

# Procès-verbal de la réunion du Comité d'Établissement HSBC Région Sud – Réunion ordinaire du 29 novembre 2018

**Participants :**

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

Élus 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	

Élus 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	
Philippe LEGGIO	CFDT	x	

## ORDRE DU JOUR

---

I.	Approbation des procès-verbaux	7
	1. Procès-verbal de la réunion ordinaire du 27 septembre 2018	7
	2. Procès-verbal de la réunion ordinaire du 25 octobre 2018	7
II.	Informations et consultations de la Direction	7
	Sujet 1 : Point trimestriel sur l'activité économique de la Région Sud au 3 <sup>e</sup> trimestre 2018 (Document mis à votre disposition <i>via</i> la BDU)	7
	Sujet 2 : Point sur la situation de l'emploi de la Région Sud au 3 <sup>e</sup> trimestre 2018 (Document mis à votre disposition <i>via</i> la BDU)	12
	Sujet 3 : Suite de l'information et consultation du Comité d'Etablissement 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.	12
III.	Questions	13
	1. CMB CE Sud	13
	Question n°668 (SNB) : Comment sont réalisées les évaluations de fin d'année ? Qui y participe ? Pourquoi y a-t-il encore des entretiens réalisés avec deux managers et le salarié même lorsque les salariés travaillent sur des pôles décentralisés ?	13
	Question n°669 (SNB) : Point sur l'opération O KYC. Pourquoi les clients rencontrés au cours des derniers mois sont-ils obligés de refaire le KYC ? Pourquoi lorsqu'il y a un Groupe les différentes sociétés ne sont-elles pas traitées en une seule fois ?	14
	Question n°670 (SNB) : Dans la continuité de notre précédent CE SUD : l'outil CWT est-il toujours d'actualité ? Qu'en est-il de notre demande de retrait temporaire de l'outil CWT en attendant les améliorations attendues ?	15
	Question n°671 (SNB) : Report de la question 642 du dernier CE SUD : 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.	16
	Question n°672 (SNB) : Report de la question 643 lors du dernier CE SUD : Comment s'assurer que le BBC et RBWM Fusion discuteront de la meilleure attribution pour un prospect à 1 million d'euros de chiffre d'affaires par exemple — Y aura-t-il un canal concret d'échange de l'information, un support, ou un interlocuteur dédié ?	16
	Question n°673 (SNB) : Report de la question 644 lors du dernier CE SUD : Quel est en moyenne le nombre de clients, le PNB pour chaque emploi type de CDCE aujourd'hui par BBC Région Sud ?	17
	Question n°674 (SNB) : Demande de présentation de l'offre « Fusion ».	17
	2. RBWM CE Sud	17
	Question n°675 (SNB) : HORAIRES AGENCES : Pourquoi autant d'ouvertures d'agence sur la pause méridienne alors que le fichier transmis à l'origine, par exemple sur Lyon, indiquait un taux d'ouverture sur cet horaire très marginal ?	17

Question n°676 (SNB) : HORAIRE AGENCES : Aujourd'hui, combien de codes horaires sont utilisés par les agences pour la région SUD ? Et demain, après les projets d'adaptation, combien de codes horaires existeront sur ce même périmètre ? 20

Question n°677 (SNB) : HORAIRE AGENCES : Il semble, après interrogation auprès des collaborateurs, que certaines agences concernées par les changements d'horaires, ne soient pas en phase avec les propositions du projet : Comment, dans une approche « agile » peut-on revoir ces propositions, pour une plus grande efficacité du projet, une bonne cohésion des équipes et, bien évidemment, une qualité de vie au travail avec un engagement optimum ? Quelles sont les propositions de la Direction ? 21

Question n°678 (CFDT) : HORAIRE AGENCES : Quelle sera la répartition des codes horaires (par rapport à ceux indiqués page 1) pour la région SUD après transformation ? 21

Question n°679 (CFDT) : HORAIRE AGENCES : Alors que vous souhaitez améliorer la lisibilité de nos horaires pour nos clients pourquoi accepter de faire une exception nationale ? 21

Question n°680 (CFDT) : HORAIRE AGENCES : La décision des codes horaires sur Nice Cimiez se fait sur la volonté d'une partie de l'équipe en place. Comment la Direction va pouvoir pérenniser ces choix qui seront limitant en termes de mobilité et d'évolution de carrière ? 21

Questions n°681 (CFDT) : HORAIRE AGENCES : Suite à l'information sur l'adaptation des horaires, nous constatons que toutes les agences du groupe de Lyon notamment sont sans pause méridienne. Il semble que ce sujet n'ait pas toujours été abordé lors des réunions exchange. De plus, cela ne semble pas être le souhait des salariés qui ont besoin de ce moment de convivialité permettant de renforcer la cohésion d'équipe. Qu'envisage la Direction de faire pour étudier à nouveau ce sujet ? 21

Question n°682 (CFDT) : Horaires agences : De même le décalage 9 heures-18 heures n'est pas compris par les salariés alors même que les clients piétinent devant l'agence le matin avant de partir au travail, et que le soir après 17 heures, très peu se présentent, ils sont sur le trajet du retour, comment la Direction peut-elle revoir ce point également ? 22

Question n°683 (SNB) : HORAIRE AGENCES : La modification des horaires opérée dans nos agences implique-t-elle un aménagement de l'accessibilité à certains de nos services/opérations auprès de notre clientèle (coffres, chéquiers...)? Dans l'affirmative, quels seraient ces aménagements et comment s'organiserait la communication à destination de nos clients ? 22

Question n°684 (SNB) : Point sur les équipiers volants : nombre d'ETP et de postes vacants, par emploi type (Directeurs, RM et ATCO) et par groupe ? Compte tenu de ce projet de modification d'horaires, la cible a-t-elle ou va-t-elle être revue à la hausse ? 22

Question n°685 (SNB) : Point sur les équipiers volants : Comment et selon quelle organisation pragmatique et pratique vont-ils être sollicités (Quelle priorisation ? Comment s'organiser, avec deux équipes du lundi au samedi ? Peuvent-ils refuser de travailler un samedi ?...) et quelles contreparties pour compenser l'éventuelle flexibilité ? 22

Question n°686 (SNB) : Suite au dernier CE SUD : La présentation des deux options a-t-elle bien été effectuée partout. Quel bilan ? 24

Question n°687 (SNB) : Suite au dernier CE SUD : Quelles sont les quatre agences concernées par les révisions de cible et celles qui sont concernées par d'éventuels ajustements à la marge ? 25

Question n°688 (SNB) : Les clients des agences concernées par les transferts de fonds de commerce ont-ils été avisés ? Comment ? Quand ? À savoir Barbezieux, Nice Beaulieu, Grasse Ville, Toulon Morillon, Bruges Le Bouscat. 25

Question n°689 (CFDT) : Afin d'apprécier les effets du plan de transformation RBWM nous souhaitons obtenir un tableau reprenant les stocks clients (principalisés ou non) dans sa totalité par agence au 31 décembre 2107 et celui à fin octobre (ou septembre) 2018 des agences RBWM, des centres Pro et Connect. 25

Question n°690 (CFDT) : De la même façon, nous souhaitons obtenir un tableau récapitulatif du PNB des agences au 31 décembre 2017 puis au 31 octobre 2018 en incluant les centres Pro et Connect pour une comparaison fiable. 25

Question n°691 (SNB) : Quel est l'inventaire à ce jour des postes vacants en distinguant les postes vacants en agence de ceux qui sont potentiellement avec une solution trouvée ? 25

Question n°692 (SNB) : Pourquoi est-il demandé aux RM de faire un entretien observé avec le Directeur de groupe ? Cet entretien n'est-il pas censé être effectué uniquement avec le Directeur, voire avec le Wealth Coach ? 25

Question n°693 (SNB) : Succursale et agence mutualisée. De plus en plus, il est demandé aux salariés de travailler dans l'une ou l'autre des agences. Est-ce normal et est-ce prévu dans leur contrat de travail (la prime spécifique y figure-t-elle ?) ? 26

Question n°694 (SNB) : Dans le cadre du Plan de Développement RBWM, combien de temps un RM Pro doit-il rester dans sa nouvelle affectation avant de pouvoir postuler à un autre poste ? 26

Question n°695 (SNB) : Combien de synergies ont été enregistrées entre les agences et les pôles Connect à ce jour ? 26

Question n°696 (SNB) : Concernant les EER issues des synergies, comment sont comptabilisés les résultats ? 27

Question n°697 (SNB) : L'allègement du temps commercial des Directeurs Adjoints de Succursale a-t-il bien été effectué ? *Quid* des objectifs des succursales ? 27

Question n°698 (SNB) : Liste des Directeurs d'agence et des Sous-Directeurs d'agence par agence avec les niveaux de décharges constatées de portefeuilles 27

Question n°699 (SNB) : Quel est le volume des crédits débloqués apportés par les apporteurs d'affaires à ce jour ? Quel était ce volume en 2017 date à date ? 27

Question n°700 (SNB) : Point sur l'activité du marché Pro. Les réalisations ? Point sur les réclamations. 27

Question n°701 (SNB) : Comment sont répartis les dossiers vers les différents RM ? Un suivi d'équité existe-t-il ? Prise en compte ou pas des dossiers complexes, issus des pôles Pro... 28

Question n°702 (SNB) : Les RM Pro ont-ils bien à disposition des véhicules de service ? 28

Question n°703 (SNB) : Quels sont les objectifs aujourd'hui des RM Immobilier ? 28

Question n°704 (SNB) : À ce jour, quelle est la ventilation des agences de la Région Sud qui ont atteint leurs objectifs R/O en EER et Épargne longue ? 28

Question n°705 (SNB) : Pourquoi des clients Mass Market (PVA) ont-ils été affectés dans les portefeuilles des RM Premium ? Combien de clients aujourd'hui ? Quel est le pourcentage par rapport aux clients cibles ? 28

Question n°706 (SNB) : Combien de portefeuilles Connect sont-ils sans RM affecté pour la région Sud ? Pourquoi ? 29

Question n°707 (CFDT) : Les collaborateurs du Siège RBWM ont reçu un mail annonçant la mise en place d'un projet ayant pour but : « de transformer la plus grande partie de notre organisation en mode agile » à l'aide du cabinet de consultants McKinsey. Des collaborateurs de la région Sud (contrôle interne) sont concernés, pouvez-vous nous en dire plus ? 29

Question n°708 (CFDT) : Les AMF dysfonctionnent régulièrement le samedi matin, suite semble-t-il à des mises à jour des équipes informatiques dans la nuit du vendredi au samedi, génère de nombreuses insatisfactions clients. Cette problématique est-elle connue et quelles mesures sont prises ? 29

Question n°709 (CFDT) : Quand vont-avoir lieu les parcours pour les nouveaux entrants (RM, ATCO y compris pour l'équipe volante) ? 29

Question n°710 (CFDT) : Les pôles immobiliers continuent à avoir une charge de travail considérable, le recours aux volants et aux intérimaires en est la preuve, cette situation semble se pérenniser, le poste d'assistante commerciale immobilier prend tout son sens, qu'en pense la Direction ? 29

### 3. HOST CE Sud 29

Question n°711 (SNB) : Comment s'est déroulé le passage à e-badge pour les salariés concernés ? Tous les salariés ont-ils été bien informés et formés sur ce changement ? Des incidents sont-ils recensés ? 29

Question n°712 (SNB) : Lors de la semaine de l'échange chez Host du 12 au 16 novembre, combien de réunions ont été organisées au périmètre de la région Sud et où ont-elles été faites ? Comment ont été sélectionnés les volontaires ? 30

Question n°713 (SNB) : Les bâtisseurs : Combien de collaborateurs de la région Sud participent à cette initiative ? Combien de parrains et marraines désignés pour la région Sud ? Comment ont été sélectionnés les volontaires ? 30

Question n°714 (SNB) : A ce jour, il n'est pas prévu de faire le pont aux collaborateurs et ce d'une manière automatique les 24 et 31 décembre. Demande est faite à la Direction d'assouplir sa position au moins pour le 31 décembre. 30

### 4. RH CE Sud 31

Question n°715 (SNB) : D'après la commission de suivi novembre 2018, il y avait 43 postes vacants pour la Région Sud : 3 Conseillers Pro à distance, 1 Conseiller Pro Expert, 4 ACO, 15 AT/SUP, 4 RM Premium, 3 RM Patrimoniaux, 3 Sous-Directeurs, 2 RM volants, 1 Directeur de succursale, 1 Directeur d'agence, 1 Directeur adjoint de succursale et 2 Directeurs volants. Qu'en est-il aujourd'hui ? 31

Question n°716 (CFDT) : L'outil de gestion des congés semble présenter une anomalie pour les salariés à décompte horaire travaillant le samedi matin. En effet, précédemment dans Chronogestor lorsqu'ils

posaient un samedi matin en RTT, cela décomptait 4 heures (correspondant au temps de travail), actuellement cela décompte 3 heures 48 soit la moitié d'une journée horaire. S'agit-il d'une erreur ? 31

Question n°717 (CFDT) : Un cadre à forfait jours doit disposer d'une autonomie dans l'organisation de sa journée de travail, qu'en est-il s'il a besoin de s'absenter 1 heure très ponctuellement dans sa journée en ayant prévenu sa hiérarchie et sans désorganiser le reste de l'équipe ? 31

Question n°718 (CFDT/SNB) : Pouvez-vous nous rappeler la règle d'attribution des tickets restaurant pour les agences ouvertes du mardi au samedi qui terminent après 12 heures ? Pour les salariés à décompte horaire et pour les cadres à forfait jours. 31

Question n°719 (CFDT) : RM Expert immobilier junior : profil demandé ? Poste ouvert aux ATCO/ACO ? Grade et statut ? 31

## 5. Divers CE Sud 31

Question n°720 (SNB) : Quelle est la moyenne des rémunérations variables par emploi type en fonction des notations par métiers ? Demande de la note de cadrage envoyé aux managers. 31

Question n°721 (SNB) : Alors qu'il nous a été confirmé lors du dernier CE qu'aucune opération délocalisée ne revenait en agence, un nouveau process (simplificateur ?) est arrivé le 12 novembre 18 : Lorsque le client se présente à l'agence pour effectuer une opération sur prélèvement l'agence doit : Compléter électroniquement la Smartform « Opération de prélèvement SEPA au débit » ; ne plus envoyer la demande manuscrite du client. A compter du 12 novembre, si la demande est incomplète ou illisible, le back office ne pourra pas traiter la demande. Ce nouveau process fait-il partie des évolutions qui sont en chantier ? Y a-t-il d'autres tâches qui sont sur le point de revenir en traitement agence ? 32

Question n°722 (SNB) : Successions : Depuis avril 2018, les mécontentements relatifs aux successions sont remontés lors de chaque CE. Des solutions – *a priori* très partielles – avaient été évoquées. Pourquoi ce sujet reste-t-il dans le top 3 des réclamations encore en octobre 2018 avec une hausse de plus de 21 % par rapport à septembre ? Combien de mois faut-il pour trouver des solutions valables et pérennes alors que la direction de l'expérience client indique pour explication : « reflet de la situation très dégradée au BO (retards) » ? Ce sujet fait-il partie encore des innombrables chantiers évoqués lors des séances de CCE et encore en cours sur RBWM ? 32

## 6. Questions diverses 32

Depuis quelques jours les pôles Connect ne peuvent plus fonctionner correctement du fait d'un problème récurrent dans le système de téléphonie. Des solutions rapides et pérennes sont-elles prévues pour le futur ? 32

Y aura-t-il des superviseurs sur la totalité des agences mutualisées de la région. Dans l'affirmative, seront-ils en charge partagée et quel sera leur statut ? 32

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

*Nous informons le lecteur que le présent procès-verbal ne rend pas compte de la chronologie des débats en séance, mais respecte celle de l'ordre du jour de la convocation.*

*Pour la présente séance, les votants sont au nombre de huit : Monsieur Adellon, Madame Allouche, Madame Cardamone, Madame Deschenes, Madame Dupraz, Madame Maraoui en remplacement de Madame Girard, Monsieur Sivet et Monsieur Usciati en remplacement de Madame Cebe.*

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

---

### **1. Procès-verbal de la réunion ordinaire du 27 septembre 2018**

*Sous réserve de la prise en compte des demandes de modification, le procès-verbal de la réunion ordinaire du 27 septembre 2018 est approuvé à l'unanimité des huit votants.*

### **2. Procès-verbal de la réunion ordinaire du 25 octobre 2018**

*Sous réserve de la prise en compte des demandes de modification, le procès-verbal de la réunion ordinaire du 25 octobre 2018 est approuvé à l'unanimité des huit votants.*

## **II. Informations et consultations de la Direction**

---

### **Sujet 1 : Point trimestriel sur l'activité économique de la Région Sud au 3<sup>e</sup> trimestre 2018 (Document mis à votre disposition via la BDU)**

En préambule, M. SIVET regrette que la demande du CE quant à un support plus lisible n'ait toujours pas reçu une issue favorable.

Mme JOLAIN souligne avoir demandé ce support, sans succès.

M. LELAIT présente, ensuite, le point trimestriel sur l'activité CMB de la Région Sud. Il aborde en premier lieu l'activité Corporate. Les deux CBC concernés au périmètre Sud sont Rhône-Alpes et Méditerranée. Il s'étonne néanmoins de l'absence du CBC de Toulouse dans ces données.

L'activité Corporate est suivie de deux façons, avec :

- le suivi du résultat commun ;
- le suivi du résultat intégrant le chiffre d'affaires lié à des clients français, mais réalisé à l'étranger.

Le premier résultat se maintient par rapport à septembre 2017, quand le second rencontre une progression de +7 %. Ainsi, le chiffre d'affaires des clients français réalisé au travers des filiales internationales s'est développé plus rapidement que le chiffre d'affaires confié par les clients à la structure CBC France.

L'absence de progression du résultat commun découle d'une chute de -20 % des commissions du CBC compensée par une augmentation de la valeur ajoutée des crédits réalisés à l'occasion des opérations de fusion-acquisition.

De plus, un travail sera probablement à réaliser sur le niveau du RORWA, c'est-à-dire la nature des crédits et le risque associé, qui constitue un critère de plus en plus central dans l'activité. En effet, la progression des volumes a engendré une forte augmentation de RORWA. Or, en l'absence d'augmentation des revenus, le

ratio des revenus divisés par le RORWA s'est dégradé, ce qui n'est pas satisfaisant. Les crédits devront donc faire l'objet d'une sélection plus fine, ce qui induira une diminution des volumes de crédits.

M. USCIATI constate que la Banque est limitée en termes de capitaux propres. Dès lors, une forte augmentation des volumes des crédits au niveau du CBC impacte les BBC qui peuvent donc vendre moins de crédits.

M. LELAIT précise que CMB s'en trouvera impactée. Un système de sélection des différents types de crédits pouvant être acceptés a justement été établi.

Mme DUPRAZ rappelle que le risque sur CMB est pratiquement nul et s'interroge sur les crédits qui généreraient du risque selon la direction.

M. LELAIT rappelle que la création d'une nouvelle structure génère automatiquement une création CR-R5 dans le système. Un travail important est donc à mener au niveau de la Direction du Crédits pour améliorer les notes de contrepartie. De plus, une partie des risques réside dans l'équilibre du système, qui manquait parfois de précision.

M. VILLOTTE interroge la Direction sur les modalités d'accueil des succursales étrangères à la suite du Brexit, dont l'activité concerne très majoritairement CBC.

M. LELAIT répond que le poids de ces opérations n'est pas encore connu. A ce jour, elles concernent majoritairement des crédits.

Mme DESCHENES relève que le poids de ces filiales devra malgré tout être identifié.

M. LELAIT le confirme ; il ajoute que toutes les filiales européennes seront intégrées à la succursale française, à l'exception de l'Allemagne.

M. SCHNELL considère que ces structures seront des entités juridiques différentes. Leur intégration ne devrait donc pas impacter CMB HSBC France.

M. USCIATI rappelle que ces succursales auront malgré tout besoin de capitaux et seront intégrées dans les comptes.

M. LELAIT juge, dans tous les cas, cette intégration comme positive, repositionnant HSBC France au niveau européen.

M. LELAIT aborde en second lieu les résultats des BBC du périmètre Sud. Ils sont en baisse de -3,7 % entre septembre 2017 et septembre 2018, et de quasiment -4 % entre octobre 2017 et octobre 2018. Au niveau des BBC, la baisse des commissions a été limitée à -1 %. Cependant, la baisse de la valeur ajoutée (-6,3 %) continue à impacter CMB et découle de deux composantes :

- les crédits ;
- les dépôts.

Les crédits à court terme dans les BBC de Province ont augmenté de +15 %. Les crédits à moyen et court terme sont également en progression, de +3 %. Cependant, les crédits aujourd'hui ouverts sont soumis à des conditions de marché et de marge inférieures à ceux se clôturant. Les dépôts restent peu rémunérés, malgré la progression de ces volumes, à hauteur de +4 % ; ce contexte signifie que, malgré un travail commercial de qualité, les marges restent insuffisantes.

*Monsieur Garcin rejoint la séance.*

M. LELAIT espère, dès lors, que l'impact des dépôts sera pour la première fois moindre en 2019. Pour information, cet impact, au périmètre de CMB BB, se portait à -30 millions d'euros en janvier 2018, contre -4 millions d'euros en janvier 2019. Une remontée des taux d'intérêt serait donc positive pour la Banque.

L'objectif n'est donc pas atteint, le réalisé se situant à -1,5 % de l'AOP, lui-même en baisse par rapport à 2017. L'objectif reste de développer le nombre de clients, qui permettrait à la Banque de disposer de meilleurs portefeuilles. Aujourd'hui, les clients n'auraient pas rempli les demandes requises par la Banque pour mieux connaître ses clients sans l'intervention des RM.

M. VILLOTTE demande des précisions sur la part des résultats des crédits immobiliers.

M. LELAIT répond que les garanties intègrent celles :

- liées au GFA de l'immobilier, représentant 80 % du montant total ;
- internationales ;
- domestiques.

L'outil informatique ne permet donc pas d'obtenir ne serait-ce que le CRE. La part de l'ensemble des garanties avait reculé de -5 % au 31 octobre 2018.

M. VILLOTTE interroge la Direction sur la part de PNB.

M. LELAIT répond que le PNB présenté par la ligne métier comprend le PNB réalisé (TM1), ainsi que le PNB EBV (Estimated Business Value) sur deux ans.

L'activité CRE a reculé du fait d'un manque de disponibilité des équipes et des absences de certains collaborateurs. Il rappelle qu'il n'est pas possible de remplacer des collaborateurs de cette nature, compte tenu de leur niveau d'expertise. Aujourd'hui, il manque 4 ETP dans le réseau Province.

M. VILLOTTE déplore que le RMI ne soit pas remplacé ; il est indispensable de former de nouveaux collaborateurs à ces fonctions, compte tenu de la vague de départs en retraite à prévoir.

M. LELAIT indique que ce sujet a effectivement été remonté.

\*\*\*\*\*

M. SCHNELL présente ensuite le point trimestriel sur l'activité RBWM. CMB et RBWM sont particulièrement impactés par le niveau des taux. Cependant, l'impact lié au niveau des taux a probablement atteint son point culminant au niveau de RBWM en 2018. Dans l'hypothèse selon laquelle l'AOP 2019 serait atteint, 2019 constituerait la première année durant laquelle les revenus seraient de nouveau en croissance. RBWM devrait donc entrer dans une nouvelle période de croissance de ses revenus, à condition que les objectifs commerciaux soient atteints.

Dès lors, malgré des résultats commerciaux en progression au cours de ce troisième trimestre, notamment en production d'assurances vie, les résultats financiers sont impactés par les taux. Malgré une hausse des encours de dépôts de +4 %, la valeur ajoutée des dépôts a baissé de -17 % par rapport au troisième trimestre 2017. De la même façon, la valeur ajoutée des crédits a baissé de -15 %.

La bonne activité commerciale de la Région se reflète cependant dans l'évolution des commissions, qui ont cru de +2,1 %. Pour information, la baisse limitée des commissions bancaires et financières est plus que compensée par les bonnes performances des commissions d'assurance vie, qui atteignent +9 %.

A ce jour, le niveau de production brute d'épargne longue se situe à l'objectif, atteignant notamment 102 % de l'objectif *prorata temporis* en assurance vie. Cette situation induit une évolution favorable de la *Net New Money* financière.

La production commerciale de la prévoyance se situe quant à elle à 130 % de l'objectif *prorata temporis*. Les objectifs en produits structurés, OPCl et FCPI sont également atteints et dépassés. Les troisième et quatrième trimestres sont très positifs de ce point de vue. *A priori*, l'ensemble de ces objectifs devrait donc être atteint, voire dépassé, en fin d'année. La production de crédits immobiliers se situe également à l'objectif et cet objectif sera atteint en fin d'année.

Les résultats commerciaux sont donc convaincants, avec des tendances en septembre et octobre offrant de belles perspectives de réussite de l'AOP 2019. Un paradoxe reste ainsi à signaler entre le niveau et la qualité de l'activité commerciale, d'un côté, et l'évolution des revenus de la Banque, de l'autre.

M. GARCIN demande des chiffres complémentaires sur la conquête.

M. SCHNELL répond que la conquête de clients Premier se situe à 83 % de l'objectif, du fait du positionnement adopté sur le marché immobilier au cours des quatre premiers mois de l'année. Le retard s'est creusé durant cette période, mais la Banque ne cesse de le réduire depuis.

Pour information, l'objectif de synergie envers Connect se situe à 72 %, mais la tendance des semaines précédentes se situe davantage entre 90 % et 100 % de l'objectif. La démarche de synergie est donc véritablement en train de se mettre en œuvre.

Mme DESCHENES s'enquiert, par ailleurs, des tendances pour l'exercice 2019.

M. SCHNELL fournira cette information lors de la séance suivante. Il précise cependant que tous les objectifs seront augmentés, conformément au plan stratégique.

Mme DESCHENES constate que dans le cas d'une remontée des taux, un autre canal de captation des clients pourrait par exemple être envisagé, car la conquête des clients *via* le marché immobilier coûte très cher à la Banque, comme l'avait exprimé Monsieur BEUNARDEAU en CCE.

M. SCHNELL souligne la nécessité de s'appuyer sur l'ensemble des leviers à la disposition de la Banque, et non d'en substituer un à un autre.

Mme DESCHENES interroge ensuite la Direction sur le taux d'UC de l'assurance vie.

M. SCHNELL répond que ce taux est toujours en progression, notamment par rapport au début de l'année 2018. Cette progression autorise un % d'UC sur la production d'assurance-vie de 27 %. Mme DUPRAZ demande la progression de ce taux pour l'exercice 2017.

M. SCHNELL répond que le taux devrait également se situer autour de +27 %. L'objectif était d'atteindre une progression plus importante en 2018, mais la Région a été impactée par le début d'année. Elle a néanmoins su rattraper cet écart, notamment grâce au lancement de produits structurés.

A la suite des remontées des collaborateurs, il a été décidé de leur mettre constamment à disposition des enveloppes afin d'atteindre les ambitions de la Région en termes de taux d'UC à partir de janvier 2019.

Aujourd'hui, les concurrents sont plus performants en taux d'UC, justement car ils mettent constamment à disposition des enveloppes de produits structurés.

Mme DESCHENES s'enquiert du taux d'UC sur les contrats d'assurance vie.

M. SCHNELL transmettra cette information ultérieurement. Un décalage reste à considérer par rapport à des centres de gestion patrimoniale, mais pas nécessairement par rapport à la concurrence. Des progrès significatifs ont véritablement été réalisés au cours des deux années précédentes.

Il s'agit de s'inscrire dans une plus grande récurrence dans la proposition de ces produits afin de mieux répondre aux besoins des clients et d'intégrer mécaniquement ces produits dans les UC.

Mme MARAOUI constate, en outre, que la Banque ne dispose aujourd'hui d'aucun outil informatique retraçant l'origine et le nombre des synergies, malgré l'existence de tableaux de reporting qui les quantifient. Les collaborateurs doivent aujourd'hui dresser des tableaux Excel en agence et ne comprennent pas les chiffres dans les tableaux de reporting.

M. SCHNELL confirme qu'aucun outil de ce type n'existe et ce reporting ne peut s'effectuer aujourd'hui que sur la seule base du déclaratif.

Mme MARAOUI souhaite savoir qui est en charge de remonter ces données et d'établir ces tableaux de reporting.

M. SCHNELL répond que les Directeurs des entités bénéficiant des synergies les déclarent. La Direction des Ventes fournit ensuite les contributeurs.

Mme MARAOUI déplore que les RM Connect n'aient aujourd'hui pas accès au contributeur. Elle souhaite savoir si la situation est amenée à évoluer.

M. SCHNELL explique que cette problématique est connue.

M. USCIATI juge plus pertinent que le contributeur opère la saisie plutôt que le bénéficiaire.

M. SCHNELL souligne avoir lui-même soulevé cette logique voici deux jours. Dans tous les cas, des outils de suivi existent déjà, qui démontrent le bon fonctionnement de la synergie avec Connect.

M. ADELLON demande des précisions sur les résultats avec l'activité Pro.

M. SCHNELL répond que cette capacité de déclaration commence à être mise à la disposition des différentes entités. Il n'est donc pas en mesure de fournir davantage d'informations à ce sujet.

M. ADELLON souhaite savoir s'il serait envisageable d'établir des règles de fonctionnement afin de faciliter la fluidité et prévenir les pertes de temps.

M. SCHNELL répond que ces règles existent déjà. Il existe, à cet effet, le kit NDM, qui est régulièrement mis à jour.

M. VILLOTTE aborde, ensuite, la possibilité de s'appuyer sur l'association « Accueil des Villes Françaises » (AVF). Cette association, présente dans un grand nombre de villes, s'occupe des nouveaux arrivants dans la ville, qu'ils soient mutés ou qu'ils viennent y prendre leur retraite... Elle permet de se faire rapidement un réseau, met en place des soirées, des visites culturelles ou industrielles. Conditions d'accès : être arrivé dans la ville depuis moins de 2 ans. Venant juste d'arriver et d'abord en location le temps de voir, ces cadres sont

rapidement en recherche de logement et il est fréquent de pouvoir offrir nos services pour une ouverture de compte et de voir pour la mise en place de prêts immobiliers... Plusieurs fois cette piste a été proposée à la Direction via le CCE ou divers CE mais sans résultat à ce jour.

Peut-être serait-il dès lors pertinent de relayer cette piste et peut-être payer la cotisation à cette association pour les salariés volontaires et présents depuis moins de deux ans dans leur ville.

M. SCHNELL prend en note ce point, qui constitue levier de développement à étudier.

## **Sujet 2 : Point sur la situation de l'emploi de la Région Sud au 3<sup>e</sup> trimestre 2018 (Document mis à votre disposition via la BDU)**

Mme JOLAIN présente la situation de l'emploi de la Région Sud au 30 septembre 2018 ; elle fait état de 1 062 inscrits, dont :

- 1 030 CDI ;
- 32 CDD.

Au cours du troisième trimestre 2018, 45 sorties étaient à comptabiliser, dont :

- 11 démissions (8 au sein de RBWM et 3 au sein de CMB) ;
- 3 départs dans le cadre d'un licenciement (un faisant suite à une inaptitude et un second faisant suite à une faute) ou d'une rupture conventionnelle ;
- 11 départs en retraite (1 au sein de CMB, 2 au sein du CRE et 8 au sein de RBWM) ;
- 20 fin de CDD.

Parmi les entrées au cours de ce trimestre, 24 entrées en CDI ont eu lieu, dont 21 au sein de RBWM et 3 au sein de CMB. 22 entrées en CDD sont également intervenues, parmi lesquelles 21 s'inscrivaient dans des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation et 1 dans un CDD de remplacement.

Le nombre d'intérimaires était quant à lui plus important au cours du troisième trimestre, du fait de la période estivale. Ainsi, 36 intérimaires étaient à comptabiliser en juillet, dont 20 au sein de RBWM et 11 au sein de Host. Parmi les 66 intérimaires recrutés en août, 48 remplissaient des fonctions au sein de RBWM, contre 13 au sein de Host. Enfin, 19 des 26 intérimaires du mois de septembre étaient affectés à RBWM, contre 4 à Host.

Mme JOLAIN fait ensuite état de 160 salariés à temps partiel au périmètre Sud ; ces temps partiels concernent encore très largement des femmes.

*La séance est suspendue de 10 heures 45 à 11 heures 05.*

## **Sujet 3 : Suite de l'information et consultation 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.**

M. VILLOTTE donne lecture de la déclaration suivante :

*« Pour faire suite à l'information du projet d'aménagement des horaires chez RBWM présenté lors du CE Sud du 25 octobre 2018, il paraît important que Direction et organisations syndicales travaillent sur le terrain sur les bases dudit projet.*

*Si des choix différents étaient imposés par certaines Directions locales pour simplifier ou unifier les codes horaires locaux, nous ne serions plus dans l'esprit de la méthode agile, prônée par la Direction RBWM.*

*Enfin, si un autre projet était la volonté de la Direction, il aurait mérité une présentation honnête en CE, mais aussi aux salariés lors des réunions d'échanges faites dans les différentes entités. »*

Mme JOLAIN a pris acte de la formulation au conditionnel de cette déclaration. Les échanges sur le projet d'élargissement des horaires se poursuivront. A ce jour, l'avancement de ce projet n'a pas évolué par rapport aux informations communiquées dans le cadre des réunions d'échanges. La Direction n'a pas d'autre projet que celui présenté, même si des ajustements peuvent toujours intervenir à la suite des différentes discussions.

\*\*\*\*\*

Mme DESCHENES donne lecture de la déclaration suivante :

*« Compte tenu des suites à donner restant à traiter et de la réception tardive des éléments de réponse concernant les cibles actualisées 2018, les ETP et les postes vacants au périmètre du projet présenté sur la région Sud, les Membres du CE Sud demandent le report de la consultation sur le point III. »*

Mme JOLAIN suspend donc ce sujet

*A la demande des Elus, la consultation est reportée à la séance de décembre 2018.*

### III. Questions

---

#### 1. CMB CE Sud

**Question n° 668 (SNB) : Comment sont réalisées les évaluations de fin d'année ? Qui y participe ? Pourquoi y a-t-il encore des entretiens réalisés avec deux managers et le salarié même lorsque les salariés travaillent sur des pôles décentralisés ?**

Mme ALLOUCHE a constaté, à la suite de visites, que deux managers étaient présents lors des entretiens de fin d'année, ce qui peut déséquilibrer les échanges. Les Elus ont toujours demandé que ces entretiens soient menés en *one-to-one*.

M. LELAIT répond que le process d'évaluation n'a pas évolué par rapport à 2017 : l'entretien doit être mené par le manager fonctionnel avec le collaborateur. Dans les cas où un manager fonctionnel et un second d'entité sont à considérer, il est normal qu'ils puissent tous les deux échanger sur la notation du collaborateur. Cette situation peut également intervenir pour les collaborateurs concernés par une mobilité en cours d'année.

Il reste, de plus, normal que les jeunes managers ne restent pas seuls dans ces situations. M. LELAIT demande dès lors qu'une discussion se tienne préalablement à cette évaluation avec le Directeur ; ce dernier, sans être le manager direct, connaît toujours ses collaborateurs, dans les faits.

Dans certains cas, des entretiens ont pu être menés à deux, non pas pour déséquilibrer l'échange, mais pour que le salarié dispose d'une vision de l'ensemble de sa ligne hiérarchique.

M. VILLOTTE explique qu'il peut être compliqué pour un salarié en difficultés d'avoir à faire face à deux managers. Il devrait être *a minima* demandé au collaborateur concerné s'il ne s'oppose pas à ce que ses deux managers soient présents durant cet entretien.

M. LELAIT estime que le nombre de situations complexes reste très faible.

Mme ALLOUCHE rappelle que cette pratique n'est pas la bonne.

M. LELAIT n'a pas connaissance d'une telle instruction au sein de CMB.

Sans nier l'utilité de ce mode de fonctionnement, M. USCIATI souligne la nécessité de prendre en compte l'impact de ce mode opératoire sur des collaborateurs en difficultés.

M. LELAIT rappelle néanmoins que les entretiens de fin d'année n'ont pas encore eu lieu.

M. USCIATI propose que les collaborateurs en difficultés soient également accompagnés.

M. LELAIT juge les entretiens mensuels aussi délicats que ceux de fin d'année. Cette solution induirait donc qu'ils soient accompagnés à chaque entretien mensuel. Or, les entretiens mensuels peuvent également être menés à deux managers, pour des raisons de transparence.

Il prend cependant note de la nécessité de respecter le fonctionnement en *one-to-one* pour les entretiens de fin d'année.

M. VILLOTTE invite la Direction à demander aux salariés pour les cas exceptionnels, s'ils accepteraient ou pas que deux managers soient présents lors de cet entretien.

Mme ALLOUCHE s'étonne que ce mode opératoire diffère entre RBWM et CMB.

M. LELAIT le conteste ; les deux entités sont soumises à des fonctionnements et repères différents.

Pour autant, il veillera à avoir recueilli au préalable l'accord du collaborateur concerné pour les entretiens menés à deux managers.

**Question n° 669 (SNB) : Point sur l'opération O KYC. Pourquoi les clients rencontrés au cours des derniers mois sont-ils obligés de refaire le KYC ? Pourquoi lorsqu'il y a un Groupe les différentes sociétés ne sont-elles pas traitées en une seule fois ?**

M. LELAIT répond que, dans les cas où le KYC a été réalisé peu de temps avant l'opération O KYC, il peut être considéré que les données pré-rentrées dans l'analyse O KYC sont importantes. Le O KYC à réaliser par le client reste donc limité.

M. USCIATI le conteste ; le client doit malgré tout reprendre le O KYC en intégralité.

M. LELAIT rappelle que, dans certains cas, 85 % des données sont pré-rentrées. Le client a donc peu de données à remplir. La problématique réside dans la communication, car il est demandé aux clients leur identifiant fiscal personnel pour obtenir ce pré-remplissage, ce qu'ils ne souhaitent pas communiquer à la Banque. Or, cette information n'est en réalité par requise pour obtenir le formulaire pré-rempli. L'instruction a donc été donnée de ne plus demander cette information.

M. USCIATI constate que, dans la majorité des cas, ce sont les équipes qui ont rempli le KYC, et non les clients.

M. LELAIT explique que les clients ont été contactés pour connaître les motifs de leur refus de remplir KYC. Ils ont alors fait état de la problématique relative à l'identifiant fiscal, que la Banque jugeait obligatoire. La Banque a depuis appris que ce champ n'était pas obligatoire.

De plus, les groupes ne sont pas traités en même temps, car les clients sont affectés à des groupes de travail au MO différent et qu'il n'est pas possible d'agréger en groupe.

M. ADELLON invite la Direction à transmettre à l'équipe projet la nécessité de pouvoir agréger un même groupe.

M. LELAIT informe le CE, qu'à ce jour, le pourcentage de clients appartenant à un groupe s'étant vu adresser une revue *via* O KYC représente moins de 20 % du total des clients concernés.

M. ADELLON demande des précisions sur le nombre de clients concernés appartenant à un groupe, en chiffre et non en pourcentage.

**Question n° 670 (SNB) : Dans la continuité de notre précédent CE SUD : l'outil CWT est-il toujours d'actualité ? Qu'en est-il de notre demande de retrait temporaire de l'outil CWT en attendant les améliorations attendues ?**

M. LELAIT rappelle que cet outil a été implanté au sein de CMB en supplément des documents CARM. Il n'est pas envisagé de retirer l'outil CWT du processus d'instruction de crédits CARM. Cet outil est utilisé dans les différents pays CMB par le groupe HSBC. En revanche, les équipes CMB France ont remonté au Groupe les différents points devant être améliorés, notamment la création automatique des clients.

CWT est un outil de Workflow, qui permet de mesurer chaque étape du process de crédits CARM sur les activités de pré-approbation et d'approbation. Entrer les dossiers dans cet outil permettra à moyen terme d'identifier les étapes les plus complexes de ce process, notamment celles générant le plus de re-soumission. Les causes pourront en être identifiées et des actions visant à fluidifier ces étapes difficiles pourront être mises en place.

A plus long terme, cet outil étant utilisé mondialement par le groupe HSBC, il permettra d'identifier les pays les plus performants sur le process CARM et de tirer profit de leurs expériences et organisations mutuelles.

Enfin, CWT nécessite la création manuelle de chaque client dans l'outil lors de la première instruction du dossier. Cette saisie n'est ensuite plus nécessaire. Toutefois, la création en automatique constituerait un avantage certain. Les équipes de Business Management CMB ont justement remonté aux équipes Groupe IT le besoin de créer automatiquement les clients dans CWT. Les équipes Groupe analysent ce sujet et devraient effectuer un retour dès début 2019 sur la possibilité de réaliser une telle évolution.

M. LELAIT estime, dans tous les cas, que les collaborateurs n'ont d'autres choix que d'intégrer ce process.

M. USCIATI déplore la lourdeur bureaucratique des process internes. La problématique réside dans l'absence de connexions entre les différents outils aujourd'hui utilisés, ce qui engendre une double application et un doublement du travail.

M. LELAIT rappelle l'arrivée de Camille Oléon au sein de la Direction des Ressources Humaines, dont la mission vise justement à travailler à l'amélioration des conditions de travail.

M. VILLOTTE précise que la demande des Elus ne s'inscrit pas dans le retrait définitif de cet outil, mais dans un report de son intégration, jusqu'à ce qu'il soit véritablement opérationnel. Cet outil induit aujourd'hui une perte importante d'ETP en termes de capacité de production.

M. SCHNELL informe le CE avoir transmis la demande des Elus à Jacques Sourbier. Cette problématique a été remontée au niveau du Groupe et les équipes travaillent à la simplification de ce process.

**Question n° 671 (SNB) : Report de la question 642 du dernier CE SUD : 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.**

M. LELAIT précise qu'il ne s'agissait pas d'une réunion d'échange entre les Directeurs BBC, mais d'une réunion classique comme il s'en tient plusieurs dans l'année. Au cours de cette réunion, Richard Lelong a informé ses équipes qu'il quittera ses fonctions pour remplir un poste de Directeur CMB en Egypte.

Il entend l'inquiétude des collaborateurs, compte tenu du changement de Direction.

A ce jour, le Directeur de BBC ne sera pas remplacé dans la structure, car une nouvelle structure sera mise en place. Entre la date de son départ, intervenant le 6 décembre 2018, jusqu'à la mise en place de cette nouvelle organisation, une organisation temporaire, présentée le 26 novembre 2018, sera déployée. Celle-ci n'impactera que la structure CMB en soi, mais pas les collaborateurs.

Mme DUPRAZ relève que des conseillers ~~Pro~~ entreprises des BBC constatent une tarification intéressante sur les petites personnes morales au sein de RBWM (offre fusion du marché du Pro), et qu'il n'est pas possible de la proposer au sein de leur BBC pour cette même typologie de clients.

M. LELAIT souligne la nécessité d'arrêter de sans cesse s'interroger sur ce type de sujet. Les RM ont des clients CMB à suivre. Aujourd'hui, il n'est pas prévu de les transférer de CMB.

M. SCHNELL ajoute qu'à ce stade, RBB vise d'abord à gagner des parts de marché sur la clientèle cible actuelle. Les évolutions à suivre sur les personnes morales jusqu'à un certain niveau de chiffre d'affaires constituent un autre sujet, qui n'a en rien été décidé et qui doit se penser sur un temps long. RBB représente un projet très lourd, qui devra se mettre en œuvre de façon progressive.

M. USCIATI rappelle, au sujet de l'inquiétude des salariés, que certaines informations leur sont transmises par leur propre Direction, ce qui contribue à alimenter leurs interrogations. Cette configuration signifie que certaines Directions au sein de CMB ont peut-être envie d'approfondir cette démarche, ce qui les pousse à l'évoquer à leurs salariés.

Un autre sujet, évoqué avec les collaborateurs, mais également en séance plénière du CCE, est à considérer : le rapprochement entre les CBC et les BBC. De ce fait, il est logique que certains salariés s'interrogent.

M. LELAIT explique que certains collaborateurs, faisant partie de la hiérarchie de CMB, ont pu exprimer des souhaits et visions.

M. USCIATI souligne simplement la légitimité des inquiétudes des salariés.

M. LELAIT l'entend, mais considère que ces inquiétudes devraient être levées une fois que la Direction a répondu sur ce sujet. Or, ce n'est pas le cas pour le moment, car ce sujet génère des rumeurs.

A ce jour, M. LELAIT ne dispose d'aucune information sur un rapprochement des CBC et des BBC en Province, ni sur un éventuel transfert d'une partie des clients et collaborateurs CMB vers RBWM.

**Question n° 672 (SNB) : Report de la question 643 lors du dernier CE SUD : Comment s'assurer que le BBC et RBWM Fusion discuteront de la meilleure attribution pour un prospect à 1 million d'euros de chiffre d'affaires par exemple — Y aura-t-il un canal concret d'échange de l'information, un support, ou un interlocuteur dédié ?**

M. LELAIT répond que les règles de partage entre CMB et RBWM n'ont pas évolué et sont disponibles *via* l'intranet.

**Question n° 673 (SNB) : Report de la question 644 lors du dernier CE SUD : Quel est en moyenne le nombre de clients, le PNB pour chaque emploi type de CDCE aujourd'hui par BBC Région Sud ?**

M. LELAIT présente cette moyenne au périmètre de la Province, qui se porte à 127 clients par RM (CAE, CEI et CE). Un RM CE prend en charge entre 160 et 180 clients, contre entre 60 et 100 clients pour un RM CAE et entre 45 et 80 clients pour un RM CEI.

Le PNB moyen par an au niveau de l'ensemble de la Province se porte à 600 000 euros par fonds de commerce. Celui-ci est donc en légère augmentation, conformément à la volonté de la Banque à rendre les fonds de commerce plus intéressants pour les RM en les densifiant et en les composant, si possible, de clients plus significatifs.

Selon M. USCIATI, cette moyenne est supérieure au périmètre Sud.

M. LELAIT confirme que les fonds de commerce du périmètre Sud sont plus équilibrés entre la part des dépôts et celle des crédits. Dans tous les cas, les fonds de commerce inférieurs à 400 000 euros doivent porter à interrogations.

Enfin, M. VILLOTTE invite la Direction à rester vigilante et à faire preuve de souplesse pour les collaborateurs effectuant d'importants trajets en voiture et pouvant rencontrer des difficultés liées au mouvement des « Gilets jaunes ».

*Monsieur Lelait quitte la séance.*

**Question n° 674 (SNB) : Demande de présentation de l'offre « Fusion ».**

*Cette question n'a pas été traitée.*

## **2. RBWM CE Sud**

**Question n° 675 (SNB) : HORAIRES AGENCES : Pourquoi autant d'ouvertures d'agence sur la pause méridienne alors que le fichier transmis à l'origine, par exemple sur Lyon, indiquait un taux d'ouverture sur cet horaire très marginal ?**

M. SCHNELL rappelle que parmi les agences inscrites dans ce projet, seul un quart est concerné par une ouverture durant la pause méridienne. Cependant, environ 40 % de ces agences concernées par cette ouverture se situent à Lyon, les autres étant localisées à Marseille ou Bordeaux. Ces ouvertures concernent donc des grandes villes et visent à adapter les horaires des agences aux modes de vie et attentes d'une clientèle urbaine et active, très comparable à la clientèle parisienne.

De plus, il s'agit ici avant tout de répondre le mieux possible aux besoins et attentes des clients en termes de disponibilité et d'attractivité. Cette réponse doit s'inscrire dans deux solutions :

- les heures d'ouverture ;
- les tranches horaires.

Pour rappel, ces solutions ont été complétées par des échanges avec les collaborateurs de chacune des agences concernées. Aujourd'hui, la Direction propose un modèle, qui ne peut, certes, pas convenir à l'intégralité des collaborateurs, mais qui est reçu favorablement par la majorité d'entre eux.

Mme DUPRAZ rappelle que, lors des réunions d'échange, la Direction a écouté les collaborateurs, sans apporter d'informations sur le projet envisagé. Aucun échange d'information n'a donc été opéré. Tous les

collaborateurs lyonnais se sont donc étonnés de cette ouverture sur la pause méridienne, car la majorité de ces salariés, y compris les managers, considère que cette ouverture n'est pas appropriée.

M. SCHNELL ne partage pas le point de vue de Madame Dupraz.

Mme DUPRAZ ajoute que les RM reçoivent, dans tous les cas, leurs clients durant cette plage.

M. SCHNELL constate que le Responsable des Ressources Humaines a rencontré les collaborateurs de toutes les agences concernées, afin de mener ces réunions d'échanges. Les instances représentatives du personnel ont été informées de ce projet et les Représentants du personnel ont de leur côté rempli leur rôle en se rendant également à la rencontre de ces collaborateurs.

La ligne managériale échange désormais avec ces salariés. Or, les résultats de ces échanges ne corroborent pas les remontées de Madame Dupraz.

Mme DUPRAZ considère que l'ouverture sur la pause méridienne n'a pas été abordée lors de ces réunions.

M. SCHNELL le conteste ; il s'appuie sur des comptes rendus le prouvant.

Dans ce cas, Mme DUPRAZ s'étonne du décalage entre les retours remontés à la Direction et ceux remontés aux Elus. Selon elle, la situation de certaines agences parisiennes se réitérera à Lyon ; ces agences devront malgré tout fermer durant la pause méridienne, car elles ne disposeront pas du personnel adapté. Or, ce mode de fonctionnement n'est pas lisible pour les clients, car l'ouverture de ces agences sera conditionnée aux absences et congés.

Mme JOLAIN rappelle que la fermeture des agences parisiennes durant la pause méridienne découle du grand nombre de postes vacants. Ces deux régions ne sont pas comparables.

Mme DUPRAZ estime qu'une problématique organisationnelle en découlera malgré tout, car les agences devront s'appuyer sur deux ATCO durant la pause méridienne. Pour rappel, 70 jours de congés sont à comptabiliser parmi les 250 jours ouvrés. Une absence devra donc être palliée un jour sur trois *a minima*.

M. SCHNELL explique que l'organisation devra s'en trouver adaptée, notamment durant les périodes de congés. Il invite, ensuite, Madame Dupraz à ne pas différencier les RM de la ligne d'accueil car les lignes d'accueil doivent davantage participer au développement et à l'activité commerciale.

Mme DUPRAZ juge que le collaborateur de la ligne d'accueil n'aura pas le temps de participer à tout cela durant la pause méridienne, compte tenu de sa charge de travail. Elle invite la Direction à mener une nouvelle réflexion sur l'ouverture durant la pause méridienne des agences comportant des caisses automatiques.

M. SCHNELL rappelle qu'une seule agence est concernée. L'organisation de cette agence peut s'en trouver adaptée, par exemple en s'appuyant sur des AMF.

Mme DUPRAZ constate que les AMF n'ont pas été prévues dans les programmes immobiliers.

Selon M. ADELLON, la solution réside dans la caisse recyclante. Cependant, ces caisses sont déjà en rupture de stock.

Mme CARDAMONE souligne la nécessité de ne pas mettre ces collaborateurs en difficultés.

M. SCHNELL rappelle que l'application de ces horaires interviendra dans six mois après la date de consultation.

Mme DUPRAZ souligne, par ailleurs, que la fermeture de l'agence durant la pause méridienne permet aux collaborateurs de profiter d'un moment de convivialité.

M. SCHNELL confirme son attachement à cette convivialité. Cependant, la Banque doit gagner en attractivité et mieux répondre aux besoins de ses clients. En l'absence de ce développement, les moments de convivialité se raréfieront.

Par la suite, Mme DUPRAZ ne comprend pas pour quelles raisons le secteur de Lyon représente 40 % des agences concernées. Elle estime que cet arbitrage s'inscrit dans la seule volonté du Directeur de Groupe.

M. SCHNELL le conteste ; Lyon est la ville la plus dynamique au périmètre Sud et la plus comparable à Paris.

Mme DUPRAZ se dit déçue par la façon avec laquelle la Direction mène ce débat ; selon elle, la Direction ne prend aucunement en compte les remontées des Elus.

Mme JOLAIN se réfère aux réunions d'échanges, menées avec les collaborateurs, durant lesquelles il n'a effectivement pas été annoncé aux collaborateurs que certaines agences pourraient être ouvertes durant la pause méridienne. A l'origine, la volonté de la Direction était de s'appuyer sur des horaires d'ouverture plus tardifs le soir, mais ce projet a finalement été adapté, notamment en fonction des remontées des salariés.

Le projet aujourd'hui présenté est, selon Mme JOLAIN, assez équilibré entre les besoins des clients et l'évolution des horaires mise en place dans ces agences. Il n'est donc pas avéré que la Direction n'a pas écouté les collaborateurs. A ce propos, la majorité des collaborateurs a été agréablement surprise, par rapport aux pratiques de banques concurrentes.

Aujourd'hui, l'offre client doit être supérieure. Dès lors, une décision devait être prise entre ouvrir durant la pause méridienne ou élargir plus tardivement les horaires en soirée. Dans tous les cas, il n'était pas envisageable de ne pas faire évoluer les ouvertures.

Mme DUPRAZ constate que les agences n'étant pas ouvertes durant la pause méridienne ne sont pas pour autant pénalisées avec des ouvertures plus tôt ou plus tardives le matin ou le soir.

Mme JOLAIN rappelle que ces autres agences se situent sur des marchés différents.

M. SCHNELL souligne que la Direction n'a pas souhaité proposer un modèle uniquement basé sur les pratiques de la concurrence, ce qu'elle aurait pu mettre en œuvre. Elle a préféré prendre en compte les remontées des collaborateurs. Par exemple, ils remontaient la nécessité de favoriser une ouverture plus tôt le matin à une ouverture plus tardive le soir. Or, le modèle proposé favorise justement les horaires matinaux.

L'arbitrage opéré apparaît donc équilibré. Pour rappel, la première demande des clients s'inscrit dans une ouverture plus large des agences pour correspondre à leurs disponibilités.

Sans contester la nécessité d'élargir les horaires d'ouverture, M. GARCIN craint que l'effectif ne soit pas suffisamment dimensionné pour répondre aux besoins des clients, notamment en Provence. La Direction doit anticiper cette problématique humaine, car tout le monde peut être absent pour diverses raisons.

M. SCHNELL constate que le périmètre Sud est concerné par peu de postes vacants. Cependant, il peut effectivement arriver qu'une succession de postes deviennent vacants sur un temps court. Dans ces conditions, HSBC doit pouvoir constamment y répondre, de façon proactive, notamment grâce à l'appui d'un vivier de collaborateurs à recruter à l'extérieur. Aujourd'hui, tout doit être mis en œuvre pour gagner en anticipation dans la gestion de ces situations.

Mme DESCHENES s'enquiert du taux de *turn-over* des salariés ayant rejoint la Banque depuis moins d'un an.

Mme JOLAIN invite les Elus à se référer à la Commission de suivi. Pour information, le nombre de démissions en 2018 est inférieur à celui de 2017. Le taux de *turn-over* n'apparaissait quant à lui pas significatif sur la population des nouveaux entrants. En revanche, une problématique concernait le *turn-over* des jeunes diplômés. Il semble qu'une partie de ces jeunes diplômés ne soit pas véritablement intéressée par le secteur bancaire.

Mme DESCHENES étudiera ce point et transmettra de nouveau sa question s'il s'avère que ce taux de *turn-over* est égal ou supérieur à 8 %.

M. SCHNELL confirme qu'aucune attrition n'est à signaler dans les recrutements.

Mme DUPRAZ rappelle que 12 % des salariés âgés de 25 à 34 ans, d'une ancienneté de 5 à 9 ans, démissionnent.

Mme JOLAIN explique qu'il est récurrent que les salariés démissionnent, toutes entreprises confondues, lorsqu'ils atteignent cette tranche d'ancienneté.

Mme DESCHENES invite, par ailleurs, la Direction à réfléchir à des moyens pour davantage retenir ces salariés, ne serait-ce que dans l'intérêt de l'amélioration de l'accompagnement des clients. La Banque peut se différencier des autres entreprises dans ce domaine. Il est indispensable de ne pas seulement écouter les collaborateurs, mais également de les entendre, dans le but de les conserver.

M. SCHNELL confirme la nécessité de retenir les collaborateurs en phase avec les ambitions de la Banque et les modalités d'atteinte de ces ambitions. Cependant, tous ne s'inscrivent pas dans cette dynamique. Il est indispensable d'analyser les motifs des départs, y compris lorsqu'il s'agit de collaborateurs de qualité. Selon lui, la Banque, au périmètre Sud, n'est pas concernée par une problématique particulière de rétention.

Mme DESCHENES interroge la Direction sur le pourcentage de collaborateurs étant partis dans le cadre d'un changement de carrière.

Dans ce contexte, M. ADELLON espère que les Ressources Humaines orientent différemment leurs recrutements, pour se tourner vers d'autres filières que celles jusqu'alors recherchées.

Mme JOLAIN rappelle que, malgré le plan de modernisation, le nombre de démissions est inférieur en 2018 par rapport à 2017. De plus, les nouveaux entrants sont encore présents après un à deux ans d'ancienneté. Enfin, la seule problématique concerne les jeunes diplômés au périmètre de l'Île-de-France, du fait de nouveaux recrutés qui ne connaissaient pas le secteur bancaire et qui n'ont pas souhaité y rester.

M. SCHNELL invite les Représentants du personnel à être fiers de la Banque, car des collaborateurs de talent la rejoignent grâce à son attractivité par rapport à la concurrence.

M. USCIATI estime que l'attractivité se mesure avant tout dans la rémunération.

**Question n° 676 (SNB) : HORAIRES AGENCES : Aujourd'hui, combien de codes horaires sont utilisés par les agences pour la région SUD ? Et demain, après les projets d'adaptation, combien de codes horaires existeront sur ce même périmètre ?**

M. SCHNELL fait état de 19 codes horaires aujourd'hui utilisés au périmètre Sud, contre 9 à la suite de la mise en place du projet.

**Question n° 677 (SNB) : HORAIRES AGENCES : Il semble, après interrogation auprès des collaborateurs, que certaines agences concernées par les changements d'horaires, ne soient pas en phase avec les propositions du projet : Comment, dans une approche « agile » peut-on revoir ces propositions, pour une plus grande efficacité du projet, une bonne cohésion des équipes et, bien évidemment, une qualité de vie au travail avec un engagement optimum ? Quelles sont les propositions de la Direction ?**

*Cette question a été traitée avec la question n° 675.*

Mme DESCHENES souligne l'objet de cette question : certaines agences ont remonté le besoin d'échanger de nouveau sur certains points liés aux horaires. La question du SNB avait pour objectif de savoir si la Direction acceptait ou non d'échanger de nouveau avec les équipes sur d'éventuels points de blocage afin d'identifier des solutions collectives. Mme DESCHENES souhaite savoir si la Direction s'inscrit toujours dans cet état d'esprit.

M. SCHNELL répond par l'affirmative.

Mme JOLAIN propose aux Elus de lui transmettre la liste des agences concernées.

**Question n° 678 (CFDT) : HORAIRES AGENCES : Quelle sera la répartition des codes horaires (par rapport à ceux indiqués page 1) pour la région SUD après transformation ?**

**Question n° 679 (CFDT) : HORAIRES AGENCES : Alors que vous souhaitez améliorer la lisibilité de nos horaires pour nos clients pourquoi accepter de faire une exception nationale ?**

*Ces deux questions sont traitées conjointement.*

Mme JOLAIN rappelle que le *benchmark* est très différent en fonction des régions et dans les régions, ce qui explique l'exception nationale. De plus, 92 % des agences du périmètre Sud seront ouvertes le samedi, contre 75 % actuellement. 33 % des agences du périmètre Sud seront ouvertes jusqu'à ou après 18 heures, contre 39 % des agences d'Ile-de-France et 70 % des agences du périmètre Nord.

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

48 % des agences du périmètre Sud seront ouvertes à 8 heures 30 ou avant, contre 2 % des agences d'Ile-de-France et 17 % des agences du périmètre Nord.

**Question n° 680 (CFDT) : HORAIRES AGENCES : La décision des codes horaires sur Nice Cimiez se fait sur la volonté d'une partie de l'équipe en place. Comment la Direction va pouvoir pérenniser ces choix qui seront limitants en termes de mobilité et d'évolution de carrière ?**

*Cette question a déjà été traitée lors de la séance précédente.*

Mme ALLOUCHE précise que le manager a revu les horaires et souhaiterait revenir vers une fermeture plus tôt.

Mme JOLAIN rappelle qu'un seul collaborateur ne souhaitait pas travailler jusqu'à 18 heures durant les réunions d'échanges.

Selon Mme CARDAMONE, cet écart illustre les propos de Madame Dupraz : les retours remontés aux Représentants du personnel diffèrent de ceux remontés à la Direction.

**Questions n° 681 (CFDT) : HORAIRES AGENCES : Suite à l'information sur l'adaptation des horaires, nous constatons que toutes les agences du groupe de Lyon notamment sont sans pause méridienne. Il semble que ce sujet n'ait pas toujours été abordé lors des réunions exchange. De plus, cela ne semble pas être le**

**souhait des salariés qui ont besoin de ce moment de convivialité permettant de renforcer la cohésion d'équipe. Qu'envisage la Direction de faire pour étudier à nouveau ce sujet ?**

*Cette question a été traitée plus tôt en séance.*

**Question n° 682 (CFDT) : Horaires agences : De même le décalage 9 heures-18 heures n'est pas compris par les salariés alors même que les clients piétinent devant l'agence le matin avant de partir au travail, et que le soir après 17 heures, très peu se présentent, ils sont sur le trajet du retour, comment la Direction peut-elle revoir ce point également ?**

M. SCHNELL considère ne rien avoir à ajouter sur ce sujet. Il a rappelé plus tôt que les horaires matinaux ont justement été privilégiés au périmètre Sud par rapport aux horaires tardifs.

**Question n° 683 (SNB) : HORAIRES AGENCES : La modification des horaires opérée dans nos agences implique-t-elle un aménagement de l'accessibilité à certains de nos services/opérations auprès de notre clientèle (coffres, chèquiers...) ? Dans l'affirmative, quels seraient ces aménagements et comment s'organiserait la communication à destination de nos clients ?**

Selon M. SCHNELL, l'impact de cette modification sur la nécessité de modifier certains aménagements semble très marginal. Aucun sujet de ce type n'a été recensé pour le moment.

Mme JOLAIN ajoute que toutes les questions de sécurité liées aux fermetures tardives ont été traitées.

Mme DESCHENES relève que cette modification des horaires induit des aménagements liés à l'accessibilité aux services. Il est possible voire probable que le nombre de collaborateurs ne sera pas suffisant durant la pause méridienne pour permettre aux clients d'accéder à la salle des coffres, par exemple. Il s'agit donc de savoir si certains services devront être accessibles sur des horaires réduits. Il s'agit ici d'anticiper pour garantir un fonctionnement optimal pour les collaborateurs et les clients.

Mme DESCHENES rappelle la procédure à suivre, selon la Direction, lorsqu'un seul collaborateur est présent à l'accueil : l'agence doit être fermée.

Selon M. SCHNELL, des modes opératoires sur ces différents sujets pourront être définis, notamment pour les agences ouvertes durant la pause méridienne.

Mme DUPRAZ fait état d'un dysfonctionnement récurrent dans les agences avec AMF le samedi matin : un *backup* a souvent lieu dans la nuit de vendredi à samedi, donnant lieu à un dysfonctionnement des AMF. Or, personne ne peut intervenir le samedi matin pour traiter ce dysfonctionnement.

M. SCHNELL répond qu'aucune statistique ne remonte ce phénomène. Il demande que les agences concernées et les dates des dysfonctionnements soient précisées.

**Question n° 684 (SNB) : Point sur les équipiers volants : nombre d'ETP et de postes vacants, par emploi type (Directeurs, RM et ATCO) et par groupe ? Compte tenu de ce projet de modification d'horaires, la cible a-t-elle ou va-t-elle être revue à la hausse ?**

**Question n° 685 (SNB) : Point sur les équipiers volants : Comment et selon quelle organisation pragmatique et pratique vont-ils être sollicités (Quelle priorisation ? Comment s'organiser, avec deux équipes du lundi au samedi ? Peuvent-ils refuser de travailler un samedi ?...) et quelles contreparties pour compenser l'éventuelle flexibilité ?**

*Ces deux questions sont traitées conjointement.*

*La séance est suspendue le temps de la pause-déjeuner, de 12 heures 15 à 13 heures 35.*

M. SCHNELL indique que le réseau sera en grande partie ouvert du mardi au samedi. De plus, deux équipes au code horaire différent seront réparties entre la quinzaine d'agences concernées par des horaires élargis. A ce jour, la réflexion vise à arrêter un horaire commun du mardi au samedi pour l'ensemble des équipes volantes, avec un positionnement sur les horaires les plus matinaux.

Mme JOLAIN ajoute que ce sujet sera analysé par groupes par le Responsable de l'équipe volante. Des réunions seront justement organisées par groupes. La Direction sera, par ailleurs, très attentive aux missions affectées le samedi et notamment sur la distance entre la mission et le domicile du collaborateur.

M. SCHNELL explique que la volonté de la Direction était de fournir une plus grande visibilité aux collaborateurs des équipes volantes.

Mme JENOT souhaite savoir si le collaborateur volant doit remplir les horaires de son agence de rattachement ou ceux de la succursale.

Mme JOLAIN répond que 92 % agences seront ouvertes du mardi au samedi. Le responsable de l'équipe volante devra donc réfléchir aux horaires en fonction du nombre de collaborateurs volants et des horaires des agences du groupe.

Mme JENOT constate que les horaires peuvent différer entre la succursale et d'autres agences.

M. SCHNELL répond qu'un collaborateur volant dont les horaires sont établis entre 8 heures 30 et 17 heures 30, mais se trouvant affecté à une agence dont les horaires d'ouverture se situent entre 9 heures et 18 heures, devra quitter son poste à 17 heures 30.

Mme ALLOUCHE souhaite, ensuite, savoir si l'ensemble des codes horaires se comprendra sur 37 heures.

Mme JOLAIN répond par l'affirmative.

Mme ALLOUCHE constate dès lors que dans les succursales, la première équipe pourra travailler 37 heures hebdomadaires, contre 38 heures pour la seconde. Dès lors, un collaborateur volant pourrait être amené à travailler 38 heures.

M. SCHNELL répond par la négative, car il sera automatiquement positionné sur le premier créneau.

Mme MARAOUI relève que les collaborateurs volants interviennent souvent dans des agences dans lesquelles la ligne accueil n'est pas prise en charge. Ils devront donc bien respecter les horaires de l'agence et ne pourront pas partir plus tôt.

Selon Mme JOLAIN, il s'agira d'un cas exceptionnel confirmant la règle. Ces dépassements devront être traités soit en récupération soit en heures supplémentaires.

M. VILLOTTE juge indispensable d'approfondir cette réflexion, car trois groupes du périmètre Sud sont concernés par des distances importantes. Il est inconcevable que certaines agences ne puissent pas s'appuyer sur des volants lorsqu'elles en ont besoin, notamment le samedi. Un système devra être pensé pour dédommager les volants parcourant 3 heures de trajet durant leur samedi après-midi.

M. USCIATI demande à la Direction si la réflexion relative aux équipes volantes s'inscrira bien dans l'élargissement des horaires.

Mme JOLAIN répond par l'affirmative.

Mme DESCHENES rappelle que les Représentants du personnel soulignent depuis le lancement de ce projet la nécessité de valoriser les équipes volantes, notamment en reformulant leurs postes.

Mme JENOT souhaite savoir si des collaborateurs volants ne voulant pas travailler le samedi auront la possibilité de réintégrer une agence.

Mme JOLAIN se réfère à l'engagement du Livre II sur cette question. Ces collaborateurs ont toujours la possibilité de postuler en agence.

Elle aborde, par la suite, les postes vacants au sein des volants, qui se portent à huit au périmètre Sud. Pour rappel, la cible de volants avait été établie 50 ETP.

Mme DESCHENES s'enquiert des métiers concernés par ces postes vacants.

Mme JOLAIN ne dispose pas de cette information. Les groupes concernés sont :

- Côte d'Azur ;
- Gironde ;
- Lyon.

M. USCIATI interroge la Direction sur d'éventuels arbitrages entre les groupes, avec la possibilité d'adapter les cibles des groupes en fonction des départs de collaborateurs volants.

M. SCHNELL répond par la négative ; l'objectif est bien aujourd'hui de respecter la cible des groupes, même si des ajustements pourraient intervenir ultérieurement.

*La question n° 684 est inscrite en suite à donner.*

**Question n° 686 (SNB) : Suite au dernier CE SUD : La présentation des deux options a-t-elle bien été effectuée partout. Quel bilan ?**

M. SCHNELL répond par l'affirmative. A ce jour, 90 % des équipes des succursales se sont prononcées. Chacun doit désormais fournir sa préférence sur son horaire de prédilection.

Mme DUPRAZ souhaite savoir si les équipes des pôles se sont également prononcées.

M. SCHNELL précise que les pôles immobiliers et centres Pro n'ont pas à choisir entre deux options, mais doivent répondre à un engagement d'assurer le service du lundi au samedi.

M. VILLOTTE invite la Direction à rester vigilante sur la nécessité de s'appuyer sur 10 ETP.

Mme ALLOUCHE évoque, à ce propos, l'agence de Borelli, où il manque 0,2 ETP.

Mme JOLAIN rappelle que le 0,2 ETP manquant ne devra pas nécessairement être comblé sur l'emploi-type manquant.

Mme ALLOUCHE constate que, dans tous les cas, la répartition entre les deux équipes devra être équilibrée pour éviter qu'un commercial se retrouve seul.

Selon Mme JOLAIN, il en revient au manager de penser intelligemment la répartition de son équipe. Dans tous les cas, les 10 ETP doivent se penser de façon globale et l'organisation en découlant ne doit pas engendrer de problématique particulière pour les collaborateurs à temps partiel ou souhaitant voir leur temps de travail évoluer.

M. USCIATI s'enquiert du délai de mise en œuvre de ce projet.

M. SCHNELL répond qu'il entrera en application six mois après la date de consultation, étant intervenue le 14 septembre 2018.

**Question n° 687 (SNB) : Suite au dernier CE SUD : Quelles sont les quatre agences concernées par les révisions de cible et celles qui sont concernées par d'éventuels ajustements à la marge ?**

Mme JOLAIN répond que les arbitrages en question ont été présentés durant la réunion préparatoire du 28 novembre 2018.

**Question n° 688 (SNB) : Les clients des agences concernées par les transferts de fonds de commerce ont-ils été avisés ? Comment ? Quand ? À savoir Barbezieux, Nice Beaulieu, Grasse Ville, Toulon Morillon, Bruges Le Bouscat.**

Mme JOLAIN répond par l'affirmative.

**Question n° 689 (CFDT) : Afin d'apprécier les effets du plan de transformation RBWM nous souhaitons obtenir un tableau reprenant les stocks clients (principalisés ou non) dans sa totalité par agence au 31 décembre 2107 et celui à fin octobre (ou septembre) 2018 des agences RBWM, des centres Pro et Connect.**

Mme JOLAIN transmettra le tableau demandé par courriel à la Secrétaire du CE.

**Question n° 690 (CFDT) : De la même façon, nous souhaitons obtenir un tableau récapitulatif du PNB des agences au 31 décembre 2017 puis au 31 octobre 2018 en incluant les centres Pro et Connect pour une comparaison fiable.**

Mme JOLAIN a transmis le tableau demandé aux Elus.

M. USCIATI constate un impact significatif du plan de transformation sur le PNB des agences.

**Question n° 691 (SNB) : Quel est l'inventaire à ce jour des postes vacants en distinguant les postes vacants en agence de ceux qui sont potentiellement avec une solution trouvée ?**

M. SCHNELL présente l'inventaire des postes vacants, hors équipe volante, actualisé au 19 novembre 2018, avec 8 postes vacants sans solution identifiée, dont un Sous-Directeur (Côte d'Azur), un AT (Lyon), deux Directeurs d'agence (Provence), un ACO (Provence), un Directeur-adjoint de succursale (Provence), un RM Premium (Provence) et un Directeur volant (Rhône-Alpes).

M. USCIATI demande ce suivi pour l'équipe volante.

**Question n° 692 (SNB) : Pourquoi est-il demandé aux RM de faire un entretien observé avec le Directeur de groupe ? Cet entretien n'est-il pas censé être effectué uniquement avec le Directeur, voire avec le Wealth Coach ?**

M. SCHNELL répond qu'il n'est pas demandé aux RM de faire un entretien observé avec le Directeur de Groupe. En revanche, il reste sain qu'un Directeur de groupe sache comment évoluent les compétences des collaborateurs. Il s'agit d'un moyen d'évaluer les points de blocage et ce qui fonctionne par rapport à l'organisation déployée.

Mme ALLOUCHE fait état des remontées de salariés, s'étant retrouvés à mener à des entretiens clientèles avec leur Directeur de groupe dans leur bureau, sans que celui-ci ne participe à l'entretien. Cette situation est stressante.

M. SCHNELL rappelle les deux types d'entretien :

- les entretiens accompagnés ;
- les entretiens observés.

Néanmoins, ces entretiens s'inscrivent dans une approche collective. M. SCHNELL comprend cependant que ces situations puissent être parfois vécues comme stressantes pour les salariés.

Mme ALLOUCHE souhaite savoir si ce mode opératoire sera généralisé.

M. SCHNELL répond par la négative ; le premier responsable du développement des compétences d'un salarié reste le manager direct.

Mme ALLOUCHE propose que ce mode opératoire soit mis en œuvre sur la base du volontariat.

**Question n° 693 (SNB) : Succursale et agence mutualisée. De plus en plus, il est demandé aux salariés de travailler dans l'une ou l'autre des agences. Est-ce normal et est-ce prévu dans leur contrat de travail (la prime spécifique y figure-t-elle ?) ?**

Mme JOLAIN répond que seul le management est mutualisé dans le cadre d'agences mutualisées, ce qui n'empêche pas, à titre exceptionnel, qu'un collaborateur puisse intervenir en renfort dans l'autre agence. En tant que tel, le collaborateur n'est pas mutualisé. Certains salariés en revanche sont couverts par un contrat prévoyant cette mutualisation et perçoivent une prime spécifique.

Mme ALLOUCHE fait état de trois collaborateurs à qui il a été demandé d'intervenir de façon non exceptionnelle dans la seconde agence mutualisée.

Mme JOLAIN souligne que si son contrat le prévoit, cette situation est normale.

Mme ALLOUCHE aborde ensuite les superviseurs des agences mutualisées, qui effectuent des contrôles dans les deux agences.

Mme JOLAIN confirme qu'un superviseur peut intervenir dans les deux structures dans le cadre de ses missions, mais le superviseur ne change pas d'agence, en tant que tel, car il supervise les opérations des deux structures. Le management, à la différence, se rend physiquement dans les deux structures.

Mme ALLOUCHE le conteste ; il est demandé au superviseur de se rendre dans les deux structures.

Mme JOLAIN invite Madame Allouche à lui remonter les différents cas de ce type.

**Question n° 694 (SNB) : Dans le cadre du Plan de Développement RBWM, combien de temps un RM Pro doit-il rester dans sa nouvelle affectation avant de pouvoir postuler à un autre poste ?**

Mme JOLAIN répond avoir déjà répondu à plusieurs reprises à cette question lors de séances précédentes.

**Question n° 695 (SNB) : Combien de synergies ont été enregistrées entre les agences et les pôles Connect à ce jour ?**

M. SCHNELL fait état de 1 160 entrées en relation Advance ou Mass Market ouvertes pour le compte de Connect et l'Agence internationale, au périmètre de l'ensemble du réseau France. Ces entrées se portent à 408 au périmètre Sud.

M. USCIATI relève que ce chiffre est élevé ; ces entrées en relation nécessitent du temps en agence, pour une valeur ajoutée, pour les agences, réduite.

M. SCHNELL précise que ce chiffre sous-estime la réalité, car les agences orientent souvent le prospect vers une ouverture de compte en ligne. L'objectif est de mettre à disposition des agences le savoir-faire relatif à l'ouverture de comptes en ligne.

De plus, la synergie avec Connect et celle avec Pro feront partie intégrante des objectifs des agences. Elles seront prises en compte dans le nombre d'entrées en relation des agences. Les objectifs comprendraient un bloc de développement de la base clients, intégrant le niveau de conquête brute de la clientèle Premier, des synergies en faveur de Connect, Pro et de l'Agence internationale et la croissance de la base clients Premium.

M. ADELLON considère que chaque synergie devrait idéalement être comptabilisée comme une entrée en relation.

Selon M. SCHNELL, l'objectif est de motiver tout le monde dans le développement des synergies.

M. VILLOTTE juge indispensable d'inclure également les entrées en relation Top Tier et Banque Privée dans une éventuelle mise en place d'un système de points.

M. SCHNELL souligne la nécessité de ne pas ajouter trop d'objectifs.

Selon M. ADELLON, il ne s'agit pas d'un objectif supplémentaire, mais un moyen supplémentaire d'atteinte de l'objectif.

Mme DESCHENES relève que ce fonctionnement permettrait également de briser les silos.

**Question n° 696 (SNB) : Concernant les EER issues des synergies, comment sont comptabilisés les résultats ?**

*Cette question a été traitée plus tôt en séance.*

**Question n° 697 (SNB) : L'allègement du temps commercial des Directeurs Adjoints de Succursale a-t-il bien été effectué ? Quid des objectifs des succursales ?**

M. SCHNELL répond que cet allègement a bien été effectué, sans impacter pour autant les objectifs des succursales.

**Question n° 698 (SNB) : Liste des Directeurs d'agence et des Sous-Directeurs d'agence par agence avec les niveaux de décharges constatées de portefeuilles**

*La question est inscrite en suite à donner.*

**Question n° 699 (SNB) : Quel est le volume des crédits débloqués apportés par les apporteurs d'affaires à ce jour ? Quel était ce volume en 2017 date à date ?**

M. SCHNELL indique, au 30 septembre 2018 et au périmètre Sud, que la part des apporteurs d'affaires dans la production de crédits immobiliers s'établissait à 46 %, contre 34 % au 30 septembre 2017.

**Question n° 700 (SNB) : Point sur l'activité du marché Pro. Les réalisations ? Point sur les réclamations.**

M. SCHNELL ne dispose pas encore de suffisamment de recul. Il effectuera un point sur ce sujet début 2019.

Mme JOLAIN ajoute, au sujet des réclamations, que le document de la Commission de suivi a été transmis aux Elus.

M. SCHNELL fait état, à ce propos, de 365 réclamations saisies sur la France entière.

**Question n° 701 (SNB) : Comment sont répartis les dossiers vers les différents RM ? Un suivi d'équité existe-t-il ? Prise en compte ou pas des dossiers complexes, issus des pôles Pro...**

*Cette question a été traitée lors de la précédente séance du CE.*

Mme DESCHENES s'enquiert des motifs principaux de ces réclamations.

Mme JOLAIN se renseignera sur les motifs principaux des réclamations pour les marchés Pro et Connect.

**Question n° 702 (SNB) : Les RM Pro ont-ils bien à disposition des véhicules de service ?**

Mme JOLAIN répond que tous les RM Pro n'ont pas à disposition des véhicules de service ; ce point a déjà fait l'objet d'une remontée, notamment sur la façon dont étaient attribués ces véhicules. Pour rappel, un véhicule de service est attribué à partir d'un certain nombre kilomètres parcourus annuellement, compte tenu de la possibilité de se voir rembourser des indemnités kilométriques. Elle se renseignera sur ce seuil de kilomètres.

**Question n° 703 (SNB) : Quels sont les objectifs aujourd'hui des RM Immobilier ?**

Mme JOLAIN informe le CE que ces objectifs ont été transmis dans le cadre de la Commission de suivi. Elle transmettra ce document aux Elus.

**Question n° 704 (SNB) : À ce jour, quelle est la ventilation des agences de la Région Sud qui ont atteint leurs objectifs R/O en EER et Épargne longue ?**

M. SCHNELL fait état de :

- 44 % des agences ayant atteint leurs objectifs de conquête en entrées en relation ;
- 57 % des agences ayant atteint un R/O supérieur ou égal à 90 % ;
- 76 % des agences ayant atteint un R/O supérieur ou égal à 80 %.

Il transmettra ultérieurement les chiffres relatifs à l'épargne longue.

M. GARCIN relève le grand nombre de motifs envisageables pour les ouvertures de compte. Parallèlement, un trop grand nombre d'ouvertures de compte sont opérées sous le motif « autre motif ». Il souhaite donc savoir s'il ne serait pas envisageable de supprimer des motifs, dans un souci de simplification.

M. SCHNELL répond que deux pistes sont à l'étude :

- celle suggérée par Monsieur Garcin ;
- à défaut, une seconde s'inscrivant dans de la pédagogie pour que les collaborateurs se concentrent sur un nombre restreint de motifs.

**Question n° 705 (SNB) : Pourquoi des clients Mass Market (PVA) ont-ils été affectés dans les portefeuilles des RM Premium ? Combien de clients aujourd'hui ? Quel est le pourcentage par rapport aux clients cibles ?**

Selon M. SCHNELL, ces cas ne peuvent être qu'exceptionnels, découlant :

- de demandes de retour en arrière ;
- d'erreurs de saisie ;
- de la nécessité d'appliquer un traitement particulier, notamment pour les clients PVA.

Il précise que les clients Mass Market représentent environ 7 % de l'ensemble des clients gérés par le réseau d'agences Sud.

**Question n° 706 (SNB) : Combien de portefeuilles Connect sont-ils sans RM affecté pour la région Sud ? Pourquoi ?**

Mme JOLAIN répond qu'un poste de RM Connect est vacant au périmètre Sud.

**Question n° 707 (CFDT) : Les collaborateurs du Siège RBWM ont reçu un mail annonçant la mise en place d'un projet ayant pour but : « de transformer la plus grande partie de notre organisation en mode agile » à l'aide du cabinet de consultants McKinsey. Des collaborateurs de la région Sud (contrôle interne) sont concernés, pouvez-vous nous en dire plus ?**

Mme JOLAIN précise que l'objectif de cette réflexion est de définir un mode de fonctionnement permettant de gagner en efficacité.

**Question n° 708 (CFDT) : Les AMF dysfonctionnent régulièrement le samedi matin, suite semble-t-il à des mises à jour des équipes informatiques dans la nuit du vendredi au samedi, génère de nombreuses insatisfactions clients. Cette problématique est-elle connue et quelles mesures sont prises ?**

*Cette question a été traitée conjointement à la question n° 683.*

**Question n° 709 (CFDT) : Quand vont-avoir lieu les parcours pour les nouveaux entrants (RM, ATCO y compris pour l'équipe volante) ?**

Mme JOLAIN annonce que ces parcours débuteront entre fin janvier et début février 2019.

M. ADELLON relève que certains nouveaux entrants remplissent des fonctions de ventes, qu'ils ne peuvent pas remplir dans l'attente de ces parcours, depuis six mois pour certains.

M. SCHNELL souligne la nécessité de s'appuyer sur des sessions de formation collectives, comprenant une dizaine de collaborateurs à minima.

**Question n° 710 (CFDT) : Les pôles immobiliers continuent à avoir une charge de travail considérable, le recours aux volants et aux intérimaires en est la preuve, cette situation semble se pérenniser, le poste d'assistante commerciale immobilier prend tout son sens, qu'en pense la Direction ?**

M. SCHNELL répond que la Direction mène une réflexion sur :

- le dimensionnement des pôles immobiliers ;
- l'optimisation de leur fonctionnement.

Il n'est donc pas certain que des postes d'assistant commercial soient créés dans ces pôles, si les missions qu'ils seraient amenés à remplir disparaissaient dans les mois à venir.

M. SIVET rapporte les propos de collaborateurs de pôles immobiliers : les tâches administratives prennent le dessus sur l'analyse. Les commerciaux affirment unanimement avoir besoin d'une aide prenant en charge les tâches administratives.

### 3. HOST CE Sud

**Question n° 711 (SNB) : Comment s'est déroulé le passage à e-badge pour les salariés concernés ? Tous les salariés ont-ils été bien informés et formés sur ce changement ? Des incidents sont-ils recensés ?**

*La première partie de la question a été traitée lors de la séance précédente.*

Mme JOLAIN précise que des guides et communications ont été diffusés pour informer les collaborateurs.

**Question n° 712 (SNB) : Lors de la semaine de l'échange chez Host du 12 au 16 novembre, combien de réunions ont été organisées au périmètre de la région Sud et où ont-elles été faites ? Comment ont été sélectionnés les volontaires ?**

Mme JOLAIN rappelle que tous les collaborateurs étaient conviés. Les réunions pour les crédits aux particuliers se sont tenues les :

- 9 novembre à Grasse ;
- 12 novembre à Lyon ;
- 15 novembre à Bordeaux ;
- 16 novembre à Grenoble (visioconférence) ;
- 19 novembre à Marseille.

Concernant les crédits aux entreprises, ces réunions se sont tenues les :

- 23 novembre à Marseille ;
- 27 novembre à Lyon.

**Question n° 713 (SNB) : Les bâtisseurs : Combien de collaborateurs de la région Sud participent à cette initiative ? Combien de parrains et marraines désignés pour la région Sud ? Comment ont été sélectionnés les volontaires ?**

Mme JOLAIN répond que deux collaboratrices des SRE relevant du CE Sud font partie des bâtisseurs. Elles ont été sélectionnées en faisant acte de candidatures et après avoir exposé leurs motivations lors d'un entretien avec deux membres du *Picole Comittee* de Host.

M. VILLOTTE regrette que certains rendez-vous, faisant suite à des candidatures, aient pu être retirés des agendas par des Directeurs.

Mme JOLAIN invite les Elus à faire remonter ce type d'incidents.

M. VILLOTTE rectifie en disant qu'il s'agissait d'un autre type de réunion sur RBWM.

Mme DESCHENES souligne la nécessité, en premier lieu, de correctement sensibiliser l'équipe managériale sur ces initiatives afin qu'aucun Directeur ne demande à un collaborateur de retirer son inscription.

**Question n° 714 (SNB) : A ce jour, il n'est pas prévu de faire le pont aux collaborateurs et ce d'une manière automatique les 24 et 31 décembre. Demande est faite à la Direction d'assouplir sa position au moins pour le 31 décembre.**

Mme JOLAIN répond que cette demande d'assouplissement n'a pas été acceptée. Il est normal qu'une présence minimale soit garantie dans l'ensemble des services.

M. VILLOTTE regrette que ce type de pont ne soit pas automatique, compte tenu de l'activité sur ces journées.

Mme ALLOUCHE relève que seul le SRE travaillera à Marseille, ce qui obligera de faire venir le gardien malgré tout.

#### 4. RH CE Sud

**Question n° 715 (SNB) : D'après la commission de suivi novembre 2018, il y avait 43 postes vacants pour la Région Sud : 3 Conseillers Pro à distance, 1 Conseiller Pro Expert, 4 ACO, 15 AT/SUP, 4 RM Premium, 3 RM Patrimoniaux, 3 Sous-Directeurs, 2 RM volants, 1 Directeur de succursale, 1 Directeur d'agence, 1 Directeur adjoint de succursale et 2 Directeurs volants. Qu'en est-il aujourd'hui ?**

*Cette question a été traitée précédemment.*

M. USCIATI s'enquiert du nombre de postes vacants pour lesquels des solutions ont été identifiées

M. SCHNELL répond que cinq postes vacants sont concernés (deux à Lyon, 2 en Provence et 1 en Pyrénées).

**Question n° 716 (CFDT) : L'outil de gestion des congés semble présenter une anomalie pour les salariés à décompte horaire travaillant le samedi matin. En effet, précédemment dans Chronogestor lorsqu'ils posaient un samedi matin en RTT, cela décomptait 4 heures (correspondant au temps de travail), actuellement cela décompte 3 heures 48 soit la moitié d'une journée horaire. S'agit-il d'une erreur ?**

Mme JOLAIN répond qu'aucun paramétrage n'a été changé entre Gestor et Gestil. Les salariés concernés doivent directement contacter le service concerné.

**Question n° 717 (CFDT) : Un cadre à forfait jours doit disposer d'une autonomie dans l'organisation de sa journée de travail, qu'en est-il s'il a besoin de s'absenter 1 heure très ponctuellement dans sa journée en ayant prévenu sa hiérarchie et sans désorganiser le reste de l'équipe ?**

Mme JOLAIN confirme cette autonomie et la possibilité de s'absenter ponctuellement. Le collaborateur doit en informer son manager au préalable pour des raisons de sécurité.

Mme DUPRAZ invite la Direction à effectuer des rappels aux managers sur ce point.

**Question n° 718 (CFDT/SNB) : Pouvez-vous nous rappeler la règle d'attribution des tickets restaurant pour les agences ouvertes du mardi au samedi qui terminent après 12 heures ? Pour les salariés à décompte horaire et pour les cadres à forfait jours.**

Mme JOLAIN répond que l'attribution des tickets restaurant est identique entre toutes les catégories de salariés. De plus, aucun ticket restaurant n'est attribué pour les samedis travaillés, car les collaborateurs concernés ne reprennent pas le travail après la pause méridienne.

**Question n° 719 (CFDT) : RM Expert immobilier junior : profil demandé ? Poste ouvert aux ATCO/ACO ? Grade et statut ?**

Mme JOLAIN répond que cet emploi-type s'inscrit bien dans un poste d'expert immobilier, avec un statut cadre. Ces postes sont ouverts aux ATCO et ACO.

#### 5. Divers CE Sud

**Question n° 720 (SNB) : Quelle est la moyenne des rémunérations variables par emploi type en fonction des notations par métiers ? Demande de la note de cadrage envoyé aux managers.**

*Cette question est reportée la séance d'avril.*

Mme JOLAIN précise que les rémunérations variables proposées par les managers ont un caractère provisoire jusqu'au mois de février, dans l'attente de la validation définitive des enveloppes des rémunérations variables au regard des résultats du Groupe.

**Question n° 721 (SNB) : Alors qu'il nous a été confirmé lors du dernier CE qu'aucune opération délocalisée ne revenait en agence, un nouveau process (simplificateur ?) est arrivé le 12 novembre 18 : Lorsque le client se présente à l'agence pour effectuer une opération sur prélèvement l'agence doit : Compléter électroniquement la Smartform « Opération de prélèvement SEPA au débit » ; ne plus envoyer la demande manuscrite du client. A compter du 12 novembre, si la demande est incomplète ou illisible, le back office ne pourra pas traiter la demande. Ce nouveau process fait-il partie des évolutions qui sont en chantier ? Y a-t-il d'autres tâches qui sont sur le point de revenir en traitement agence ?**

M. SCHNELL explique qu'il s'agit d'une communication de rappel sur une procédure existante, qui n'est, semble-t-il, pas respectée.

**Question n° 722 (SNB) : Successions : Depuis avril 2018, les mécontentements relatifs aux successions sont remontés lors de chaque CE. Des solutions – a priori très partielles – avaient été évoquées. Pourquoi ce sujet reste-t-il dans le top 3 des réclamations encore en octobre 2018 avec une hausse de plus de 21 % par rapport à septembre ? Combien de mois faut-il pour trouver des solutions valables et pérennes alors que la direction de l'expérience client indique pour explication : « reflet de la situation très dégradée au BO (retards) » ? Ce sujet fait-il partie encore des innombrables chantiers évoqués lors des séances de CCE et encore en cours sur RBWM ?**

Mme JOLAIN transmettra le procès-verbal de la Commission de suivi, répondant à cette question.

## 6. Questions diverses

**Depuis quelques jours les pôles Connect ne peuvent plus fonctionner correctement du fait d'un problème récurrent dans le système de téléphonie. Des solutions rapides et pérennes sont-elles prévues pour le futur ?**

Mme JOLAIN indique que cet incident a été identifié et sera traité le plus rapidement possible.

**Y aura-t-il des superviseurs sur la totalité des agences mutualisées de la région. Dans l'affirmative, seront-ils en charge partagée et quel sera leur statut ?**

Mme JOLAIN répond que des superviseurs devraient être mis en place dans la quasi-totalité des agences mutualisées, mais le Livre II faisait état d'exceptions.

Mme DESCHENES demande s'ils seront affectés à une agence ou si leur charge sera partagée.

Pour conclure, Mme ALLOUCHE demande, ensuite, des précisions sur l'évolution de statut pour les AT évoluant vers un poste de superviseur.

*La séance est suspendue à 16h05.*

*Le point II du sujet 3 sera traitée lors de la reprise de séance, le 20 décembre 2018 à 9h.*



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



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

## INDEX

---

*Nous vous informons que nous n'avons pas pu vérifier l'orthographe exacte des termes et noms suivants :*

Camille Oléon, 15

*Net New Money, 10*

Monsieur Delargaud, 10

*Picole Comittee, 30*