Fondamentaux ».

Le tout représente un maximum de six jours et demi en présentiel et 4 heures 30 en e-learning.

En théorie, l'inscription doit être automatique, un module étant obligatoire. Néanmoins, il peut être demandé aux managers de demander à leurs équipes de s'inscrire aux dates auxquelles ils sont disponibles.

**Question n° 633 (CFDT) : Les pôles Pro n'ayant pas de superviseur, qui est en charge des vérifications et des certifications ?**

*Cette question a été traitée précédemment.*

**Question n° 634 (SNB) : Le directory est-il mis à jour dès le premier jour d'embauche ?**

Mme JOLAIN répond que le directory est mis à jour par les informations RH collectées lors de l'embauche, devant être effectives le jour de l'entrée dans les effectifs.

**Question n° 635 (SNB) : Comment modifier les éléments de rattachements ou de téléphone dans le Directory New HR Direct ?**

Mme JOLAIN indique que seules les données personnelles peuvent être modifiées par le collaborateur. Les données professionnelles doivent faire l'objet d'une demande *via* des cas HR. Une étude de modification de ce process est en cours.

M. ADELLON relève que les réponses divergent à ce sujet.

Mme CARDAMONE constate que certaines données personnelles ne peuvent pas être modifiées par le collaborateur.

Mme JOLAIN précise que les données collectées à l'embauche, à l'instar du lieu de naissance, ne peuvent pas être modifiées.

**Question n° 636 (SNB) : Vraisemblablement, il a été communiqué un gel des salaires des collaborateurs RBWM, message émanant de Madame Tricoche : Pouvons-nous vous entendre sur ce sujet et que pensez-vous de la portée de ce discours dans cette période où les collaborateurs sont très fortement sollicités ?**

M. SCHNELL n'a pas été informé d'un éventuel gel des salaires. Des augmentations salariales sont bien opérées et chaque situation continue à être étudiée, même si cette revue n'engendre pas systématiquement une revalorisation salariale.

Pour rappel, de nombreux accompagnements financiers ont été déployés dans le cadre du projet de réorganisation.

Mme DESCHENES se réfère aux collaborateurs n'ayant pas vu leur poste impacté par la réorganisation ; elle demande si un collaborateur peut décemment entamer le sujet de la revalorisation salariale avec son manager, sans se voir opposer une directive relative à un gel des salaires.

M. SCHNELL rappelle que chaque situation est étudiée et la situation salariale est révisée ou non selon la conclusion de cette revue.

**Question n° 637 (SNB) : Les intérimaires et les nouveaux arrivants ont des délais insatisfaisants pour avoir leurs habilitations. Qu'est-il prévu pour remédier à ces délais persistants depuis des années ?**

Mme JOLAIN se réfère à un sujet HOST IT en cours de finalisation, devant déployer une solution temporaire. Dès courant octobre 2018, les habilitations pourront être gérées *via* Employee Central. La solution transitoire *via* ADP Link oblige les équipes à saisir les entrées au fur et à mesure et une Task Force a été mise en place pour soutenir les équipes.

M. USCIATI s'interroge sur le délai d'obtention des habilitations dans le cadre de cette nouvelle solution. Un tel système doit réduire le délai actuel d'obtention de ces habilitations.

Mme JOLAIN ne dispose pas de cette information. De plus, un retard a été pris dans les habilitations à la suite de la fermeture de l'outil durant l'été. Cependant, toutes les entrées prévues pour septembre ont été traitées en juillet.

M. ADELLON se réfère aux propos de Madame Jolain ; celle-ci soulignait que la fermeture de l'outil avait été opérée à cette période compte tenu du faible nombre d'entrées.

Mme JOLAIN le confirme ; néanmoins, il subsiste malgré tout des entrées durant cette période.

Mme ALLOUCHE s'enquiert ensuite du GSC en charge de cette gestion.

Mme JOLAIN ne dispose pas de cette information. Elle rappelle néanmoins que la Task Force est localisée en France.

M. USCIATI requiert, par la suite, l'objectif de réduction du temps d'obtention des habilitations grâce au nouvel outil.

Mme GIRARD souhaite savoir si, du fait de ce nouvel outil, les Directeurs n'auront plus à saisir l'ensemble des GSR pour tous les collaborateurs pour l'obtention des habilitations sur les différentes applications.

Mme JOLAIN prend la question en note.

**Question n° 638 (SNB) : New HR Direct ne fonctionne pas correctement sur les e-demandes RH. Une solution de contournement existe. Pourquoi le message n'est-il pas diffusé à l'ensemble des collaborateurs pour éviter de faire des cas RH ?**

Mme JOLAIN précise que la signature électronique ne fonctionne pas sur People Doc, et non New HR Direct. Cette problématique est en cours de résolution.

Mme GIRARD constate que les documents ne s'ouvrent pas dans e-demandes RH.

M. ADELLON regrette que la solution de secours ne soit pas diffusée aux collaborateurs. Il s'agit d'un irritant supplémentaire.

**Question n° 639 (SNB/CFDT) : La prime de casque est-elle prévue pour les Pro à distance, voire pour les RM Pro qui travaillent sur NGT puisqu'ils n'ont pas d'autre mode de gestion des appels téléphoniques ?**

**Question n° 640 (CFDT) : Les collaborateurs nous font remonter que le nouveau site RH connaît des difficultés de connexion, à quoi est dû ce dysfonctionnement ?**

**Question n° 641 (CFDT) : Concernant les offres d'emploi émises en externe, le taux de retour semble très peu élevé, quels sites HSBC font paraître des annonces ? Sont-elles présentes sur des sites tels que Monster ou cadre emploi ?**

*Ces questions ont été traitées précédemment.*

## **V. Questions diverses (point ajouté à l'ordre du jour initial)**

---

Mme JOLAIN informe le CE ne pas avoir obtenu de réponses sur l'évolution du système de badgeage.

S'agissant de la suppression du Bluetooth pour les EFA dans les véhicules de location, Mme JOLAIN s'étonne de cette question. En effet, le loueur leur a confirmé que l'ensemble des véhicules était équipé du Bluetooth.

Mme DUPRAZ le conteste ; le Bluetooth a été retiré de ces véhicules depuis le 15 septembre 2018.

*La suite des échanges se déroule hors procès-verbal.*

*La question quant à la suppression du Bluetooth dans les véhicules de location est notée en suite à donner pour savoir quelle décision a précisément été prise et les raisons de cette décision.*

M. VILLOTTE invite la Direction à vérifier si la suppression du Bluetooth dans les véhicules de location s'applique à l'ensemble des métiers.

## **VI. Suites à donner (point ajouté à l'ordre du jour initial)**

---

Mme DESCHENES requiert les encours sur les TT.

### **Suites à donner du CE du 23 août 2018 (sous-point ajouté à l'ordre du jour initial)**

#### **Un détail des heures supplémentaires cohérent avec la réorganisation**

Mme JOLAIN transmettra ce détail en décembre lors de la prochaine présentation sur les heures supplémentaires

#### **Le pourcentage de temps partiel parmi les RM et managers**

Mme JOLAIN évoque 11 % de la population globale réunie des RM et managers à temps partiel, sachant qu'il est probable que les RM représentent la proportion la plus importante.

#### **Emploi : évolution de 28 à 17 des arrêts pour longue maladie entre fin 2017 et début 2018**

Mme JOLAIN répond que les données relatives aux longues maladies n'apparaissent pas dans les documents relatifs à l'emploi de 2017, car elles n'étaient pas disponibles. L'analyse n'a été effectuée que fin 2017, ce qui a permis de reporter les chiffres de 2017 sur l'année 2018. *A priori*, les chiffres transmis sont corrects. Elle rappelle que les longues maladies correspondent aux arrêts supérieurs à 60 jours.

#### **Emploi et baisse du temps partiel : quelle répartition par métier pour expliquer éventuellement des départs chez HOST, qui seraient majoritaires ?**

Mme JOLAIN présente le détail des temps partiels classiques par métier, se comptant au nombre de :

- 30 chez CMB ;
- 16 chez HOST ;
- 101 chez RBWM.

La répartition des temps partiels seniors s'établit de la façon suivante, avec :

- 2 temps partiels chez CMB ;
- 3 chez HOST ;
- 12 chez RBWM.

Au total, 19 temps partiels sont à comptabiliser au sein du métier HOST.

### **Emploi : répartition des licenciements**

Mme JOLAIN fait état de deux licenciements chez CMB et de onze chez RBWM.

M. SIVET s'enquiert des motifs.

Mme JOLAIN en prend note, sachant que la quasi-intégralité des licenciements découle de fautes.

### **Répartition des heures exceptionnelles sur 39 salariés de RBWM en 2018**

Mme JOLAIN répond qu'une majorité de ces heures exceptionnelles concernent des représentants du personnel. Une communication sera diffusée à ce sujet, car les heures supplémentaires effectuées par les Représentants du personnel ne doivent pas être comptabilisées en heures exceptionnelles, à l'exception des heures réalisées sur des jours de repos.

### **Combien de salariés, suite au plan de transformation, ont eu un changement de salaire à la suite d'une évolution de poste, par quel emploi type, moyenne des augmentations, etc. ?**

Mme JOLAIN fait état de 129 collaborateurs ayant été augmentés au périmètre Sud dans le cadre de ce projet, avec une augmentation annuelle moyenne de 2 425 euros, sur la base d'un temps plein.

M. USCIATI souhaite connaître le nombre de collaborateurs concernés par une augmentation due à une évolution vers un statut de cadre.

Mme JOLAIN présente ensuite le détail par métier, avec une augmentation annuelle moyenne de :

- 1 889 euros pour les conseillers Experts ;
- 1 800 euros pour les Sous directeurs ;
- 2 356 euros pour les experts immobiliers ;
- 2 427 euros pour les Premium.

M. SCHNELL précise que 14 RM Connect au maximum ont pu être concernés par une augmentation liée à une évolution vers un statut de cadre, avec une augmentation annuelle moyenne de 4 112 euros.

Mme DUPRAZ s'enquiert de l'enveloppe globale de ces augmentations.

M. SCHNELL fait état d'environ 300 000 euros.

M. SIVET souhaite savoir si certains Sous-Directeurs n'ont perçu aucune augmentation. Il invite la Direction à attacher une vigilance particulière aux Sous-Directeurs n'ayant pas été accompagnés financièrement malgré ce changement.

M. SCHNELL rappelle que le nombre de bénéficiaires reste considérable. Tous les cas ont été examinés de façon individualisée, à trois niveaux différents *a minima*. Des révisions de situation ont été opérées pour les changements de périmètre notables et les décalages importants par rapport aux situations antérieures. Tous les cas ont donc été traités avec équité.

M. SIVET constate qu'aujourd'hui les possibilités d'évolution salariale sont étroitement liées aux évolutions de poste. Ainsi, ces collaborateurs se disent que leurs possibilités d'évolution salariale sont aujourd'hui restreintes, sachant que cette évolution de poste constituait une opportunité d'évolution salariale.

M. SCHNELL explique que la revalorisation salariale continuera à être traitée comme aujourd'hui, c'est-à-dire qu'une revue annuelle des situations sera effectuée pour identifier celles méritant d'être accompagnées. Néanmoins, ce plan de transformation ne s'accompagnait pas d'une révision générale des situations individuelles.

### **53 postes sont vacants dans la région Sud : quelle est leur répartition par groupes et pôles ?**

M. SCHNELL fait état de :

- 3 postes en Gironde, 2 à Lyon et 4 Provence, pour lesquels une solution a clairement été identifiée ;
- 5 postes en Côte d'Azur, 2 en Pyrénées, 1 en Rhône-Alpes, 1 à Lyon et 7 en Provence, pour lesquels aucune solution n'a encore été identifiée – neuf postes de RM ou de manager sont à comptabiliser parmi ces derniers ;

Mme JOLAIN précise que tous ces postes ne sont pas vacants, les procédures ayant été anticipées.

Mme GIRARD relève que certains le sont depuis longtemps.

M. VILLOTTE s'enquiert des postes ne faisant pas l'objet d'une solution clairement identifiée.

M. SCHNELL évoque trois postes d'ACO en Côte d'Azur et 3 autres en Provence.

M. VILLOTTE invite la Direction à identifier les procédures rencontrant des difficultés particulières.

### **Un certain nombre de Directeur d'agence sont sans portefeuille – combien sont-ils ? Une cartographie exacte est requise**

*La question est maintenue en suite à donner.*

### **Quel est le portefeuille moyen en clients et par typologie par rapport à la cible initiale pour Pro et Connect ?**

M. VILLOTTE demande que le tableau récapitulatif des allègements des Directeurs et Sous-Directeurs d'agence, entité par entité et sous forme de pourcentages soit de nouveau transmis au CE.

*La question est maintenue en suite à donner.*

### **Suites à donner du CE du 19 juillet 2018 (sous-point ajouté à l'ordre du jour initial)**

### **Combien de dossiers de crédits immobiliers complexes ont été inscrits, en pourcentage et en nombre, par rapport au nombre global de dossiers ?**

M. SCHNELL informe le CE que la DRC ne tient pas de statistiques partagées. Pour information, la DRC a accordé, au niveau national, 266 opérations de crédit sur les huit premiers mois de 2018, pour un montant de 85 millions d'euros.

Mme DESCHENES souhaite savoir s'il n'est pas envisagé d'établir ces données au périmètre des pôles.

Mme DUPRAZ s'enquiert du total de dossiers adressés.

M. SCHNELL estime le taux de validation à 95 %, au périmètre national.

M. ADELLON s'interroge sur le pourcentage de dossiers provenant d'apporteurs d'affaires.

M. SCHNELL présentera au CE la part de crédits immobiliers provenant d'apporteurs d'affaires par groupes ou régions.

M. SIVET relève, par ailleurs, que les collaborateurs des pôles immobiliers déplorent une sous-évaluation des temps de traitement des dossiers simples et complexes, du fait de l'alourdissement de certaines procédures.

M. SCHNELL réfute tout alourdissement des procédures. La question de Monsieur Sivet se réfère au dimensionnement des équipes. Il convient dorénavant d'examiner ce sujet dans la perspective des améliorations technologiques attendues pour identifier des ajustements permettant d'améliorer l'efficacité de l'organisation.

M. SCHNELL rappelle, en outre, la nécessité de définir la notion de dossier complexe, sachant qu'il apparaît de plus en plus une troisième forme : les dossiers médians, notamment ceux des apporteurs d'affaires.

Mme DESCHENES précise que la notion de complexité était, dans la question initiale, décorrélée des apporteurs d'affaires. Elle regrette que la définition de la complexité n'ait jamais été clairement établie.

M. SCHNELL rappelle avoir transmis des chiffres sur la répartition des dossiers simples et complexes, qu'il avait alors décrite comme binaire.

### **Quelle est la date butoir de la réflexion en cours sur le sujet de la tarification élevée de la MRH ?**

#### **Question relative à la prime de casque**

*Ces deux questions sont maintenues en suites à donner.*

### **Formation : les Membres de la Commission Formation souhaitent obtenir le détail du réalisé de la formation 2017**

Mme JOLAIN transmettra un tableau récapitulatif aux Elus.

### **Suites à donner du CE du 28 juin 2018 (sous-point ajouté à l'ordre du jour initial)**

#### **Pôle Pro : une question portait sur les véhicules de service**

M. SCHNELL annonce que chaque centre Pro a depuis obtenu sa dotation et a pris ou est en train de prendre possession de ces véhicules.

M. VILLOTTE souhaitant savoir si cette dotation est prise sur le stock RBWM existant, M. SCHNELL répond par l'affirmative.

Mme DESCHENES rappelle qu'une cartographie avait été requise. De plus, une question portait également sur la prise en charge des collaborateurs délocalisés, pour savoir s'ils pouvaient notamment utiliser le véhicule de l'agence.

M. SCHNELL relève que l'objectif n'est pas de tout réglementé.

Mme DESCHENES souligne le sujet de certains directeurs prêtant leur véhicule de fonction.

Mme JOLAIN signale l'interdiction de prêter les véhicules de fonction. De plus, aucune cartographie ne sera transmise. En cas de problématique, les salariés doivent la remonter par la voie managériale. S'agissant des collaborateurs délocalisés, il est opéré le remboursement des frais kilométriques, le cas échéant, et des arrangements en bonne intelligence peuvent également être mis en œuvre.

**Autre suite à donner (sous-point ajouté à l'ordre du jour initial)**

**La liste des métiers sera-t-elle traduite en français ?**

Mme JOLAIN répond par l'affirmative, à l'exception des noms de métier uniformes au périmètre du Groupe.

*L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 16 heures 25.*

**Michel SCHNELL**  
Président du Comité d'Etablissement  
de la Région Sud

**Delphine DESCHENES**  
Secrétaire du Comité d'Etablissement  
de la Région Sud