

# Procès-verbal de la réunion du Comité d'Établissement HSBC Sud du 25 octobre 2018

## Participants :

Direction		Présent	Absent
Michel SCHNELL	Président du CE – Directeur Sud	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
Éric 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	
Bertrand PAPET	CFDT	x	

## ORDRE DU JOUR

---

I.	Approbation des procès-verbaux	6
	<b>Procès-verbal de la réunion commune extraordinaire du CHSCT SUD EST – SUD OUEST et CE SUD du 14 septembre 2018</b>	<b>6</b>
II.	Information et consultation de la Direction	6
	<b>Sujet 1 : Information (pour consultation à venir) du Comité d'Établissement de la Région SUD sur le projet d'adaptation des horaires d'ouverture à la clientèle de certaines agences du Réseau RBWM, en application du Plan de Transformation de ce dernier</b>	<b>6</b>
III.	Questions	18
	<b>CMB CE Sud</b>	<b>18</b>
	Question n° 642 (SNB) : Les collaborateurs sont inquiets par le manque de visibilité concernant la stratégie BBC : Pouvez-vous nous éclairer sur l'organisation en cours ou à venir ? Point sur la réunion d'échange entre les Directeurs des BBC du 1 et 2 octobre 2018	18
	Question n° 643 (SNB) : Comment s'assurer que le BBC et RBWM Fusion discuteront de la meilleure attribution pour 1 prospect à 1 M € CA par exemple — Y aura-t-il un canal concret d'échange de l'information, un support, ou un interlocuteur dédié ?	18
	Question n° 644 (SNB) : Quel est en moyenne le nombre de clients, le PNB pour chaque emploi type de CDCE aujourd'hui par BBC Région Sud ?	18
	Question n° 645 (SNB) : L'arrivée du nouvel outil CWT apparait aux yeux de tous les utilisateurs comme redondant et chronophage. Quels sont les avantages attendus ?	19
	Question n° 646 (CFDT) : Il y a deux ans, le plan Trajectoire a purifié les fonds de clientèle. En effet, les comptes des petites entreprises ont été dénoncés faute d'atteindre une rentabilité suffisante pour HSBC... Aujourd'hui, le projet RBB va élargir aux conseillers Pro la possibilité d'ouvrir des comptes aux entreprises de moins de 2 millions d'euros de CA, comment expliquez-vous ce revirement ?	19
	Question n° 647 (CFDT) : Par ailleurs, la rentabilité des BBC est en train d'être examinée à la loupe et certains collaborateurs ont eu des avis de leurs managers qui mentionnaient que leurs fonds étaient trop « petits », ne généraient pas assez de pnb et que leur poste à terme pourrait être reconsidérer, pouvez-vous nous apporter des éléments d'informations sur cette étude ? Est-ce en lien avec RBB ? Quelle est vraiment la stratégie d'HSBC ?	20
	<b>RBWM CE Sud</b>	<b>21</b>
	Question n° 648 (SNB) : La consultation sur le projet élargissement des horaires a eu lieu. Qui décidera pour chaque entité/agence de l'option A ou B ? Quand et comment les salariés seront-ils avisés ?	21
	Question 649 (SNB) : Suite aux échanges intervenus lors des précédents CE, où en est-on de l'éventuelle problématique du timing des fins de journées pour la mise en œuvre des nouveaux horaires à la clientèle ?	22
	Question 650 (SNB) : Combien de postes de RM patrimoniaux sont vacants ? Des candidats ont-ils été identifiés ? Si oui, quand les postes seront-ils pourvus ?	23

Question 651 (SNB) : À quelle date avez-vous prévu de mettre en cible Les Lignes d'accueil suite au Plan de transformation RBWM ? Tous les postes vacants sont-ils en ligne ? À défaut, pour quels motifs ? 23

Question 652 (SNB) : Les challenges Méga Start des derniers mois ont récompensé certaines équipes. En fonction des forts remaniements dans les agences de par le plan de transformation RBWM, certains contributeurs n'ont pas été invités par les managers, créant ainsi de nombreuses frustrations et sentiments d'injustice. Quelle est la bonne règle en la matière ? 24

Question 653 (SNB) : Alors que l'offre pro vient de sortir à grand renfort de publicités, pourquoi les procédures liées à tous les nouveaux produits ne sont-elles pas encore prêtes ? Pourquoi les équipes middle office en charge de la saisie des nouvelles conventions ne sont-elles pas informées et retournent-elles les dossiers ? 24

Question 654 (SNB) : Les dépôts de capital pour les pros seraient soumis à un nouveau process, mais qui ne semble pas encore prêt ? Pourquoi ces nouveaux décalages entre la mise en place d'un pôle et les process qui vont avec ? 24

Question 655 (SNB) : Est-ce que les créations de postes de « superviseur » dans les Pôles PRO se feront au détriment de la cible des LAC sur le réseau RBWM ? Si oui, comment la Direction compte-t-elle faire pour ne pas pénaliser les agences RBWM impactées afin de continuer à avoir la même qualité de service et d'accueil qu'aujourd'hui ? Quel sera le statut de ce poste, technicien ou cadre ? 25

Question 656 (CFDT) : Quels seront le grade et la classification des superviseurs dans les centres Professionnel ? 25

Question 657 (CFDT) : Taux de chargement des portefeuilles et PNB par agence après transfert clients connect et Pro ? 25

Question 658 (SNB) : Nouvelle DDA (directive distribution assurance). Les managers RBWM ont appris qu'il semble que l'accréditation assurance soit nécessaire désormais même pour la vente de convention et de TPDC. Alors que de tels produits figurent dans les objectifs des lignes d'accueil qu'est-il prévu, soit pour les leur enlever, soit pour leur permettre de réaliser de telles opérations ? Le décret est sorti le 1/06/18 pour application le 1/10/18. Pourquoi la communication n'intervient-elle une fois encore que le 4/10/18 ? 25

Question 659 (SNB) : Au vu du vieillissement des portefeuilles en agence post mep, les objectifs de prévoyance qui augmentent sont-ils cohérents et smart ? 26

Question 660 (CFDT) : Avant la mise en place effective du pôle immobilier, les agences étaient en relation directe avec les apporteurs d'affaires y compris les apporteurs internet, aujourd'hui les apporteurs internet traitent directement avec le pôle immobilier qui effectue un dispatching auprès des agences. Pouvez-vous nous indiquer sur quels critères sont répartis les dossiers entre agences et entre RM premium et patrimonial ? Y a-t-il un tableau de suivi ? 27

## **HOST CE Sud 27**

Question 661 (SNB) : Quels sont les effectifs en CDI par SRE en Région Sud ? Quels sont les Effectifs en Intérim, CDD par SRE en région Sud ? Quelle est la durée moyenne de présence pour les CDD et Intérim ? Ne serait-il pas judicieux d'ajuster à la hausse les effectifs en CDI ? 27

Question 662 (SNB) : Quel est le nombre de cadres horaires et de cadres au forfait chez HOST ? 27

Question 663 (CFDT) : Présentation de l'outil Ebadgeage en remplacement des badgeuses physiques 28

Question 664 (SNB) : Changement de système de contrôle des horaires : 28

Que doivent faire les salariés qui n'ont pas le logiciel e-badge dans le menu démarrer ?	28
Chaque salarié a-t-il la main pour effectuer les modifications ? Dans l'affirmative, existe-t-il des délais (minimum le lendemain maximum fin du mois par exemple) ?	28
Certaines badgeuses physiques n'ont plus fait de remontées depuis le 01/10, sans annonce aux salariés concernés (l'information indiquait une fermeture au 5/10) comment et sur quels critères seront effectuées les régularisations ?	28
Les compteurs ainsi que les « avances compteurs » ont-ils été repris ? Comment s'en assurer ?	28
Comment consulter les heures du mois effectuées et celles restant à réaliser ?	29
À quoi correspond l'onglet « Débit/Crédit d'heure » qui affiche par exemple -53 H le 9 octobre ?	29
Est-il envisageable d'avoir un manuel un peu plus étoffé que les deux feuillets remis aux salariés ?	29
*Le pré-paramétrage du système (5 à 10 mn) pour pallier les temps de connexion comprend-il les temps de connexion ET de déconnexion ? Plus largement, que comprend-il réellement ?	29
Avez-vous dès à présent déterminé cette durée ? Sur quels éléments factuels ? Est-il évolutif ? Quand sera-t-il effectif ?	29
Les salariés équipés de postes plus vétustes, donc pénalisés, peuvent-ils obtenir des PC plus performants ?	29
<b>RH CE Sud</b>	<b>29</b>
Question 665 (SNB) : CERCLE D'EXCELLENCE : Quels sont les critères d'éligibilités ? Un salarié ayant déjà participé peut-il être de nouveau invité ? Le collaborateur doit-il être accompagné de son manager ou le manager peut-il représenter seul le collaborateur ?	29
Question 666 (CFDT) : Quel sera le budget pour le repas de fin d'année par collaborateur sur chaque métier ?	30
<b>Divers CE Sud</b>	<b>30</b>
Question 667 (SNB) : Interrogations et dysfonctionnements constatés à ce jour sur le logiciel des CONGÉS :	30
1. Sur quels points portent les ajustements à réaliser annoncés le 11 octobre par mail de la Direction ?	30
2. À quelle date peut-on estimer que toutes les modifications seront effectives et les données fiables ?	30
3. Le calcul des CP et RTT en cours d'acquisition semble avoir été recalculé sur le taux actuel d'activité alors que certains salariés ont modifié leur taux d'activité en cours d'année. Si tel est le cas, le calcul est donc erroné.	30
4. À quoi correspond la ligne « dont droits parents en cours » ? Quelle est la condition d'attribution ? Pourquoi ne figurait-elle pas dans le précédent logiciel ?	30
5. Quelle justification peut-on avancer concernant la reprise erronée des CET Long terme qui ne sont pas le fruit d'un calcul, mais d'une simple saisie ?	31
6. Disparition des jours collectifs de RTT. Chacun des cas ci-dessus a-t-il été identifié, analysé et une solution a-t-elle été apportée ?	31

IV. Suites à donner	31
<b>Suites à donner du CE du mois d'août</b>	<b>31</b>
Part des crédits immobiliers provenant d'apporteurs d'affaires par groupe et par région	31
Motifs des licenciements	31
Heures supplémentaires par pôle	31
<b>Suites à donner du CE de septembre</b>	<b>32</b>

*La séance est ouverte à 9 heures 05, 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 Cebe étant délégué à Monsieur Poyet, celui de Madame Girard à Madame Renaud, celui de Monsieur Sivet à Monsieur Usciati*

En préambule, M. VILLOTTE signale que le G7 sera organisé à Biarritz au mois d'août. L'agence est située près du Palais des Congrès dans une zone qui sera interdite à la circulation pendant quinze jours. M. VILLOTTE interroge la Direction sur les mesures qu'elle entend prendre (délocalisation ponctuelle de l'agence à Bayonne ou demande au personnel de poser des jours de congé par exemple). Le sujet devra être étudié avec l'équipe concernée.

La Direction prend note du point et indique qu'elle y répondra ultérieurement.

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

---

### **Procès-verbal de la réunion commune extraordinaire du CHSCT SUD EST – SUD OUEST et CE SUD du 14 septembre 2018**

*Le procès-verbal de la réunion du 14 septembre 2018 est approuvé à l'unanimité.*

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

---

### **Sujet 1 : Information (pour consultation à venir) du Comité d'Établissement de la Région SUD sur le projet d'adaptation des horaires d'ouverture à la clientèle de certaines agences du Réseau RBWM, en application du Plan de Transformation de ce dernier**

En préambule, M. VILLOTTE indique que le CE souhaite pouvoir être consulté sur ce dossier au mois de décembre, et non au mois de novembre, afin de laisser aux représentants du personnel le temps de prendre contact avec les salariés concernés par le projet.

Mme JOLAIN demande des précisions sur les démarches que les représentants du personnel entendent mener auprès des salariés.

M. VILLOTTE précise qu'ils souhaitent pouvoir aller à la rencontre des salariés dans les guichets concernés par le projet, qui sont nombreux. Or le mois de novembre compte une semaine de vacances scolaires et de nombreuses réunions sont d'ores et déjà programmées. Il convient donc d'étaler les échéances.

Mme JOLAIN prend note de la requête du CE et demande une interruption de séance. Elle souligne que si la demande du CE est acceptée, le parcours de consultation devra se limiter à cette seule instance.

*La séance est suspendue de 9 heures 15 à 9 heures 30.*

Mme JOLAIN présente le dossier du projet, qui a été envoyé aux représentants du personnel le vendredi précédent. Cette note fait suite au Livre 2 et traduit la volonté de la Direction d'adapter les heures d'ouverture des agences concernées aux besoins du marché, et plus précisément à la zone de chalandise dans laquelle elles se trouvent de manière à répondre au mieux aux besoins des clients. Conformément aux

engagements qui avaient été pris, M. de Sailly a rencontré toutes les équipes sur le terrain et échangé avec elles sur ce sujet.

Mme JOLAIN rappelle que le projet d'adaptation des horaires d'ouverture vise à répondre aux besoins des clients, en tenant compte des avis exprimés par les équipes lors des réunions Exchange. La nécessité d'ouvrir certaines agences le samedi matin fait ainsi l'objet d'un véritable consensus. Les équipes ont également suggéré de proposer des horaires plus matinaux. Enfin, dans une agence en particulier, l'équipe a proposé d'instaurer un horaire de fermeture plus tardif, qui lui semblait mieux adapté au fonctionnement de la zone de chalandise.

Mme JOLAIN estime que la prise en compte des observations des équipes a permis d'aboutir à un projet équilibré. Elle remercie M. de SAILLY pour le travail de terrain effectué auprès des agences concernées.

M. VILLOTTE constate que certaines agences sont ouvertes entre midi et deux heures, alors que cette plage horaire n'est pas toujours compatible avec le nombre de collaborateurs présents. Il s'interroge notamment sur l'application de ces horaires en période estivale, lorsque le personnel présent est le moins nombreux. M. VILLOTTE demande donc à la Direction de communiquer au CE les cibles actualisées des ETP de ces agences, afin de vérifier la viabilité de ce futur mode de fonctionnement.

M. ADELLON note que le projet prévoit l'ouverture de l'agence Lyon Duquesne entre midi et deux heures alors que les autres agences HSBC de la ville sont fermées sur ce créneau.

Mme DESCHÊNES souhaite savoir pourquoi le projet prévoit l'ouverture de cette agence à l'heure de la pause déjeuner. S'agit-il d'une demande des salariés ?

M. SCHNELL explique que, de manière générale, un alignement sur la concurrence à Lyon impliquerait l'ouverture de toutes les agences jusqu'à 18 heures, voire 18 heures 30. Le projet aurait donc pu le proposer, mais ce n'est pas le cas puisque sur le périmètre concerné, seules deux agences seront ouvertes jusqu'à 18 heures. En termes d'équilibre global de la cartographie lyonnaise, il était donc nécessaire de proposer des alternatives susceptibles de répondre aux besoins des clients, en proposant des horaires plus matinaux ou une ouverture à l'heure de la pause méridienne.

M. SCHNELL explique que l'agence Duquesne est située dans un quartier relativement actif dans lequel des professionnels sont intéressés par une ouverture méridienne. Il existe à cet endroit une dynamique particulière puisqu'il se caractérise à la fois par la présence d'une clientèle de résidents, qui sont essentiellement des retraités, et par la présence d'actifs professionnels.

M. PAPET s'en étonne et demande des précisions sur ces actifs professionnels.

M. SCHNELL précise qu'il existe dans ce quartier une clientèle résidentielle historique pour laquelle l'ouverture à l'heure de la pause méridienne ne présente pas particulièrement d'intérêt. En revanche, la clientèle professionnelle dynamique qui y travaille est en développement. Or il s'agit de clients qui ont le temps de prendre rendez-vous avec leur conseiller bancaire à l'heure du déjeuner.

M. USCIATI objecte que l'agence Duquesne, située à l'écart des rues les plus fréquentées, n'est pas une agence de passage. En outre, sa position excentrée ne favorisera pas la venue de la clientèle des autres agences lyonnaises entre midi et 14 heures.

M. de SAILLY souligne que le créneau de 12 heures-14 heures est très demandé par les collaborateurs de cette agence.

Mme DESCHÊNES signale que cela ne correspond pas à ce qui a été dit aux représentants du personnel. Quels collaborateurs ont répondu à la Direction ? Aujourd'hui, l'équipe en poste à Duquesne ne comprend pas la pertinence de cette demande d'ouverture à l'heure de la pause-déjeuner. Les demandes de rendez-vous méridiens existent en effet, mais cela ne semble pas justifier une ouverture de l'agence dans un quartier qui reste essentiellement résidentiel.

Mme DESCHÊNES rappelle que l'expérience avait déjà été tentée dans cette agence par le passé et que l'Entreprise y avait finalement renoncé. Les représentants du personnel demandent donc à la Direction de rencontrer à nouveau la totalité de l'équipe de l'agence Duquesne, afin de réétudier cette proposition avec elle et de s'accorder plus précisément sur les éventuels avantages d'une ouverture méridienne.

M. SCHNELL indique que la Direction n'est pas opposée au principe de revoir le sujet de cette agence. Il note cependant que l'horaire proposé était celui qui semblait correspondre le mieux aux suggestions de l'équipe.

M. USCIATI souhaite connaître le nombre de postes en cible sur cette agence.

Mme DESCHÊNES précise qu'elle transmettra par écrit à la Direction toutes les questions des représentants du personnel sur ce dossier, afin que les réponses puissent être apportées lors de la réunion du mois suivant. Mme DESCHÊNES invite les représentants des autres délégations à lui transmettre leurs questions.

M. VILLOTTE observe que la question de la pause méridienne se pose dans les termes inverses dans une autre agence de la région. De manière générale, le problème que soulèvent ces cas est celui de l'adéquation des ressources prévues par la cible avec les nouveaux horaires envisagés.

M. SCHNELL assure que les ressources sont adaptées aux horaires proposés. La question des absences estivales a bien été prise en compte à l'aune, notamment, des échanges sur l'élargissement des horaires de certaines agences. Il est ainsi prévu d'élaborer par anticipation des plans alternatifs pour les périodes estivales prévoyant probablement une adaptation ponctuelle du dispositif horaire et une information préalable des clients.

M. USCIATI note que dans certaines agences, les équipes comptent à peine cinq ou six personnes. Il est donc nécessaire de suspendre l'ouverture de la pause méridienne lorsque seule la moitié du personnel est effectivement présente, qu'il s'agisse de la période estivale ou pas. Il n'est pas utile d'ouvrir pour ouvrir.

M. SCHNELL constate que les congés devront être gérés avec plus d'anticipation et de rigueur que par le passé.

Mme DESCHÊNES évoque le cas d'un ACO qui prendrait une demi-journée de congé dans l'une de ces agences : si le salarié revient à 14 heures, quand son binôme pourra-t-il aller déjeuner ? Il sera nécessaire d'envoyer un volant. Le problème se pose également pour l'après-midi : si un ACO pose une demi-journée l'après-midi, la journée sera très déséquilibrée pour son binôme s'il doit rester présent à la pause déjeuner.

M. SCHNELL confirme que la solution dans une situation de ce type consiste à faire appel à l'équipe volante. Il observe néanmoins qu'une autre possibilité consisterait à permettre aux collaborateurs d'agir sur un spectre élargi d'opérations. Le sujet des habilitations doit être revu, dans l'optique de permettre aux collaborateurs d'agence de réaliser ponctuellement d'autres tâches.

Mme DESCHÊNES demande s'il sera envisagé de demander à un RM de prendre en charge l'accueil des clients au guichet.

M. SCHNELL précise que le sujet du développement de la polyvalence individuelle n'a pas de rapport direct avec le projet sur lequel le CE est consulté ce jour. Il entendait informer le CE d'une réflexion en cours en vue d'accroître la polyvalence de chacun. Quoi qu'il en soit, s'il advenait qu'un RM soit chargé d'accueillir la clientèle au guichet, il s'agirait d'une réponse ponctuelle à une situation exceptionnelle, en dehors des périodes de congés, la réponse structurelle restant celle de l'équipe volante.

M. PAPET estime que l'équipe volante n'est pas dimensionnée pour intervenir dans les cas de ce type.

Mme DUPRAZ observe que les clients susceptibles d'être intéressés par une ouverture méridienne sont ceux qui sont reçus sur rendez-vous par des RM, et non des clients qui ont des opérations à effectuer au guichet.

Mme DESCHÊNES ajoute qu'il n'est pas nécessaire de contraindre les chargés d'accueil à ouvrir l'agence et qu'il devrait être possible de recevoir les clients sur rendez-vous tout en maintenant l'agence fermée entre midi et 14 heures. Si l'entreprise le permet, les RM peuvent en effet parfaitement ouvrir au client avec lequel ils ont rendez-vous, sans contraindre les chargés d'accueil à rester sur place. Mme DUPRAZ rappelle que les RM concernés sont cadres au forfait et qu'ils ont par conséquent l'autonomie requise pour fonctionner de cette manière.

M. SCHNELL rappelle tout d'abord que, dans la proposition de la Direction, un quart seulement des agences est concernée par l'absence de pause méridienne. En outre, la plupart de ces propositions ont été établies en réponse à la demande des équipes. Pour M. SCHNELL, le sujet n'est pas celui de contraindre ou non des collaborateurs ; la question qui se pose est celle de donner à voir aux clients qu'ils peuvent venir en agence à l'heure du déjeuner : il paraît difficile de faire passer ce message si l'agence est fermée à cette heure-là. C'est une question d'image, de communication et d'attractivité.

Mme DESCHÊNES objecte que les banques privées et les assureurs fonctionnent de cette manière. Si la priorité de la Direction est effectivement de placer le bon interlocuteur face au client, une réflexion de ce type s'impose : quelle valeur ajoutée apporte la mobilisation d'un chargé d'accueil ? Les représentants du personnel demandent simplement une réponse client adaptée, laquelle n'implique pas, en réalité, de mobiliser deux personnes chargées d'opérations de caisse. Mme DESCHÊNES précise que l'ambition des élus est d'apporter une nouvelle piste de réflexion.

M. SCHNELL estime qu'il convient d'éviter d'accorder trop d'importance à un sujet mineur : la question de l'ouverture méridienne concerne un quart des agences, dans laquelle s'est exprimée une véritable demande dans ce sens.

Mme DESCHÊNES note que cette demande n'est peut-être pas celle de tous les collaborateurs.

M. SCHNELL objecte qu'il est impossible qu'un même projet satisfasse intégralement tous les collaborateurs. Il rappelle que l'objectif de ce projet consiste à mieux répondre aux attentes des prospects et des clients.

M. ADELLON note que les collaborateurs qui préconisent une ouverture méridienne sont généralement les commerciaux et non les lignes d'accueil.

M. SCHNELL rappelle que, dans les agences, les collaborateurs de la ligne accueil sont aujourd'hui à peu près aussi nombreux que les conseillers.

M. USCIATI souligne que cela s'explique essentiellement par la réduction du nombre de RM en agence du fait de la mise en place du projet de transformation du réseau.

M. SCHNELL rappelle que les LAC sont partie prenante du développement commercial des agences et que, dans un certain nombre de cas, leur présence, y compris à l'heure de la pause méridienne, peut s'avérer pertinente. La Direction a néanmoins pris note de la situation de Duquesne, qui fait manifestement débat.

Mme RENAULT demande à la Direction de préciser son propos concernant une plus grande rigueur dans la gestion des congés.

M. SCHNELL constate qu'objectivement, les dimensions actuelles des structures de l'entreprise nécessitent plus d'anticipation et de discussion préalable sur les périodes de prises de congé que par le passé. Auparavant, les dimensions des équipes ne nécessitaient pas de rigueur particulière dans ce domaine. Aujourd'hui, il est devenu nécessaire d'établir un plan clair, plusieurs mois à l'avance, des horaires d'ouverture sur certaines périodes.

Mme RENAULT observe que la plupart des salariés posent leurs congés du 15 juin au 15 septembre. Une réflexion a-t-elle déjà été amorcée sur ce sujet ?

M. SCHNELL le confirme et rappelle qu'il existe déjà une circulaire de base. Est-elle effectivement connue de tous et bien appliquée ? Il s'agit là d'un premier niveau de questionnement et d'action. M. SCHNELL assure que tout sera mis en œuvre afin que l'équilibre vie privée/vie professionnelle soit respecté. Dans cette optique, certaines dérogations aux horaires habituels devront probablement être décidées, sur des périodes données.

Mme ALLOUCHE souhaite savoir si tous les salariés de ces agences sont informés des nouveaux horaires.

Mme JOLAIN précise qu'ils ne sont pas informés dans la mesure où le parcours social vient à peine de commencer. En outre, la proposition de la Direction est susceptible d'évoluer dans le cadre du parcours.

M. SCHNELL ajoute que la proposition initiale de la Direction a parfois été profondément modifiée à la lumière des différents échanges organisés avec les collaborateurs.

M. DE SAILLY explique qu'il n'était pas question lors des réunions Exchange de présenter des horaires arrêtés aux collaborateurs, mais de réfléchir librement avec eux sur le sujet. Les questions qui leur ont été posées étaient des questions ouvertes, visant à identifier les solutions qui paraissaient les plus opportunes aux équipes d'un point de vue commercial. Les collaborateurs étaient également invités à évoquer leurs contraintes personnelles. À Duquesne par exemple, les équipes ont estimé que l'ouverture méridienne était pertinente.

M. SCHNELL rappelle que les discussions sur la question des horaires ont été organisées en deux temps, autour d'un échange avec la ligne managériale, puis d'un échange avec la ligne RH.

Mme ALLOUCHE demande si les mêmes modalités ont été appliquées dans l'agence qui fermera à 18 heures 30 et si le manager et les salariés se sont exprimés dans ce sens.

M. DE SAILLY confirme que les collaborateurs de cette agence ont demandé spécifiquement une fermeture tardive. Ils préconisaient d'ailleurs initialement une fermeture à 19 heures. Cette demande était unanime, à l'exception d'une personne de la ligne d'accueil qui a, par ailleurs un projet de mobilité en cours.

Mme DUPRAZ note que dans certains groupes, le débat sur les horaires a commencé au mois de juin et que des pistes ont été présentées dès ce moment par le management. Les équipes ont donc intégré l'idée que les horaires d'ouverture de leur agence allaient changer, quoi qu'il arrive. Elles n'ont jamais vraiment considéré qu'elles avaient le choix.

M. DE SAILLY objecte que les réunions Exchange n'étaient pas été dirigées et qu'elles ont été menées très librement.

Mme DUPRAZ précise que le management a parfois tenté d'obtenir la mise en place de nouveaux horaires de manière induite, mais que, in fine, ceux-ci ne correspondent pas réellement à ce que souhaite la majorité des salariés. Ce problème s'est posé en particulier dans l'agence de Villefranche.

M. SCHNELL objecte que d'après les analyses dont il a eu connaissance, l'agence de Villefranche devrait ouvrir le samedi matin plutôt que le lundi, car tout son développement est porté par des clients qui travaillent à Lyon pendant la semaine.

Mme DUPRAZ estime que ce n'est pas le cas. Elle souligne que les apporteurs d'affaires jouent également un rôle important dans le développement de cette agence, qu'ils privilégient précisément parce qu'elle est ouverte le lundi.

M. SCHNELL objecte que la stratégie de développement d'une agence ne doit pas être fondée sur les apporteurs d'affaires.

Mme DUPRAZ souligne que le lundi est précisément le jour où les rendez-vous sont les plus nombreux.

M. SCHNELL estime qu'il convient de trouver le meilleur équilibre possible. Il considère, notamment vu le fonctionnement de la concurrence localement, qu'il est impensable de laisser l'agence de Villefranche fermée le samedi.

M. USCIATI demande pourquoi ce projet est assorti de la mention « strictement confidentiel », alors qu'il a déjà été présenté aux équipes par la RH lors des visites en agence. Aujourd'hui, le CE est informé et les représentants du personnel souhaitent pouvoir évoquer le projet avec les salariés.

Mme JOLAIN insiste sur l'importance de diffuser l'information de manière non anxiogène. La Direction étudiera donc le sujet afin de définir les éléments susceptibles d'être diffusés et apportera rapidement sa réponse aux représentants du personnel sur ce point. Mme JOLAIN juge préférable de diffuser le tableau des horaires d'ouverture à la clientèle plutôt que les horaires de travail des collaborateurs, car ces derniers sont encore susceptibles d'évoluer dans le cadre du projet. De plus, une présentation sans explication peut s'avérer très anxiogène pour les équipes.

M. USCIATI estime que le tableau des horaires est suffisamment clair. L'objectif des représentants du personnel est de vérifier s'ils sont compatibles avec les effectifs de chaque agence.

M. SCHNELL observe que le CE connaît les effectifs des agences.

M. USCIATI objecte que des évolutions ont eu lieu depuis la mise en place du projet de transformation du réseau et que certains collaborateurs ont finalement été retirés de l'effectif d'une agence ou d'un service.

Mme JOLAIN indiquera dans la journée ou le lendemain aux élus les éléments qui peuvent être diffusés. Elle invite toutes les parties à faire preuve de responsabilité et demande en particulier que les supports du projet ne soient pas diffusés très largement sans explication.

Mme ALLOUCHE en déduit que la Direction suggère aux représentants du personnel de procéder de la manière dont les CHSCT avaient fonctionné lors du projet de modification de l'ouverture des *flagships*, c'est-à-dire en présentant les nouveaux horaires de vive voix, mais sans support.

Mme JOLAIN le confirme. Elle demande que les supports soient donnés à minima après l'échange.

M. VILLOTTE constate que, dans certains cas, il ne reste que quelques minutes entre l'horaire d'arrivée des salariés et l'horaire d'ouverture de l'agence : dans ces conditions, comment sera-t-il possible d'organiser les *morning meetings* avec toute l'équipe ? Ces réunions sont pourtant encore obligatoires.

M. SCHNELL observe qu'après quelques mois de pratique, il apparaît que les collaborateurs de la ligne d'accueil participent par roulement à ces réunions matinales.

M. VILLOTTE demande si les *morning meetings* seront destinés à être maintenus.

M. SCHNELL le confirme.

M. VILLOTTE estime qu'une récurrence quotidienne est inutile et pénible.

Mme MARAOUI rappelle que les *morning meetings* avaient été présentés comme une occasion d'échanger sur l'actualité et qu'ils se transforment régulièrement en présentation interminable de chiffres, ce qui ne présente guère d'intérêt.

M. VILLOTTE observe que le *morning meeting* à l'anglo-saxonne prévoit davantage de soutien et d'accompagnement des équipes. Il regrette que ce ne soit pas le cas des réunions organisées dans les agences françaises.

M. ADELLON ajoute que dans certaines agences, les *morning meetings* ont l'effet opposé à celui qui est attendu : les équipes sortent ainsi totalement déprimées de ces réunions.

M. SCHNELL se félicite que les représentants du personnel et la Direction partagent la même conception du *morning meeting* : il doit s'agir de donner envie aux équipes et d'entamer la journée en définissant l'atmosphère collective. Comme tous les projets ayant une dimension comportementale et humaine forte, il nécessite un temps d'appropriation qui peut être long. La Direction entend néanmoins continuer à progresser dans ce domaine. Elle est consciente qu'il existe une réelle marge de progression sur le sujet des *morning meetings* et assure que ce sujet, comme tous ceux qui concernent l'approche patrimoniale, sont suivis avec toute l'attention et l'énergie requises.

Mme ALLOUCHE regrette que les *morning meetings* se transforment trop souvent en réunions commerciales de 30 minutes.

M. ADELLON suggère de rappeler aux managers que les *morning meetings* ne sont pas censés durer plus de 10 minutes et qu'en l'absence d'événement spécifique, il n'est pas nécessaire de les tenir.

M. SCHNELL prend note des observations des représentants du personnel et indique que la Direction reviendra sur la définition du *morning meeting* auprès des managers. Deuxièmement, M. SCHNELL estime qu'il est toujours possible d'identifier du contenu quotidien pour une présentation de cinq à dix minutes : il estime qu'il convient de maintenir le principe d'un *morning meeting* quotidien, notamment pour accueillir la « Minute Wealth », qui est particulièrement appréciée des équipes.

Mme DESCHÊNES observe que la *minute wealth* et le *morning meeting* pourraient s'intégrer dans des formats différents. Depuis quand les *morning meetings* existent-ils ?

M. SCHNELL explique que dans leur forme actuelle, les *morning meetings* existent depuis le début de l'année 2018.

M. USCIATI objecte qu'ils ont été instaurés trois ans plus tôt.

M. SCHNELL précise qu'il se référerait aux *morning meetings* tels qu'ils existent aujourd'hui.

M. USCIATI regrette que cette forme renouvelée ne soit pas effective partout.

M. SCHNELL souligne qu'elle est une réalité dans de nombreuses agences.

Mme DESCHÊNES souhaite savoir si la grille de nouveaux horaires a été élaborée à partir d'une étude réalisée par un prestataire extérieur à HSBC et si, le cas échéant, elle peut être transmise au CE.

Mme JOLAIN explique qu'une étude a été menée sur les horaires d'ouverture pratiqués par la concurrence sur les sites concernés.

Mme DESCHÊNES en déduit qu'aucun organisme extérieur à la banque n'a été mandaté pour réaliser une étude préalable à ce projet.

Mme JOLAIN le confirme.

Mme DESCHÊNES en déduit que l'étude concurrentielle a été menée par HSBC.

M. SCHNELL précise que l'étude concurrentielle a été fournie à HSBC par un prestataire extérieur et rappelle que la liste des agences concernées avait déjà été fournie aux représentants du personnel.

Mme JOLAIN précise que d'autres agences se sont ajoutées à la liste de villes initialement transmise au CE.

Mme DESCHÊNES demande si la liste actualisée peut être communiquée aux élus.

Mme JOLAIN acquiesce.

M. PAPET constate qu'à Nice, l'agence concernée par une extension des horaires d'ouverture se situe dans un quartier résidentiel dans lequel aucune enseigne concurrente ne ferme après 18 heures.

Mme JOLAIN le confirme. Elle précise que la demande de fermeture à 18 heures 30 émane des collaborateurs de l'agence, qui avaient même initialement souhaité pouvoir ouvrir l'agence jusqu'à 19 heures.

M. PAPET signale que les représentants du personnel n'ont pas recueilli le même avis. Tous les collaborateurs ne s'expriment sans doute pas de la même manière face à la Direction et face aux élus.

M. SCHNELL souligne que les collaborateurs de l'agence n'ont pas été entendus par leur ligne managériale, mais par un représentant de la ligne RH. Il observe par ailleurs que, dans le cadre de ce projet, la Direction aurait pu choisir de faire appel à un consultant, à la manière de LCL qui lance actuellement un programme pilote d'ouverture de ses agences jusqu'à 20 heures dans les grandes villes du sud de la France. La direction de HSBC a fait un choix différent parce qu'elle considère que, dans la région Sud, la priorité du projet n'est pas d'instaurer des horaires tardifs.

Mme JOLAIN rappelle que le fondement premier de ce projet était de faire évoluer les horaires d'ouverture à la clientèle, afin d'accroître l'activité commerciale des agences. À quelques exceptions près, la plupart des commerciaux adhéraient au principe d'une ouverture le samedi matin. Des réflexions ont ensuite été menées avec les équipes sur des ouvertures plus matinales. Puis les observations et les avis des collaborateurs, qui connaissent le marché, ont été étudiés par la direction régionale. Celle-ci s'est

notamment attachée à vérifier dans quels cas les propositions des équipes étaient compatibles avec les besoins commerciaux de l'entreprise. Dans certaines agences, comme celle de Nice, une majorité de collaborateurs ont ainsi remonté le souhait d'appliquer des horaires plus tardifs. Une cartographie a enfin été établie à partir des observations des collaborateurs. Mme JOLAIN observe qu'en tous les cas, il serait impossible d'obtenir l'adhésion totale de tous les collaborateurs d'une structure.

La volonté de la Direction a toujours été de faire évoluer les horaires, sans privilégier les horaires tardifs. De nombreuses agences ont préconisé des horaires plus matinaux et la Direction a examiné la manière d'allier cette demande à la connaissance qu'elle-même a du terrain, afin d'obtenir la grille horaire la plus pertinente par rapport aux besoins de nos clients.

Mme JOLAIN observe que la remontée des avis des collaborateurs est toujours biaisée, les moins satisfaits ayant plutôt tendance à s'adresser aux représentants du personnel. Par ailleurs, il est inévitable que, dans quelques agences, certains collaborateurs ne soient pas satisfaits des décisions prises, pour des raisons d'organisation personnelle. Il appartiendra alors à la direction des ressources humaines d'examiner ces sujets.

Mme JOLAIN rappelle enfin que la majorité des agences appliquera des horaires de fermeture compris entre 17 et 18 heures.

M. PAPET précise que les représentants du personnel se sont étonnés de la proposition de fermeture à 18 heures 30 de l'agence de Nice parce qu'elles ne sont que deux dans ce cas en France. Si l'activité après 18 heures le justifiait réellement, le nombre d'agences ouvertes après 18 heures serait vraisemblablement plus élevé.

M. SCHNELL objecte qu'à Lyon et alentour par exemple, les agences de la concurrence sont ouvertes jusqu'à 18 heures voire 18 heures 30. Ce n'est toutefois pas l'option qui a été retenue par la Direction.

M. POYET remarque que d'éventuelles demandes de mobilité vers ces agences pourraient être freinées par ces horaires tardifs.

Mme JOLAIN remarque qu'à l'inverse, si les collaborateurs en place sont satisfaits, ils ne souhaiteront pas changer d'agence. Elle estime en outre qu'il y aura toujours des salariés susceptibles d'être intéressés par ce type d'horaire dès lors que la règle est clairement précisée sur les annonces de recrutement. Enfin, Mme JOLAIN note que 18 heures 30 reste un horaire de travail très classique.

M. SCHNELL ajoute que dans un bassin d'emploi tel que celui de Nice, les collaborateurs peuvent aussi trouver un intérêt à commencer à travailler plus tard et à finir plus tard.

M. POYET soulève la question des salariés de l'agence de Nice qui souhaiteraient ensuite évoluer vers une autre agence. Ces horaires particuliers pourraient représenter un frein à leur mobilité.

Mme JOLAIN confirme que la question peut se poser.

M. SCHNELL souligne que les attentes des collaborateurs changent à mesure de l'évolution de leur vie personnelle.

Mme ALLOUCHE souhaite savoir si les clients de cette agence ont été interrogés sur ce projet d'horaire.

M. SCHNELL rappelle qu'il n'a pas été demandé aux collaborateurs s'ils souhaitent travailler jusqu'à 19 heures puisque la demande émanait d'eux. M. SCHNELL en déduit que leur proposition avait été élaborée sur la base de retours clients.

M. VILLOTTE observe que les horaires atypiques de certains points de vente peuvent aussi poser problème aux volants, notamment s'ils enchaînent une fermeture tardive et une prise de poste tôt le lendemain.

M. SCHNELL acquiesce. Il remarque que le projet prévoit un nombre limité de codes horaires, notamment pour anticiper ce type de difficulté.

Mme JENOT demande des précisions sur la situation des AT volants qui devront travailler en horaires décalés avec leur propre horaire. Leur horaire sera-t-il celui de leur agence de rattachement ?

Mme JOLAIN constate que l'existence actuelle d'une multiplicité de codes horaires dans les agences complique la situation. Pour rappel, les attachés commerciaux travaillent du lundi au vendredi, pour une durée de 38 heures, ou du mardi au samedi, pour une durée de 37 heures. Selon les agences dans lesquelles ils interviennent, ils sont informés des horaires d'ouverture et de fermeture, ce qui ne pose donc aucun problème.

Il peut exister une difficulté en revanche s'il leur est demandé d'intervenir dans une agence fermant à 18 heures. Il appartiendra dès lors au manager de l'équipe volante de présenter à ses équipes une cartographie claire des agences concernées et dans un second temps, d'identifier dans l'équipe volante les collaborateurs qui ont la possibilité d'intervenir sur un créneau pouvant aller jusqu'à 18 heures, quelle que soit leur fonction.

Il appartiendra au manager de veiller au bon déroulement des opérations, sachant que dans certains bassins d'emploi comme le bassin lyonnais, plusieurs agences peuvent être concernées. Il conviendra donc d'une part d'identifier les volants susceptibles de travailler jusqu'à 18 heures, et d'autre part d'identifier ceux qui travailleront du lundi au vendredi et ceux qui travailleront du mardi au samedi.

Mme DUPRAZ souligne que les ACO volants du périmètre Hors-Lyon ne sont pas satisfaits des horaires d'ouverture des agences du secteur du mardi au samedi, car, étant tous domiciliés à Lyon, ils sont contraints de passer leur samedi après-midi dans les transports.

M. SCHNELL estime qu'il convient de préciser ces horaires dans les annonces de recrutement sur ces postes, afin de clarifier ces sujets d'emblée.

Mme JENOT déduit de la réponse de la Direction que les volants volontaires pour travailler jusqu'à 18 heures organiseront leur planning avec leur manager, de façon à éviter une prise de poste tôt le lendemain matin.

Mme JOLAIN le confirme. Ces sujets relèvent de l'organisation du planning.

Mme JENOT note que cela peut devenir difficile à gérer au quotidien pour le responsable du planning des volants.

M. SCHNELL estime que la gestion équipe volante sera facilitée par la mise en place du projet proposé, car il contribue à simplifier une situation complexe : aujourd'hui, les codes horaires et les jours d'ouverture sont trop divers et trop nombreux.

Mme JOLAIN confirme que la planification des emplois du temps des équipes volantes nécessite du temps.

Mme DESCHÊNES s'interroge sur le type de contrat des équipiers volants : est-il de 38 ou de 37 heures ?

Mme JOLAIN précise que cela dépend s'ils travaillent du lundi au vendredi (soit 38 heures) ou du mardi au samedi (soit 37 heures). En tout état de cause, cet élément ne figure pas dans leur contrat de travail, car il relève de l'accord sur le temps de travail : un salarié qui travaille sur cinq jours travaille 38 heures tandis qu'un salarié qui travaille sur quatre jours et demi travaille 37 heures.

Mme DESCHÊNES souligne qu'il s'agit de deux catégories de personnel qui ne bénéficient pas, par exemple, du même nombre de jours de RTT. Elle estime qu'il conviendrait d'harmoniser cela, de façon à ce que le projet se déroule le mieux possible. S'il est demandé à un salarié travaillant habituellement 38 heures d'intervenir de manière récurrente dans des agences ouvertes du mardi au samedi, cela aura un impact sur le nombre de jours RTT auxquels il aura droit. Il s'agit d'un sujet important pour les collaborateurs. Il convient donc de les assurer qu'ils conserveront le même nombre de jours de RTT.

Mme JOLAIN précise que les collaborateurs qui interviendront systématiquement du mardi au samedi passeront sur le régime horaire correspondant, du mardi au samedi.

Mme DESCHÊNES en déduit que leur contrat de travail sera modifié.

Mme JOLAIN répond par la négative et rappelle que les jours de travail ne constituent pas un élément substantiel du contrat de travail. Les volants qui seront amenés à travailler ponctuellement un samedi matin bénéficieront de récupérations.

Mme DESCHÊNES interroge la Direction sur les mesures d'accompagnement envisagées pour mobiliser les équipes sur ce projet de transformation.

Mme JOLAIN indique qu'aucune contrepartie particulière n'a été prévue.

Mme DESCHÊNES constate que, dans le dossier de présentation du projet, la Direction évoque l'expérience pilote menée par LCL sur l'ouverture d'agences jusqu'à 20 heures.

M. SCHNELL précise que la Direction a souhaité apporter un exemple, à titre de comparaison, de l'évolution suivie par la concurrence. À ce stade, il lui est toutefois impossible d'en dire davantage sur ce sujet, d'autant qu'il s'agit pour l'heure d'une simple expérience.

Mme DESCHÊNES explique que les représentants du personnel se sont étonnés de voir figurer cet élément dans la note du projet. Ils ont interprété sa présence comme un signe de l'intérêt de la Direction pour le sujet des ouvertures tardives.

Mme DESCHÊNES note que le retour d'expérience du pilote mené de septembre à décembre dans l'agence LCL située face à l'agence HSBC Bourse semble positif pour les raisons suivantes. Mme DESCHÊNES explique que pour ce pilote, une équipe de 10 personnes a été constituée dans cette structure qui accueille aujourd'hui près de 500 salariés. Cette équipe de 10 personnes permet d'assurer l'amplitude horaire du lundi au vendredi, de 8 heures 30 à 20 heures. La direction de LCL a, par ailleurs, estimé que l'ouverture du samedi matin n'était pas pertinente. Ces horaires de travail pilotes de 10h30 à 20h, sont proposés aux collaborateurs sur la base du volontariat. Ils ont suscité l'intérêt de profils très jeunes. Mme DESCHÊNES estime qu'il s'agit d'une expérience intéressante qui pourrait être proposée à des collaborateurs en début de carrière, que HSBC éprouve des difficultés à recruter.

M. SCHNELL observe que ce problème ne se pose pas dans la région Sud.

Mme DESCHÊNES précise par ailleurs que les collaborateurs de cette équipe pilote LCL travaillent du lundi au jeudi jusqu'à 20 heures et le vendredi jusqu'à 13 heures, soit 4,5 Jours avec un WEEK END complet : cet aménagement du temps de travail, qui va dans le sens de la qualité de vie au travail et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, répond pleinement aux attentes des jeunes collaborateurs concernés. Enfin, Mme DESCHÊNES note qu'il a été proposé à ces salariés de maintenir un calcul du nombre de jours RTT sur la base de 39 heures et non des 37 heures effectivement réalisées.

Mme DESCHÊNES juge toutefois intéressante l'idée de proposer des mesures d'accompagnement lorsque l'on souhaite mobiliser les équipes autour d'un projet et les amener à des modifications qui vont dans le sens de l'histoire. Pourtant, depuis des années, et sur différents sujets, dont celui des NAO, HSBC ne fait pratiquement rien.

Mme DESCHÊNES estime que les offres doivent être attractives pour inciter de nouveaux collaborateurs à rejoindre l'entreprise et leur donner envie d'y rester. Mme DESCHÊNES invite donc la Direction à aller jusqu'au bout de sa démarche en accompagnant correctement les collaborateurs auxquels est demandé un engagement.

M. SCHNELL relève l'intérêt du CE pour les expériences d'ouverture des agences jusqu'à 20 heures.

Mme DESCHÊNES précise qu'elles sont susceptibles d'intéresser une typologie particulière de collaborateurs.

M. USCIATI ajoute que ces expériences présentent également l'intérêt d'être accompagnées de mesures spécifiques.

M. SCHNELL constate que le projet HSBC propose également 4,5 jours : il s'agit donc là aussi d'une forme d'accompagnement intéressante. Cela étant, le sujet ne se pose pas dans les mêmes termes dans les deux établissements : l'horaire dit « tardif » du projet HSBC est 18 heures (et non 20 heures) et il ne concerne que 14 % des agences. Les deux situations ne sont donc absolument pas comparables.

Mme JOLAIN ajoute que lorsque des horaires « créatifs » ont été évoqués dans le cadre des réunions Exchange organisées à Paris, seule la frange la plus jeune de l'effectif avait montré un intérêt pour des arrivées tardives et des sorties tardives. La plupart des représentants du personnel en revanche avaient indiqué que le fait de finir plus tôt le vendredi n'intéressait pas les salariés.

M. USCIATI souligne que les effectifs du réseau HSBC ne permettraient de toute façon pas d'ouvrir les agences jusqu'à 20 heures. Il n'est pas possible de satisfaire la clientèle avec des effectifs réduits. Les représentants du personnel attirent l'attention de la Direction sur ce sujet, notamment dans le cas des agences qu'il est prévu d'ouvrir à la pause méridienne.

M. SCHNELL observe qu'il ne s'agit plus du même débat.

M. USCIATI estime qu'en intégrant dans la note du projet l'exemple de LCL, la Direction laisse entendre qu'elle pourrait, à terme, appliquer le même fonctionnement.

M. SCHNELL souligne que les agences HSBC en région Sud sont très différentes des agences LCL : le nombre et la typologie de collaborateurs ne sont pas les mêmes dans les deux cas.

Mme DESCHÊNES objecte que la mention de l'exemple du LCL dans la note n'est pas anodine.

Mme JOLAIN précise qu'il s'agissait pour la Direction de montrer que le monde évolue et qu'il convient d'en tenir compte.

Mme DESCHÊNES acquiesce et ajoute que ces évolutions doivent être accompagnées correctement, c'est cela également le sujet.

M. SCHNELL observe que si le lien entre le projet en cours et l'exemple LCL était réellement significatif, ce ne sont pas 16 % d'horaires dits « tardifs » qui seraient proposés, mais bien davantage. Il invite donc les représentants du personnel à ne pas établir de lien trop direct entre le projet présenté et un exemple visant à illustrer une évolution générale.

*La séance est interrompue quelques instants.*

M. VILLOTTE demande la prolongation de la commission de suivi jusqu'au terme du déploiement du plan RBWM.

Mme JOLAIN prend note de la demande et indique qu'elle y répondra dans les meilleurs délais. Par ailleurs, les tableaux demandés seront envoyés au CE dans les meilleurs délais avant la réunion suivante, à mesure de leur disponibilité.

### III. Questions

---

#### CMB CE Sud

Mme JOLAIN propose au CE de regrouper les questions concernant CMB et de les planifier pour les séances auxquelles M. LELAIT peut être présent.

M. USCIATI rappelle qu'avait également été évoquée en CE l'hypothèse d'une présence trimestrielle ou semestrielle de M. Sourbier.

**Question n° 642 (SNB) : Les collaborateurs sont inquiets par le manque de visibilité concernant la stratégie BBC : Pouvez-vous nous éclairer sur l'organisation en cours ou à venir ? Point sur la réunion d'échange entre les Directeurs des BBC du 1 et 2 octobre 2018**

*Cette question est reportée.*

**Question n° 643 (SNB) : Comment s'assurer que le BBC et RBWM Fusion discuteront de la meilleure attribution pour 1 prospect à 1 M € CA par exemple — Y aura-t-il un canal concret d'échange de l'information, un support, ou un interlocuteur dédié ?**

*Cette question est reportée.*

**Question n° 644 (SNB) : Quel est en moyenne le nombre de clients, le PNB pour chaque emploi type de CDCE aujourd'hui par BBC Région Sud ?**

*Cette question est reportée.*

**Question n° 645 (SNB) : L'arrivée du nouvel outil CWT apparaît aux yeux de tous les utilisateurs comme redondant et chronophage. Quels sont les avantages attendus ?**

M. SCHNELL explique que CWT est un outil de workflow du process CARM utilisé dans le cadre d'activités de pré-approbation et d'approbation. Il doit permettre d'identifier les étapes complexes du process qui génèrent le plus grand nombre de re-soumissions, afin d'identifier les causes et de mettre en place des actions correctrices sur les étapes identifiées comme difficiles (supports, formations). À plus long terme, cet outil utilisé au niveau mondial permettra d'identifier les pays les plus performants sur le process CARM et de tirer profit des expériences et des organisations les plus efficaces.

M. VILLOTTE estime qu'en son état actuel, ce process est une usine à gaz, car il contraint les RM à monter un dossier dans CARM puis dans CWT, ce qui représente un double travail. Le SNB demande le retrait pur et simple de cet outil tant qu'il n'est pas véritablement opérationnel.

Mme RENAULT rappelle que les équipes CMB avaient demandé une simplification du process de passation des dossiers dans CARM, et notamment des retours. Aujourd'hui, CWT apporte la réponse inverse : du directeur aux ACO, les équipes sont unanimes. En outre, les RM sont contraints de saisir à nouveau toutes leurs bases clients, ce qui est en contradiction totale avec la volonté affichée par la Direction de leur dégager du temps commercial.

« Mme RENAULT réitère par ailleurs la demande initiale des équipes, à savoir : créer dans le système CARM, l'habilitation d'un collaborateur en local, pour intervenir directement, modifier, et soumettre les demandes. Il pourrait par exemple s'agir du DRGS. Mme RENAULT insiste sur le besoin des équipes. »

M. SCHNELL transmettra ces observations à la direction CMB.

**Question n° 646 (CFDT) : Il y a deux ans, le plan Trajectoire a purifié les fonds de clientèle. En effet, les comptes des petites entreprises ont été dénoncés faute d'atteindre une rentabilité suffisante pour HSBC... Aujourd'hui, le projet RBB va élargir aux conseillers Pro la possibilité d'ouvrir des comptes aux entreprises de moins de 2 millions d'euros de CA, comment expliquez-vous ce revirement ?**

M. SCHNELL estime qu'il convient d'attendre que ce projet prenne corps, afin de définir de quelle manière sera gérée la clientèle des entreprises réalisant moins de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires. La Direction est disposée à aborder le sujet, mais elle estime que la visibilité n'est pas suffisante.

Mme DUPRAZ souhaite savoir si ce projet fera l'objet d'un parcours social.

Mme JOLAIN estime que cela dépendra de son contenu. À ce jour, le métier considère qu'il n'y a pas de matière à communiquer.

M. SCHNELL explique qu'en cible, ce type d'entreprise devrait être développé par RBWM, ce qui implique la résolution de nombreux sujets de ressources, d'organisation et d'offres. La cible a été arrêtée au niveau du Groupe, mais les sujets ouverts sont encore nombreux pour qu'un débat structuré puisse avoir lieu.

Mme DUPRAZ souligne que les conseillers entreprise des BBC s'inquiètent pour leur avenir et attendent des réponses. Il est important de communiquer sur les futures activités des uns et des autres.

M. SCHNELL précise que le projet n'est pas avancé au point de modifier les activités des experts et des conseillers Pro, qui continuent donc de travailler sur leur clientèle naturelle (entrepreneurs et professions libérales). Les étapes suivantes restent à définir.

M. VILLOTTE objecte qu'un manager de BBC a interrogé ses collaborateurs individuellement sur ce qu'ils souhaitaient faire à l'avenir.

M. VILLOTTE s'interroge par ailleurs sur la pertinence d'un transfert des clients entreprises à RBWM. Il estime que si CMB entend monter en gamme, il lui appartient de s'organiser de façon à pouvoir gérer tout le panel de sa clientèle, du plus petit au plus important de ses clients.

M. SCHNELL rappelle que la cible annoncée est connue et qu'elle a été actée. RBB se trouve donc désormais dans RBWM.

**Question n° 647 (CFDT) : Par ailleurs, la rentabilité des BBC est en train d'être examinée à la loupe et certains collaborateurs ont eu des avis de leurs managers qui mentionnaient que leurs fonds étaient trop « petits », ne généraient pas assez de pnb et que leur poste à terme pourrait être reconsidérer, pouvez-vous nous apporter des éléments d'informations sur cette étude ? Est-ce en lien avec RBB ? Quelle est vraiment la stratégie d'HSBC ?**

M. SCHNELL précise que la direction Business Banking n'a pas connaissance d'un examen « à la loupe » des rentabilités des BBC ; ces affirmations ne reflètent aucunement les orientations stratégiques du segment.

Mme DUPRAZ en déduit que la Direction est à nouveau à l'origine d'une anxiété des collaborateurs. Il convient de communiquer.

M. SCHNELL ne nie pas l'anxiété des salariés, mais note que ce sujet n'est pas d'actualité pour la direction de CMB.

Mme RENAULT souhaite savoir si ces échanges ont eu lieu dans le cadre de plans de développement des collaborateurs.

M. VILLOTTE explique que dans un BBC, les RM dont les portefeuilles comptent de nombreux « petits » clients ont été reçus par leur manager qui leur a été demandé s'ils étaient intéressés par la perspective rejoindre la future structure RBB.

Mme JOLAIN estime que s'il s'agit d'un cas ponctuel, il convient de remonter l'information à M. LELAIT.

Mme DUPRAZ note que les RM entreprise sont inquiets pour leur avenir : où iront-ils et que deviendront-ils si leur portefeuille disparaît ? Ils considèrent en outre qu'à ce jour, RBWM n'a pas la compétence nécessaire pour gérer cette clientèle.

M. SCHNELL confirme que le réseau n'est pas organisé pour reprendre cette clientèle dans l'immédiat.

M. VILLOTTE estime que ces conseillers sont "baladés" : tous ces mouvements sont anxiogènes pour eux et ne favorisent pas le déroulement d'une véritable carrière.

Mme RENAULT souligne que la banque communique largement sur RBB Fusion : aujourd'hui, ce projet est une réalité.

M. SCHNELL objecte que Fusion est un projet de marque. Cette communication est destinée à diffuser auprès d'une clientèle cible (entrepreneurs individuels, professions libérales, etc.) l'idée qu'il existe un lien entre les besoins personnels et les besoins professionnels. À ce stade, l'offre actuelle Fusion n'est pas dédiée à la clientèle des petites entreprises, exception faite de la convention.

Mme DUPRAZ souligne que l'essentiel du projet Fusion réside dans sa convention. Elle demande des précisions sur son contenu.

M. SCHNELL propose de revenir ultérieurement plus en détail sur le contenu de la convention Fusion.

Mme DUPRAZ estime qu'en tout état de cause, ce projet ne doit pas fournir le prétexte à une concurrence stérile entre les segments.

## **RBWM CE Sud**

### **Question n° 648 (SNB) : La consultation sur le projet élargissement des horaires a eu lieu. Qui décidera pour chaque entité/agence de l'option A ou B ? Quand et comment les salariés seront-ils avisés ?**

Mme JOLAIN renvoie les représentants du personnel à l'annexe du projet sur l'élargissement des horaires précisant que le manager doit examiner le projet avec ses équipes et identifier l'option majoritaire. Puis, avec l'appui du manager RH, il définit l'organisation la plus adaptée à son organisation.

M. USCIATI demande des précisions sur les délais de mise en œuvre de ce projet. Il rappelle que le CE a été consulté depuis plus d'un mois, mais qu'à ce jour, seule une minorité de managers avait déjà réalisé la démarche de définition de l'option horaire. Il souhaite connaître le nombre d'agences qui ont effectivement tenu la réunion de consultation.

M. SCHNELL indique que les équipes de chaque entité concernée connaissent les horaires. La démarche adoptée par la Direction consiste à leur laisser quelques semaines pour s'approprier le sujet. Elle les interrogera ensuite en vue de la mise en œuvre du projet. Le suivi actif et précis du déploiement n'a donc pas encore été mis en place.

M. USCIATI rappelle que les équipes ont été informées de l'existence des deux options et de la consultation des IRP. Le fait qu'aucune option ne se concrétise suscite des interrogations et de l'anxiété dans les équipes.

M. SCHNELL estime en effet que le temps est venu pour chacun de se positionner clairement sur son souhait.

Mme ALLOUCHE rappelle que des réunions Exchange avaient été annoncées.

M. SCHNELL indique qu'elles vont démarrer.

Mme DESCHÊNES approuve le principe d'un délai de réflexion, mais demande si les collaborateurs ont effectivement été informés de l'existence de deux options.

M. SCHNELL le confirme. De nouvelles réunions d'équipe seront organisées localement de manière à avancer sur le sujet.

M. USCIATI invite la Direction à vérifier auprès des managers que les deux options ont bien été présentées aux équipes. Il semble que ce ne soit pas le cas partout.

M. SCHNELL vérifiera que cette première étape de présentation des deux options a bien été mise en œuvre partout.

**Question 649 (SNB) : Suite aux échanges intervenus lors des précédents CE, où en est-on de l'éventuelle problématique du timing des fins de journées pour la mise en œuvre des nouveaux horaires à la clientèle ?**

M. SCHNELL explique que le sujet a été étudié par un expert métier RBWM qui a visité des agences de taille comparable, afin de vérifier que les tâches de fin de journée pouvaient être réalisées dans un laps de temps compatible avec les horaires de travail des LAC. L'objectif de cette étude était également de proposer des solutions permettant de respecter les 10 minutes requises lorsque nécessaire, et d'identifier les bonnes pratiques.

L'expert a conclu de son analyse que le délai de 10 minutes était suffisant pour permettre aux LAC d'effectuer les actions nécessaires, sous réserve de mettre en place une organisation adaptée.

M. ADELLON note que les agences avec caisse continuent de poser problème.

M. SCHNELL rappelle que le sujet des caisses dans les agences à horaires élargis concerne uniquement Montpellier en région Sud et que des adaptations seront proposées. Par ailleurs, M. SCHNELL précise qu'un kit d'organisation, comprenant notamment les éléments de langage à tenir aux clients, sera élaboré, présenté au CE puis adressé aux agences concernées.

Les grandes pistes explorées consistent à :

- privilégier les actions au fil de l'eau plutôt qu'à repousser toutes les tâches de fermeture à la fin de la journée ;
- à fermer la salle forte par anticipation, en communiquant auprès des clients sur ce sujet ;
- à ne pas laisser l'agence en accès libre et de ne plus réaliser d'opérations de caisse à partir de 17 heures 45.

Enfin, plusieurs opérations peuvent être centralisées le soir, mais réalisées le lendemain matin.

M. ADELLON objecte que les éditions des ordres de bourse doivent être réalisées le jour même, pour des raisons techniques.

M. SCHNELL précise qu'il se référait aux vérifications.

Au total, une vingtaine de recommandations ont été élaborées de manière à améliorer la situation : les tâches requises peuvent être réalisées dans les 10 minutes disponibles, sous réserve de rationaliser l'organisation. Ce mode de fonctionnement pourra à terme être déployé au-delà des onze agences concernées dans l'immédiat.

M. USCIATI souhaite savoir quand le kit pourra être fourni aux équipes.

M. SCHNELL estime qu'il devrait être disponible mi-novembre.

**Question 650 (SNB) : Combien de postes de RM patrimoniaux sont vacants ? Des candidats ont-ils été identifiés ? Si oui, quand les postes seront-ils pourvus ?**

M. de SAILLY indique qu'il n'y a plus de poste de conseiller patrimonial vacant. Deux postes de sous-directeurs patrimoniaux sont sur le point d'être pourvus, à Nice et à Cognac.

**Question 651 (SNB) : À quelle date avez-vous prévu de mettre en cible Les Lignes d'accueil suite au Plan de transformation RBWM ? Tous les postes vacants sont-ils en ligne ? À défaut, pour quels motifs ?**

M. SCHNELL indique que les annonces LAC paraissent dès qu'un poste est ouvert.

Mme ALLOUCHE signale qu'à Saint-Tropez, le poste de superviseur n'a pas été mis en ligne. La cible prévoit trois postes dans cette agence où les équipes Accueil sont aujourd'hui à 1,60 ETP.

M. SCHNELL examinera ce cas.

M. USCIATI précise que d'après la direction locale, l'accord permettant d'atteindre la cible n'aurait pas été donné.

Mme ALLOUCHE évoque également le cas de l'agence de Saint-Raphaël dans laquelle les salariés de la LAC sont en souffrance. La cible de deux est manifestement insuffisante au regard de la charge de travail.

Plus globalement, Mme DESCHÊNES demande si les cibles de la ligne d'accueil sont en phase avec le projet qui a été présenté au CE.

M. SCHNELL assure que les cibles des lignes d'accueil n'ont pas évolué, à l'exception des quatre postes qui renforceront l'organisation des centres pros.

M. ADELLON note que ces ajustements imprévus ont été effectués au détriment de la cible, initialement adaptée, d'agences comme Saint-Tropez et Saint-Raphaël en particulier.

Mme DESCHÊNES demande si les cibles à ce jour sont en phase avec ce qui avait été présenté sur toute la région.

M. SCHNELL répète que la cible sera ajustée dans quatre agences au maximum, qui ne seront donc pas conformes à ce qui avait été annoncé dans le livre 2.

M. USCIATI en déduit que ces agences ne seront pas en phase avec le projet de transformation.

M. SCHNELL le confirme. Il précise par ailleurs que des ajustements marginaux à cible totale ligne d'accueil équivalente, pourraient intervenir dans les semaines à venir. Ils ne remettraient toutefois pas en cause le dimensionnement global de la cible.

M. SCHNELL souligne enfin que les quatre ajustements décidés au niveau des centres Pros ne se feront pas forcément au détriment des agences d'où seraient issues les quatre collaborateurs rejoignant les Centres Pro.

Mme ALLOUCHE en déduit que 1,4 ETP supplémentaire sera accordé à Saint-Tropez.

M. SCHNELL le confirme, sauf si cette agence est concernée par l'un des ajustements marginaux mentionnés précédemment.

Mme DUPRAZ souhaite connaître les quatre agences concernées par les révisions de cible et celles qui sont concernées par d'éventuels ajustements à la marge.

M. SCHNELL répondra sur ce point lors de la réunion suivante.

**Question 652 (SNB) : Les challenges Méga Start des derniers mois ont récompensé certaines équipes. En fonction des forts remaniements dans les agences de par le plan de transformation RBWM, certains contributeurs n'ont pas été invités par les managers, créant ainsi de nombreuses frustrations et sentiments d'injustice. Quelle est la bonne règle en la matière ?**

M. SCHNELL se félicite tout d'abord du fait que huit des dix « équipes du mois » récompensées depuis un an proviennent de la région Sud. De beaux événements ont été réalisés à l'occasion des challenges Méga Start, que les collaborateurs apprécient beaucoup. M. SCHNELL précise que chaque manager est libre d'inviter les personnes qu'il souhaite, dans les limites du budget qui lui a été alloué.

Mme DESCHÊNES signale que les événements « croisés » auxquels sont invitées d'autres agences sont particulièrement appréciés.

M. VILLOTTE signale que la visite de l'agence londonienne par l'équipe bordelaise a été très enrichissante et très appréciée.

**Question 653 (SNB) : Alors que l'offre pro vient de sortir à grand renfort de publicités, pourquoi les procédures liées à tous les nouveaux produits ne sont-elles pas encore prêtes ? Pourquoi les équipes middle office en charge de la saisie des nouvelles conventions ne sont-elles pas informées et retournent-elles les dossiers ?**

M. SCHNELL explique que les procédures relatives aux nouvelles conventions Fusion ont été publiées dans ROC et qu'un « pas à pas » a été fourni au réseau. Le seul BO à avoir renvoyé des documents est un BO CMB auquel la procédure avait bien été communiquée. Elle avait apparemment été mal interprétée. Le problème est corrigé.

M. ADELLON objecte que de nombreux autres cas ont été recensés et ils étaient bien chez RBWM. Il indique par ailleurs que les pros ont dû conserver les conventions pendant plusieurs semaines, car ils ne savaient pas à qui les envoyer pour qu'elles soient traitées dans les temps. Ce manque d'information est plus que regrettable pour un démarrage d'activité.

M. SCHNELL note que la situation est aujourd'hui sous contrôle.

**Question 654 (SNB) : Les dépôts de capital pour les pros seraient soumis à un nouveau process, mais qui ne semble pas encore prêt ? Pourquoi ces nouveaux décalages entre la mise en place d'un pôle et les process qui vont avec ?**

M. SCHNELL explique que plus globalement, un important travail d'adaptation et de réécriture des processus est en cours. L'objectif est que tout soit achevé avant la fin du mois de décembre.

**Question 655 (SNB) : Est-ce que les créations de postes de « superviseur » dans les Pôles PRO se feront au détriment de la cible des LAC sur le réseau RBWM ? Si oui, comment la Direction compte-t-elle faire pour ne pas pénaliser les agences RBWM impactées afin de continuer à avoir la même qualité de service et d'accueil qu'aujourd'hui ? Quel sera le statut de ce poste, technicien ou cadre ?**

*La première partie de la question a été traitée dans le cadre de la question 651.*

Mme JOLAIN indique que le poste de superviseur est un poste cadre horaire de niveau 6, comme les superviseurs lignes d'accueil.

Mme DESCHÊNES demande si les ACO pourront postuler sur ce poste, d'autant plus qu'elles font partie de « l'aventure » depuis la mise en place des centres pro .

M. SCHNELL le confirme. Il observe que le profil des superviseurs Pôle Pros est toutefois sensiblement différent.

**Question 656 (CFDT) : Quels seront le grade et la classification des superviseurs dans les centres Professionnel ?**

*Cette question a été traitée dans le cadre de la question précédente.*

**Question 657 (CFDT) : Taux de chargement des portefeuilles et PNB par agence après transfert clients connect et Pro ?**

M. SCHNELL indique que la Direction dispose de ces données par groupe et que la direction financière n'établit pas ce tableau par agence.

Mme DUPRAZ objecte qu'un tableau par agence a nécessairement été établi. Elle demande la répartition du PNB par agence.

M. SCHNELL inscrit le point en suite à donner.

Mme DUPRAZ demande le taux de chargement des portefeuilles par RM, afin de le comparer aux taux précédents.

M. SCHNELL inscrit le point en suite à donner.

**Question 658 (SNB) : Nouvelle DDA (directive distribution assurance). Les managers RBWM ont appris qu'il semble que l'accréditation assurance soit nécessaire désormais même pour la vente de convention et de TPDC. Alors que de tels produits figurent dans les objectifs des lignes d'accueil qu'est-il prévu, soit pour les leur enlever, soit pour leur permettre de réaliser de telles opérations ? Le décret est sorti le 1/06/18 pour application le 1/10/18. Pourquoi la communication n'intervient-elle une fois encore que le 4/10/18 ?**

M. SCHNELL rappelle que, au-delà de la DDA, le sujet de l'habilitation à la vente de conventions associées à une assurance de moyen de paiement (Volassur) avait été étudié par les équipes de l'assurance. À l'époque, il concernait spécifiquement le centre de relation client. M. SCHNELL précise qu'à l'issue d'un « consilium », il avait été recommandé au CRC d'arrêter cette commercialisation. Au niveau du réseau, le sujet est activement à l'étude afin de savoir si cette recommandation s'applique également aux lignes d'accueil. La nouvelle DDA impose de clarifier la question dans les meilleurs délais.

M. SCHNELL précise que la question à résoudre concerne la capacité des lignes d'accueil de vendre Volassur au vu de leur niveau de qualification ; en revanche il ne leur est pas demandé de commercialiser des TPDC.

M. SCHNELL souligne enfin que la vente de ces produits n'impacte pas les BSC de ces collaborateurs.

M. ADELLON objecte que les lignes d'accueil sont sollicitées sur le sujet ; le fait que ces collaborateurs n'aient pas le droit de vendre ces produits constitue un problème pour l'activité.

M. SCHNELL rappelle que ce point avait été soulevé dans le cadre de la communication diffusée via l'intranet et qu'il a été clarifié dans le cadre de deux Webex successifs. Par ailleurs, il convient de noter que SQA s'est engagé à faire preuve de bienveillance sur les *issue process* liées à cette directive jusqu'à la fin de l'année, en privilégiant la pédagogie plutôt que d'impacter la *balanced scorecard*. Les équipes en ont été informées.

Aujourd'hui, il est établi que les lignes d'accueil peuvent légalement commercialiser la convention avec Volassur, mais il convient de définir le niveau de formation requis et le nombre d'heures de formation nécessaires pour pouvoir le faire.

M. ADELLON demande si le point sera tranché avant la fin de l'année.

M. SCHNELL acquiesce.

*La séance est interrompue de 12 heures 50 à 14 heures 05.*

**Question 659 (SNB) : Au vu du vieillissement des portefeuilles en agence post mep, les objectifs de prévoyance qui augmentent sont-ils cohérents et smart ?**

M. SCHNELL précise que le montant unitaire moyen des TPDC vendus dans le réseau physique s'élève à 120 000 euros. De plus, les ventes de ces produits sont en croissance. Ces montants sont actuellement proposés principalement à la clientèle Premier et Top Advance, qui reste au sein du réseau d'agences physiques.

M. SCHNELL estime qu'il existe un axe de progression majeur sur la prévoyance et la protection puisqu'un RM fait actuellement souscrire en moyenne 4 à 5 contrats prévoyance par an. Ainsi, vu le nombre de ménages d'un portefeuille, et sachant qu'il s'agit du besoin prioritaire de 80 % des clients, M. SCHNELL estime qu'il n'y a pas d'inquiétude à avoir sur ce sujet.

Mme JENOT observe que la cible prioritaire de ces produits est la clientèle jeune, qui a souvent été affectée à Connect. Ainsi, les objectifs de production augmentent, mais ils sont moins adaptés à la cible que par le passé.

M. SCHNELL souligne que l'essentiel de la production sur ce type de prestation a été réalisé par le passé sur la clientèle qui est restée en agence.

Mme ALLOUCHE estime qu'il est difficile de vendre des produits de prévoyance à des personnes âgées de plus de 80 ans.

M. SCHNELL objecte que les clients âgés de plus de 80 ans représentent moins de 3 % de la clientèle HSBC.

Mme ALLOUCHE suppose que ce n'est pas le cas dans toutes les agences.

M. SCHNELL assure que la répartition de la clientèle par âge est relativement similaire dans toutes les agences. Il ajoute que depuis plusieurs mois, les montants unitaires de ces ventes ne cessent de croître. Grâce à la nouvelle approche besoin récemment instaurée et à la structure de la clientèle en agence, il n'y aura aucune difficulté à atteindre les objectifs fixés en matière de protection. M. SCHNELL ajoute à cet égard que depuis la mise en portefeuille, l'amélioration dans ce domaine est constante.

**Question 660 (CFDT) : Avant la mise en place effective du pôle immobilier, les agences étaient en relation directe avec les apporteurs d'affaires y compris les apporteurs internet, aujourd'hui les apporteurs internet traitent directement avec le pôle immobilier qui effectue un dispatching auprès des agences. Pouvez-vous nous indiquer sur quels critères sont répartis les dossiers entre agences et entre RM premium et patrimonial ? Y a-t-il un tableau de suivi ?**

M. SCHNELL précise que la répartition des apporteurs d'affaires est géographique, c'est-à-dire qu'ils sont affectés au plus proche du domicile du client. Au sein d'une même agence, le manager répartit les dossiers de manière équitable, en affectant un RM au profil adapté au besoin du client.

Mme DUPRAZ demande si la répartition au sein d'une agence est effectivement équitable : de plus en plus de RM signalent qu'ils ne reçoivent plus de dossiers d'apporteurs d'affaires. Comment cela s'explique-t-il ? Existe-t-il un suivi sur ce sujet ?

M. SCHNELL répond par la négative. La Direction part du principe que le pôle immobilier répartit les dossiers de manière professionnelle et transparente, dans le respect des critères géographiques énoncés précédemment.

M. VILLOTTE observe que certaines agences travaillaient beaucoup avec les apporteurs d'affaires et que la nouvelle organisation a entraîné une diminution du nombre de dossiers. Il souligne néanmoins que certains directeurs privilégient parfois quelques conseillers au détriment des autres, notamment dans les agences où les directeurs ont choisi de ne pas avoir de portefeuille.

M. SCHNELL invite les représentants du personnel à remonter les éventuels cas concernés. Il comprend mal l'avantage que peut avoir un manager à ne pas répartir équitablement les dossiers des apporteurs d'affaires.

Mme DUPRAZ observe que dans une agence qui réalise une production importante dans le domaine immobilier, il serait anormal qu'un RM affiche une production moyenne très basse. Ce type de cas doit attirer l'attention de la Direction.

M. SCHNELL confirme que ce type d'écart est aisément repérable.

## HOST CE Sud

**Question 661 (SNB) : Quels sont les effectifs en CDI par SRE en Région Sud ? Quels sont les Effectifs en Intérim, CDD par SRE en région Sud ? Quelle est la durée moyenne de présence pour les CDD et Intérim ? Ne serait-il pas judicieux d'ajuster à la hausse les effectifs en CDI ?**

*Cette question a été traitée dans le cadre de la question suivante.*

**Question 662 (SNB) : Quel est le nombre de cadres horaires et de cadres au forfait chez HOST ?**

Mme JOLAIN indique qu'à fin octobre, on recense au SRE au périmètre Sud 51 CDI, 1 CDD de professionnalisation, 10 CDD apprentissage, 1 intérim de surcroît et 10 prestataires. Elle n'a pas connaissance en revanche de la durée moyenne des contrats temporaires. Mme JOLAIN précise que les 51 CDI se répartissent de la manière suivante : 3 cadres forfait jour, 18 cadres à décompte horaire et 30 techniciens.

Mme ALLOUCHE demande si les trois cadres forfait jour sont des managers.

Mme JOLAIN estime qu'il s'agit en effet probablement des chefs de service. Elle prend en suite à donner la demande de répartition de l'effectif par emploi type.

M. USCIATI observe que ces chiffres ne correspondent pas à la réalité constatée à Lyon et Marseille. Sur la période allant de juin à fin septembre, ces plateaux SRE accueillent apparemment plus de prestataires, CDD ou intérimaires que de salariés en CDI. M. USCIATI souhaite connaître le rapport entre le nombre de CDD, intérim, etc. et le nombre de CDI : s'il reste élevé d'année en année, cela signifie peut-être que la cible du SRE est trop limitée. Si tel est le cas, il serait préférable d'embaucher tout ou partie de ces salariés temporaires en CDI : d'une part parce que cela leur permettrait d'obtenir les habilitations requises à la réalisation de tâches plus complexes et d'autre part, parce que le besoin de personnel est manifestement récurrent.

Mme JOLAIN prend en suite à donner la demande de nombre de contrats temporaires pour les mois de juin, juillet, août, septembre 2018.

**Question 663 (CFDT) : Présentation de l'outil Ebadgeage en remplacement des badgeuses physiques**

Mme JOLAIN explique que le système de e-badgeage remplace les badgeuses physiques qui se trouvaient dans les étages et qui arrivaient à obsolescence. Ce dispositif concerne les salariés qui badgeaient déjà.

**Question 664 (SNB) : Changement de système de contrôle des horaires :**

**Que doivent faire les salariés qui n'ont pas le logiciel e-badge dans le menu démarrer ?**

Mme JOLAIN indique que les salariés concernés doivent faire un GSR et se rendre dans « ajouter logiciel e-badgeage ».

**Chaque salarié a-t-il la main pour effectuer les modifications ? Dans l'affirmative, existe-t-il des délais (minimum le lendemain maximum fin du mois par exemple) ?**

Mme JOLAIN explique que les collaborateurs concernés doivent apporter eux-mêmes leurs corrections durant le mois en cours.

**Certaines badgeuses physiques n'ont plus fait de remontées depuis le 01/10, sans annonce aux salariés concernés (l'information indiquait une fermeture au 5/10) comment et sur quels critères seront effectuées les régularisations ?**

Mme JOLAIN précise que les badgeuses physiques restent opérationnelles pendant le mois d'octobre, en cas de problème sur le nouveau système. Cela étant, depuis le 8 octobre, seuls les badgeages numériques sont pris en compte et les éventuelles régularisations doivent être effectuées.

**Les compteurs ainsi que les « avances compteurs » ont-ils été repris ? Comment s'en assurer ?**

Mme JOLAIN indique que les compteurs sont repris dans le cadre d'une procédure de migration, qui prévoit une phase de contrôle.

**Comment consulter les heures du mois effectuées et celles restant à réaliser ?****À quoi correspond l'onglet « Débit/Crédit d'heure » qui affiche par exemple -53 H le 9 octobre ?****Est-il envisageable d'avoir un manuel un peu plus étoffé que les deux feuillets remis aux salariés ?****\*Le pré-paramétrage du système (5 à 10 mn) pour pallier les temps de connexion comprend-il les temps de connexion ET de déconnexion ? Plus largement, que comprend-il réellement ?****Avez-vous dès à présent déterminé cette durée ? Sur quels éléments factuels ? Est-il évolutif ? Quand sera-t-il effectif ?****Les salariés équipés de postes plus vétustes, donc pénalisés, peuvent-ils obtenir des PC plus performants ?**

Mme JOLAIN précise qu'un guide plus détaillé de l'outil, répondant aux questions détaillées ci-dessus, sera diffusé sous peu aux équipes. Elle précise que des conf-call organisées entre la responsable RH de HOST et les managers HOST ont déjà permis de faire remonter une partie importante des questions.

Mme DESCHÊNES souhaite savoir si les questions des collaborateurs ont également été remontées. Ce document y répondra-t-il ?

Mme JOLAIN acquiesce. Elle précise que les coordonnées des personnes à contacter seront également indiquées.

Mme DESCHÊNES demande à la Direction de lui envoyer par écrit les réponses métier apportées aux questions 663 et 664, de manière à ce qu'elle puisse les transmettre aux collaborateurs concernés.

Mme JOLAIN acquiesce.

M. ADELLON regrette qu'une nouvelle fois, un outil ait été mis en place sans information préalable complète des utilisateurs.

Mme JOLAIN souligne que tous les services n'ont pas rencontré les mêmes difficultés, du fait d'environnements différents : sur certains sites par exemple, les temps de connexion sont problématiques, car l'infrastructure informatique n'est pas suffisamment performante. Le retour utilisateur n'a donc pas été le même partout. Quoi qu'il en soit, Mme JOLAIN assure que les difficultés ont effectivement été remontées aux responsables concernés.

Mme DESCHÊNES estime qu'en province, il aurait été préférable de revoir les équipements et les environnements avant de mettre en place le nouvel outil.

M. VILLOTTE demande des précisions sur le fonctionnement du e-badgeage en cas d'absence (formation ou autre).

Mme JOLAIN indique que le e-badgeage fonctionne comme de la même manière que le badgeage physique : les salariés absents régularisent leur situation a posteriori.

**RH CE Sud****Question 665 (SNB) : CERCLE D'EXCELLENCE : Quels sont les critères d'éligibilités ? Un salarié ayant déjà participé peut-il être de nouveau invité ? Le collaborateur doit-il être accompagné de son manager ou le manager peut-il représenter seul le collaborateur ?**

M. SCHNELL explique que les critères d'éligibilité au programme Cercle d'excellence sont identiques aux années précédentes. Un nombre de places par pays (entre 35 et 40 pour la France) et par profil est défini par le Groupe. Les critères de sélection pour la France étaient les suivants : être en GCB niveau 6 minimum ; avoir un rating « remarquable » ; avoir atteint les objectifs BSC dits « performance » et être

dans la norme en termes d'activité ; ne pas avoir de vente « fail » ou de « wrong customer » ; avoir respecté les *global standards*.

M. SCHNELL confirme qu'un collaborateur peut être invité à plusieurs reprises au cercle d'excellence et précise que l'invitation est nominative. Son manager ne peut donc ni l'accompagner ni le représenter. Si le collaborateur ne peut pas s'y rendre, un conseiller du même cercle est invité à sa place.

Mme RENAULT souhaite savoir si plusieurs sélections au cercle d'excellence ouvrent des passerelles en termes RH pour les salariés concernés.

M. SCHNELL confirme qu'un élément de ce type est pris en compte dans une progression de carrière, a fortiori s'il se répète.

Mme JOLAIN ajoute que la participation à cet événement permet aux collaborateurs sélectionnés d'établir des contacts et des échanges de niveau Groupe, ce qui est propice au bon déroulement d'une carrière.

M. VILLOTTE estime que le même type d'événement pourrait être organisé pour les autres métiers.

**Question 666 (CFDT) : Quel sera le budget pour le repas de fin d'année par collaborateur sur chaque métier ?**

Mme JOLAIN indique que le budget annuel du repas de fin d'année pour HOST est de 20 euros par personne. Les budgets CMB et RBWM n'ont pas encore été déterminés.

Mme ALLOUCHE demande que les budgets des différents métiers soient équitables.

Mme JOLAIN rappelle que ces budgets sont établis par ligne métier et que la Direction n'a pas la main sur le sujet.

#### Divers CE Sud

**Question 667 (SNB) : Interrogations et dysfonctionnements constatés à ce jour sur le logiciel des CONGÉS :**

- 1. Sur quels points portent les ajustements à réaliser annoncés le 11 octobre par mail de la Direction ?**
- 2. À quelle date peut-on estimer que toutes les modifications seront effectives et les données fiables ?**

Mme JOLAIN indique qu'il n'existe pas de dysfonctionnement collectif et que les ajustements à réaliser répondent à des problématiques individuelles qui doivent être remontées à la RH via HR Direct.

- 3. Le calcul des CP et RTT en cours d'acquisition semble avoir été recalculé sur le taux actuel d'activité alors que certains salariés ont modifié leur taux d'activité en cours d'année. Si tel est le cas, le calcul est donc erroné.**

Mme JOLAIN indique que ces cas individuels doivent être remontés à la RH via des cas HR Direct.

M. ADELLON estime que cette réponse est insuffisante.

- 4. À quoi correspond la ligne « dont droits parents en cours » ? Quelle est la condition d'attribution ? Pourquoi ne figurait-elle pas dans le précédent logiciel ?**

Mme JOLAIN explique que le « droit parent » est attribué aux conditions suivantes : avoir plus de 21 ans ; avoir un ou des enfants à charge de moins de 15 ans ; ne pas avoir 25 jours de congés payés ; ne pas avoir été embauché en cours d'année ; ne pas être à temps partiel.

Mme JOLAIN transmettra à Mme DESCHÊNES les réponses écrites aux questions relatives au logiciel de gestion des congés.

5. **Quelle justification peut-on avancer concernant la reprise erronée des CET Long terme qui ne sont pas le fruit d'un calcul, mais d'une simple saisie ?**

Mme JOLAIN transmettra à Mme DESCHÊNES la réponse écrite à cette question.

6. **Disparition des jours collectifs de RTT. Chacun des cas ci-dessus a-t-il été identifié, analysé et une solution a-t-elle été apportée ?**

Mme JOLAIN répond par l'affirmative.

M. ADELLON regrette que les logiciels ne soient jamais mis en place dans de bonnes conditions.

Mme DESCHÊNES ajoute que ces irritants s'accumulent. Certains changements d'outils, qui ne sont pas prioritaires, auraient pu être reportés à une date ultérieure.

M. PAPET signale que les erreurs de l'annuaire HSBC ont été reportées sur le portail RH, ce qui a des incidences sur la chaîne de validation des congés par exemple.

M. ADELLON ajoute que l'erreur se reporte aussi sur la *pay review*.

Mme JOLAIN prend note de la question en suite à donner.

#### **IV. Suites à donner**

---

##### **Suites à donner du CE du mois d'août**

###### **Point Remote**

Mme JOLAIN indique qu'aucune prime de casque n'est prévue, quel que soit le type de conseiller.

Mme DUPRAZ juge cette décision déplorable.

###### **Tarification de la MRH**

Mme JOLAIN indique que l'étude en cours est aujourd'hui largement avancée.

M. SCHNELL ajoute que l'étude est réalisée dans le cadre de l'appel d'offres HSBC assurance portant sur l'intégralité de la gamme. La RH est associée à ces discussions. Le choix du prestataire devrait aboutir en début d'année 2019.

###### **Part des crédits immobiliers provenant d'apporteurs d'affaires par groupe et par région**

M. SCHNELL inscrit le point en suite à donner.

###### **Motifs des licenciements**

Mme JOLAIN précise qu'ont été enregistrés 7 licenciements pour faute, 3 licenciements pour inaptitude et 1 licenciement pour insuffisance professionnelle.

###### **Heures supplémentaires par pôle**

Mme JOLAIN indique que cet élément ne sera pas ajouté dans les documents, mais qu'elle transmettra l'information au CE.

**Portefeuille moyen, en clients et par typologie, par rapport à la cible initiale prévue, pour les RM Pro experts et pour les RM Connect**

M. SCHNELL indique que ces éléments pourront être communiqués à l'issue de la campagne des retours arrière. Il estime que les chiffres au 30 octobre seront pertinents et il propose de les communiquer au CE dès qu'ils seront disponibles. M. SCHNELL précise que le nombre de retours arrière concernant les RM Connect est très limité.

Mme DUPRAZ observe que les conseillers Connect enregistrent des demandes tous les jours.

M. SCHNELL indique qu'il s'agit d'un phénomène marginal. Il précise que ces demandes seront désormais traitées par une cellule centrale. M. SCHNELL considère que l'essentiel des problématiques nécessitant des retours arrière est désormais résolu. Il reste encore quelques cas au niveau de la clientèle professionnelle, mais ils sont en voie de régularisation.

Mme RENAULT évoque le cas d'un client Connect qui se développe : sera-t-il réaffecté en agence ?

M. SCHNELL le confirme : un client dans cette situation peut intégrer un centre Professionnel ou l'agence Premier Connect s'il est satisfait de ce mode de relation. Régulièrement, les portefeuilles seront balayés afin de vérifier que le modèle ne dévie pas.

**Suites à donner du CE de septembre****Évolution du stock clients global entre 31 décembre 2017 et le 30 juin 2018**

Mme JOLAIN inscrit le point en suite à donner.

**Répartition des DA sans portefeuille**

Mme JOLAIN inscrit le point en suite à donner

**Question 613**

M. SCHNELL précise que ces réponses ne peuvent être apportées qu'à l'issue d'une période suffisamment longue pour laisser le temps de la principalisation de la relation, soit 6 à 9 mois.

**Nombre d'entrées en relation réalisées chaque mois via le crédit Immobilier, de janvier à juin 2018**

M. SCHNELL rappelle que les entrées en relation sont identifiées comme « crédit immobilier » lorsque le crédit est débloqué, soit plusieurs semaines après la prise de contact. Les nombres communiqués correspondent toutefois bien aux entrées en relation en tant que telles : janvier : 805 ; février : 640 ; mars : 586 ; avril : 702 ; mai : 837 ; juin : 1124.

**Question 631**

M. SCHNELL souligne qu'une réponse à cette question a été apportée en séance.

Mme DESCHÊNES vérifiera le procès-verbal.

**Question 637**

M. ADELLON rappelle que la question portait sur les habilitations des RM. Une solution « automatique » avait été évoquée en commission ECOFI, mais celle-ci impliquerait en réalité la saisie obligatoire de GSR, ce qui n'est en rien un automatisme.

Mme JOLAIN n'a pas eu d'information complémentaire sur l'avancée de ce projet. Elle prend note de la question en suite à donner. Elle observe qu'il convient de distinguer les habilitations RH et les habilitations métier.

**Question suppression Bluetooth dans les véhicules**

Mme DUPRAZ indique que ce sujet a été résolu et que le Bluetooth a été rétabli dans les véhicules.

**Question relative au rendez-vous pris par un prospect sur HSBC.fr**

Mme JOLAIN rappelle que la réponse à cette question a été envoyée par mail.

Mme DESCHÊNES précise qu'il s'agit d'une question de Mme Girard qui reprendra contact avec la Direction le cas échéant.

**Portefeuilles en attente 03**

Mme JOLAIN indique qu'elle avait demandé à Mme Girard de lui transmettre des cas précis à envoyer à la directrice du marché Pros. Les cas qui ont été envoyés correspondaient à des entrées en relation récentes, intervenues après l'arrêt des fichiers informatiques. La directrice du marché Pros a indiqué que le volume concerné était faible a priori, mais elle invite les représentants du personnel à lui transmettre d'autres exemples le cas échéant.

M. ADELLON note que les cas transmis à la direction seront traités en novembre.

Mme JOLAIN le confirme.

Mme DESCHÊNES demande à la Direction de transmettre directement la réponse à cette question à Mme Girard.

Mme JOLAIN acquiesce.

*L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 15 heures 35.*

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

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

## INDEX

---

*Nous vous informons que nous n'avons pas pu vérifier l'orthographe exacte du terme suivant :*

ROC ..... 24