



SECAFI
Groupe ALPHA



Caisse d'Épargne Grand Est Europe

Rapport d'expertise portant sur le **projet d'évolution de l'organisation de la Direction Solutions Clients**

Version préalable à la présentation du rapport en CSE le 15 juin

Le 11 juin 2021

SECAFI

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

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

SAS au capital de 4 029 880 €

312 938 483 RCS Paris

Numéro d'identification intracommunautaire

FR 88 312 938 483

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

www.secafi.com

Ce document constitue le rapport de la mission d'expertise que nous a confiée le CSE de la Caisse d'Épargne Grand Est Europe dans le cadre de l'information-consultation portant sur le projet d'évolution de l'organisation de la Direction Solutions Clients, présenté au CSE les 21 avril et 7 mai 2021.

Nous remercions la Direction pour avoir facilité nos travaux et assuré la réactivité nécessaire à la conduite de la mission, et notamment des entretiens, dans les délais impartis et dans un contexte sanitaire contraignant.

Nous remercions particulièrement M. ECKERT et Mme AOURTILANE pour leur support.

Nous remercions également les salariés pour leur participation à cette étude, ainsi que les élus du CSE pour leur confiance.

Nous restons à votre disposition pour fournir toutes les explications complémentaires à l'appréhension de nos travaux.

Bordeaux, le 11 juin 2021

Sébastien Guilgot – Responsable de mission

Stéphanie Bachelier – Consultante senior

Bernard Bibes – Ergonome européen / Consultant senior

Roland Le Bris – Consultant senior

Agnès Payant – Consultante senior

Démarche suivie pour conduire l'expertise (1/2)

- ▶ L'expertise s'est déroulée du **7 mai au 11 juin 2021**, dans un **calendrier contraint** au regard du périmètre du projet et des évolutions induites par celui-ci. Néanmoins, les travaux se sont conduits dans de bonnes conditions de réalisation, selon les phases définies dans la lettre de mission.
- ▶ La totalité des 8 entretiens avec les « porteurs » du projet indiqués dans la lettre de mission a pu être menée, à distance :
 - ▶ 1 entretien avec M. E. SALTIEL- Mandataire social en charge du Pôle Ressources,
 - ▶ 1 entretien avec M. S. PARELLO - Directeur Solutions Clients,
 - ▶ 1 entretien avec M. F. MAZOYER - Directeur de Département BAQ / Ingénierie,
 - ▶ 1 entretien avec M. M. GANGLOFF - Directeur de Département Flux et Middle-Office,
 - ▶ 1 entretien avec M. H. JAMING – Directeur des Ressources Humaines,
 - ▶ 1 entretien avec Mme A. THIRION – Directrice du Développement RH,
 - ▶ 1 entretien M. R. ECKERT – Resp. du Dialogue social (sur le thème du temps de travail, de la prévention des risques professionnels et de la santé au travail),
 - ▶ 1 entretien avec M. S. CLEMENT – Resp. de département DSC, assurant le rôle de chef de projet.
- ▶ Sur proposition de la Direction, nous avons conduit un 9^{ème} entretien avec M. GANGLOFF et M. MAZOYER portant sur le plan de transfert en vue de constituer la filière paiements.
- ▶ Afin de préparer ces entretiens, nous avons transmis préalablement un questionnaire abordant l'ensemble des questions que nous avons dans le cadre de la découverte du projet.

Démarche suivie pour conduire l'expertise (2/2)

- ▶ Sur les 59 entretiens prévus avec les « acteurs » (salariés) concernés par le projet, 57 ont pu être menés, permettant de couvrir de manière satisfaisante la totalité des unités de travail concernées par la réorganisation.
 - ▶ Exceptions : peu de salariés de l'activité Fraude à Reims ont pu être rencontrés pour la Fiducie (3 salariés rencontrés, dont 2 sur la même activité).
 - ▶ Ces entretiens ont également été conduits à distance.
- ▶ La quasi-totalité des demandes d'information a été satisfaite par la Direction, **à l'exception de certaines d'entre elles exprimées en fin d'expertise ; celles-ci auraient dû permettre d'apprécier plus finement les enjeux de faisabilité du projet et ses conséquences sur les salariés.** Ces demandes étaient :
 - ▶ Matrice de passage des postes actuels aux postes cibles,
 - ▶ Plan de transfert des activités pour constituer le Support Solutions Clients et les 4 départements Solutions clients régionalisés,
 - ▶ Support présentant les organisations de travail cibles au démarrage du projet dans un mode d'organisation « poly-compétent »,
 - ▶ Synthèse des résultats des entretiens « Appétences et Compétences »,
 - ▶ Tableau de synthèse des charges de travail reprises par le Support Solutions Clients et les départements Solutions Paiements,
 - ▶ Plan de transfert (en l'état des travaux) pour constituer les 4 Solutions client régionalisées et le Département Support Solutions Clients.

Note aux lecteurs :

L'appréhension du projet passant par la compréhension des recompositions d'activité dans la cible et des transferts organisationnels associés, nous avons systématiquement cherché à documenter ceux-ci, dans un souci de clarification. En dépit de notre effort en la matière, le rapport peut contenir des imprécisions ou des questions (par exemple sur la fraude externe).

I. Analyse du projet	page 6
II. Le plan d'accompagnement RH envisagé et la mise en œuvre	page 71
III. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département Banque au Quotidien & Ingénierie	page 83
IV. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département Flux & Middle-Office	page 135
V. Enjeux de santé au travail et propositions de recommandation	page 170





I. Analyse du projet





Éléments de diagnostic préalables au projet et objectifs du projet



Un diagnostic porté sur l'évolution des activités bancaires(*) de la DSB qui amènerait à changer de modèle

► Deux ans après la fusion informatique et organisationnelle des ex Caisse LCA et Alsace, la Direction de la DSC a établi un diagnostic qui amènerait à repenser l'organisation du travail et les moyens mobilisés pour assurer les activités de traitement, de soutien au réseau et d'expertise. Ce diagnostic nécessite, selon la Direction, « *un changement de modèle* ». Nous présentons ci-après ce diagnostic en 3 points.

1. Un **modèle d'organisation taylorien rendu progressivement obsolète par l'automatisation, la dématérialisation, l'intelligence artificielle et par le déport vers client de tâches par le biais des solutions digitales (selfcare)** :

- ▶ L'informatisation et l'automatisation ont progressivement rogné sur les tâches « de production », modifiant profondément les processus et le travail des opérateurs (renforcement des tâches de contrôle au détriment des tâches de traitement, émiettement des tâches, perte de vue globale sur le déroulement du processus) = > Des activités de traitement humaines de plus en plus procédurales, exigeant moins de savoir-faire (« *En 3 mois, un CDD peut être opérationnel sur la plupart de nos activités.* » Direction),
- ▶ Des équipes de petite taille qui n'ont plus - ou n'auront plus à terme - la taille critique nécessaire pour assurer la continuité d'activités (exceptions : successions et VAD) et des difficultés à absorber les pics d'activité. Des échelons managériaux rendus superflus,
- ▶ Des frontières entre les activités de BO / MO / Front-office déformées et qui s'estompent,
- ▶ Et une accélération constatée de l'automatisation et de la dématérialisation des traitements en 2021 et a fortiori en 2022, avec le déploiement des assistants virtuels (RPA), qui obligerait à adapter le modèle organisationnel dans les meilleurs délais...

2. Une **articulation entre les salariés du réseau commercial et les salariés de la DSC à renforcer**

- ▶ 2 points d'amélioration : un accès à l'expertise de niveau 2 limité par des horaires de travail distincts pénalisants pour l'activité du réseau et un manque de lisibilité sur l'accès aux différents experts dans les différents services.

3. La **nécessité de penser différemment la couverture des compétences et les métiers associés**, avec principalement l'évolution de l'incarnation de « l'expertise », le besoin de clarifier le rôle de manager et la nécessité d'assurer un soutien auprès du réseau plus intégré et polyvalent.

- ▶ En l'état, la couverture de l'expertise reposerait principalement sur le manager de proximité, dont le rôle ne serait pas suffisamment orienté sur le management de l'équipe et des individus,
- ▶ Un accès à l'expertise étagé sur 2 niveaux (niveau 1 à l'Assistance Bancaire et niveau 2 dans les services de traitement), plutôt spécialisé.

(*) : Toutes les activités de traitement et d'assistance réseau hors activités flux et moyens de paiement évoquées en pages suivantes.

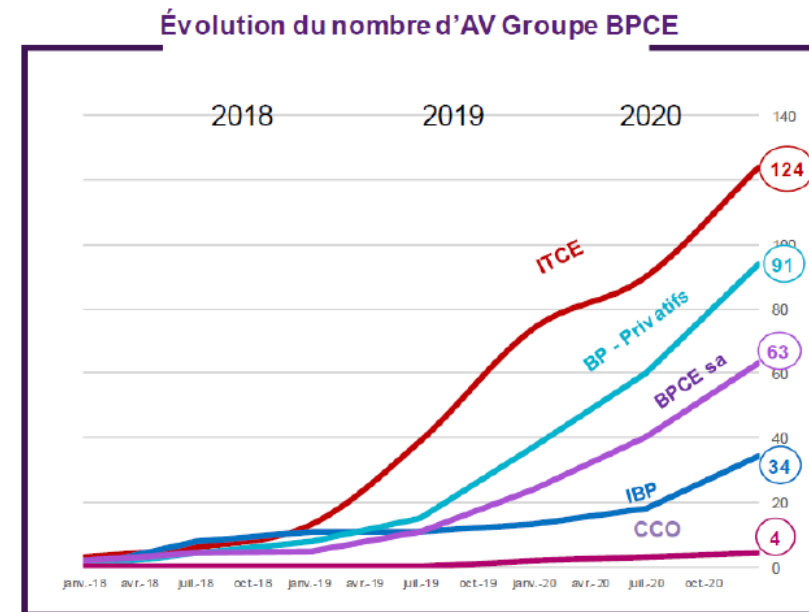


Sur les offres des flux et paiements, des éléments de diagnostic spécifiques qui amènent à l'organisation en « filière »

- ▶ Si des éléments de diagnostic sont communs avec les activités bancaires évoquées précédemment (l'automatisation, la dématérialisation et le selfcare), la création de la filière s'inscrit dans des éléments de diagnostic spécifiques à l'économie de l'offre paiements, à l'évolution de la consommation de ces services par les clients ainsi qu'à l'organisation du travail en vigueur au sein de la CE GEE.
- ▶ Parmi ces éléments de diagnostic qui amènent à s'organiser en « filière » :
 - ▶ Des **activités historiques en régression, par le jeu de l'émergence de nouveaux acteurs** (ex. TransferWise) et **de l'évolution du comportement des consommateurs** ; cette dernière étant accentuée par les effets de la crise sanitaire Covid en 2020 :
 - ▶ Réduction de 25 % sur les volumes d'activité chèques et fiduciaire en 2020,
 - ▶ Réduction de l'activité sur les devises également (exception : Suisse),
 - ▶ Etc.
 - ▶ Une **organisation du travail éclatée sur le territoire** (Fraude et Help Desk client à Reims, fiducie à Nancy et EDI, chèques, virements, international etc. à Strasbourg), qui limite les effets de synergie dans la prise en charge des opérations et des clients.
 - ▶ Exemple : l'assistance sur les flux clients de la BDR gérée à Reims est éloignée de la production basée à Strasbourg : le rapprochement de ces activités permettrait de mieux allouer les ressources (gestion des pics de charge, capacité à mieux répondre aux besoins d'instantanéité des clients).
 - ▶ La **nécessité de disposer d'expertise afin d'évaluer et de piloter la déformation des modèles économiques sur les différentes offres, mais également d'accompagner les diverses mutations à l'œuvre sur les paiements** (DSP2, Programmes Paiements Groupe...).
 - ▶ Enjeux sur les paiements : 50 M€ de RBE.
 - ▶ La **nécessité de renforcer les moyens dédiés au développement commercial en soutien des réseaux et de renforcer la spécialisation sur certaines expertises (la fraude).**

Focus sur l'automatisation (assistants virtuels) : Un potentiel de développement de l'automatisation des activités qui s'amplifie avec la montée en puissance du programme NAV

- ▶ Le programme NAV est la démarche du Groupe BPCE instaurée il y a 3 ans afin de développer une approche mutualisée de développement de solutions d'assistants virtuels (RPA).
- ▶ Fin 2020, le programme, via IT CE a permis le développement **d'un catalogue de 124 assistants virtuels pour les Caisses d'Épargne.**
 - ▶ 15 Caisses d'Épargne auraient déployé 21 robots.
- ▶ La CE GEE **aurait déjà déployé 11 assistants virtuels. En 2021, 8 robots sont en cours de déploiement à la CE GEE.**
- ▶ Exemples de robots déployés ou en cours de déploiement :
 - ▶ Sur Prestations Clients : recherches sur historiques de comptes, copies de chèque, recherche de chèques,
 - ▶ Sur les successions : 2 robots déployés fin 2020 => Traitement à J / Traitement à J +1 + 3 nouveaux robots à venir,
 - ▶ Sur la VAD : relance clients, démontage des contrats, mise en force des dossiers de crédit conso,
 - ▶ Sur les flux (EDI) : envoi mails clients automatisés.



Source : Support Programme NAV 21 avril 2021

Les objectifs affichés par le projet

► Les objectifs du projet, tel que présentés, sont de 4 ordres :

1. Sur les activités historiques de la DSC – hors Paiements – **construire des organisations de travail adaptées aux évolutions constatées (automatisation, digitalisation, numérisation) sur ces métiers, répondre aux besoins de soutien du réseau commercial et adapter les moyens incarnant « l'expertise ».**

- ▶ Viennent répondre à cet objectif la création du **Pôle centralisé Support Solutions Clients, la création des 4 Départements Solutions régionalisées ainsi que la création de l'Expertise Solutions clients**, avec les 8 postes de Responsables de Domaine.
- ▶ Une volonté de mettre en place **des organisations de travail « flexibles », permettant d'absorber les pics de charge, de mieux allouer les ressources face à la saisonnalité des activités.**

2. **Construire une « filière » Paiements** à même de répondre aux divers enjeux relevés dans le diagnostic (enjeux économiques, commerciaux, opérationnels, de service clients...).

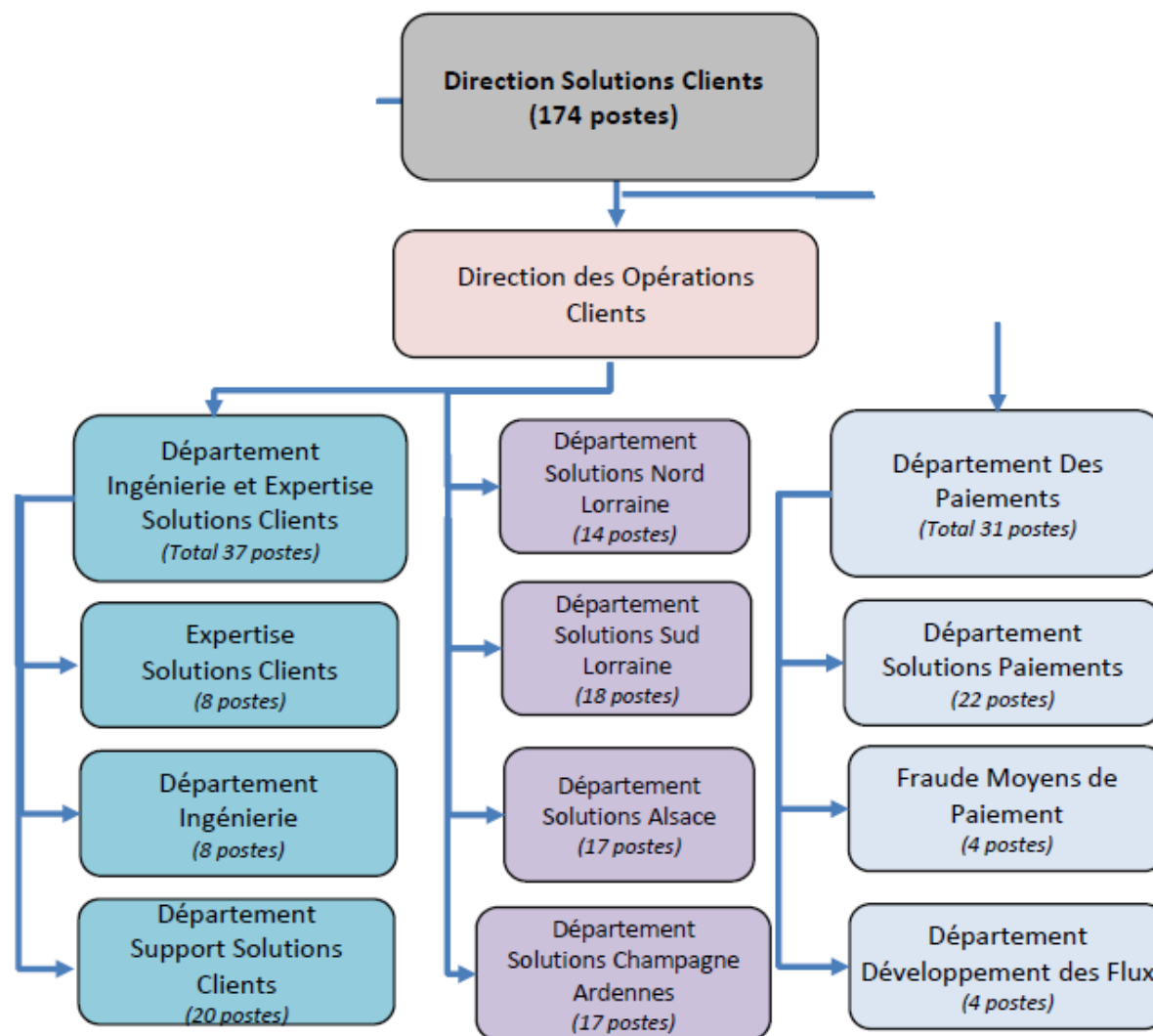
3. **Adapter le régime jours / horaires de travail de salariés de la DSC amenés à travailler en soutien des réseaux, afin que les plages de disponibilité des unités de travail de la DSC couvrent au plus près les horaires de travail des salariés des réseaux.**

4. **Adapter les compétences des salariés** à ces évolutions organisationnelles, notamment **en développant la poly-compétence** sur les 4 Départements Solutions Régionalisées, le Département Support Solutions Clients ainsi que sur le Département Solutions Paiements.

- ▶ Le développement de la poly-compétence est présenté comme **un vecteur de développement de l'employabilité des salariés.**



L'organigramme cible sur les activités bancaires et les paiements





Dép. Ingénierie & Expertise Solutions Clients : Départements Solutions Clients régionalisés



L'expérimentation *Solutions 57* comme terrain d'expérimentation des futurs Pôles Solutions Régionalisés (1/4)

- ▶ Si la création des 4 Départements Solutions Clients régionalisées est très largement extrapolée à partir de l'expérimentation Solutions 57, celle-ci trouve historiquement son inspiration dans une autre expérimentation du même type menée à préalablement à la fusion entre les Caisses LCA et Alsace.
 - ▶ La **structure d'assistance réseau alsacienne** avait intégré des tâches de production et de middle-office sur l'épargne, l'assurance-vie, la vente à distance...
 - ▶ L'organisation déployée à la fusion a marqué un retour en arrière par rapport à cette expérimentation avec la création de l'assistance bancaire telle que structurée avant le déploiement de Solutions 57.
- ▶ Imaginée mi 2019, l'expérimentation Solutions 57 a été déployée début 2020, avec 2 objectifs :
 - ▶ Mettre en place une **organisation du travail poly-compétente en capacité de traiter les activités « historiques » de la DSC** (épargne, VAD, assurance-vie, assistance réseau...),
 - ▶ En conséquence, l'assistance réseau pour les autres régions commerciales, sur les différents domaines (épargne / titres, assurance-vie, successions...) a été transférée vers les services de traitement spécialisés de la DSC.
 - ▶ L'assistance Crédits est restée dans sa forme actuelle (3 Conseillers spécialisés Crédits ont continué à intervenir pour tout le réseau).
 - ▶ **Procéder à un allègement de la charge « administrative » du réseau en centralisant diverses tâches assurées pour les agences de la région Moselle** (traitement du MAD, gestion des arrêtés de DAB des agences de Metz, attestations frontaliers, finalisation des ventes, prises d'appels clients, etc.).
- ▶ Cette expérimentation a **été réalisée à partir de 2 populations**, amenées à être spécialisés sur les 2 grands types d'activités assurées et basées dans 2 villes différentes :
 - ▶ Des **salariés issus de l'Assistance bancaire (Nancy)** : ~10 salariés (1 Superviseur + 9 Gestionnaires) = > Prise en charge des activités de traitement de la DSC,
 - ▶ Des salariés **issus du réseau (Metz)** = > ~11 salariés en mission = > Prise en charges des activités nouvelles (« middle-office »).

L'expérimentation *Solutions 57* comme terrain d'expérimentation des futurs Pôles Solutions Régionalisés (2/4)

- ▶ Par rapport à la cible « Département Solutions Régionalisées », **Solutions 57 n'a pas intégré le traitement des successions dans son périmètre.**
 - ▶ Ceci serait lié au fait que le traitement des successions n'était pas rattaché à la DSC au moment des réflexions sur le projet et que les tensions globales sur la charge de travail n'étaient pas favorables à un bon accompagnement des équipes Solutions 57.
 - ▶ Également, Solutions 57 n'a pas intégré d'activités liées au montage des financements immobiliers et à leurs déblocages.
- ▶ En matière d'historique professionnel, **les salariés de l'assistance bancaire se caractérisent par la diversité des profils : des salariés issus du réseau et des salariés ayant travaillé dans des unités de traitement concernées par les opérations reprises : la VAD, l'épargne, les Successions notamment.** En outre, ces salariés pratiquent l'assistance bancaire depuis plusieurs semestres ou années (connaissance des procédures sur plusieurs domaines, aisance dans la posture d'assistance au réseau...)
 - ▶ Si la Direction précise que les salariés « *ne savaient pas tout faire au début de l'expérimentation* », **leur profil constituait un point d'appui notoire pour déployer de la poly compétence sans effort majeur en matière de formation et d'accompagnement.**
 - ▶ **Exemple : sur l'assistance VAD = > point d'appui pour développer de la compétence sur les procédures de VAD. Inversement, « je connais la VAD = > Je peux plus facilement faire de l'assistance ».**
 - ▶ Peu de temps partiel
 - ▶ Âge moyen un peu inférieur à la moyenne de la population de la DSC : 48 ans.
- ▶ En matière d'horaires de travail, l'Assistance bancaire n'a pas vécu d'évolution : **les jours de travail et horaires existants ont été conservés (mardi au samedi, 9h-18h).**
- ▶ Les enjeux du déploiement de la poly-compétence auraient reposé, selon la Direction, sur 2 domaines : **l'assurance-vie, le traitement des fraudes CB.** À ces deux domaines s'ajoutera **celui des Successions**, qui sera repris au déploiement global du projet de réorganisation.



L'expérimentation *Solutions 57* comme terrain d'expérimentation des futurs Pôles *Solutions Régionalisés* (3/4)

- ▶ Préalablement au lancement de l'expérimentation, la formation des salariés de l'Assistance bancaire s'est déroulée selon le schéma qui sera répété dans le cadre de la généralisation du projet :
 - ▶ Évaluation des besoins de formation par la matrice des Appétences et Compétences,
 - ▶ Déploiement de formations « métiers » ou techniques ciblées,
 - ▶ Formation en situation de travail lors d'immersions dans les services de traitement,
 - ▶ Validation des acquis de la formation entre manager et salarié dans le cadre d'échanges informels (*NB : lors de la généralisation du projet, la validation des acquis serait formalisée dans une fiche bilan immersion*).

- ▶ Après le lancement de l'expérimentation, les salariés bénéficient de 2 types de soutien sur le développement des savoir-faire : **la formation intra Solutions 57 par des collègues qui ont déjà été formés sur un domaine** (démultiplication) et le **soutien des experts de « niveau 2 » travaillant dans les unités de traitement**.
 - ▶ Des salariés « référents » font office de garant de l'expertise.
 - ▶ Principe clé déployé : un salarié en cours de déploiement d'une nouvelle poly-compétence est affecté sur une activité 2 à 3 semaines d'affilée pour consolider ses apprentissages, toujours à proximité d'un salarié « binôme ».

- ▶ Après plus d'1 an d'expérimentation, **le niveau moyen de poly-compétence atteindrait 40 %** (avec un écart type allant de 35 à 70 %).
 - ▶ La Direction indique que ce niveau permet de couvrir les différentes activités en lissant la charge de travail sur l'équipe sans accumuler de retard. « *Atteindre 100 % de poly-compétence n'est pas un objectif.* » (Direction)

- ▶ Après quelques mois d'expérimentation, la poly-compétence entre les activités « historiques » de la DSC et les nouvelles activités a commencé à se déployer. Les salariés de Metz et Nancy ont croisé certaines expertises (fraude CB pour Metz et traitement MAD agences à Nancy).

- ▶ La **décision d'abandonner les « nouvelles activités » (réseau) et de resserrer le périmètre des Solutions Clients Régionalisées sur les activités « historiques » de la DSC aurait été prise sur le T1 2021.**

L'expérimentation *Solutions 57* comme terrain d'expérimentation des futurs Pôles Solutions Régionalisés (4/4)

► Points caractéristiques de l'organisation du travail :

- ▶ La planification des activités avec 1 mois d'anticipation : les tâches sont affectées semaine par semaine à chaque salarié,
- ▶ Cette planification est faite à partir de l'appréciation de la charge pour chaque activité, de leurs pics estimés et de la saisonnalité des flux à traiter. Exemple : VAD Crédit = > 1 personne affectée par jour // Activité « fraude » : pic en début de semaine,
- ▶ L'affectation des salariés se fait selon la nature des activités et leurs exigences en matière de traitement (besoin de concentration, complexité) : les activités « majeures » (fraude opérations CB, assurance-vie par exemple. Successions en cible) et les activités « mineures » qui peuvent faire l'objet d'une rotation quotidienne plus forte (clôture livret A par exemple).
- ▶ Les salariés affectés à des activités « majeures » n'assurent pas de prise d'appels d'assistance simultanément,
- ▶ Assistance téléphonique : 4 / 5 salariés sont simultanément mobilisés pour assurer la prise d'appels (2 / 3 sur la bancarisation, 2 sur l'épargne). ~50 appels / jour / domaine.

► La régulation de la charge de travail repose tout autant sur la planification à l'aide du fichier de planification que sur les remontées des salariés au Superviseur sur leur appréciation de leur capacité à la traiter au quotidien. Ainsi, **si un salarié identifie en début de journée que sa charge sur une activité nécessite un soutien, le superviseur peut décider de modifier le planning en réaffectant des tâches à un autre salarié.**

► Le fonctionnement du système repose également **sur le fait qu'un salarié qui a terminé le traitement de ses tâches affectées en cours de journée se propose spontanément pour venir en soutien d'autres collègues.**

► La Direction indique que le modèle Solutions 57 donne satisfaction en matière de performance : de meilleurs taux de décroché « réseau » (90 %), des traitements réalisés à J +2 (pas d'accumulation de stocks), une meilleure capacité de lissage de la charge de travail.

► Certaines bases de l'expérimentation Solutions 57 devraient être améliorées en vue du projet, notamment :

- ▶ La **conception d'un outil de planification plus performant**, intégrant des paramètres comme la présence des salariés et le taux de rotation sur les activités (il ne serait cependant pas prédictif sur l'appréciation de la charge de travail),
- ▶ La mise en place du management visuel pour organiser l'activité au quotidien.

Illustration : les activités assurées par *Solutions 57*

	Activités DSC reprises	Date de reprise	Activités Réseau reprises	Date de reprise
Assurance Vie	Contrôles actes	21/01/2020	Suivi des contrats provisoires et pièces manquantes IARD	01/09/2020
	Réponse aux sollicitations réseau	21/01/2020		
Epargne	Clôtures LA	21/01/2020	Suivi des ouvertures et prise en charge centralisée Livret A	28/01/2020
	Clôtures produits non transférable (LJ, LDD, LB)	21/01/2020	Gestion des PEL potentiellement irréguliers	28/01/2020
	Clôtures produits transférable (CEL, PEL, LEP)	21/01/2020	Justification des LEP	01/09/2020
	Ouvertures LA	21/01/2020		
Assistance	Assistance au réseau sur procédures, modes op et outils	21/01/2020	Appels Clients Cartes	25/02/2020
Flux	Ouverture et avenants contrats monétique commerçants	18/02/2020	Traitement des contestations de prélèvement	04/02/2020
Demandes clients	Traitement des recherches	25/02/2020	Mobilité Bancaire Entrante - Traitement centralisé des refus	Attente livraison projet
	Contrôles ouvertures et clôtures DAC	25/02/2020	Traitement du MAD Agence	18/02/2020
	Dénonciations de comptes joints	25/02/2020	Clôture des offres groupées	28/01/2020
	Finalisation des ventes à distance	21/01/2020		
	Traitement des dossiers de fraude CB	05/05/2020	Appels Clients fraudes	09/06/2020
	Traitement des régularisations Chèques de Banque	01/09/2020		
	Traitement des demandes de régularisation opérations GAB	en cours	Prise en charge des arrêtés GAB	14/02/2020
			Attestations frontaliers	01/03/2020
			Mise en conformité DRC BDD	01/08/2020
			Prise en charge ponctuelles de l'ensemble des appels agences	27/10/2020
			Appels clients pour report RDV suite fermeture inopinée	20/10/2020

Activités prises en complément à la demande de la DR 57

L'expérimentation *Solutions 57* : qu'en retenir au regard du projet ?



Avis SECAFI

- ▶ L'expérimentation *Solutions 57* est présentée comme la phase de simulation organisationnelle permettant de « valider » le déploiement du modèle « Solutions Clients régionalisé ».
- ▶ Si nous ne remettons pas en cause les résultats de l'expérimentation *Solutions 57*, **nous relativisons cependant l'analogie qui pourrait être faite avec la situation des autres unités de travail amenées à constituer en cible les 3 autres Départements Solutions régionalisées.**
- ▶ Ainsi, plusieurs éléments nous amènent à considérer avec prudence l'idée que *Solutions 57* serait aisément transposable dans les 3 autres cas :
 - ▶ **Solutions 57 n'a pas testé la reprise des activités « Successions »**, qui sont aujourd'hui gérées en portefeuilles, et qui nécessitent une certaine continuité dans un traitement qui peut s'étaler sur plusieurs mois,
 - ▶ **Une équipe (l'assistance bancaire) avec des prédispositions assez favorables** à la mise en place de la cible : **dynamique collective, expérience professionnelle, pratique rodée de l'assistance et connaissance du fonds procédural et de la posture d'assistance ;**
 - ▶ **Des horaires de travail (9h-18h) qui ne sont pas ceux qui seront déployés de manière homogène en cible** : la charge de travail peut être plus facilement régulé quand tous les salariés ont les mêmes horaires de travail,
 - ▶ **L'équipe de Metz** (« activités nouvelles ») **pouvait venir en soutien de l'équipe de Nancy** pour absorber une partie de la charge,
 - ▶ **L'équipe actuelle bénéficie encore du « support niveau 2 »** des experts présents dans les unités de traitement : ce ne sera plus le cas demain dès la généralisation du projet, avec de fait l'écrasement des 2 niveaux d'assistance dans une Solution Clients régionalisée.
 - ▶ Enfin, le succès de *Solutions 57* nous apparaît largement conditionnée **par le fort soutien social qui semble exister entre collègues** (solidité du collectif de travail) et la **proactivité individuelle dans la régulation de la charge de travail.**
- ▶ Par ailleurs, **nous nous questionnons sur la capacité du projet à qualifier précisément les charges de travail prescrites** pour allouer de manière plus rationnelle les compétences et organiser le travail en conséquence, au plus près du réel (en vue notamment de limiter les écarts à la planification).



Les principes de fonctionnement du dispositif des Solutions Clients Régionalisées et ses conséquences pour les salariés

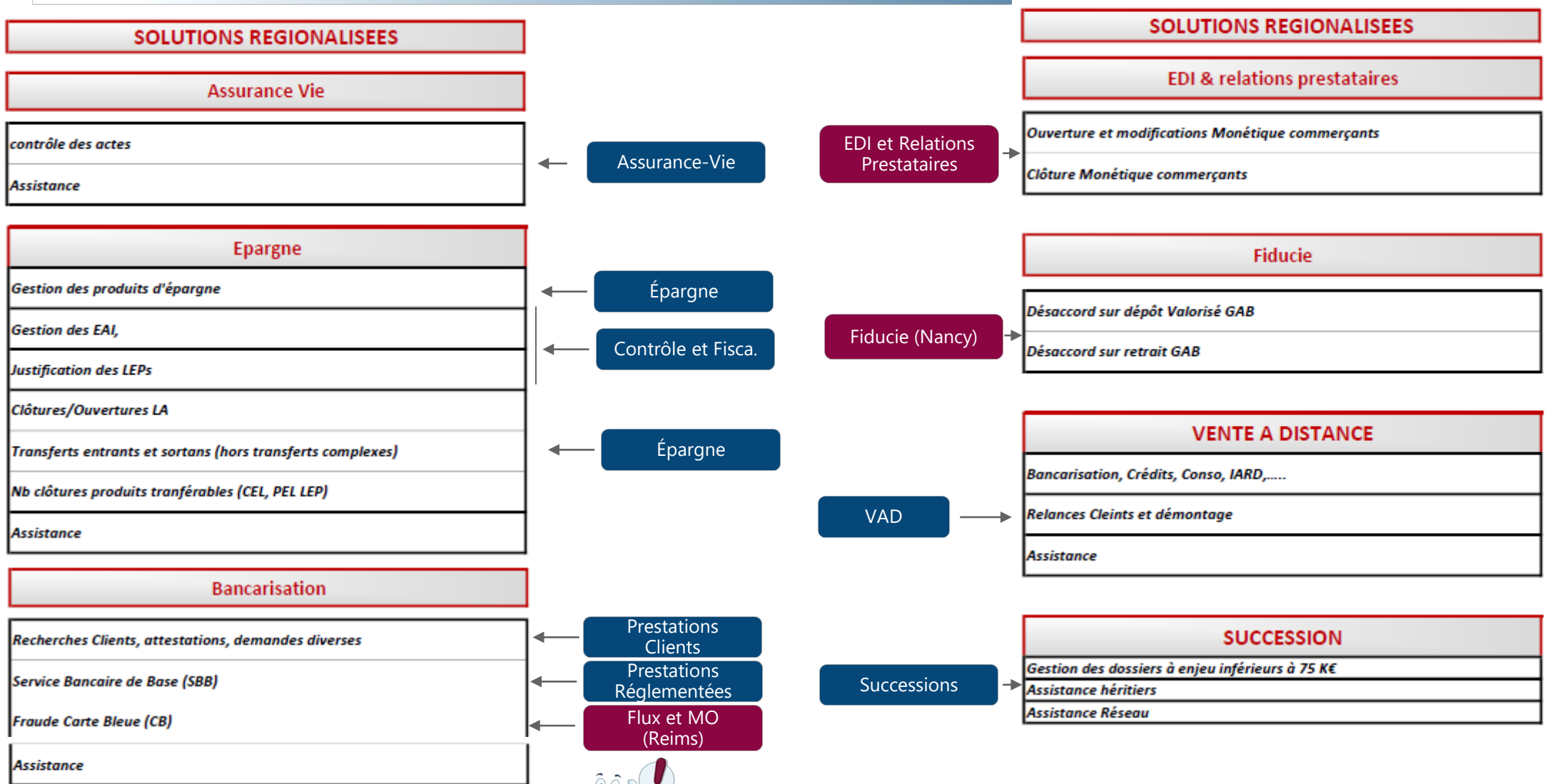
► La régionalisation des services clients constitue une innovation notoire dans le monde des banques régionales mutualistes. Les 4 Départements Solutions Clients régionalisées sont des organisations du travail qui **reposent sur les principes de fonctionnements** :

- ▶ Le regroupement au sein d'une structure unique **d'activités de traitement, de support réseau et, le cas échéant, de relation client, sur une diversité d'activités bancaires** : bancarisation, assurance-vie, épargne, monétique commerçants, réclamations sur opérations GAB, VAD et Successions) ;
- ▶ La **convergence de l'assistance réseau de niveau 1 et de niveau 2** ; celle-ci étant assurée par les salariés qui traitent les opérations ;
- ▶ Le **déploiement progressif de la poly-compétence** au sein d'un Département afin de lisser les charges de travail par activité, et d'accompagner la réduction des charges de traitement ;
- ▶ La **rotation des salariés sur les différentes activités à des rythmes variables** selon la nature de l'activité (demi-journée, journée, semaine),
- ▶ Le **rapprochement physique et fonctionnel avec les réseaux « servis »**, notamment pour mieux piloter la qualité de service et mieux anticiper les évolutions de charge de travail ;
- ▶ Le **renforcement de la disponibilité des experts en concordance avec les jours et horaires de travail des conseillers du réseau** (ceci par la modification des horaires de travail),
- ▶ Une **fonction managériale recentrée sur l'évolution des compétences des salariés et le pilotage de l'activité** ;
- ▶ La **planification de l'activité** avec une anticipation d'a minima 15 jours.

► **Vu du salarié**, le projet induit les évolutions suivantes :

- ▶ La nécessité de **développer la poly-compétence** (maîtriser a minima 3 domaines sur 7 à la bascule) afin de développer la poly-activité,
- ▶ La **plage fixe de l'après-midi est repoussée à 16H45** ; des permanences temps de travail sont officiellement établies **jusqu'à 18h**.
- ▶ La **réalisation d'activités de traitements diverses, sur des plages de travail qui amènent simultanément à assurer l'assistance téléphonique réseau niveau 1 / niveau 2** (à l'exception de certaines activités jugées plus exigeantes cognitivement).

Les 4 Solutions Clients Régionalisées sont constituées à partir d'activités issues d'unités de *BAQ / ingénierie*, mais également d'unités issues de *Flux et Solutions Paiement*



Depuis début 2020, l'assistance bancaire de niveau 1 a été transférée vers les unités de traitement évoquées ci-dessus, ainsi qu'une partie de l'équipe VAD.

Source : Activités centralisées décentralisées (Direction)

Le dimensionnement des postes cibles des Solutions Régionalisées

Focus sur la méthode suivie (1/2)

- ▶ La Direction de projet a dimensionné les postes de travail des 4 Solutions Clients régionalisées en s'appuyant sur les hypothèses de l'expérimentation *Solutions 57*, considérant que celle-ci permettait de « valider » son calibrage.
 - ▶ Solutions 57 : ~10 ETP de charge estimée pour 10 postes, sans les Successions qui n'ont pas été testées dans l'expérimentation.
- ▶ Les Solutions Clients régionalisées traiteront uniquement, dans le cadre de ce déploiement, les activités « historiques » de la DSC. **Les activités de middle-office ne sont pas considérées à ce stade.**
- ▶ Comment sont définis les postes de travail des 3 autres pôles ?
 - ▶ Hypothèse de référence : Solutions 57 = > 20 % du poids des fonds commerce de la CE GEE, traités par 10 ETP pendant 1 an,
 - ▶ Pour Solutions 57, ajout de la charge de travail « Successions » non testé, en appliquant un coefficient de 20 % par rapport à la charge de traitement totale estimée pour les Successions,
 - ▶ Pour les 3 autres Solutions, intrapolation des charges de travail par activité sur la base du poids des régions commerciales prises en charge par la solution régionalisée (ex. : Alsace = > 26,4 %),
 - ▶ L'assistance bancaire de niveau 1 a été intégrée à cette évaluation de charge (expliquant ainsi la réduction des ~10 postes de l'assistance bancaire converti en Solutions 57, amenée à devenir en cible Solutions Clients Nord Lorraine),
 - ▶ Pas d'intégration d'hypothèses de gains de productivité liées aux automatisations / dématérialisations en cours ou à venir, mais pas de prise en compte de l'effet « déstructuration » des compétences au lancement du projet.
 - ▶ **La charge de travail = le nombre de postes total d'une solution régionalisée, quel que soit le type de poste, Superviseur et Responsable de Département inclus.** Or, le Responsable de Département et le Superviseur n'ont pas vocation à assurer des traitements au même titre que les Gestionnaires.

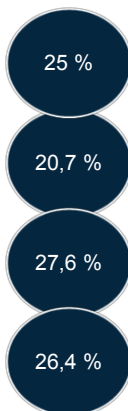


Le dimensionnement des postes cibles des Solutions Régionalisées

Focus sur la méthode suivie (2/2)

Charge ETP = Nombre de postes total

Pour dimensionner la charge de travail par activité, **un coefficient multiplicateur identique est appliqué à toutes les activités, sur la base du poids de la région commerciale.**



Répartition Charges d'activité	Postes	ETP	Bancarisation	VAD	Succession	Assurance Vie	Epargne	EDI & Relations prestataires	Fiducie
Charge ETP globale hors Responsables de Domaine	66	64,5	9,9	17	17,5	8	9,4	2,05	0,65
Solutions Champagne Ardenne	17	16,21	2,49	4,27	4,40	2,01	2,36	0,52	0,16
Solutions Nord Lorraine	14	13,41	2,06	3,53	3,64	1,66	1,95	0,43	0,14
Solutions Sud Lorraine	18	17,84	2,74	4,70	4,84	2,21	2,60	0,57	0,18
Solutions Alsace	17	17,04	2,62	4,49	4,62	2,11	2,48	0,54	0,17

Source : Charges Activités Départements Solutions (Direction)

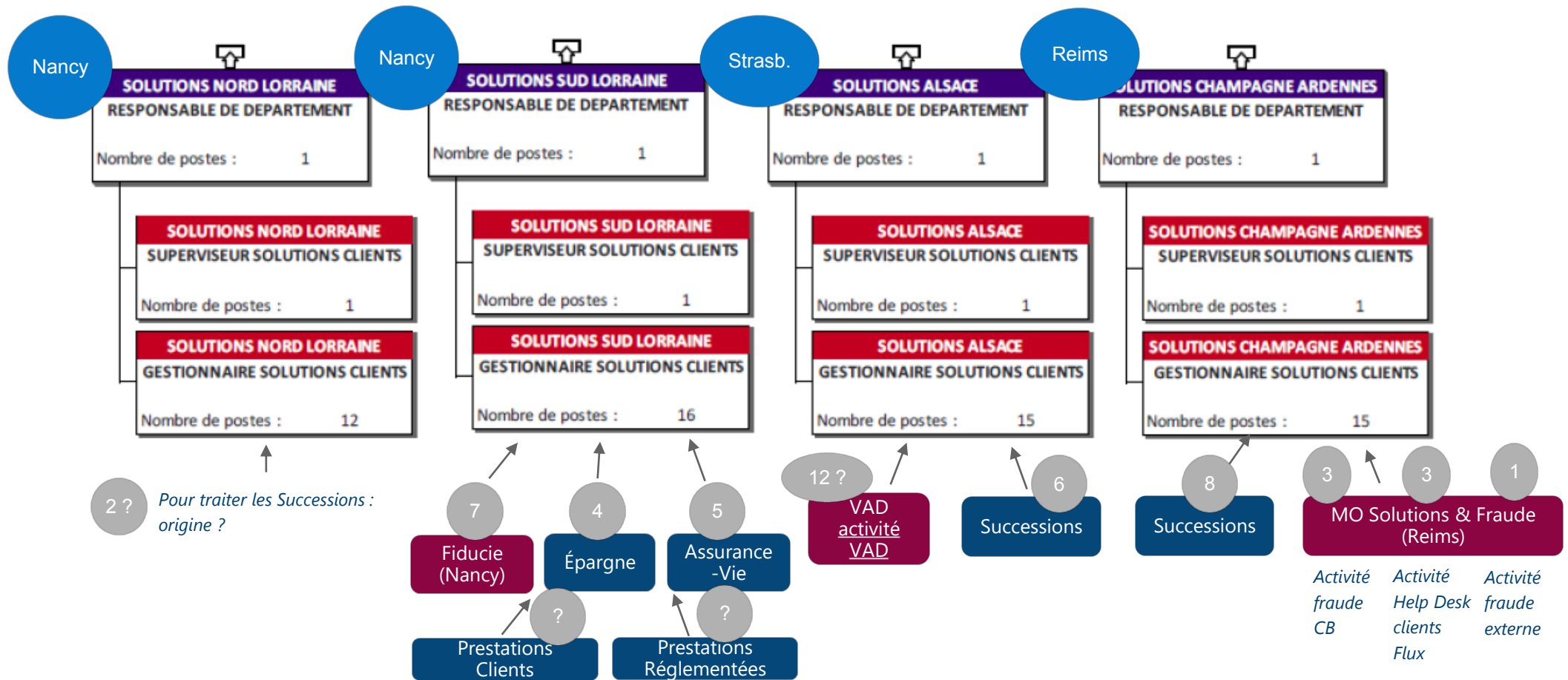


Avis SECAFI

- ▶ Un dimensionnement des postes qui s'appuie **sur des évaluations de charge théoriques comportant des biais qu'il nous semble important de réévaluer pour définir des cibles organisationnelles qui laissent suffisamment de marge de manœuvre aux salariés.** Parmi ces biais : charge de traitement par type d'activité peu représentative des régions commerciales traitées, charge de traitement couverte par des postes plus fonctionnels que producteurs en cible, manque de prise en compte de l'état de poly-compétence sur la 1^{ère} année du projet.
- ▶ Un facteur de risque important sur l'intensité et la complexité du travail, avec des situations de « débordement » potentielles attendues (« surcharge de travail »).

Par quels transferts de postes sont constituées les 4 équipes Solutions régionales ?

Notre compréhension : des équipes cibles aux profils divers. Une visibilité à préciser par la Direction de projet...



Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Quels profils viennent doter les postes nécessaires pour constituer la cible Nord Lorraine et **pour assurer la compétence « Successions » à Metz ?**
- ✓ Pour certaines équipes, **des sureffectifs à prévoir lors du déploiement ?** Ex. Solutions Sud Lorraine (Nancy) et Solutions Alsace (Strasbourg) ?

Organisation et régulation du travail dans chacun des Départements Solutions Clients régionalisées : un projet encore au stade des principes ? (1/2)

- ▶ Au-delà de la question du dimensionnement des postes, nous avons interrogé la question des Solutions Clients Régionalisées en souhaitant comprendre l'organisation du travail et le fonctionnement prescrit envisagé.
- ▶ Cette interrogation visait à porter des éclairages sur ce qui nous apparaît comme des éléments incontournables à préciser avant de mettre en œuvre le projet :
 - ▶ **Prérequis en matière de poly-compétence** au regard de la charge de travail à assurer,
 - ▶ **Prérequis en matière d'adaptation des outils** pour fonctionner en mode régionalisé,
 - ▶ **Modélisation de l'allocation type des ETP sur les différentes activités** (en tenant compte de l'hétérogénéité des profils de compétences) et principes de rotations sur les activités,
 - ▶ **Gestion calendaire des présences** en permanence le samedi matin et jusqu'à 18h (avec la prise en compte des temps partiels et des absences, et des salariés travaillant sur le régime mardi / samedi),
 - ▶ **Planification de l'activité, management du travail et régulation de la charge** dans une perspective dynamique (en considérant la saisonnalité de certaines activités),
 - ▶ **Normes d'activité par type d'activités attendues** au début du projet et après une phase de montée en charge de la poly-compétence (des référentiels d'activité avec des objectifs pilotés individuellement ou bien gestion collective du travail ?),
 - ▶ Organisation de **l'assistance téléphonique** (des salariés dédiés à l'assistance sur certaines activités ?),
 - ▶ **Maintien d'un niveau d'expertise de niveau 2** au sein d'un pôle,
 - ▶ Modalités d'évaluation des « performances » - **Mécanisme d'alerte en de dégradation des « performances »**,
 - ▶ **Modalités d'entraide intra Département et inter Département**,
 - ▶ Etc.

Organisation et régulation du travail dans chacun des Départements Solutions Clients régionalisées : un projet encore au stade des principes ? (2/2)

▶ Sur ces questions, la Direction de projet nous renvoie à 3 éléments :

- ▶ 1. Le retour d'expérience « Solutions 57 » qui validerait la faisabilité d'un tel dispositif,
- ▶ 2. Des profils de salariés habitués à évoluer dans leurs métiers et leurs pratiques, notamment lors des fusions précédentes,
- ▶ 3. L'organisation du travail et le fonctionnement relève de la préparation de la mise œuvre, notamment dans le cadre de l'atelier *Management Opérationnel*.

▶ **N'ayant pas eu accès à des supports présentant le contenu des travaux et leur avancement sur ce sujet, nous en restons ici à ces quelques éléments glanés lors des divers entretiens :**

- ▶ Pas de recherche « forcenée » de poly-compétence sur du long terme. À la mise en œuvre du projet, un salarié doit être en capacité de maîtriser 2 / 3 activités,
- ▶ Pour chacune des activités, il serait nécessaire de disposer de 2 / 3 ETP sur chacune d'entre elles,
- ▶ S'agissant des permanences en fin de journée et le samedi, l'objectif serait d'allouer les « justes » moyens en lien avec l'activité, « sans dogmatisme »,
- ▶ Un outil de planification de l'activité un peu plus évolué que celui utilisé pour Solutions 57 devrait être conçu,
- ▶ Le management visuel serait déployé afin d'outiller l'animation de l'activité et de son pilotage.

Les Départements Solutions Clients régionalisés

Qu'en retenir ?



Avis SECAFI

Au-delà des bonnes intentions affichées par la Direction de projet dans la mise en œuvre du projet et de l'effort qui pourra être fait sur la poly-compétence, et avant d'entendre le point de vue des salariés, **plusieurs points nous amènent à considérer les conséquences de cette transformation avec une grande prudence :**

- ▶ Une expérimentation *Solutions 57* considérée ayant validé la faisabilité de la mise en œuvre des 3 autres Solutions Clients Régionalisées, alors que celle-ci comportait quelques écarts avec la cible et disposait de ressources que n'auront pas les 3 autres pôles (équipe qui se connaissait, assistance de niveau 2...).
- ▶ Des **projections de charge de travail insuffisamment précises pour valider que ces dispositifs peuvent fonctionner de manière nominale**, sans sur-sollicitation durable, individuelle et / ou collective.
- ▶ Des travaux de définition de l'organisation cible en cours qui ne nous ont pas été partagés : **cette organisation du travail est-elle bien pensée dans toutes ses dimensions ?**
- ▶ Un projet envisagé sans avoir préalablement cartographié la poly-compétence.
- ▶ Un projet qui va générer des recompositions d'équipes et exiger du temps **pour recréer des collectifs de travail performants, alors même que le travail dans la configuration cible exige plus d'entraide et de proactivité dans la régulation de l'activité.**
- ▶ Des équipes Solutions régionalisées constituées **de salariés avec des profils d'expérience divers** => le déploiement de la poly-compétence n'aura pas le même coût d'apprentissage pour tout le monde !





Dép. Ingénierie & Expertise Solutions Clients : Support Solutions Clients

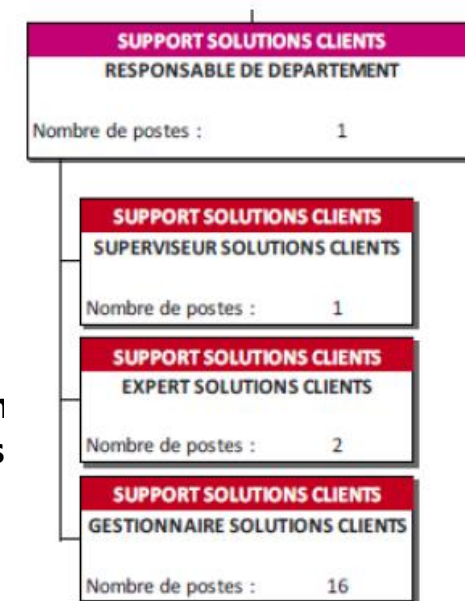


La création du Département Support Solutions Clients résulte de la centralisation d'activités « expertes » ou sans « valeur ajoutée directe » clients, issues de BAQ Ingénierie à Nancy

- ▶ Le Département Support Solutions Clients centralisera en cible toutes les activités de BAQ / Ingénierie considérées comme « non régionalisables », i.e. ne portant de valeur ajoutée directe pour le client, ou nécessitant des expertises pointues sur des traitements spécifiques (les déclarations réglementaires par exemple) :
 - ▶ La fiscalité de produits d'épargne et **les transferts entrants de PEL complexes**,
 - ▶ La gestion des titres,
 - ▶ Les déclarations réglementaires,
 - ▶ De la bancarisation (procédures civiles exécutoires, droit au compte, recherche tiers, demandes autorité de tutelle),
 - ▶ La supervision fournisseurs.
- ▶ S'agissant de la charge de travail et du dimensionnement des postes, la Direction indique avoir calibré les postes sur la base de la charge de travail allouée actuellement à ces activités.
 - ▶ **Aucune hypothèse de gains ne serait intégrée ici**, en dépit de gains potentiellement attendus (exemple : sur les procédures civiles exécutoires).
- ▶ Ces activités sont issues de 5 services actuels, **avec des charges de travail transférées que nous ne savons pas précisément identifier** :
 - ▶ Épargne (6,6 ETP sur l'épargne et 2 ETP sur les titres)
 - ▶ Contrôle et Fiscalité (4,5 ETP),
 - ▶ Prestations Clients (ETP ?),
 - ▶ Prestations réglementées (ETP ?),
 - ▶ Numérisation et Flux documentaires (1 ETP ?).
- ▶ Une activité fait exception à ce principe : **l'assistance bancaire sur le crédit**, qui n'étant régionalisée, serait rattachée à ce département.

La création du Département Support Solutions Clients résulte de la centralisation d'activités « expertes » ou sans « valeur ajoutée directe » clients, issues de BAQ Ingénierie à Nancy

- ▶ La création du Département n'induit pas de transfert d'activité d'un site vers une autre : **toutes ces activités restent à Nancy.**
- ▶ Le Département serait doté **de 20 postes**, dont 1 avec Superviseur et 2 experts Solutions Clients. Notre étude ne permet pas d'identifier précisément les transferts et modifications de postes en jeu. Néanmoins, nous recensons les transferts suivants :
 - ▶ Épargne = > 2 postes spécialisés sur les Titres,
 - ▶ Contrôle et Fiscalité = > 4 postes ou 5 postes ? (à confirmer)
 - ▶ Prestations Clients = > 2/3 postes ?
 - ▶ Prestations réglementées = > 4 postes ? (à confirmer)
 - ▶ Numérisation et Flux documentaires = > 1 poste.
 - ▶ Assistance bancaire « crédit » = > 2 ou 3 postes ? (à confirmer)
- ▶ La centralisation de ces activités **s'accompagnerait du développement de la polyvalence, sans que nous sachions précisément les activités éligibles à cette recherche de poly-compétences** bancairisation et titres ? Fiscalité des produits d'épargne et déclarations réglementaires.
 - ▶ Quid des salariés issus de l'assistance bancaire spécialisés sur le crédit ?
- ▶ L'organisation du travail cible au déploiement du projet resterait à préciser.
 - ▶ Rôle des Experts : « faire rayonner l'expertise sur le département et au-delà. » 1 Expert dédié à la gestion des prestations essentielles externalisées.
- ▶ En matière d'évolution d'horaires, le Département serait soumis à l'extension de la plage horaire fixe l'après-midi, à 16h45, **avec l'instauration d'une permanence jusqu'à 18h.**
 - ▶ Pas de permanence le samedi matin. Organisation de la permanence jusqu'à 18h : **nombre de salariés concernés quotidiennement afin de couvrir les différentes activités inconnues.**



Création du Département Support Solutions Clients

Notre point de vue sur la compréhension de la cible



Avis SECAFI

- ▶ Notre étude de la cible « Support Solution Clients » montre des limites dans la mesure où **il nous est difficile de préciser les enjeux en matière de charge reprises (et son évolution) et les transferts / modification de postes.**
- ▶ L'éclairage de la cible reste également conditionné **par l'avancement des réflexions sur l'organisation du travail cible, en considérant le développement de la poly-compétence et l'évolution des horaires de travail.**
- ▶ Ainsi, **plusieurs points nécessitent d'être précisés** pour appréhender plus finement les enjeux de convergences des activités concernées :
 - ▶ Organisation du travail au démarrage et orientations de développement de la poly-compétence,
 - ▶ Reprise des transferts entrants de PEL complexes : qui prend en charge ces tâches ?
 - ▶ 2^e poste d'expert : quel rôle ?
 - ▶ Couverture de la permanence jusqu'à 18h : combien de salariés, sur quelles activités ?
- ▶ S'agissant de la cible « postes » envisagée à 2022, celle-ci pourrait être vouée à se contracter au fil de l'eau au gré des optimisations qui devraient réduire la charge d'activité pour certaines activités (Titres, procédures civiles exécutoires).





Dép. Ingénierie & Expertise Solutions Clients : les Responsables de Domaine



Création du Département Ingénierie & Expertise :

La création du métier de Responsable de Domaine (1/2)

► L'organisation cible procède d'un **mouvement de rapprochement des moyens dédiés à l'expertise et à l'ingénierie, sans toute fois les intégrer pleinement dans l'organigramme.**

► Les moyens dédiés à l'ingénierie sont conservés en l'état : la cible officialise la suppression des 2 postes de Chargés d'Ingénierie non dotés.

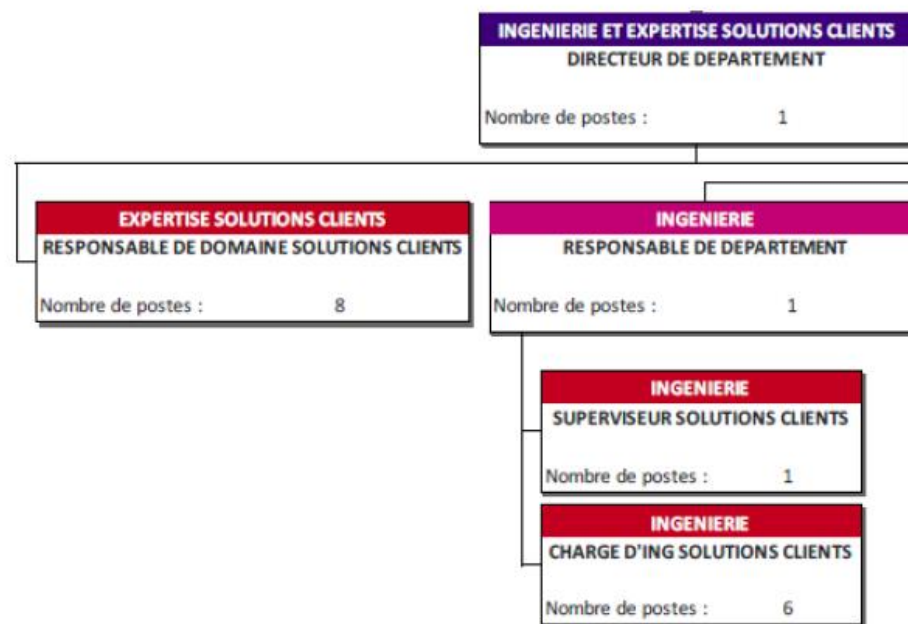
► L'innovation du projet réside dans la création de l'unité « Expertise Solutions Clients », constituée de 8 postes de Responsables de domaines.

- ▶ Des postes spécialisés par type d'activités : **3 « Bancarisation », 3 « Placements et Assurances », 2 « SAV ».**
- ▶ 1 autre poste est créé dans la *filère Paiements* (Développement des flux).

► Le dossier d'information-consultation affecte 3 missions principales au Responsables de mission, **qui lui conférerait un rôle proche d'un « Pilote des Processus » :**

- ▶ « *Garants du bon fonctionnement et de l'homogénéisation transversale des processus des Solutions,*
- ▶ *Garants de la montée en compétences progressive des collaborateurs,*
- ▶ *Amenés à contribuer aux travaux d'IT-CE sur leurs domaines d'expertise. »*

Organigramme cible



Création du Département Ingénierie & Expertise : La création du métier de Responsable de Domaine (2/2)

► La fiche de poste indique un nombre d'activités d'une grande diversité, **avec des activités de diverses natures, dépassant le rôle d'un « pilote de processus »** observé dans d'autres établissements :

- ▶ Des activités d'étude de veille,
- ▶ Des activités opérationnelles (décisions dans le cadre de délégations confiées, prendre en charge des dossiers complexes),
- ▶ Des activités de maîtrise de risques,
- ▶ Des activités de pilotage de projets d'évolution des organisations et des processus, ou de contribution en tant qu'expert à ces métiers,
- ▶ Des activités de formation d'autres salariés,
- ▶ Des activités de pilotage de budget,
- ▶ Des activités de représentation.

Extrait de la définition d'emploi (version projet de la fiche métier)

ACTIVITES PRINCIPALES

Transverse Responsable de Domaine

Assurer la responsabilité du fond documentaire de son domaine

Assurer la veille sur les activités de son domaine d'expertise

Identifier les besoins de conduite du changement des projets de son domaine

Prendre des décisions dans le cadre des délégations confiées

Piloter le budget des activités de son domaine d'expertise

Assurer la cohérence de traitement des activités de son domaine d'expertise

Proposer et mettre en œuvre des actions d'amélioration (automatisation, innovation, optimisation)

Piloter les plans d'actions relatifs à la maîtrise des risques

Piloter les prestations externalisées relatives aux activités de son domaine d'expertise

Prendre en charge ou piloter le traitement des dossiers complexes en appui des collaborateurs

Piloter et/ou participer au titre de son expertise aux projets structurants internes ou du groupe (ex : Feuille de route SI, Filières Groupe)

Développer son expertise et en assurer la diffusion

Prendre en charge des actions de formation dans son domaine d'expertise

Représenter en interne et/ou en externe la CEGEE sur son domaine d'expertise

Entretenir et développer son réseau métier

Contribuer en permanence à l'amélioration de la qualité de service en cohérence avec le plan d'action défini pour la Caisse

Le déploiement du Responsable de Domaine : des questions et des points d'attention... Notre point de vue



Avis SECAFI

Des questions :

- ▶ Le Responsable de Domaine : **un rôle nouveau, pas encore éprouvé, avec des activités diverses faisant appel à des registres de savoir-faire différents, dont celui-ci d'assurer le rôle de référent sur son périmètre d'expertise. Comment maintenir son niveau d'expertise en s'éloignant de la réalisation des activités opérationnelles ?**
- ▶ **La nature et la portée de sa capacité de décisions** : quelles-décisions peut-il prendre par lui-même ?
- ▶ **Relation avec l'ingénierie et complémentarité des rôles** : le Responsable de Domaine est-il donneur d'ordre des Chargés d'Ingénierie ?

Des points clés de l'organisation du travail et de la prescription du travail pour ces nouveaux rôles restent donc à préciser :

- ▶ Le **cadre du fonctionnement matriciel dans lequel son action va s'inscrire**, avec des responsabilités opérationnelles et des responsabilités fonctionnelles transversales.
- ▶ Ses **délégations et son autonomie vis-à-vis des acteurs internes, dans le cadre des différentes interfaces qu'il va assurer** : Chargés d'Ingénierie, Responsables de Départements Solutions Clients, Directeurs de Régions commerciales, Gestionnaires Solutions Clients, Directions des Risques, Directions Financières.
- ▶ Ses **priorités sur les premiers mois d'action**, en lien avec la mise en œuvre du projet.





Création de la filière Paiements



Création du département Paiements : des activités cibles rapatriées à intégralement à Strasbourg, mixant des unités de travail spécialisées et un pôle de traitement amenant à plus de polyvalence

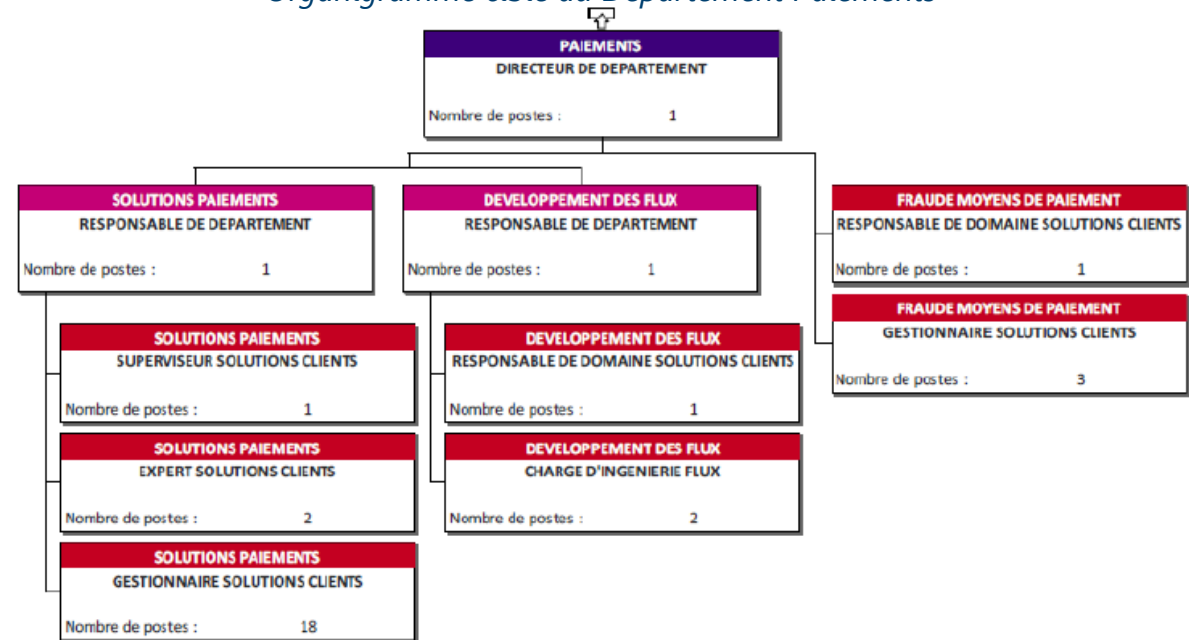
Organigramme cible du Département Paiements

Des activités Paiements implantées actuellement sur 3 sites :

- ▶ Nancy : Service Fiducie,
- ▶ Reims : MO Solutions Clients et Fraude,
- ▶ Strasbourg : Échange et MDP, EDI et Relations prestataires.

Le projet consiste en :

- ▶ Une implantation unique des **activités à Strasbourg (exception de 2 postes)**,
- ▶ La création d'une **unité spécialisée sur le traitement de la fraude externe** (la fraude CB étant transférée en Solutions Clients régionalisées) = > 4 postes



- ▶ La création d'un Département Développement des flux, avec 1 poste de Responsable de Domaine Paiements, **et 2 Chargés d'ingénierie Flux qui interviendront en soutien commercial des réseaux spécialisés basés à Metz et Reims** pour rayonner sur le territoire.
- ▶ Le regroupement de l'essentiel des activités assurées par les Services Échanges / Moyens de paiement et EDI / Relations prestataires, **avec notamment la convergence du Help Desk Clients assuré à Reims et des traitements sur les offres de flux automatisées dans le Département Solutions Paiement.**
- ▶ **Solutions Paiements reprend également à sa charge l'assistance réseau bancarisation clients Pros assuré en l'état par Support VAD.**

Le futur Département Solutions Paiements relève de la même logique que celle des Solutions Clients régionalisées, à savoir développer la productivité du travail par le développement de la poly-compétence et mieux couvrir les différentes expertises afin d'amortir les pics de charge.

Département Solutions Paiement : Organisation du travail et fonctionnement cible envisagé. Les mêmes questions que pour les Solutions Clients Régionalisées se posent... Une cible qui en reste au stade des principes en l'état.



Point pédagogique

- ▶ Le futur pôle Solutions Paiements de 17 activités, comme l'indique le schéma ci-dessus.
- ▶ A l'instar de l'étude des Solutions Clients régionalisées, et peut-être même plus encore ici, **l'analyse du projet arrive « en butée » dès lors que l'analyse touche des points essentiels de la cible organisationnelle** : évaluation des charges de travail existantes et cibles, charge de travail, dimensionnement des postes, organisation du travail, orientations de développement de la poly-compétence, prescription et régulation du travail, etc.
- ▶ Est-ce un impensé du projet à ce stade ? Si tel n'est pas le cas, force est de constater que ces éléments ne nous ont pas été donnés à voir... Ils sont pourtant « clés » dans la capacité à évaluer des facteurs de risque socio-organisationnels en lien avec le projet.

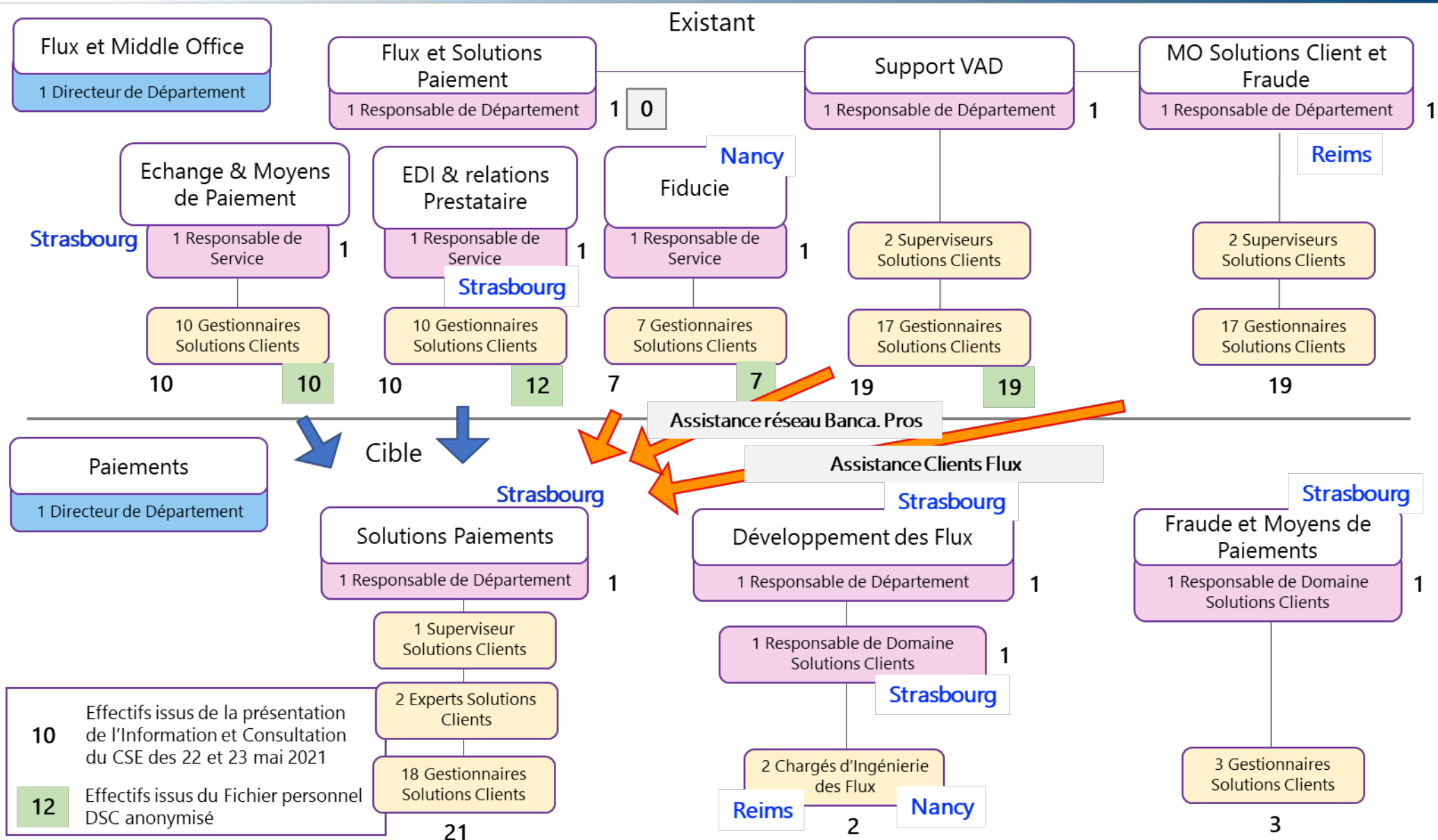
Extrait de la matrice Appétences et Compétences

Domaines de compétences centralisés (Projet Paiements - Site de Strasbourg)

Assistance Bancarisation Pro	Assistance Flux y c Paramétrage et Installation PULCEO	EDI Validation	EDI Paramétrage et Contractualisation CENET / PULCEO	Suspicion Fraude EDI	KTP Cash Management	Monétique Acquéreur	International	Virements Prélèvements	Dailly	Billets financiers	Effets	Monétique Porteur	Chèques	Fiducie	Fraude	Flux

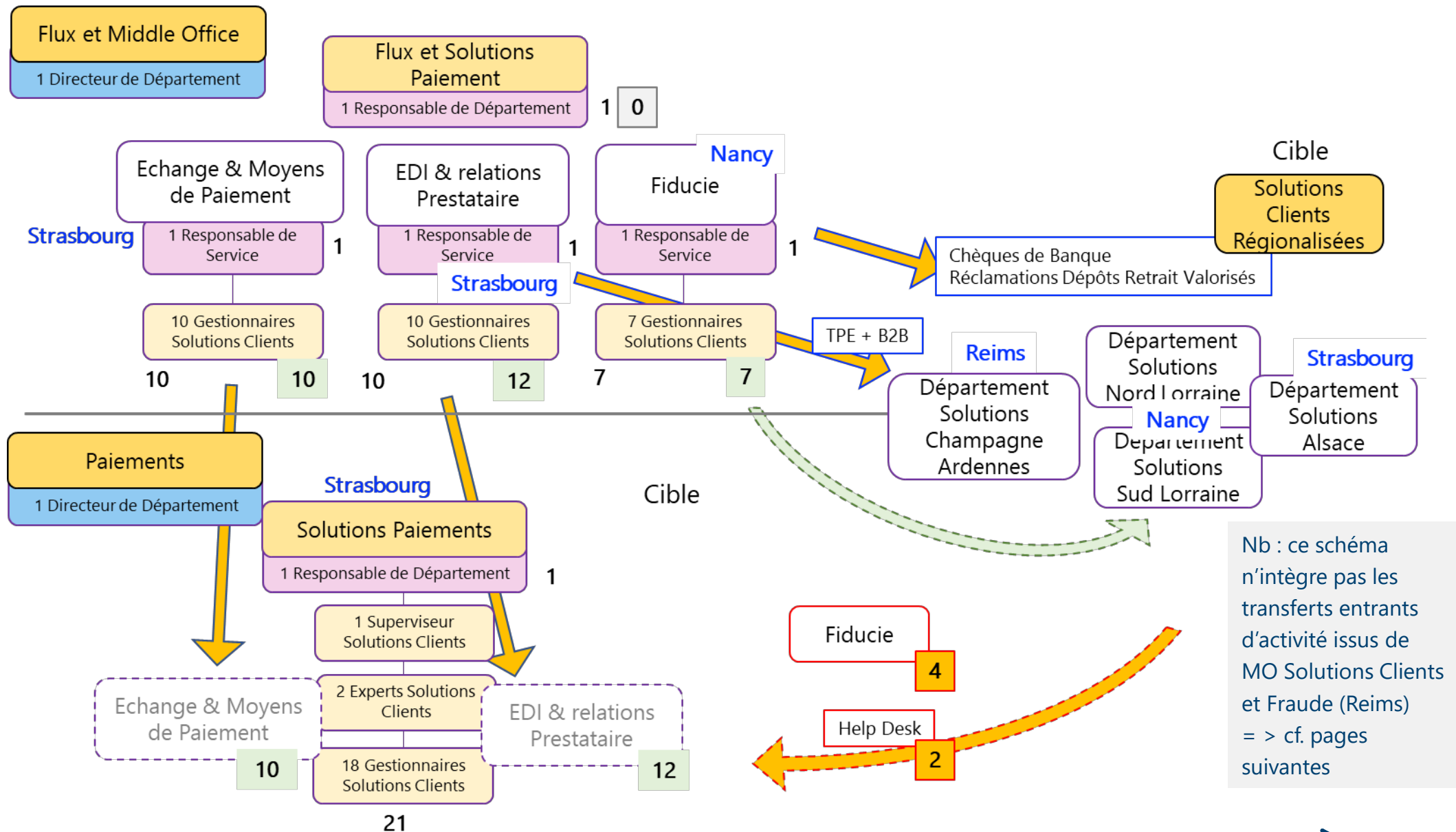


Construction du Département Paiements : de l'organigramme existant à la cible

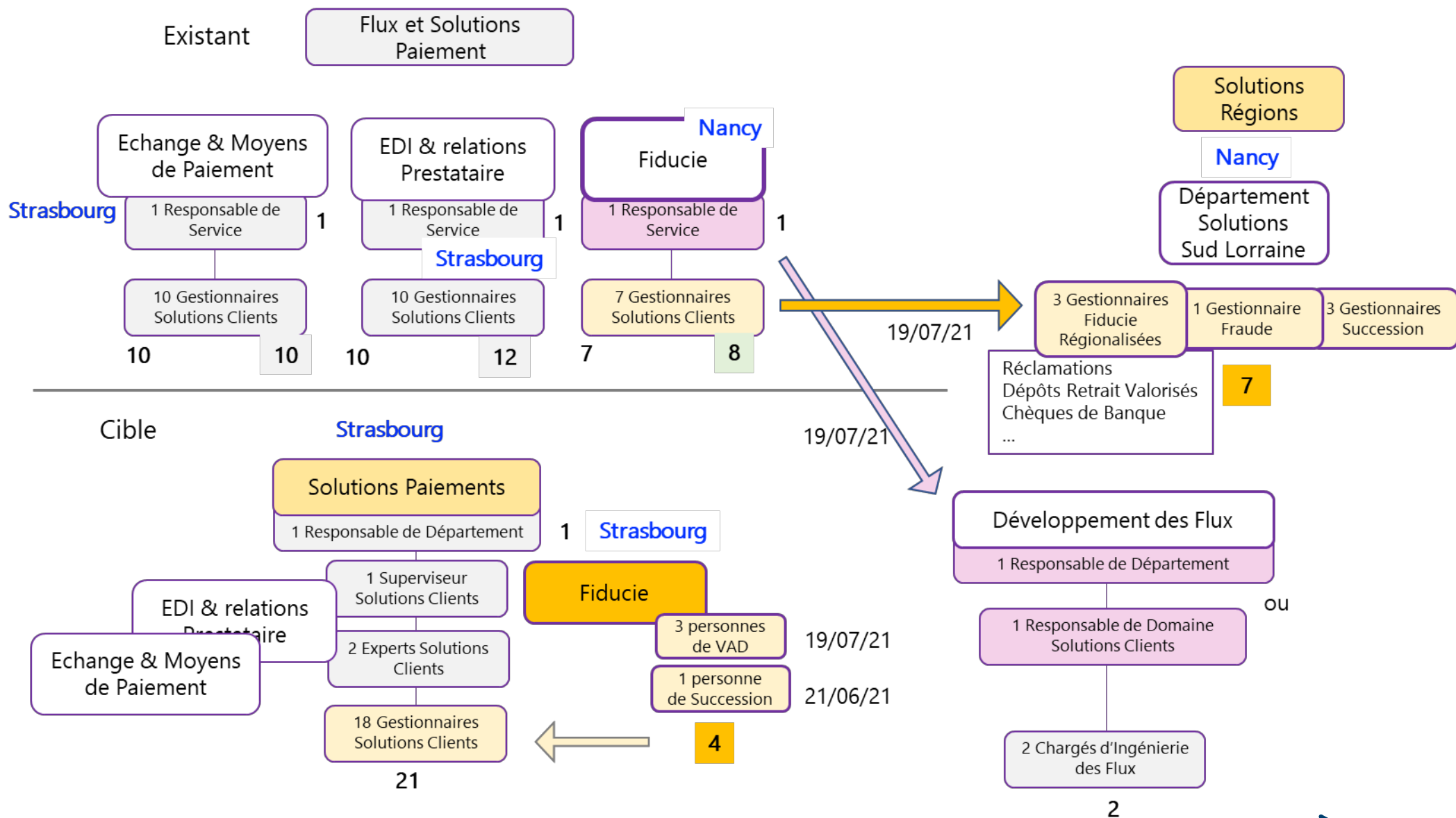


Constitution du pôle Solution Paiements

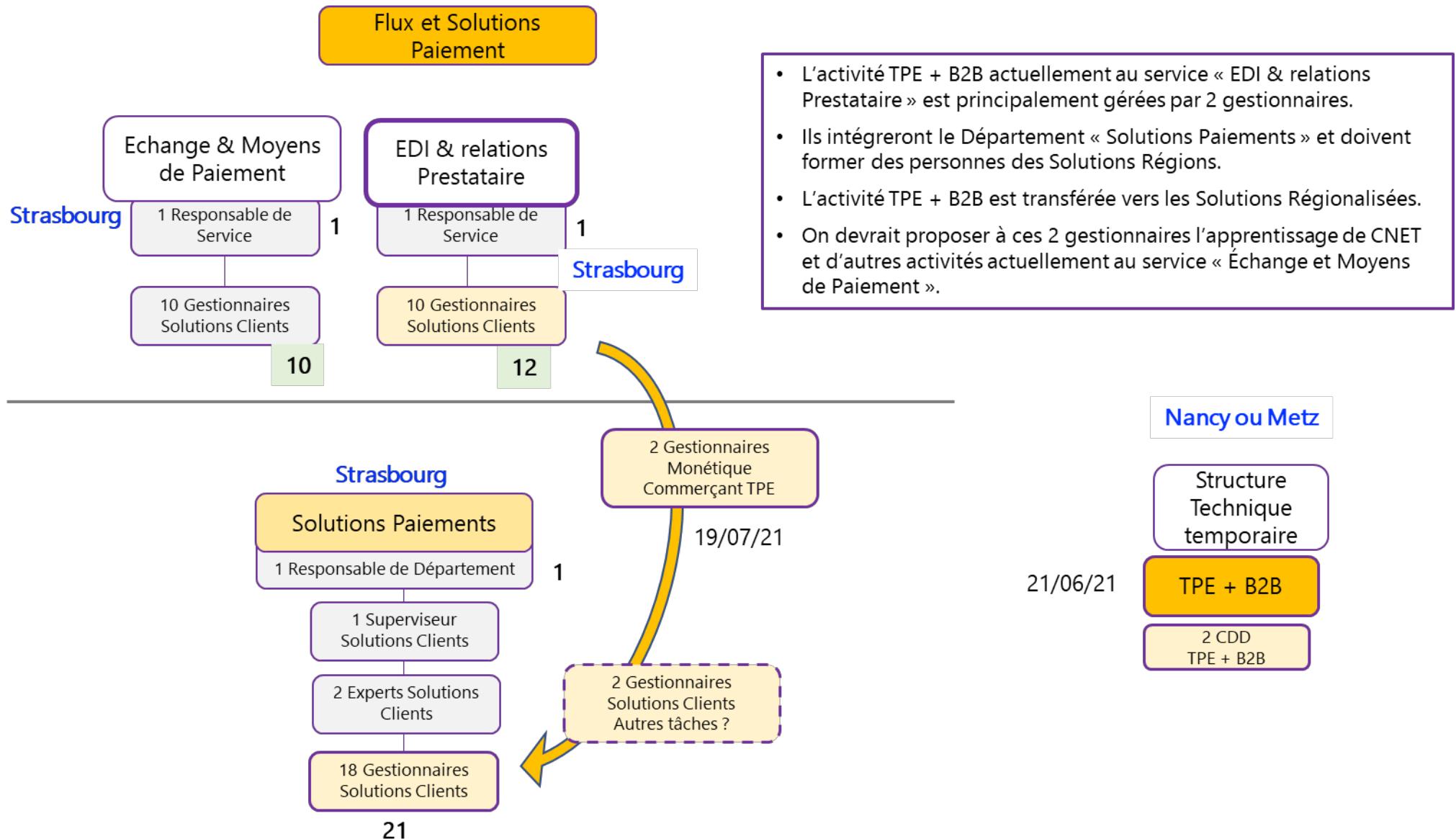
Transferts entrants et sortants pour constituer l'organisation cible



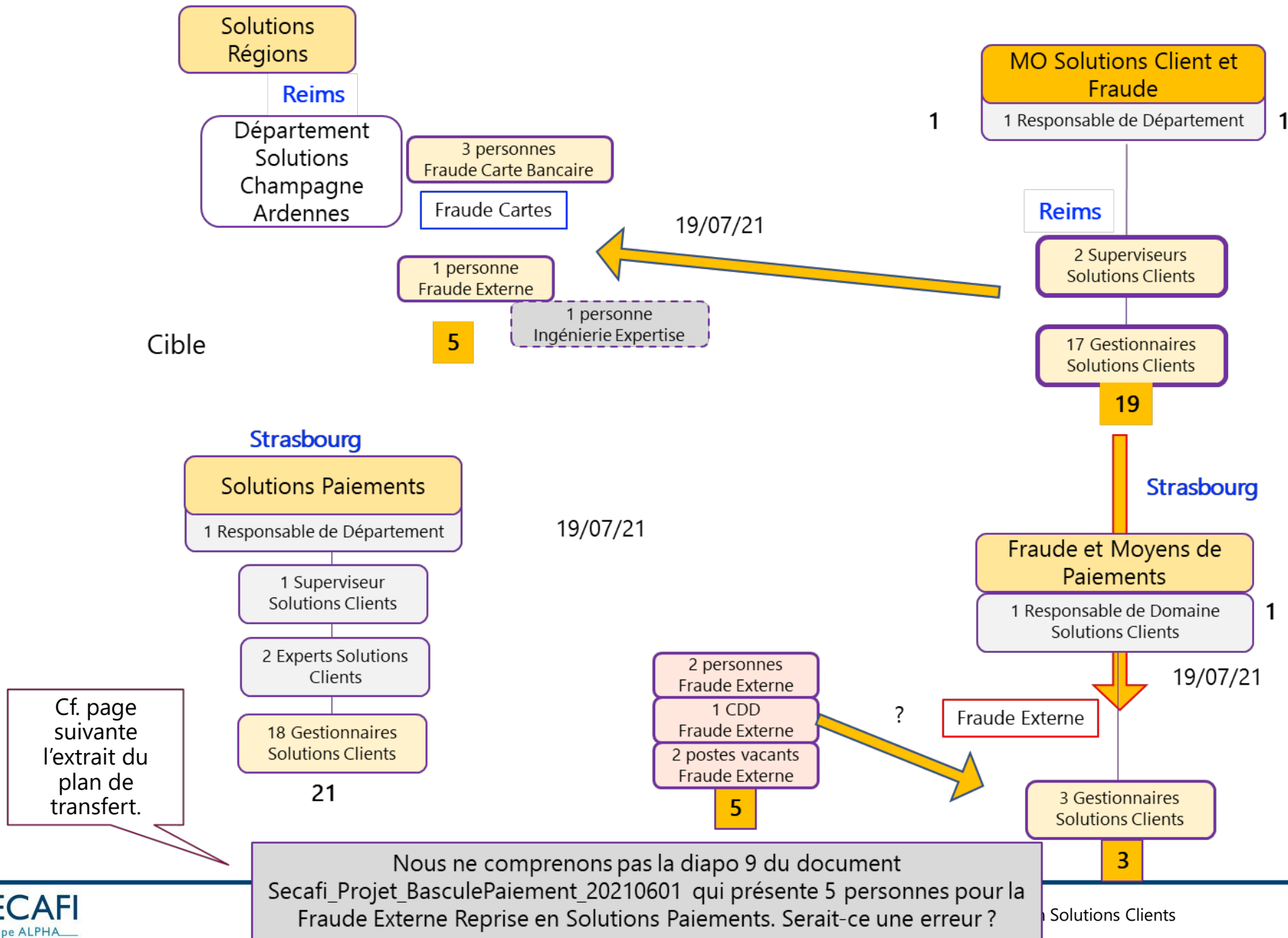
Évolution des activités et des organisations pour le FIDUCIAIRE : éclatement entre les Solutions Clients Régionalisées et le Département Paiements



Activités « Monétique commerçants + Mandats B2B » : un transfert vers les Solutions Clients Régionalisées, avec un rattachement transitoire à une structure technique temporaire



Activités FRAUDES : la fraude CB sera régionalisée et la fraude externe sera centralisée vers le Département Paiements. Son affectation au Département Fraude et Moyens de paiements nécessite confirmation...



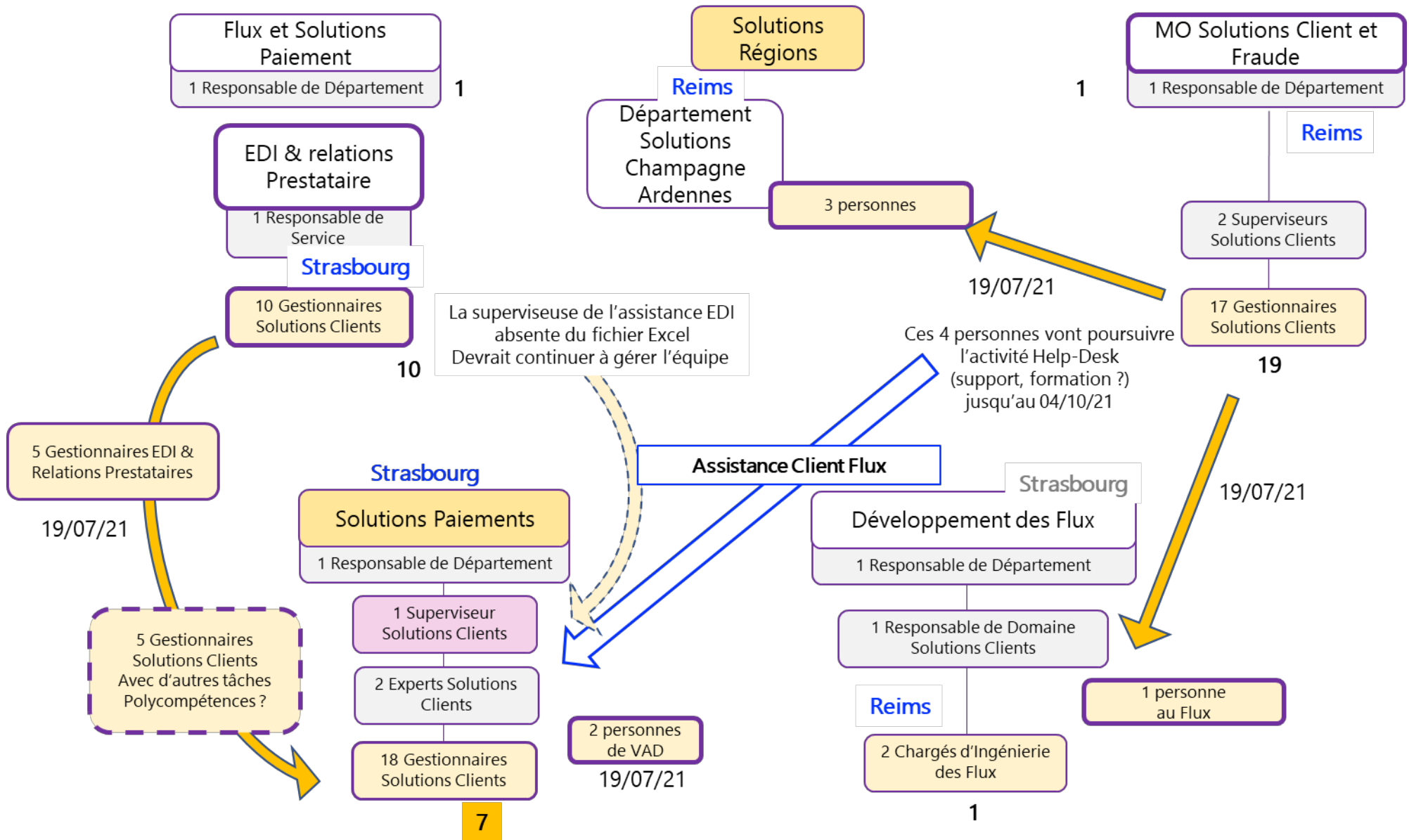
Plan de transfert sur la fraude externe reprise intégralement à Strasbourg

❑ Fraude Externe reprise

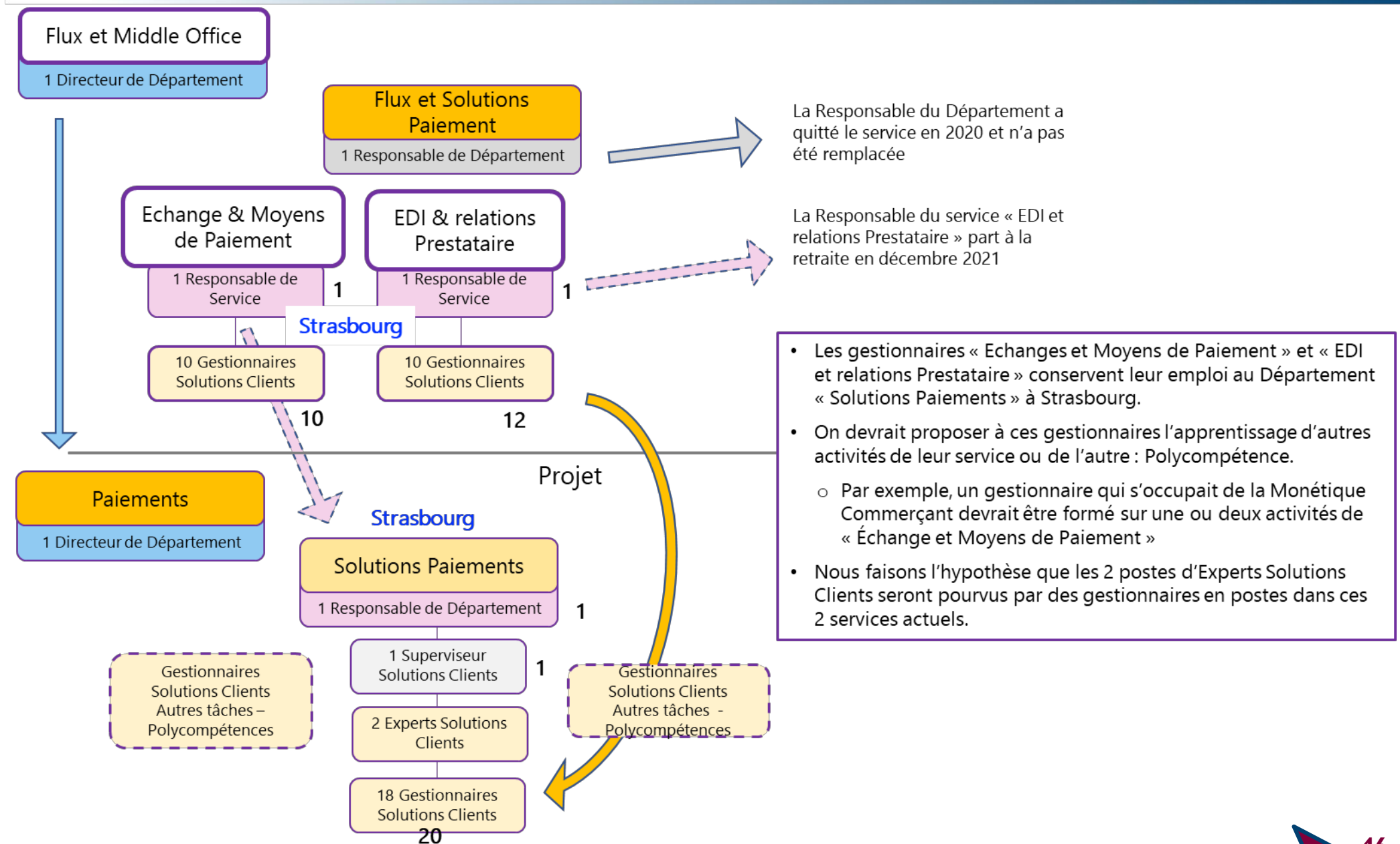
Nom	Prénom	Site	Evolution Affectation				
			Source	Date Affectation	Cible	Remplacé par	Date
		Strasbourg	MO Solutions Paiements & Fraude	19/07/2021	Solutions Paiem	./.	./.
		Strasbourg	MO Solutions Paiements & Fraude	19/07/2021	Solutions Paiem	./.	./.
		Strasbourg (CDD de renfort)	MO Solutions Paiements & Fraude	19/07/2021	Solutions Paiem	./.	./.
		Strasbourg	Direction des Crédits	(en attente confirmation date)	Solutions Paiem	./.	./.
Poste	Vacant	Strasbourg			Solutions Paiem	./.	./.

- ❑ Besoin de renfort complémentaire
 - ✓ Maintien du CDD déjà présent sur l'activité

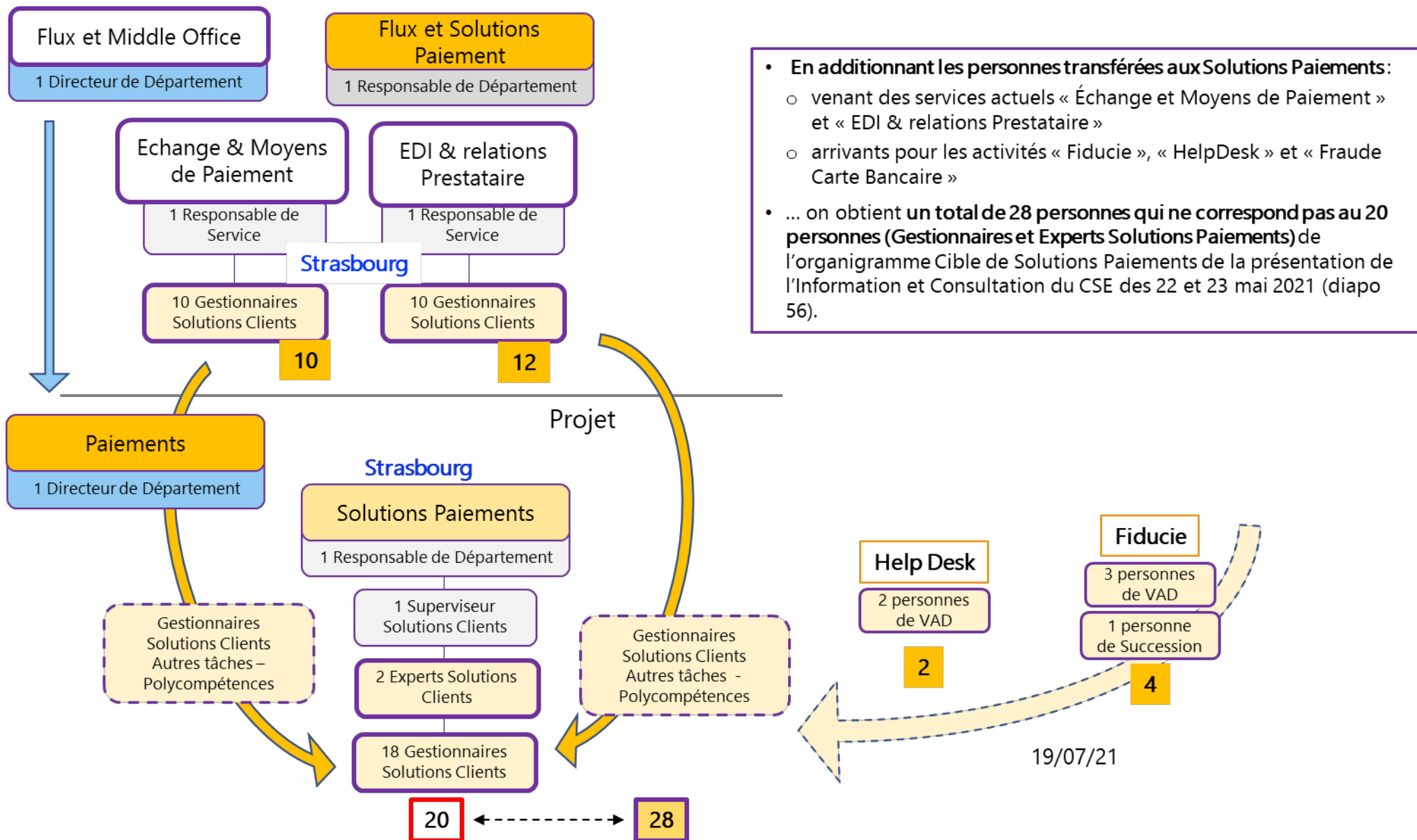
Activités de Help-Desk Clients : un transfert complet des activités depuis Reims vers Strasbourg, dans le Département Solutions Paiement



La constitution du Département Solutions Paiement s'appuie largement sur les actuels salariés en poste dans les 2 Services Échange / MDP et EDI / Relations prestataires...



... Mais le Département Solutions Clients serait également constitué par des salariés issus des unités Support VAD et Successions. Un sureffectif potentiel à confirmer





Évolution de la fonction managériale



L'évolution de la fonction managériale et le développement de l'expertise

Acceptation du poste de manager dans son rôle cible

- ▶ Il est attendu de cette évolution :
 - ▶ Un étagement managérial plus cohérent au regard de la **taille des équipes** qui se réduit (certains encadrent 5 personnes actuellement).
 - ▶ Le besoin de **sortir de l'approche du manager / « meilleur expert »**
 - ▶ Une **expertise métier qui s'est diluée au sein des équipes**, avec l'arrivée des outils d'assistance et de contrôle qui « guident » les collaborateurs, et l'ère des robots qui tend à réduire l'activité au traitement des rejets.
 - Une action « morcelée » pour les collaborateurs : le **manager serait le seul à disposer d'une vision globale** de l'activité
 - ▶ **Le rôle de manager passe au second plan** : « *les responsables sont des sachants qui assurent les rôles de chef de projet, organisateur, formateur, recetteur,... et qui redeviennent collaborateurs à 16h15, car l'agence est encore ouverte et l'équipe est partie* » : une **charge de travail importante** et complexe
- ▶ Une distinction sera faite entre :
 - ▶ **Manager** : qui aura pour but de développer les équipes, de les animer, pour atteindre les objectifs de performance
 - ▶ **Responsable de Domaine** (8 créations de postes au sein de l'entité Expertise Solutions Clients + 2 dans la filière Paiements) : qui aura pour but de développer et diffuser des expertises spécialisées
 - ▶ En outre, 4 emplois **d'Expert Solutions Clients** seront créés au niveau du Département Support Solutions Clients et Solutions Paiement, là encore dans le but d'incarner l'expertise au sein de la structure.
- ▶ L'enjeu serait de **clarifier les rôles, renforcer le leadership** axé sur la transformation du modèle et l'accompagnement des équipes, d'offrir à tous des **perspectives d'évolution** adaptées à leur profil, de **valoriser les talents**, de créer des passerelles.



Point de vigilance

- ▶ La suppression de 9 postes de managers sur 27 (33%) depuis 2019 doit attirer l'attention des acteurs de la santé **sur la charge de travail** des managers restants.
- ▶ La direction précise que « **le management n'est pas forcément la composante de leur métier que les managers préfèrent** » :
 - ▶ La création des postes de responsables de domaine peut aider à améliorer cet aspect,
 - ▶ Cependant **se pose la question de l'attractivité** pour le nouveau poste de manager en cible.
- ▶ Il est spécifié que le rôle de manager devrait être consacré au « **développement et à l'animation des équipes** ».
 - ▶ Or, il semble que le manager sera amené en cible à travailler principalement sur la « performance » et le fonctionnement des unités de travail (notamment avec la **planification des activités et l'allocation de la capacité de travail...**) : le manager ne risque-t-il pas d'être **cantoné au rôle de planificateur** et de contrôleur de la performance ?



L'évolution de la fonction managériale et le développement de l'expertise

Acceptation du poste de responsable de domaine



Point de vigilance

- ▶ Le poste de Responsable de domaine peut être **difficile à appréhender pour certains anciens managers** (ex : sentiment de vexation lié à la perte de responsabilité hiérarchique ; problème pour ceux qui souhaitent rester managers et dont il sera décidé qu'ils n'en ont pas le profil...)
- ▶ L'enjeu de la **reconnaissance** est actuellement limité à la valorisation des parcours, à l'appréciation de l'expertise et à l'élargissement des promotions pour les experts.
- ▶ La **mise en pratique** n'est pas finement définie à ce stade :
 - ▶ La direction évoque un *rayonnement* de l'expertise sur les 4 structures et les 3 sites régionalisés, sans que soient clarifiées la **méthode d'uniformisation de la vision** de l'accompagnement, ni l'**approche participative et transversale** en termes d'échanges de pratiques avec les superviseurs et responsables de département

▶ Selon la direction, à ce stade, **aucun sujet de crispation ne serait remonté de la part du management.**

- ▶ Les directeurs travaillent depuis de **longs mois en format participatif** avec la ligne managériale sur la nécessité de **valoriser les experts.**
- ▶ Une seule expression négative aurait été perçue durant les travaux ; un **effet de déception serait très isolé** et individuel, et dans ce cas, un dialogue serait ouvert afin d'en comprendre les raisons.
- ▶ Il existera le **même niveau de classification** et de **hiérarchie, la même part variable... entre les 2 filières manager / RD** (ce point est en cours de réflexion, le but étant de valoriser l'expert, et non de le déconsidérer).



Avis SECAFI

- ▶ **Le retour d'expérience** de la CE APAC a été exploité : il pourrait être étendu à celui de Natixis.
- ▶ Concernant une évolution sensible, il est important de mener une **enquête** auprès de l'ensemble des managers en amont du projet.
- ▶ Il serait intéressant de s'interroger sur le niveau d'appétence concernant le **rôle de manager**, et sur les actions de perfectionnement à mener.
- ▶ La **mise en pratique** nécessite d'être définie en amont de la mise en œuvre :
 - ▶ **choix des candidats** selon les 2 compétences et accompagnement de l'annonce aux candidats,
 - ▶ critères utilisés pour définir le nombre et la **constitution des domaines**,
 - ▶ **tâches** confiées à chaque filière, **délégations** et prérogatives, relations de travail entre elles, **interfaces** à assurer, **découpage** et absence de chevauchement ou de zones de recoupement (entre filières, mais aussi avec l'Ingénierie, les experts...),
 - ▶ intégration des facteurs de la **charge de travail** et de la **maîtrise des compétences** .



Évolution du temps de travail



L'évolution du temps de travail

Éléments de contexte

► Un accord temps de travail a été négocié lors de la fusion aboutissant à la CE GEE.

► Cet accord ne concerne que les fonctions support et débouche sur :

- Un fonctionnement commun avec des **plages variables** et des plages **fixes**, avec système de **badgeage** pour la majorité du personnel, se décomposant de la façon suivante :
 - Plage variable le matin : de 7h à 9h30 = > chacun gère son arrivée
 - Plage fixe : de 9h30 à 11h20 = > présence obligatoire
 - Plage variable : de 11h20 à 14h15 (minima 45 minutes de pause méridienne)
 - Plage fixe l'après-midi : de 14h15 à 16h15 = > présence obligatoire
 - Plage variable jusqu'à 19h = > chacun gère son départ
- Un fonctionnement présentant donc de la **souplesse** : 20 heures par semaine de plage fixe, et 40 heures de variable, sur 5 jours et
 - **Balance de 3 heures par semaine** pour ajuster les débordements (au-dessus, le temps est écrêté)
 - **Heures supplémentaires possibles** en cas de besoin
- Il existe par ailleurs, environ un peu plus de 70 personnes au **forfait jours** sur DSC, qui sont au rythme de 38 heures par semaine, du **lundi au vendredi**, sur 209 jours annuels ou du **mardi au samedi midi**, sur 213 jours annuels ; ces personnes ne « pointent » pas.
- À noter que les Fonctions Support adhèrent majoritairement au rythme du siège (L/V)
 - Un **service comme l'Assistance adhère aux horaires des agences** et donc suit plus couramment le **rythme du mardi au samedi** sur 36h45 du mardi au samedi midi ; mais il s'agit d'une **exception**.

7/9.30	9.30/11.20	11.20/14.15	14.15/16.15	16.15/19

► Le réseau commercial n'a pas été l'objet d'un nouvel accord ; il existe des différences entre anciennes Caisses :

- Alsace : semaine de 38 heures du lundi au vendredi sur 5 jours ; ouverture à 8h30 et fermeture à 18h.
- Lorraine-Champagne-Ardennes : semaine de 36h45, du **mardi au samedi matin (sur 4,5 jours)** ; ouverture à 8h45 et fermeture à 18h15.
- Les horaires n'ont pas été modifiés en agences pour des raisons matérielles (accès aux coffres, ...) ; les différences entre heure d'ouverture et de fermeture peuvent sembler faibles mais représentent, aux dires de la direction, un obstacle difficile à surmonter.



Avis SECAFI

► Il convient de prêter attention au fait que l'intérêt actuel du poste repose sur la **souplesse** du système, pouvant renvoyer à un la nécessité mettre en place une contrepartie en guise de reconnaissance (par exemple : rééquilibrage de la rémunération)

L'évolution du temps de travail

Les 3 options du projet

- ▶ La direction estime que la réorganisation de la DSC présente un **enjeu très important pour les agences et centres d'affaires**.
 - ▶ Un **travail a été mené avec les managers de premier niveau de la Direction Solutions Clients** afin d'ébaucher ce qu'ils pensent mettre en place dans le cadre du projet en termes d'adaptation du temps de travail et des modes de fonctionnement, pour **couvrir au mieux les horaires d'ouverture des agences**, et répondre aux sollicitations du réseau commercial.
 - ▶ Une **négociation a lieu le 28 mai 2021 entre IRP et direction afin d'évoquer le sujet de l'élargissement des plages horaires et de l'amplitude de la semaine**, pour la DSC ; 3 options sont pressenties :
 - ▶ **Élargissement de la plage fixe de l'après-midi d'une demi-heure (passage de 16H15 à 16h45)** afin d'assurer à minima une demi-heure supplémentaire de présence = > **cette obligation serait adoptée pour les Opérations clients et les Paiements**.
 - Les managers n'ont fait remonter aucune demande concernant une réduction de la pause méridienne, la régulation s'y effectuant naturellement.
 - ▶ Mise en place d'une **permanence tournante le soir jusqu'à 18h15 (18h en Alsace)** avec un **décali de prévenance de 4 à 6 semaines**, afin de s'assurer qu'il reste toujours quelques personnes de la DSC présentes le soir jusqu'à la fermeture des agences.
 - À noter que cette **couverture de la plage du soir fonctionnerait bien actuellement, sans qu'il y ait lieu de la réguler** (notamment via la présence de ceux qui préfèrent rester plus tard le soir et arriver plus tard le matin), mais que les managers de la DSC souhaiteraient mettre en place un **fonctionnement plus structuré et réparti équitablement sur tous** = > **cette obligation serait adoptée pour les Opérations clients et les Paiements**
 - Il s'agirait de **permanences**, et non pas d'astreintes, suivant une **rotation** organisée via un **planning** visant à établir ceux qui seraient présents ; il serait demandé à chacun de se libérer **2 soirs par semaine** (à rattraper à leur convenance sur les plages variables en journée), 1 soir en cas de temps partiel.
 - ▶ **Possibilité – pour ceux qui le souhaitent, sur la base du volontariat - de passer du rythme de L/V au rythme de M/S** ; le samedi ne nécessiterait pas autant de personnel que la semaine, l'activité y étant moindre (activité du réseau consacrée aux entretiens clients, requérant moins de solliciter la DSC) ; mais afin de couvrir l'amplitude et de répondre aux sollicitations du réseau, il est nécessaire d'organiser une présence régulière le samedi matin.
 - À noter que **cette plage ferait l'objet** d'une plage fixe (par exemple de 8h45 à 12h ou 12h30) **et d'une plage variable** (par exemple entre 8 heures et 8h45 à l'ouverture ; puis en fin de demi-journée).
 - Le travail du M/S est considéré par certains comme attractif en raison de la **concentration de l'activité sur 4,5 jours par semaine**.
 - Il est envisagé **une clause permettant au personnel en place de choisir de rester sur le rythme L/V, les nouveaux arrivants (recrutements, mobilités) basculant directement dans le rythme M/S**
 - À terme (après mise en œuvre de la poly-compétence), une ouverture au **télétravail le samedi matin** pourrait être étudiée.



L'évolution du temps de travail

La population concernée

- ▶ Après négociation, l'accord s'appliquerait à toutes les unités de travail « bancaires »
 - ▶ **Seraient concernés, l'ensemble des salariés (174 postes)** des nouvelles directions :
 - ▶ **Opérations Clients** (104 postes)
 - ▶ **Paielements** (31 postes)
 - ▶ **Ne seraient pas concernés les salariés (38 postes)** des nouvelles directions :
 - ▶ **Solutions IT communautaires** (27 postes)
 - ▶ **Informatique, technologies et data** (10 postes)
 - ▶ **Budget et contrôle** (1 poste)
- ▶ Le contrat n'est éligible qu'à un seul régime ; il n'est donc pas possible d'envisager un rythme en alternance (exemple : une semaine du L/V, et une semaine du M/S)
 - ▶ Durant l'expérimentation Solutions 57, un système de **permanences** avait été établi pour renforcer le **samedi matin** ; il pourrait y avoir recours – sur volontariat – dans le cadre du projet (ex : 1 samedi toutes les 8 semaines)
 - ▶ Selon la direction, les **managers sont confiants** dans la capacité des N +1 à organiser l'activité selon deux rythmes.



Point de vigilance

- ▶ Il peut exister un risque **d'incompréhension** de la part :
 - ▶ des personnels au **forfait jour**,
 - ▶ des **salariés qui ne sont pas en lien direct avec le réseau** (exemple : Ingénierie, Support solutions clients, Expertise Solutions Clients)
- ▶ Le basculement d'office sur le rythme M/S des nouveaux arrivants peut déboucher sur un problème **d'attractivité**
- ▶ Trouver le bon équilibre entre les deux rythmes nécessitera de fortes **capacités en planification**
 - ▶ La capacité des N+1 à organiser l'activité (planning, délégation, délai de prévenance,...) **repose sur l'expérimentation Solutions 57, qui ne portait pas sur le même type de population** (ressources temporaires, en partie issues du réseau)

L'évolution du temps de travail

La question de l'anticipation et de la mise en œuvre reste posée



Avis SECAFI

- ▶ Pour permettre aux élus d'évaluer les écarts entre système actuel et cible, ainsi que la marche à franchir, il est préférable de leur **présenter tous les éléments permettant de comprendre les évolutions** visées :
 - ▶ nombre de salariés concernés par un changement de temps de travail, par département et par métier
 - ▶ cartographie socio-démographique de la population visée
 - ▶ recensement de tous les horaires individuels et forfaits actuels, plages fixes et variables, pratiques relatives aux heures supplémentaires et aux permanences (avec leur périodicité, leur durée, la rémunération attitrée), extraction des horaires de présence actuelle le soir et le samedi
 - ▶ étalonnage de la réduction d'activité du samedi matin
 - ▶ écarts entre politiques locales ; et écarts entre politique prescrite et déclinaisons réelles ; leviers et points de contrainte actuels
 - ▶ compte rendus des groupes de travail menés par les managers
 - ▶ avenants au temps de travail prévus : pour ceux qui changeraient de rythme (passage du L/V au M/S) ; ou d'emploi (éligible au forfait jour)
- ▶ La prévention des risques oblige à **s'interroger en amont du projet** et à **anticiper des solutions de repli** :
 - ▶ refus de changement horaire : repositionnements possibles sur des services ne présentant pas ces contraintes ?
 - ▶ contradiction entre évolution horaire et adhésion du personnel à la poly-compétence : aménagement différent de la permanence du soir ?
 - ▶ minimisation des impacts du changement : écoute et remontée des points de crispation ?
 - ▶ conséquences sur la vie privée (temps de trajet, garde des enfants, voire des petits-enfants ou des parents, vie associative, travail du conjoint, ...) : enquête relative au temps de travail menée auprès du personnel en amont du projet ? Étude QVT ?
 - ▶ impacts en termes d'exposition aux RPS (rythme, charge de travail, équité, motivation, attractivité, relations interpersonnelles, autonomie, appauvrissement du rôle de manager cantonné aux planifications,...) : indicateurs de suivi, outils de régulation, circuit de veille et d'alerte ?
- ▶ Au-delà de la phase de conception, il est nécessaire de définir la **déclinaison de la mise en œuvre** et les **modes pratiques de fonctionnement** (en phase de transition, comme en phase courante post-déploiement)
 - ▶ Planification des **horaires**, en fonction de la **taille des équipes, de la charge de travail** et des déterminants de la réduction du nombre de postes ; ajustements en cas d'absence imprévue : binômes ? Ressources additionnelles ? Équipe volante ? ...
 - ▶ Outil de planification et gestion duale du **temps** et de la déclinaison locale des **activités et des domaines de compétences**, afin d'assurer une **présence correspondant aux besoins, et à l'acquisition des aptitudes** (pouvant s'étaler sur des mois, voire des années)
 - ▶ **Modalités de passage au nouveau temps de travail** (immédiate après signature de l'accord, la montée en compétences étant progressive)
 - ▶ **Évolutions à terme** (par exemple, en cas d'évolution du temps de travail au niveau du réseau commercial)



Point de vigilance

- ▶ Les changements **liés au temps de travail** ne sont pas identifiés par la direction, comme pouvant être prioritairement **objets de préoccupation pour les salariés** (la poly-compétence et la mobilité géographique ayant été identifiées, par la direction, comme les principaux points d'inquiétude du personnel).



Avis SECAFI

- ▶ Il nous semble que l'évolution du temps de travail pourrait représenter en soi un point de crispation au niveau des équipes : il aurait été bon de réaliser une **enquête auprès du personnel, concernant ce point précis**, en amont du projet.
- ▶ En soi, cette évolution peut être contraignante, mais **couplée à la montée en compétences et à la prise en charge de plusieurs activités**, au changement de **fonction, de département, d'équipe, de structure** ... cette **contrainte se rajoute à une demande d'effort déjà importante**, et pourrait se heurter aux limites de la « malléabilité » du personnel (à noter aussi la mise en œuvre en septembre du nouvel accord de **télétravail**).
- ▶ Nous attirons votre attention sur le fait que :
 - ▶ la planification des permanences est mieux acceptée si elle est **discutée en équipe**.
 - ▶ l'acceptation passe aussi par des **marques de reconnaissance des efforts fournis** dans le cadre des projets.





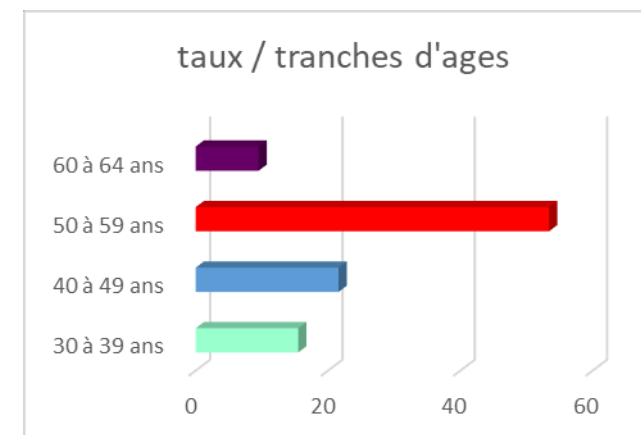
Focus sur la population concernée par le projet



Focus sur la population : un âge moyen de 50 ans

Un contexte socio démographique à prendre en compte

Activités	Moyenne d'âge	Site majoritaire	
Collecte et placement	50,3		
assurance vie	52,3	Nancy	
contrôle et fiscalité	50,3	Nancy	
épargne	48,9	Nancy	
Flux et solutions Paiements	49,7		
échanges et moyens de paiement	53,4	Strasbourg	Reims
EDI et relations prestataire	46,9	Strasbourg	
fiducie	49,3	Nancy	
Ingénierie et Assistance bancaire	47,6		
assistance bancaire	47	Nancy	
<i>cellule solution 57</i>	50,5		
<i>cellule soulu 57 assistance bancaire</i>	48,1		
ingénierie	43,3	Metz	
MO solution client Fraude	49,9	Nancy	Reims
Prestat clientèle et gestion doc	52,7		
numérisation et flux Doc	44	Nancy	
prestations clients	56,7	Nancy	
prestations règlementées	51	Nancy	
Successions	46,6	Strasbourg	Reims
Support VAD	50,5	Strasbourg	
Moyenne d'âge	49,4		



Point de vigilance

- ▶ Plus de 90 personnes ont 50 ans et plus : **78 salariés sont âgés entre 50 et 59 ans.**
- ▶ 55 personnes ont entre 30 et 49 ans.



Avis SECAFI

- ▶ L'âge de la population concernée est un **facteur à prendre en compte dans la conception d'un projet emportant de tels enjeux en matière d'évolution des compétences et d'organisation du travail.**

Focus sur la population : un âge moyen de 50 ans

La direction met en avant ses atouts

La direction a conscience d'un possible affaiblissement de l'appétence sur les mobilités fonctionnelles pour les personnes en fin de carrière.

Une posture managériale affichée **de prise en compte des aspects humains, de respect et d'écoute** (« *personne ne sera laissé au bord de la route* »).

Les **managers ont été associés au projet, et n'ont pas remonté de sujets de crispation.**

L'entreprise a **l'habitude de former le personnel**

- Le projet est **conçu avec la DRH**, en prenant en compte cette pyramide des âges.
- Les **entretiens individuels avec le hiérarchique** sur les forces et appétences, mais aussi les bilans périodiques, les entretiens individuels d'évaluation... ont pour enjeu d'évaluer cette appétence.
- Les cas sensibles (Fraude et Fiducie) seront **reçus systématiquement par la DRH**.
- Un accompagnement des fins de carrière est envisagé.

- Le personnel issu du réseau est passé par le crédit, les Titres, l'Assurance vie et **a l'habitude du changement ...**
- Il existe assez **peu de cas de personnes mono-tâche.**
- Des personnes **souhaitent changer** d'activité depuis longtemps.
- Le projet n'implique **pas de mobilités géographiques.**
- Des salariés sur certains **sites sont habitués à changer** (plusieurs fusions sur Nancy et Reims) : ce seront les plus impactés (transfert de Fiducie et Fraude sur Strasbourg).
- **Strasbourg a moins été soumis aux fusions** mais a connu par le passé davantage de polyvalence.
- Des marges de souplesse existent pour les activités moins transférables (ex : plusieurs activités possibles au sein de Successions).

- Le projet bénéficie du retour **d'expérience de l'expérimentation « Solutions 57 »**.
- Des **moyens importants** sont mis en place (141 personnes sur 174, soit 81 %, seront formées) ; Méthodologie **AFEST** ; **Immersion adaptée** à chacun ; jusqu'à validation des fondamentaux ; **Progressivité** de la montée en compétences ; absence de date butoir (« *on ne démarrera que quand on sera prêt* »).
- **Des points d'étape** structurés sont prévus (choix, immersion, point sur les acquis, mise en œuvre).

Focus sur la population : un âge moyen de 50 ans

Les effets des parcours d'évolution sont à intégrer en amont du projet

▶ Le profil socio démographique des BO et MO présente une **moyenne d'âge élevée** (50 ans) avec un **personnel majoritairement issu de parcours de mobilité** interne :

- ▶ Gel des recrutements externes depuis 2014 et repositionnements issus du réseau commercial
 - ▶ **Population parfois « usée », mais expérimentée**
- ▶ Parcours de reconversion vers les fonctions supports donnant lieu à de bonnes expériences : réussite de l'intégration ; vision enrichissante ; appropriation rapide (exemple : Successions)

▶ Sur certains sites, une plus forte spécialisation a pu se développer en lien avec les fusions : **sites poly-compétents qui sont devenus mono-activité** (exemple : VAD sur Strasbourg ; fraude à Nancy ; Successions sur Reims et Strasbourg)



Point de vigilance

- ▶ Le personnel issu du réseau commercial a ses propres qualités ; cependant depuis 7 ans, les remplacements se font via des mobilités et reclassements internes et **il n'existe plus d'apport externe de spécialistes administratifs,**
- ▶ Les sites sont habitués à changer, soit sous l'effet des fusions, soit sous l'effet de réorganisations :
 - ▶ **Ces changements sont subis,**
 - ▶ Ils peuvent déboucher sur une forme de malléabilité, mais aussi sur un **effet de lassitude**, notamment lorsque le parcours a été long et les changements nombreux (impression de vivre changement sur changement, sans pouvoir souffler ; perte de statut),
 - ▶ Les allers-retours entre **organisation polyvalente et spécialisées** peuvent susciter **des doutes et du détachement** : l'absence de pérennité des modes d'organisation **peut devenir anxiogène** (remise en cause des choix).
 - ▶ En l'occurrence, dans le projet présenté, certaines activités, qui vont nécessiter un investissement en termes d'apprentissage, ne seront pas pérennes, mais temporaires avant automatisation (ex : VAD)
- ▶ **Des sites sont peu habitués au changement (ex : Strasbourg) ou seront fortement sollicités (Reims, Nancy), ce qui peut exacerber les facteurs de risque du projet.**



Avis SECAFI

- ▶ Il est souhaitable d'effectuer un travail sur la **cartographie** des âges, de l'ancienneté et des parcours professionnels **en amont du projet** (si possible intégré à la démarche de GPEC) et d'en présenter les résultats aux IRP.
- ▶ Un travail de cartographie des personnels qui ont été polyvalents, et des salariés mono-activité, est aussi indispensable.

Focus sur la population : un âge moyen de 50 ans

Les facteurs tels que l'usure professionnelle et les facteurs d'engagements sont à intégrer

► Un travail est mené par le management autour de la **grille Appétences et Compétences**, selon le principe du projet d'avoir :

- ▶ 3 personnes formées par activité, au minimum,
- ▶ Au **départ, 3 poly-compétences**, puis montée progressive **jusqu'à 4, 5, ou 6 activités/personne**

Avis SECAFI

► Le projet reste à aborder de manière plus globale :

- ▶ **L'apprentissage nécessite davantage de temps avec l'avancée en âge** : ce point est à prendre en considération au niveau de l'ensemble des formations.
- ▶ La **motivation** est un élément fondamental d'acquisition des compétences : **il est important qu'elle ne soit pas liée qu'à la reconnaissance des parcours et au risque de perte d'employabilité** (ces éléments relevant de la responsabilité de l'entreprise) **mais aussi au sens** (intérêt des tâches) **et à la reconnaissance des efforts consentis** (rétribution spécifique, compensation).
- ▶ La *dynamique sociale collective et mobilisante* évoquée par la direction reste à **décrire concrètement**, de même que la démarche **d'accompagnement culturel** prévue pour encourager la coopération.
- ▶ Le lien entre montée en compétences et choix des **sachants et référents** doit être produit.
- ▶ De même que le lien avec la démarche de **planification**.
- ▶ L'ensemble du parcours devra être **suivi par les acteurs de la santé au travail**.



Point de vigilance

- Déployer une nouvelle compétence peut s'avérer plus difficile avec le temps :
 - ▶ **Lassitude** et effets d'accumulation,
 - ▶ Perte de motivation, **résignation** (notamment si les changements sont imposés par des transferts, fusions, automatisations, externalisation...),
 - ▶ **Fatigue** générale, en lien avec **l'usure professionnelle** ou les problèmes de santé et d'adaptation (préconisations de la médecine du travail),
 - ▶ **Inquiétude** face au changement, en lien avec l'absence d'entraînement (notamment personnel laissé longtemps sur les mêmes tâches),
 - ▶ **Exigences en termes de sollicitation cognitive** et sociale (mécanisme d'acquisition des savoirs faire, mémorisation, agilité, rythme),
 - ▶ **Sentiment d'inutilité** lorsque le départ à la retraite est très proche.
- Une poly-compétence pouvant aller jusqu'à la prise en charge de **6 activités** n'est pas neutre : accumuler les compétences et en changer souvent peut être source de **charge mentale importantes** (passage d'une opération à l'autre, interruptions, charge cognitive et relationnelle avec l'assistance).
 - ▶ Les enseignements tirés de l'expérimentation Solutions 57 sont intéressants mais ne s'appliquent pas exactement à la même population ni aux mêmes activités.
- Avec l'âge et l'ancienneté, le changement de métier pour les **managers et responsables de domaine** peut entraîner le même type de freins.
- Ces changements **s'ajoutent par ailleurs aux évolutions en termes de rythme et de temps de travail**.



Évolution des postes et des effectifs en lien avec le projet



Bilan de l'évolution des postes induite par le projet

Distribution par métiers sur l'ensemble du périmètre de la DSC

métiers	actuel	cible	delta
directeur S.C.	1	1	0
directeur des opérations		1	1
directeur de département	2	4	2
responsable de département	9	10	1
responsable de service	15	2	-13
responsable de domaine S.C.		10	10
responsable de domaine SI		6	6
responsable de domaine data		1	1
responsable de domaine IT		1	1
superviseur S.C.	9	7	-2
superviseur SI		1	1
expert S.C	1	4	3
gestionnaire S.C.	112	95	-17
chargé d'ingénierie S.C	8	6	-2
chargé d'ingénierie flux		2	2
technico commercial successions	13		-13
gestionnaire successions	3		-3
CP	19		-19
CP SI		6	6
CP IT		1	1
CP DATA		4	4
product owner produit		6	6
administrateur IT	1		-1
chargé de SI	9		-9
analyste exploitation et projets		5	5
chargé de gestion et budget	2	1	-1
TOTAL	204	174	-30



Point de vigilance

- ▶ On note une augmentation du nombre de postes de directeurs (+3) et de responsable de département (+1) : **la ligne hiérarchique se concentre mais n'est pas réduite.**
- ▶ On note aussi une augmentation du nombre de postes de responsables de service (+5) via la création des responsables de domaine.
- ▶ Réduction du nombre de superviseurs « SC » (-2).
- ▶ Augmentation du nombre d'experts (+3).
- ▶ **Suppression de 17 postes de gestionnaires S.C.**
- ▶ **Suppression de 13 postes de technico commerciaux successions et de 3 postes gestionnaires successions.**
- ▶ Suppression de 2 postes de CP.
- ▶ **Suppression de 5 postes** sur les fonctions administrateur IT et chargé de SI.
- ▶ Suppression de 1 chargé de budget.
- ▶ **Suppressions nettes : -30 postes.**

Bilan d'évolution des effectifs

Distribution par localisation (sur la base de l'effectif 2021)

	Reims		Strasbourg		Nancy		Metz		TOTAL	
	actuel	cible	actuel	cible	actuel	cible	actuel	cible	actuel	cible
directeur de département			1	1	1	1				
directeur des opérations						1				
responsable de département	1	1	1	3	1	3		1		
responsable de service			3	0	5	0	1	0		
responsable de domaine S.C		2		3		5				
superviseur S.C.	1	1	3	2	2	3	1	1		
gestionnaire S.C.	10	15	41	36	39	44				
chargé d'ingénierie S.C							6	6		
chargé d'ingénierie flux		1						1		
technico commercial successions	6	0	6	0	1	0	1	0		
gestionnaire successions	6	0	2	0	1	0				
expert S.C	1	0		2		2				
	25	20	57	47	50	59	9	9	141	135

Les postes actuels se basent sur le fichier de l'effectif envoyé, pour 2021, en tenant compte des missions et CDD **sur les mêmes types de postes**, mais sans les missions Solutions 57

En cible nous avons positionné arbitrairement les 8 responsables de domaine



Point de vigilance

- ▶ La cible fait apparaître **une réduction de 6 postes** par rapport à l'effectif actuel avec :
 - ▶ une **baisse** de :
 - ▶ **20% sur Reims,**
 - ▶ **et de 17% sur Strasbourg,**
 - ▶ une **hausse de 17,5 % sur Nancy.**



Avis SECAFI

- ▶ Il est **indispensable de fournir aux élus une matrice avant / après** des postes avec effectifs et sites concernés.



Bilan d'évolution des effectifs

Distribution par localisation (sur la base de l'effectif fusion 2018)

	Reims		Strasbourg		Nancy		Metz		TOTAL	
	actuel	cible	actuel	cible	actuel	cible	actuel	cible	actuel	cible
directeur de département				1	2	1				
directeur des opérations						1				
responsable de département	1	1	2	3	4	3		1		
responsable de service	1	0	1	0	8	0	1	0		
responsable de domaine S.C		2		3		5				
superviseur S.C.	1	1	3	2	4	3	1	1		
gestionnaire S.C.	10	15	37	36	65	44				
chargé d'ingénierie S.C							8	6		
chargé d'ingénierie flux		1						1		
technico commercial successions	6	0	7	0		0				
gestionnaire successions		0	3	0		0				
expert S.C	1	0		2		2				
	20	20	53	47	83	59	10	9	166	135

Les postes actuels se basent sur le document fourni au CSE (effectif de 2018) que nous avons reventilé par sites (modulo quelques incertitudes) sans tenir compte des missions Solutions 57.



Point de vigilance

- ▶ La cible fait apparaître **une réduction de 31 postes** par rapport à l'effectif de 2018 (fusion) avec :
 - ▶ une **baisse** de :
 - ▶ **10% sur Metz,**
 - ▶ **11% sur Strasbourg,**
 - ▶ **30,5% sur Nancy.**

Avant la réorganisation, les activités bancaires de la DSC comprennent 167 postes, pour 147 salariés CDI

▶ La base poste présentée dans le dossier remonte à l'organisation mise en place à la création de la CE GEE.

▶ La politique de remplacement sélective des départs de CDI sur les postes concernés a induit une fonte de ses effectifs CDI depuis 2018.

- ▶ À fin avril 2020, **147 salariés en CDI dotent les postes des unités de travail de la DSC pour 167 postes,**
- ▶ **10 CDD viennent renforcer les CDI,**
- ▶ **10 postes seraient non dotés.**

▶ Ainsi, **la plupart des activités de BAQ / Ingénierie ont vu fondre leurs effectifs CDI depuis la dernière réorganisation...**

- ▶ L'assistance bancaire, l'ingénierie, l'épargne, les prestations clients, la numérisation et les flux documentaires, l'assurance vie et contrôles et fiscalité.

▶ **...Tandis que les postes sur les activités de Flux et MO ont continué d'être dotés par des salariés CDI jusqu'au moment du projet.**

Organisation existante			Nbre postes	Effectifs CDI	Effectifs CDD	Total Effectifs	Ecart Posts et Effectifs CDI	
Direction Solut. Clients			1	1	0	1	0	
Directeurs des 2 Départements (BAQ / Flux & MO)			2	2	0	2	0	
Responsables Département			7	5	0	5	-2	
Banque au quotidien / ingénierie	Ingénierie et Assistance	Assistance Bancaire*	19	13	0	13	-6	
		Ingénierie	10	8	1	9	-2	
	Collecte et Placements	Epargne	12	9	1	10	-3	
		Contrôle et Fiscalité	7	6	0	6	-1	
		Assurance-vie	7	6	1	7	-1	
	Prestations clientèle et Gestion doc.	Prestations Clients	9	6	0	6	-3	
		Prestations réglementées	8	7	0	7	-1	
		Numérisation et flux doc	7	1		1	-6	
	Successions			17	21	3	24	4
	Flux et MO	Flux et Solutions Paiements	Echange et Moyens de paiement	11	10	1	11	-1
EDI et relations prestataires			11	12	1	13	1	
Fiducie		8	8	0	8	0		
Support VAD		19	19	1	20	0		
MO Solutions clients et fraude		12	13	1	14	1		
Total =			167	147	10	157	-20	

(*) : recensement des 13 salariés, y compris ceux en mission "Solutions 57"

Source : extraction du fichier du personnel et document d'information-consultation

Par le jeu des 15 départs en retraite potentiels d'ici fin 2022, la cible « postes » envisagée pourrait être atteinte d'ici la fin du projet, ce qui permet de valider que – quantitativement – « *chacun pourra trouver une place dans la cible* » (Direction)

- ▶ La population des salariés CDI œuvrant sur les activités bancaires se caractérise par son âge : **l'âge moyen est de 50 ans et la moitié des salariés ont entre 50 et 59 ans.** (78 sur 157).
- ▶ Nous estimons que 15 salariés pourraient partir en retraite d'ici fin 2022 (âge > 60 ans) = > **Cet écoulement naturel induirait que la population des CDI pourrait tomber à 132 d'ici fin 2022.**
- ▶ **La politique de GPEC déployée depuis 2018, associée à pyramide des âges favorable à un écoulement encore marqué, permettrait donc de mettre en œuvre le projet sans procéder à la mise en œuvre d'un plan d'accompagnement à la réduction des effectifs (PDV, RCC).**

Organisation Cible		Nbre postes
Direction Solut. Clients		1
Direction Opérations Clients		1
Dép. Ingénieries et Expertise	Expertise Solutions Clients	8
	Département Ingénierie	8
	Département Supports Solutions Clients	20
Dép. Solutions Régionalisées	Solutions Nord Lorraine	14
	Solutions Sud Lorraine	18
	Solutions Alsace	17
	Solutions Champagne Ardennes	17
Dép. Paiements	Département Solutions Paiements	22
	Fraude Moyens Paiement	4
	Département Développement Flux	4
		134

La réduction des postes se jouerait par le non-remplacement de postes libérés par l'écoulement naturel

Effets sur la charge de travail

- ▶ La Direction construit un schéma cible, en tenant compte de la pyramide des âges et du turnover naturel dans la durée et progressivement, avec toutes les compétences, mais en rationalisant les moyens humains.
- ▶ L'automatisation et la dématérialisation de l'activité, couplée à la poly-compétence sont les 2 principaux leviers activés pour réduire les ETP nécessaires à la prise en charge de l'activité.
- ▶ Ainsi, la rationalisation des moyens se joue simultanément à une attente de développement de nouvelles compétences par les salariés restant.
 - ▶ « **On réduit les ressources et elles doivent monter qualitativement** ».



Avis SECAFI

- ▶ Des **situation de fortes exigences sur la charge**, voire de saturation, sont reconnues dans certaines activités :
 - ▶ Assurance-vie
 - ▶ Contrôle et fiscalité
 - ▶ Epargne
 - ▶ Successions
- ▶ Inversement **Titres et Fiducie seraient en « sous activité »**.
- ▶ La mise en place du projet **sur des activités en fonctionnement déjà dégradées risque de se solder par un échec** (ex : service en surcharge ne parvenant pas à se rendre en formation, ni à former d'autres services).
- ▶ Il est important **d'établir un point quantitatif et qualitatif de la charge de travail** par service et par site.
- ▶ Identifier les points de surcharge permettrait de **prioriser** les actions de montée en compétences en fonction de l'urgence des besoins et de la disponibilité du personnel.



Point de vigilance

- ▶ La baisse de l'effectif sur les 2 dernières années **peut avoir induit des situations des surcharge,**
- ▶ **et potentiellement sur des risques en termes de santé au travail** (stress professionnel non régulé, charge mentale, symptômes dépressifs, épuisement...).

La réduction des postes se jouerait par le non-remplacement de postes libérés par l'écoulement naturel. Estimation de la charge de travail



Avis SECAFI

- ▶ À terme, il est attendu davantage de **gains de productivité des divers leviers existants** (automatisations, assistants virtuels, IA, dématérialisation, robots, externalisations, simplifications, réduction du nombre de contrôles, du nombre de livraisons, nouvelles prestations de service paiement, reports de tâches sur le client, l'assureur, ...).
 - ▶ Une **cartographie actuelle et cible de ces gains permettrait de mieux projeter les leviers** sur lesquels l'activité peut et pourra s'appuyer.
- ▶ À ce stade, le dossier d'I/C n'explique pas clairement **les attendus du projet lui-même en termes de gains de productivité** (économies d'échelles supposées de la poly-compétence et de la solidarité), ni l'évolution des charges à terme.
 - ▶ Sans cet élément primordial, il est difficile de juger **l'adéquation entre effectif projeté et charges de travail** dans le cadre du projet.
 - ▶ Il est important aussi de se rappeler que **passer de pic en pic ne permet plus de « souffler »**, et qu'il est bon de conserver des temps de moindre sollicitation.
 - ▶ La direction évoque des **réductions d'activité** ; cependant, les baisses d'activité de l'entreprise ne sont pas toujours synonymes de baisses d'activité de travail.
- ▶ **Pour estimer** la taille des équipes en cible, la direction part de **sa vision actuelle des charges par activité** (ex : « l'épargne c'est tant d'ETP.. ») et **du poids des régions à iso activité pour les solutions régionalisées** ; elle explique que cette hypothèse de calcul « à dire de direction » a permis de calibrer **l'expérimentation Solutions 57**, et a ainsi été **confirmée** par la mise en œuvre opérationnelle, démontrant la cohérence entre estimation des charges, et traitement réel de l'activité
 - ▶ **Une règle de 3 semble insuffisante** dans le cas présent car elle ne prend pas en compte
 - ▶ l'évolution de **l'effectif** (réduction de la taille des équipes) via l'érosion naturelle, et la perte d'expertise
 - ▶ les **gains** (robotisation, ...) et **contraintes** (pics, absences, augmentation de charges,...) et notamment la phase de **montée en compétence** (phase de transition longue)
 - ▶ la nouvelle **organisation du travail** (régionalisation, poly-compétence, chevauchements de saisonnalité, partage des responsabilités et des charges,...)
- ▶ **La direction explique** avoir des échanges très **réguliers avec la DRH** et **ne pas hésiter à rajouter des CDD ou des personnels en mission là où il est nécessaire d'ajuster le dimensionnement**
 - ▶ définir les actions à mettre en place en cas de détection d'un déficit de capacité au regard de la charge de travail (allongement des délais de traitement, transfert de charge intra et inter Pôles régionalisés via un « système d'entraide », mutualisation de la charge, recours à des CDD, etc.) permet d'anticiper les risques mais il s'agit de **prévention secondaire**.
 - ▶ il convient aussi de se placer en **prévention primaire** (supprimer le risque à sa source en dimensionnant plus finement au départ l'effectif cible via une prise en compte de l'ensemble des facteurs concernés).

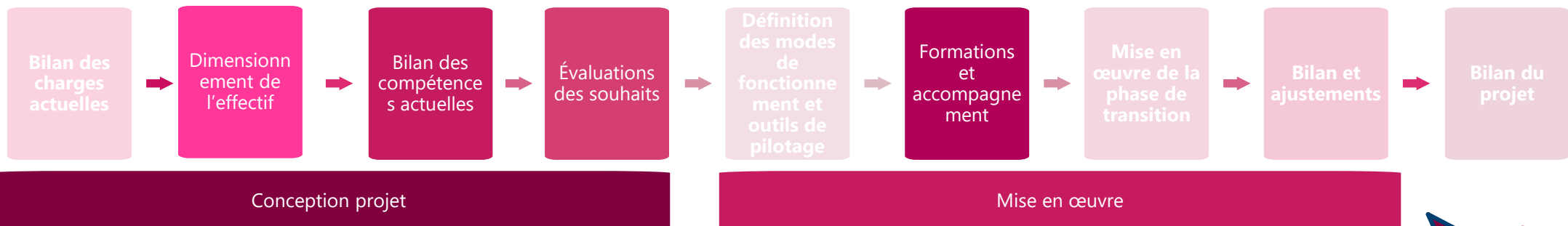
La réduction postes se jouerait par le non-remplacement de postes déjà libérés par l'écoulement naturel

Conception et opérationnalité du projet



Avis SECAFI

- ▶ Les éléments à disposition du manager pour réguler la charge de travail en pôles poly compétent se résument à :
 - ▶ la **capacité des nouveaux managers à « jongler » avec la planification** afin d'assurer le dimensionnement au bon endroit et la pérennité de l'activité pendant les congés et pics (**absence d'outils d'appréciation prédictive de la charge de travail**),
 - ▶ Le **déploiement le plus large possible de la poly-compétence** afin de pallier les absences et l'absorption des pics de charge,
 - ▶ La **proactivité individuelle et la solidarité** dans l'entraide inter activités au quotidien.
- ▶ La **charge réelle des managers**, ainsi que l'effectif restant - à répartir entre experts « planification » et Responsables de domaines – reste à surveiller de très près.
- ▶ Concernant la **mise en œuvre**, la direction renvoie à l'atelier « management opérationnel » qui n'a pas encore démarré.
 - ▶ Il n'existerait donc pas à ce stade de **simulation organisationnelle** fine sur la notion de compétence et sur les affectations,
 - ▶ La formation semble être la priorité, les **modalités de mise en œuvre et de fonctionnement** apparaissant ensuite,
 - ▶ Le passage de l'organisation du travail et de la structure existantes à la cible, ainsi que les enjeux en termes de conditions de travail, de moyens, d'exercice des métiers, d'organisation des tâches, de répartition des rôles, etc. **ne sont pas visibles** au niveau du dossier d'I/C,
 - ▶ La compréhension du déploiement des nouvelles organisations de travail est **insuffisamment objectivée** pour permettre de visualiser le nouveau modèle et l'évolution de l'activité en termes **opérationnels**,
 - ▶ Il manque à ce stade une **modélisation croisée** entre activités à couvrir, charges de travail, dimensionnement des équipes, compétences actuelles, capacité du personnel à s'inscrire dans la poly-compétence, organisation du travail et allocation des tâches selon besoins de la production et poly-compétence obtenue,
 - ▶ Au final, **la fin de la conception projet est traitée en même temps que la mise en œuvre, et certaines étapes sont inapparentes.**





II. Le plan d'accompagnement RH envisagé et la mise en œuvre



La dotation des postes cibles et les reclassements en jeu : enjeux et modalités

Position de la direction

► Dans le cadre des suppressions de postes, la Direction parle de « **repositionnements** » plutôt que de « **reclassements** ».

- Les suppressions correspondent à des **départs en retraite non remplacés** : il n'y a pas d'action de reclassement,
- Les salariés qui **changent de compétences** (ventilations dans la nouvelle structure ; poly-compétence) sont considérés comme étant en situation **d'élargissement du domaine d'activité** (le gestionnaire voit son périmètre s'élargir par rapport à son socle actuel) ou de **repositionnement** (il acquiert une nouvelle compétence, comme par ex-fraude, fiduciaire...) ; ils recevront un « **courrier d'affectation** »,
- Les **responsables de service** dont le poste disparaît sont considérés comme étant en situation de **repositionnement** ou de **réaffectation**, voire de **promotion**, ou de **mobilité transversale** (possibilité de devenir responsable de domaine, ou superviseur, ou responsable de département, ou expert,...) ; ils recevront un **avenant au contrat de travail** car il s'agit d'un nouvel **emploi**,
- **La notion de volontariat se limite aux postes entrant dans le cadre des besoins** de l'entreprise (refus possible mais offre circonscrite).

Points de levier soulignés par la direction

Les **managers sont associés à la construction du projet**, avec la présence des Métiers et de la DRH

- Les postes ne disparaissent pas brusquement : leur évolution a fait l'objet de **longs mois de réflexion** au niveau de la DSC

Une réflexion projet a été menée sur la thématique **Référentiel et compétences**

- Les compétences et responsabilités sont dans le **référentiel emploi**
- Des **fiches emploi** ont été formalisées

Les collaborateurs échangeront

- avec leur **responsable de proximité**,
- Et, dans certains cas, pourront être **reçus par la DRH** qui vise à faire une corrélation entre **attendus** du postes (compétences, profil ...) et **motivations** exprimées par le salarié - en appuyant davantage que le manager sur ce dernier point, pour établir un avis RH, déterminer le choix et **l'expliquer** au collaborateur

Les nouveaux postes donneront lieu **en priorité à des échanges avec le collaborateur** ; si au final le poste n'est pas doté : **il sera diffusé**

La dotation des postes cibles et les reclassements en jeu : enjeux et modalités

Proposition de SECAFI



Point de vigilance

- ▶ Selon nous, lorsqu'il y a **suppression** de postes, il est nécessaire de parler de **reclassement**, même si le traitement social permet d'en absorber une bonne part via des départs naturels non-remplacés, afin de respecter l'obligation de reclassement de l'employeur, au sens juridique
 - ▶ Des cas de **suppressions** de postes existent : **responsable de service, technico-commercial successions, gestionnaire successions.**
 - ▶ Des **créations** de postes existent : responsable de domaine, expert S.C, directeur des opérations, chargé d'ingénierie flux.
- ▶ Le mode de reclassement doit être abordé, d'autant plus **qu'il existe un enjeu fort dans ce domaine** :
 - ▶ Des postes de spécialistes des traitement dotés uniquement par de la mobilités interne.
 - ▶ Il existe des personnels **en mission** ce qui peut poser la question de la **pérennité de l'emploi**
- ▶ Le **volontariat et l'ouverture semble limité** et l'obligation à accepter l'activité proposée soulève la **question des RPS** (adéquation avec les souhaits, ennui, complexité, sens au travail...).

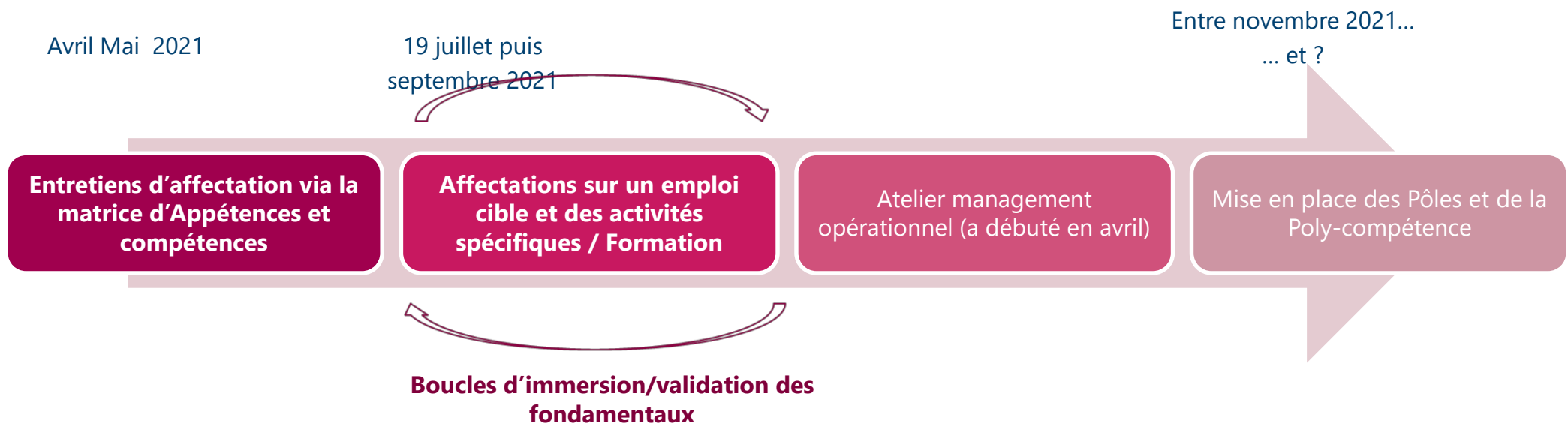


Avis SECAFI

- ▶ La **terminologie** est importante dans le cadre des réaffectations qui restent un domaine sensible du secteur, au regard de son évolution :
 - ▶ il est nécessaire de fournir aux IRP a **liste des postes qui ne sont plus dotés,**
 - ▶ **ainsi que celle des postes actuellement** vacants, en mission, repositionnés,...,
 - ▶ L'idéal serait de proposer la **matrice des écarts avant / après.**
- ▶ Il est utile de **présenter la méthode de reclassement employée** (voies de reclassement professionnel offertes aux salariés dont le poste est supprimé ; nombre et type d'opportunités recensés ; mode de gestion des évolutions, mobilités et reclassements anticipé ; sur base du volontariat ou non ; délai laissé aux salariés pour figer leur souhait de repositionnement ; exploitation des entretiens professionnels ; procédure de choix et critères retenus ; modalité d'explication ; etc.).
- ▶ Pour les emplois de Manager et Responsable de Domaine, le **test SOSIE** sera proposé : il convient d'en **rappeler la charte d'usage (contexte éthique et déontologique)** qui selon la direction :
 - ▶ Est un procédé habituel dans le cadre des **recrutements** : la passation du test est maîtrisée depuis plusieurs années au niveau de la DRH par les conseillers RH qui sont **formés et habilités,**
 - ▶ La passation du test **se fait sur volontariat** de la personne,
 - ▶ Fin 2020, des échanges ont eu lieu avec les élus en vue de l'intégrer dans le dispositif de **gestion de carrière du manager,**
 - ▶ La direction souhaite, **dans le cadre du projet, disposer d'un processus clair** et homogénéisé pour les managers, donnant lieu à un débrief sur l'inventaire de la personnalité, les motivations et le comportement, permettant de se projeter dans le poste cible, et de faciliter l'adéquation du profil au poste et le plan d'accompagnement.



Le déploiement de la poly-compétence : du recueil de données « Appétence et Compétences » au diagnostic sur la poly-compétence pré-déploiement (1/2)



► C'est à l'occasion des entretiens « Appétences et Compétences » entre le salarié et son N +1, en avril / mai 2021, que **l'appréciation des niveaux de compétences par activité est évoquée subjectivement**, préalablement à l'affectation et l'élaboration d'un plan de formation individualisé :

- Habituellement, la liste **des compétences complémentaires** de chacun est recensée lors des **entretiens d'évaluation professionnelle** : le collaborateur a la possibilité d'y évoquer ses anciennes compétences, qui ne sont plus pratiquées, en vue d'éventuelles passerelles d'évolution,
- Dans le cadre du projet, une grille **Compétences et Appétences** a été construite avec les managers, pour les **17 activités** cibles ; lors d'un entretien spécifique systématique, chaque manager définit avec chaque collaborateur les **compétences acquises et le niveau de maîtrise (1 à 3)**, mais aussi **l'intérêt manifesté** pour telle ou telle activité ; après recueil des données, la DSC a mené une **consolidation** des résultats ; fin mai, cette consolidation doit être partagée avec la DRH afin d'élaborer le **plan de développement** des compétences et d'évaluer pour chacun, le nombre nécessaire de **jours d'immersion** selon son niveau ; cette étape permet d'appréhender la manière dont les salariés se projettent, leur niveau de compétences et leurs appétences.
 - Les managers doivent confirmer que la projection est bien intégrée par chaque salarié,
 - En cas de mobilité fonctionnelle ou de désaccord concernant les souhaits, un entretien RH peut avoir lieu avant envoi du courrier d'affectation.

Le déploiement de la poly-compétence : du recueil de données « Appétence et Compétences » au diagnostic sur la poly-compétence pré-déploiement (2/2)

▶ À ce stade, la cartographie n'est pas un diagnostic de poly-compétence, mais permet :

- ▶ De lister les activités sur lesquelles les salariés ont été affectés dans le temps, et les activités qui les intéressent, afin :
 - ▶ De **les affecter dans l'organisation cible** (ex : choix entre Support Solutions clients, Solutions Paiements et Solutions clients régionalisées) et de savoir qui vient avec quelle compétence, dans quelle structure, le principe du projet étant d'avoir 3 personnes formées par activité, minimum,
 - ▶ **D'identifier les personnes à former selon appétence et la formation à effectuer selon compétence** dans le domaine : le parcours individualisé de montée en compétences est établi avec le collaborateur, dans le cadre du plan d'accompagnement.
- ▶ Une **approche voulue comme « collaborative »** qui a vocation à être menée avec les collaborateurs, seuls détenteurs de leurs appétences et à même d'estimer de leur niveau de savoir faire.

▶ Les attributions d'activités pourraient changer entre **formation** et **passage à la poly-compétence** réelle, selon que les salariés **se plairont et s'adapteront, ou non**, à l'activité formée, au cours de l'**immersion**.

- ▶ L'immersion se déroulera de manière **itérative**, selon besoins complémentaires et d'approfondissement,
- ▶ Le **plan d'accompagnement** pourra aussi **évoluer** en fonction des retours.

▶ La mise en œuvre des pôles et de la poly-compétence ne se déploierait qu'après la fin des premiers cycles de formation.

- ▶ Pour être opérationnelle, la poly-compétence reposera sur l'organisation de l'activité visant à positionner les collaborateurs, et sur la planification qui permettra de les faire tourner, leur permettant ainsi de conserver un niveau de maturité suffisant sur chaque domaine possédé ; les modes de fonctionnement et le choix de l'outil de planification relèvent de l'**atelier « management opérationnel, planification, outil »** qui devrait commencer en juin 2021.
 - ▶ La cartographie des Appétences et Compétences pourrait être utilisée aussi dans le cadre de la poly-compétence.
- ▶ La **mise en place des pôles** se fera **selon le niveau de poly-compétence obtenu** via la formation et les **boucles d'immersion menées jusqu'à validation des fondamentaux** ; tant que les fondamentaux ne seront pas acquis, **aucune date figée de démarrage n'est proposée** (« *on ne démarrera que quand on sera prêt ; il ne faut pas se précipiter, ça serait dangereux pour la production* »).
 - ▶ Une fois les salariés formés, la **validation de l'acquisition des connaissances, déclenchera le démarrage**,
 - ▶ **À environ mi-parcours des formations, la direction pense être en mesure de finaliser le scénario de bascule**, ayant alors une idée de la durée réelle de montée en compétences.
 - ▶ La date de démarrage pourrait se situer entre T4 2021 et fin mars 2022 (« *on ne veut pas mettre la pression sur les collaborateurs ; ce sont la montée en compétences et l'acquisition qui nous guident - en partage avec les salariés - et nous permettront de faire la planification* »).

Une mise en œuvre en 2 temps : les Paiements d'abord, les autres activités ensuite...

▶ Le phasage décrit précédemment se produira au rythme d'un plan de **déploiement phasé comme suit** :

- ▶ **Informatique,**
- ▶ Puis la **Filière Paiements,**
- ▶ Puis les **Solutions Clients** (Direction des opérations, Solutions régionalisées, Support Solutions Clients et Expertise).

▶ L'avis du CSE ayant été décalé, **le déploiement de la filière Paiements est décalé du 1^{er} juillet au 19 juillet.**

▶ Le plan de transfert pour le Département Paiements est prêt au moment de l'expertise (cf. présentation ci-après).

▶ La mécanique suivante est envisagée :

- ▶ Sur le site d'accueil, des **CDD sont pris en renfort** afin de libérer le personnel qui ira en formation apprendre l'activité qui doit être transférée,
- ▶ Puis l'activité est basculée sur le site d'accueil,
- ▶ Le site dont l'activité vient d'être transférée part à son tour en formation acquérir une nouvelle activité.

Informatique

Filière Paiement / 19 juillet 2021

Solutions / progressif de novembre 2021 à mars 2022 ?

▶ **Il n'est pas prévu de poly-compétence individuelle complète** (« *c'est illusoire de croire qu'en un an, on monte en compétence sur 12 activités ; on en vise plutôt 3 ou 4* »).

- ▶ **Sur les paiements,** être poly-compétent sur tous les domaines (ex Paiements : international, virements, prélèvements, monétique acquéreur et porteur, Dailly, billets de trésorerie, assistance client, effets, EDI, cash management ...) **nécessiterait des années de formation,** mais aussi de la **pratique régulière** et de l'expérience.
- ▶ Sur des activités d'expertise avérée, **il ne serait pas possible de former en grand nombre** ; mais la direction souhaite disposer d'un nombre suffisant de personnes formées pour gérer la suppléance en cas de congés, d'absences... et développer l'employabilité des salariés.



Point de vigilance

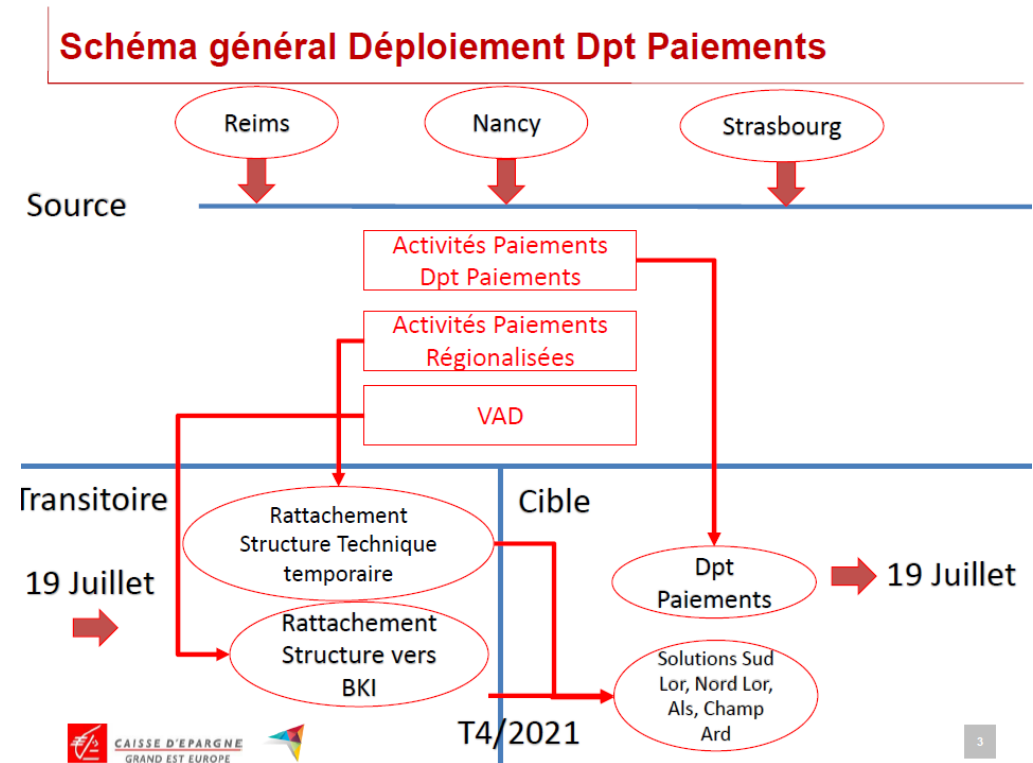
▶ Il existe un écart entre **dossier formel d'I/C** et **appréhension fine de la mise en œuvre ; se posent les questions** :

- ▶ De **l'adéquation** entre **mobilités / souhaits** des salariés ▶ De **résultats de l'atelier** « management opérationnel, planification, outil »
- ▶ De la **validation des fondamentaux** après formation ▶ De la **cohérence de la transition** (organigrammes, progressivité, charge, renforts,...)

Un déploiement en 2 phases qui induit une situation transitoire impliquant le Support VAD et les activités paiements amenées à être régionalisées

- ▶ La mise en œuvre du projet en 2 temps, avec la création du Département Paiements au 19 juillet, nécessite de gérer une situation transitoire afin d'articuler les 2 phases de déploiement.
- ▶ Cette situation transitoire concerne le Département Support VAD, pour lequel 5 salariés de VAD ont vocation à être affectés au Département Solutions Paiement.
 - ▶ Ils seraient libérés pour partir en formation sur les **activités Fiduciaire et Assistance clients Flux**,
 - ▶ 4 CDD seraient affectés à la VAD pour assurer la continuité d'activité jusqu'au transfert des activités VAD vers les pôles solutions clients régionalisées.
- ▶ Elle concerne également les activités « Paiements régionalisés » qui doivent également être isolées des activités gérées par le futur Département Solutions Paiement.
- ▶ Sur le plan des structures organisationnelles, ceci induit :
 - ▶ Le détachement du Département Support VAD de l'actuelle structure « Flux et Middle Office » et **son rattachement temporaire au département BAQ et Ingénierie**,
 - ▶ Le détachement des activités et moyens humains associées des activités de paiement régionalisées et **son rattachement à une structure technique temporaire (fiducie). La forme et le rattachement de cette structure technique restent à préciser, dans la mesure où celle-ci doit répondre à la capacité de donner aux salariés les habilitations requises sur les outils.**

Source : Document Secafi_Projet_BasculePaiement_20210601 (Direction)



Le plan de formation envisagé : généralités

Un plan qui semble rigidifié par l'exposition d'une fourchette chiffrée (1/2)

► La direction évoque le chiffre de **1 600 jours de formation** mais **insiste sur le fait** :

► **Qu'il ne s'agit que d'une projection**, d'un nombre de jours par emploi avant rencontre avec les collaborateurs, à **réajuster** en fonction des résultats issus de la matrice Appétence & compétences et des **besoins individualisés**, l'évaluation des temps d'acquisition dépendant de l'expérience de chaque collaborateur : il est donc prévu **dans un second temps un chiffrage** du nombre de jours nécessaires pour chacun, pour maîtriser **la 1ère phase** sur l'hypothèse de 3 personnes par activité (« certains n'auront besoin de rien, d'autres de 30 jours »).

► Ex : l'acquisition des activités de la filière **Paiements** est complexe et longue et nécessitera une immersion conséquente.

► « **On prendra le temps d'accompagner autant que de besoin** ».

► Que **cette fourchette approximative n'est pas figée** (« il faut bien budgéter au départ ») et généralement, la direction explique n'avoir **pas de problèmes en termes de budget de formation**.

► **Qu'elle ne concerne que 2021** (début 2022 un nouveau plan de développement des compétences sera établi).

► Qu'il ne s'agit pas d'une estimation émise « en bureau » par la DRH, mais **d'une fourchette** par typologies et domaines **issue d'une approche très opérationnelle**, partant de la réalité du terrain, calculée « à dire d'experts » sur la base de la connaissance **des managers et des retours issus de l'expérimentation** Solutions 57, et axée sur les objectifs pédagogiques.

► **Il est prévu une formation spécifique pour les responsables de domaine**, dont le rôle changera (pédagogie, animation...).

► À ce stade, seule a été lancée la formation à **l'excellence relationnelle**, qui était prévue au sein du Plan précédent.



Point de vigilance

► Donner une **fourchette chiffrée** donne **l'impression que le projet est figé et pré formaté** ; en outre, certaines évolutions complexes pourraient le grever rapidement.

► Les explications sous forme de **tableaux de synthèse** renforcent l'impression de rigidité.

► Même si elle s'adresse à des experts, la formation aux **Produits et services Bancaires** de 3 jours semble réduite.

► La durée des **immersions** est très dépendante de **matrices et d'évaluations subjectives**.

► Une bonne part du document de la Commission FDC se focalise sur les formations à destination des **managers** ; la mise en pratique soulève des questionnements.

► Le nombre d'heures semble insuffisant en termes quantitatifs, étant donné les enjeux **qualitatifs** visés (ex : quelques heures pour « gérer les situations délicates », « apprendre les jeux de rôles » ...).

► Pour les encadrants, le **contenu semble parfois défensif** au regard des enjeux de recherche de collaboration participative (ex : « obtenir l'engagement des participants à la fin de la réunion » ; « traiter avec souplesse les objections et les freins des participants »...).

Le plan de formation envisagé : généralités

Un plan qui semble rigidifié par l'exposition d'une fourchette chiffrée (2/2)



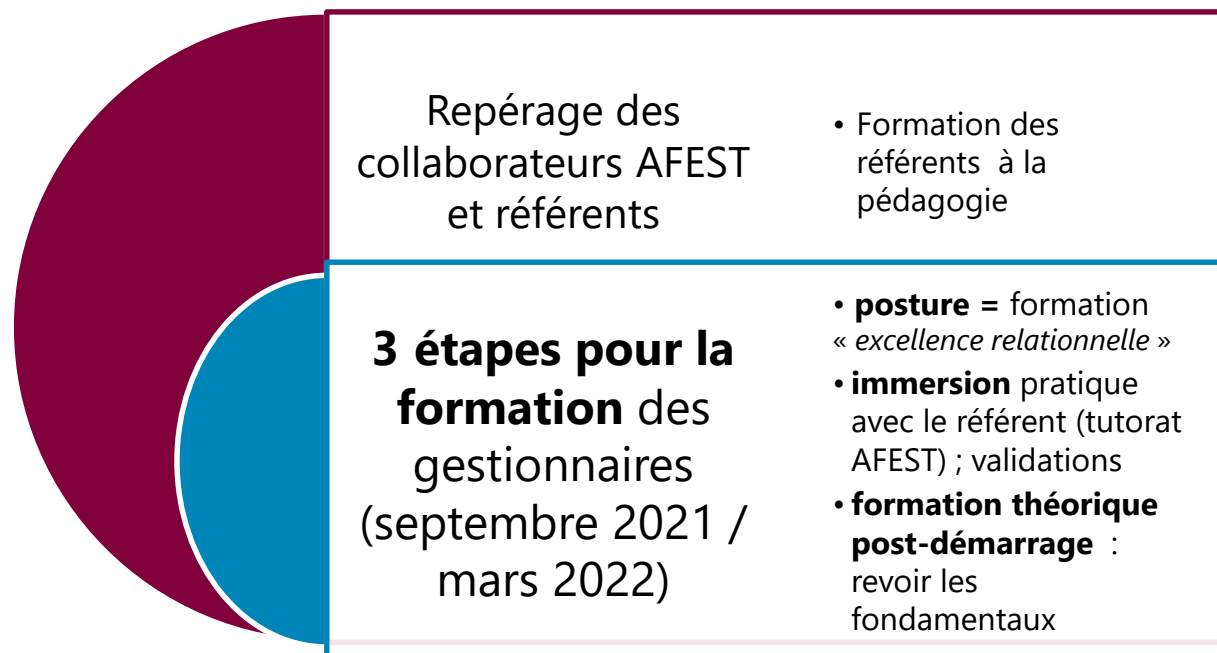
Avis SECAFI

- ▶ Afin de permettre d'identifier les fourchettes minimum et maximum du plan de formation, il serait bon de fournir :
 - ▶ La liste des activités avec les degrés de complexité d'acquisition des tâches selon le niveau de maîtrise des salariés,
 - ▶ Une **base de calcul pour les activités rapidement acquises** (ex sur la base des stagiaires, ou des CDD courte durée),
 - ▶ Une **base de calcul par type de domaine partant de la situation la plus complexe** (ex : formation d'un nouvel entrant ou d'un CDD longue durée qui aurait à acquérir l'intégralité des attendus de l'activité).
- ▶ Si la direction dispose de moyens (budgets, ressources, souplesse temporelle, ...) il est important de les **mettre en avant**.
- ▶ Il conviendrait de mettre en place des **indicateurs de suivi** et enquêtes relatifs au respect des souhaits, à la prise en compte des acquis réels, à la durée des immersions au regard des besoins, à l'atteinte du niveau de compétence et de maîtrise des fondamentaux, aux évaluations et autoévaluations, à l'adéquation du parcours d'accompagnement, ... qui soient **suivis par des acteurs extérieurs** (acteurs de la santé, IRP, Commission HSCT...).



Point de vigilance

- ▶ La méthode utilisée pour la **formation des gestionnaires (AFEST)** et le **parcours d'immersion** donnent lieu à un focus de notre part (page suivante).



Focus sur les immersions et les AFEST (Action de Formation En Situation de Travail)

Description de la méthode par la direction

- ▶ La structure **immersion** et montée compétences de la méthode **AFEST** a été expérimentée sur d'autres formations depuis 2 ans dans le Groupe.
- ▶ Il s'agit ici de l'utiliser à **grande échelle** : la direction se dit **confiante dans sa capacité à la déployer à ce niveau.**
 - ▶ **Des enseignements ont été tirés de la fusion** ; exemple :
 - ▶ Référentiels disparates concernant les messages, la formation et les tuteurs,
 - ▶ Il est prévu, dans le cadre du projet, la mise en place d'un **accompagnement spécifique des référents et tuteurs**, et des actions d'animation visant l'homogénéité des pratiques (présence managériale et RH).
 - ▶ La formation de gestionnaires se fait sous forme **d'immersion**, en proximité, sur le poste de travail, en alternant.
 - ▶ Les phases où collaborateur et référent **travaillent sur le quotidien**,
 - ▶ Et phases **d'observations sur mesure**,
 - ▶ (« Ils produisent en apprenant ; ou ils apprennent en travaillant »).
 - ▶ **C'est le référent qui est le tuteur** – et non pas quelqu'un d'autre de l'équipe ; le référent peut accompagner **plusieurs** collaborateurs.
 - ▶ Des **points d'étapes** ont lieu entre eux et avec le manager.
- ▶ Les **référents sont identifiés** selon leur expertise et **formés** (méthodologie AFEST, pédagogie, accompagner avec motivation).
- ▶ L'identification des **référents** AFEST par type d'expertise est en cours ; une **première estimation évaluée à 30 le nombre de référents nécessaires.**
 - ▶ Ils n'ont **pas tous la même contribution** (certains ne feront que quelques jours de tutorat ; d'autres auront une contribution très conséquente).
 - ▶ Ils ne sont **pas référents 100 %** de leur temps : dans l'AFEST des temps dédiés d'accompagnement sont définis, et d'autres sont consacrés aux activités (production) ; les temps seront encadrés par le manager, la mobilisation étant différente selon domaine à transmettre, équipe, collaborateur et progressivité.
 - ▶ Les référents sont **identifiés par le management** de DSC, en coordination avec la RH ; certains sont des experts DSC qui ont accompagné l'expérimentation « solutions 57 ».
- ▶ Les gestionnaires ont besoin de temps d'adaptation, d'intégration et de répétition, voire de rappel : **les formations sont complétées autant que nécessaire** jusqu'à acquisition de 3 domaines de compétences (au démarrage).
- ▶ La DRH dispose aussi d'une **équipe d'animateurs** qui seront mobilisés sur la formation dans le cadre du projet.

Focus sur les immersions et les AFEST (Action de Formation En Situation de Travail)

Notre regard sur le dispositif



Point de vigilance

- ▶ Le **vocabulaire** employé (« mises en situation de travail intentionnelles, ... » ; « séquences réflexives, permettant une mise en interaction entre l'activité réalisée et des références de cette activité ») peut être perçu comme abscons.
- ▶ La **formation donnée au référent** semble de courte durée (1/2 journée) pour intégrer des notions de pédagogie et d'animation.
- ▶ **L'identification des référents** selon l'expertise peut déboucher sur des sentiments d'iniquité et de manque de **reconnaissance**.
- ▶ La notion de **volontariat** est importante concernant le rôle de référent, chargé de **transmettre** ses savoirs faire, notamment dans un contexte où certains experts pourraient être d'anciens managers auxquels leur poste serait retiré : un sentiment de **dépossession** et une perte de motivation peuvent survenir.
- ▶ La **frontière entre formation et production**, pendant la phase d'immersion, ne semble pas claire et peut avoir des impacts sur la charge et l'appréciation du travail.



Avis SECAFI

- ▶ La durée de formation des référents devra être réévaluée à la hausse, si nécessaire.
- ▶ Il serait bon d'apporter des précisions **concernant les critères de choix des référents, et d'identifier les éventuels points de tension avant la phase de transfert des connaissances.**
 - ▶ Même si le projet a été mené en relations étroites avec la DRH et la DSC et a été coconstruit avec la ligne managériale, et même s'il existe une dynamique collective sur la transmission des connaissances et sur la montée en compétences, **il convient de prendre en compte les effets qui n'auraient pas été anticipés en termes d'adhésion.**
- ▶ Il paraît nécessaire de **bien identifier les temps de production d'une part, et d'apprentissage de l'autre**, et de geler les objectifs d'activité provisoirement.
- ▶ Afin d'éviter aux référents les phases de répétition laborieuses, **il serait intéressant de faire créer par les animateurs RH un tuto ludique de répétition des actions complexes** (film vidéo, dessin animé, animation écrans,...) en se calant sur les outils de ce type existants au niveau RH.



Des moyens en renfort envisagés pour libérer les salariés amenés à se former avant les bascules organisationnelles

▶ Concernant la gestion **de la charge de travail pendant la phase d'accompagnement, il est prévu des renforts** (personnels temporaires pour accompagner la transformation, CDD, missions) pour absorber les tâches quotidiennes et laisser le temps aux équipes internes de se former ; exemple :

- ▶ CDD appelés en renfort à Strasbourg pour libérer le personnel, et le laisser se rendre aux formations / immersions prévues afin d'apprendre l'activité issue de Nancy,
- ▶ Puis bascule de l'activité de Nancy sur Strasbourg,
- ▶ CDD appelés en renfort à Nancy afin de libérer le personnel et de le laisser partir en formation / immersion afin de monter en compétences sur plusieurs activités.
- ▶ ...
- ▶ CDD en renfort sur les sites afin de libérer les référents et leur permettre de former leurs collègues.
 - ▶ « *Personne ne sera sur 2 fonctions en même temps* »!;

▶ Les besoins précis en CDD sont évalués à l'instar de ce qui s'est fait lors de la fusion, sans **limite budgétaire** avancée (« *on a eu parfois jusqu'à 80 CDD* »).



Point de vigilance

- ▶ En cas de service « surchargé », le simple recours aux CDD risque de ne pas suffire (quid de la formation des CDD ?).



Avis SECAFI

- ▶ Il est important d'effectuer un recensement de la charge actuelle de travail par service et par site, et de repérer les éventuels services / salariés en surcharge :
 - ▶ Si l'on dispose d'un vivier de personnels temporaires ou de renforts internes déjà formés, il est important d'anticiper leur disponibilité.
 - ▶ Dans le cas contraire, il faut prioriser les actions de formation via les animateurs RH, afin de pouvoir rapidement venir soulager les services surchargés, sans leur occasionner de charges supplémentaires de transfert de compétences.
- ▶ Cartographier l'ordre de passage des formations (sites, activités, ...) permettrait d'anticiper le nombre de CDD à prévoir en renfort, le cadencement et le niveau de qualification nécessaire.



III. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Banque au Quotidien & Ingénierie*

III. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Banque au Quotidien & Ingénierie*

Assistance Bancaire

Focus : Assistance bancaire

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Activités : assistance « niveau 1 » des salariés des agences, pour les marchés particuliers / professionnels sur les offres, les procédures, les outils, par le biais du téléphone ou des demandes MyFlow.
 - ▶ Une activité qui joue 90 % du temps dans la prise d'appels téléphoniques.
 - ▶ Interventions à distance en prenant le contrôle sur le poste de travail du salarié assisté, dans le réseau.
 - ▶ Activité complémentaire : l'alimentation du chatbot d'assistance Cloé (qui n'est apprenant).
- ▶ Contexte : 10 salariés CDI sont affectés depuis début 2020 à l'expérimentation « Solutions 57 » = > L'assistance sur tous domaines, hors Crédit, a été transférée aux unités de travail de la DSC (Épargne, Assurance-Vie etc.). **Dans sa forme actuelle, les 3 salariés restants à l'assistance bancaire traitent exclusivement l'assistance « crédits parts et pros ».**
 - ▶ Assistance « Crédits » = > 1 charge d'assistance « pure » estimée à **3 ETP**.
- ▶ Des demandes d'assistance qui sont également traitées par le chatbot Cloé (50 % des demandes).
- ▶ 6 700 appels « crédits » sur 1^{er} quadrimestre 2021.

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ **13 salariés CDI au total pour 19 postes indiqués dans la situation de départ, tous implantés à Nancy. (dont 16 postes de gestionnaires et 2 postes de superviseur).**
 - ▶ 10 salariés sont affectés à Solutions 57 = > **Seuls 3 salariés restent affectés à l'assistance bancaire « Crédits »**, dont 1 Superviseur. 1 poste non doté actuellement (recrutement prévu).
- ▶ Population très féminine – Âge moyen : 47 ans.
- ▶ Accès à l'assistance bancaire pour le réseau depuis 1 SVI = > accès à l'expertise souhaitée en déroulant des choix à valider sur le téléphone (pas de langage naturel).
- ▶ Des **équipes spécialisées** selon les thèmes (épargne, crédits, bancarisation ...).
- ▶ 2 salariés avec un profil expert « crédits » marqué. Un niveau d'expertise élevé, mais une poly-compétence faible en l'état.
- ▶ Temps de travail : service fonctionnant sur les horaires du réseau, du mardi au samedi.

Focus : Assistance bancaire

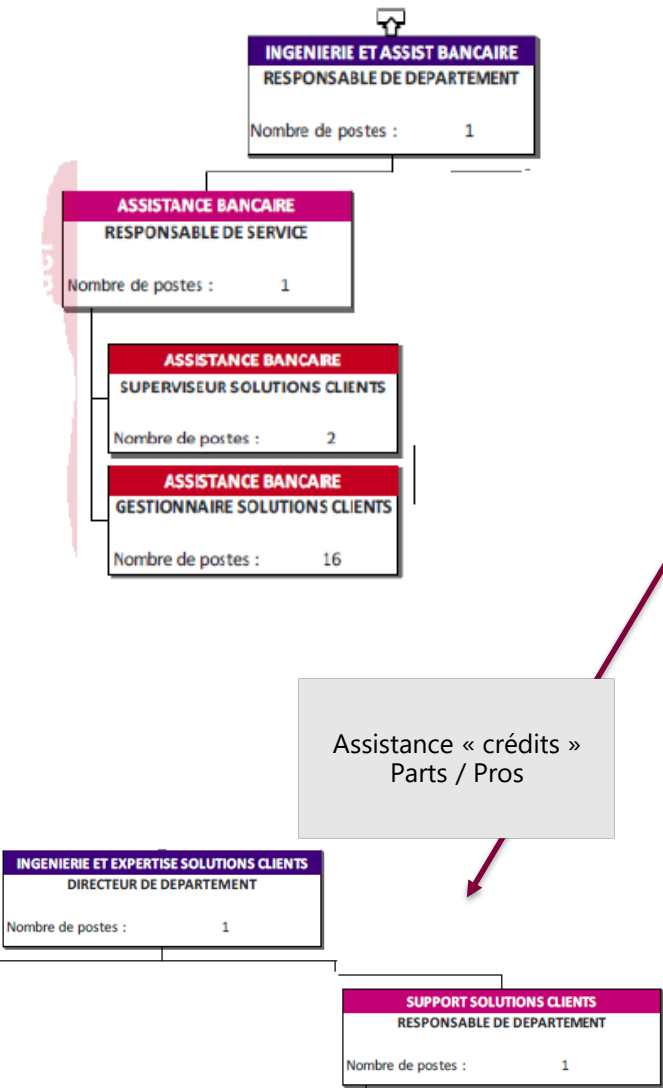
La situation existante (2/2)

L'activité de travail : points clés

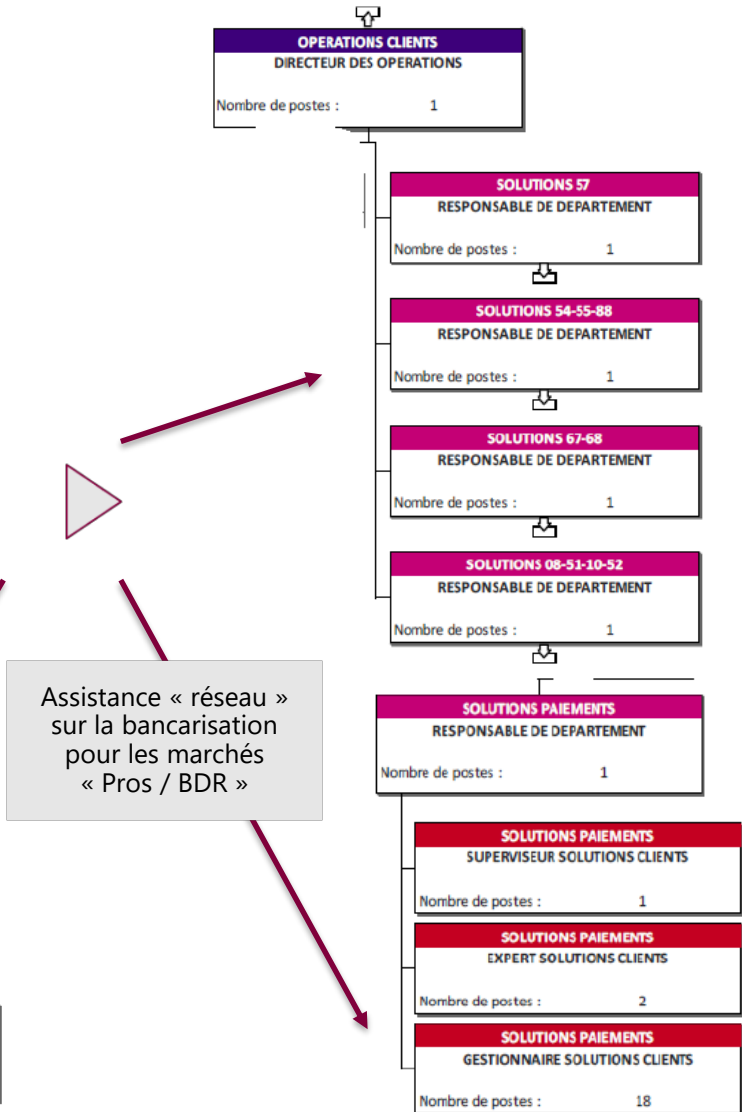
- ▶ Une activité perçue comme intéressante et valorisante par les salariés, en ce qu'il apporte une aide à d'autres.
- ▶ Une équipe en tension sur l'activité, en raison d'un poste non doté. Une intensité du travail marquée depuis 1 an, directement liée au non-remplacement suite au départ d'un collègue : 80 à 90 prises d'appels par jour actuellement (la norme d'activité étant à 50 appels / jour).
- ▶ En conséquence, des performances qui se sont un peu dégradées (taux de décroché moins élevé).
- ▶ Prescription du travail : pas de norme sur le temps moyen des appels (réel : 3 min 40 sec par appel).
- ▶ L'intensité du travail est atténuée par le fait que les plages horaires de travail ne sont pas « extensives ».

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant



Cible



Transfert des activités

- ▶ L'assistance au réseau sur l'assurance-vie, épargne, bancarisation, VAD et successions est transférée dans les 4 pôles Solutions Clients régionalisés.
- ▶ L'assistance sur la bancarisation pour les clients Pros / BDR est transférée vers le nouveau département *Solutions Paiement*.
- ▶ L'assistance Crédits serait transférée vers *Support Solutions Clients*.

Transfert organisationnel

- ▶ Les 10 salariés affectés à Solutions 57 rejoindraient de manière pérenne le pôle Solutions Nord Lorraine (basé à Nancy).
- ▶ **Les 3 salariés encore affectés à l'assistance « crédits » seraient affectés à Support Solutions Clients.**

Focus : Assistance bancaire

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ 13 salariés déjà affectés à *Solutions 57* iraient doter les 14 postes prévus du pôle Solutions Client Nord Lorraine. Pour ces salariés, **il s'agira de développer de la compétence sur le traitement des Successions.**
- ▶ Pour les 3 salariés actuellement en poste sur l'assistance Crédits, 2 options semblent ouvertes :
 - ▶ Rejoindre 1 des deux pôles régionalisés basés à Nancy,
 - ▶ Ou rejoindre l'assistance crédit qui serait rattachée à Support Solutions Clients.
- ▶ Dans les 2 cas, ces 3 salariés – dont 2 ont des profils « experts crédit », le projet induira de déployer de la poly-compétence sur a minima 2 autres domaines.
- ▶ L'évolution des horaires de travail n'emporte pas de conséquence pour ces salariés, qui sont alignés sur les horaires « agences ».

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Quelle affectation cible pour les 3 salariés affectés à l'Assistance bancaire « Crédits » ? Les salariés ont-ils vocation à rejoindre prioritairement le pôle Solutions régionalisé Lorraine Nord ?



Focus : Assistance bancaire

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

- ▶ Le projet, qui amène des changements, mais qui garantit une place à chacun dans la cible.
- ▶ L'ambition de moyens exprimée par la Direction en matière de formation et d'accompagnement.
- ▶ Pour certains, un projet qui offre de faire autre chose et développer d'autres savoir-faire.
- ▶ Un régime du temps de travail qui reste constant et qui semble donner satisfaction.

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ Un manque de visibilité sur le processus d'affectation et les options qui sont proposées / imposées aux salariés.
 - ▶ Critères de choix ?
 - ▶ Capacité d'émettre un avis ?
- ▶ Un processus d'affectation perçu comme (trop ?) déterministe.
 - ▶ Comment exprimer un souhait d'évolution autre que celui qui s'inscrirait dans l'entretien Appétence et Compétences ?

Ce qui questionne...

- ▶ Solutions 57 : un périmètre d'activité à découvrir...
- ▶ Le projet induit-il le fait d'arrêter l'activité l'assistance crédits ?
- ▶ La destination de l'activité « Assistance Crédits » dans la cible : où est-ce traité ?
- ▶ Le fonctionnement et la vie au quotidien dans un pôle Solutions Régionalisé.

Verbatims caractéristiques

« On se doute bien qu'il faut évoluer. Pas un traumatisme. On s'adaptera... On garde notre travail... »

« On aura des formations. On sera accompagné... tout semble prévu... »

Verbatims caractéristiques

« Je souhaiterais évoluer. Mais je ne sais pas si ce processus permet de prendre en compte mes attentes. »

« Sur l'affectation, je ne sais pas ce qu'il va en être. Donne-t-on un avis sur celle-ci, quand ? »

Verbatims caractéristiques

« Est-ce qu'on va arrêter de faire des crédits ? Je ne sais pas... »

« Les pôles Solutions 57, cela semble bien fonctionner, mais on n'en sait pas plus. »

« L'assistance Crédits ? Je ne sais pas où cela serait... »

III. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Banque au Quotidien & Ingénierie*

Ingénierie

Focus : Ingénierie

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

▶ 3 activités principales :

- ▶ La **réalisation des contrôles périodiques** « hiérarchiques » (Priscop) pour les départements BAQ et MO & Flux (traitement centralisé de ~1000 contrôles / trimestre) = > charge estimée : ~3 ETP,
- ▶ La **production des indicateurs de pilotage** des activités de la DSC = > charge estimée : ~1,5 ETP,
- ▶ La **conduite de projets « métiers »** sur les activités bancaires de la DSC : numérisation des chèques en agence, optimisation des outils de pilotage (solutions Alteryx et PowerBI), optimisation des traitements bancaires et procédures, conception d'outils (ex. : workflow pour la VAD)...

▶ Le Service a participé à la mise en place de Solutions 57 en mettant à jour le fonds documentaire (procédures) et en simplifiant certains états pour faciliter les traitements du pôle d'activité régionalisé.

▶ Enjeux actuels et tendances d'évolution :

- ▶ Une **activité de contrôle en réduction depuis 2019**, et qui aura vocation à continuer d'être rationalisé (par le jeu de la qualité des échantillonnages et de la qualité des résultats) ;
- ▶ **L'amélioration en cours des outils de pilotage** (requêtage et restitution) ainsi que leur adaptation au nouveau modèle d'organisation de la DSC.

▶ **10 postes actuellement dotés à hauteur de 8,8 ETP, pour 8 salariés CDI + 1 alternant), tous localisés à Metz.**

- ▶ Effectifs CDI : 1 Resp. Service + 1 Superviseur + 6 Chargés d'Ingénierie (+ 1 alternant chargé d'Ingénierie, travaillant sur l'évolution des données de pilotage).
- ▶ 2 postes de Chargé d'Ingénierie non dotés = > départs non remplacés depuis 2018 : **cible poste présentée déjà à la cible.**

▶ Âge moyen (46 ans) inférieur à la moyenne = > pas de départ en retraite potentiel avant 2025.

▶ Régime de temps de travail : lundi au vendredi, avec plages fixes et variables. Gestion des horaires de l'équipe : des pratiques diverses selon les salariés, dans la mesure de ce que permet l'accord actuel.

▶ **3 salariés sur 8 sont sur le régime « horaires » individuel.**

▶ Organisation du travail : les contrôles sont répartis sur 5 Chargés et le Responsable de service. **Les tâches liées au pilotage sont allouées au Superviseur et à un Chargé d'ingénierie (+ Alternant).**

- ▶ Activité « contrôles » : représente un mi-temps par Chargé.

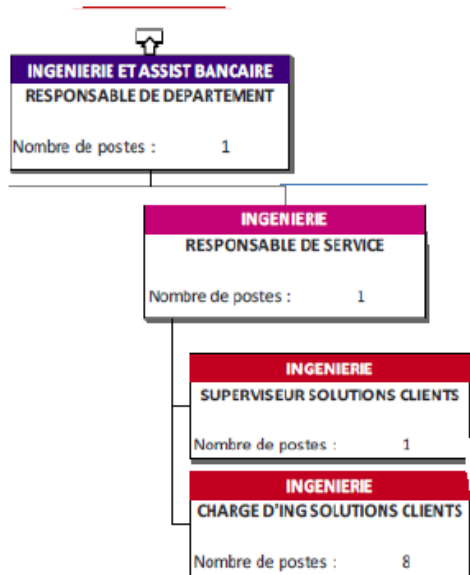
Moyens humains et organisation du travail

L'activité de travail : points clés

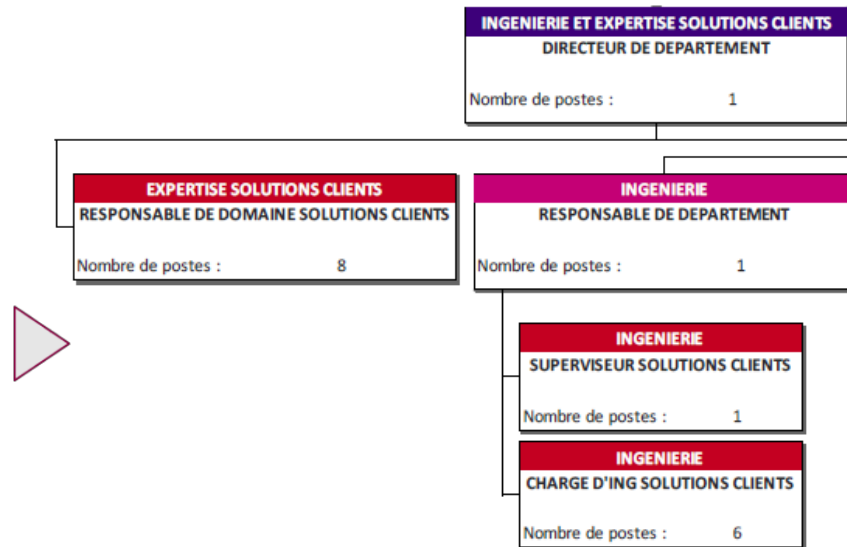
- ▶ Contrôles et gestion de projet : des activités qui font appel à des registres de compétences différents et se jouant dans des temporalités différentes à alterner.
 - ▶ La gestion des projets amenant à évoluer en relation avec les managers de la DSC, au fil de leur rythme...
- ▶ Une activité « projets » qui nécessitait des déplacements réguliers sur les 3 autres sites : le développement du travail à distance a fait évoluer la manière de travailler.
- ▶ Une charge de travail perçue comme soutenable, avec des pics liés aux échéances des projets.
- ▶ Un fonctionnement qui apparaît régulier et régulé...
- ▶ Un métier perçu comme intéressant, mais qui interroge parfois les salariés sur la cohérence des activités assurées (projets versus contrôles).

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant



Cible



Transfert des activités

- Les actuelles activités de l'ingénierie sont transférées « en bloc », vers le Département Ingénierie et Expertise Solutions Clients.

Transfert organisationnel

- Le Service Ingénierie devient un Département. Il est maintenu dans sa structure actuelle et reste localisé à Metz.
- Proximité fonctionnelle avec les Responsables de Domaines, sans toutefois être intégrés dans la même équipe.

Focus : Ingénierie

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Réduction de 2 postes de Chargé d'Ingénierie → Pas d'enjeu de reclassement car 2 postes sont non dotés.
- ▶ Transformation du poste de Responsable de Service en Responsable de Département.
- ▶ Pas d'évolution du contenu des métiers (activités identiques).
- ▶ Passage au forfait jour pour tous les postes.

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Articulation avec les futurs Responsables de Domaines sur les projets d'optimisation pilotés par les Chargés d'Ingénierie ?
- ✓ Le Responsable de Domaine : « donneur d'ordre » sur les projets ?

Focus : Assistance bancaire

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

- ▶ Un métier qui ne serait pas tenu à l'obligation d'assurer des permanences jusqu'à 18h, ni d'être présent le samedi.
- ▶ Un projet perçu comme neutre pour les salariés rencontrés, sur l'essentiel des dimensions du projet.

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ Sans objet.

Ce qui questionne...

- ▶ La complémentarité et l'articulation entre les futurs Responsables de Domaine et l'Ingénierie, pour ce qui concerne les projets d'évolution.
 - ▶ Un fonctionnement matriciel à opérer avec les Responsables de Domaines ?
- ▶ Le Responsable de domaine : le réel « donneur d'ordres », dans le cadre de sa responsabilité de pilote du processus ?

Verbatims caractéristiques

« Un projet qui change peu de chose pour nous. »

Verbatims caractéristiques

Sans objet

Verbatims caractéristiques

« Le travail des Responsables de domaine va se recouper avec le nôtre : il va falloir clarifier le fonctionnement... »

« Le projet ne va probablement pas assez loin dans l'intégration avec les Responsables de Domaine... »

III. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Banque au Quotidien & Ingénierie*

Collecte et Placements

Focus : Épargne

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ 3 grands types d'activités, représentant ~9 ETP de charge de traitement :
 - ▶ La **gestion de l'épargne** (ouvertures Livret A, transferts entrants et sortants de tous livrets, gestion PEL, traitement des courriers numérisés par IDatech) = > Charge évaluée à 6,6 ETP,
 - ▶ Le **reliquat d'activité sur les titres** suite à l'externalisation de leur gestion (traitement ordres bourse, transfert comptes titres...) auprès d'Eurotitres en 2019 = > Charge restante évaluée à 2 ETP (MAD Titres, validations attendues d'Eurotitres, gestion des parts sociales, régularisation d'opérations...),
 - ▶ + Diverses activités = > 1 ETP au total.
- ▶ Activité pour la Moselle reprise par « Solutions 57 » / Reprise de l'activité d'assistance réseau depuis « Solutions 57 ».
- ▶ Étude en cours sur la **rationalisation des activités Titres pour la réduire à 1 ETP.**
- ▶ Mars 2021 : déploiement de l'outil DepechMOB, pour gérer les transferts = > **Arrêt de l'utilisation de l'outil en raison d'anomalies récurrentes.**

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ **12 postes actuellement dotés à hauteur de 7 ETP, pour 9 salariés CDI + 1 CDD à 0,5 ETP, tous localisés à Nancy.**
 - ▶ Effectifs CDI : 1 Resp. Service + 1 Superviseur + 8 Gestionnaires Solutions = > pas de superviseur comme devant normalement exister. Mais 1 salarié présent partiellement dans l'année en raison d'arrêts maladies récurrents + 1 autre absente depuis 2018 = > En réalité, **l'équipe effectivement en capacité de travail est de 6 CDI : 4 gestionnaires « Épargne » + 2 gestionnaires « Titres ».**
- ▶ 2 équipes distinctes, Épargne et Titres avec une polyvalence élevée intra-activité, **mais une absence de poly-compétence « Titres » et « Épargne ».**
 - ▶ **Transferts entrants : 1 salarié « ressource clé »** (+1 autre salarié qui assure ce type de tâches).
- ▶ Assistance téléphonique = > une activité principalement centrée sur l'épargne mais assurée par tous les salariés, dont ceux spécialisés sur les titres. Permanence déjà assurée sur les horaires du réseau.
 - ▶ **1 seul salarié sur temps de travail « Mardi-samedi »** = > Prioritairement affecté à l'assistance. Les autres salariés assurent la permanence du samedi matin en son absence (rotation sur base du volontariat).
- ▶ Départ en retraite du Resp. de Service prévu en 2022 // Âge moyen identique à la population de la DSC : 50 ans.
- ▶ Régime horaires quotidiens : des pratiques variables selon les salariés, avec un attachement exprimé sur la « souplesse » conférée par le régime actuel. Pour certains, un fort attachement à la capacité de terminer la journée à 16h15.

Focus : Épargne

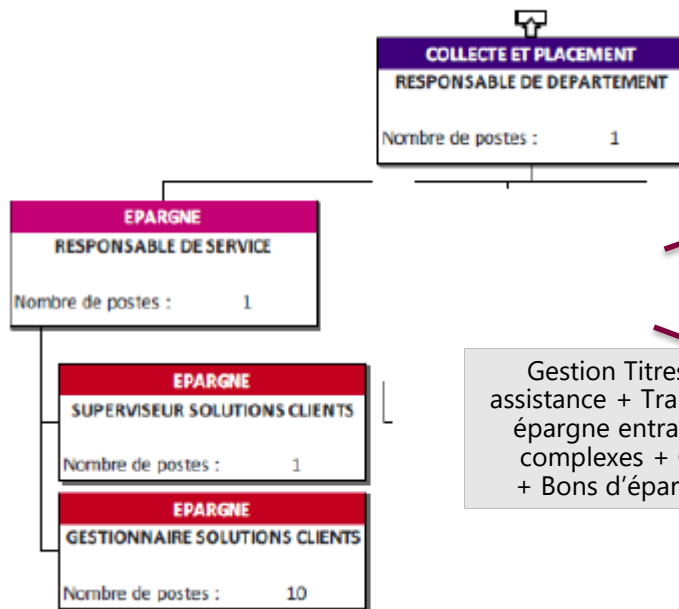
La situation existante (2/2)

L'activité de travail : points clés

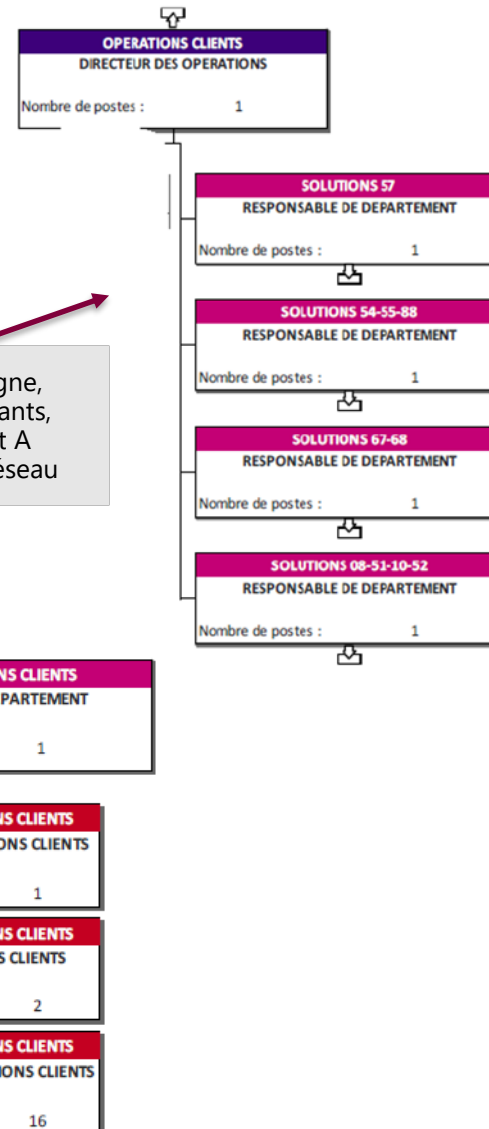
- ▶ Contenu des tâches : **des activités faisant appel à différents registres de savoir et savoir-faire** (outils, fiscalité, réglementation, procédures), « *qui alternent des tâches simples et des tâches complexes, et l'assistance qui exige parfois d'être pointu* ». (salarié)
- ▶ Prescription du travail : des tâches affectées à chaque salarié, sans objectif d'activité individuel mais avec un suivi quotidien du « réalisé » par chacun.
- ▶ Une activité avec une **saisonnalité marquée** : la charge est plus forte sur le premier trimestre, en lien avec les campagnes commerciales déployées dans le réseau sur la collecte en début d'année.
- ▶ **Lien avec Solutions 57** : les transferts entrants et sortants avaient été « régionalisés ». Mais, l'outil DepechMob ne permettant pas de filtrer les dossiers par agence, **une partie du processus des transferts entrants a été recentralisée à l'Épargne.**
- ▶ Une **tension sur la charge de travail très forte dès lors qu'un salarié est absent**. Très forte sensibilité à la présence, ou pas, d'un salarié en arrêt maladie récurrent. Des événements qui peuvent ajouter des contraintes : les dysfonctionnements des outils notamment (DepechMob).
 - ▶ Des salariés « Épargne » **qui soulignent l'intensité du travail dans ces conditions et qui expriment pour certains une fatigue récurrente dans ce contexte**, d'autant plus que la charge de travail semble inégalement répartie et que l'assistance au réseau est venue alourdir l'activité en 2020.
- ▶ Un fonctionnement au global dégradé sur la partie Épargne = > Ex. : Du retard sur les transferts sortants (1 000 dossiers en attente).
- ▶ Pour les salariés « Titres », **des difficultés ressenties dans la prise en charge de l'activité d'assistance réseau** ; ces difficultés étant liées à la non-maîtrise de l'offre, compte tenu de l'absence de poly-compétence Épargne / Titres.
- ▶ Certains salariés, en poste sur la même activité depuis très longtemps, expriment une certaine lassitude dans le travail compte tenu de son absence de variété, et aspirent à s'orienter vers d'autres métiers que celui de la DSC.

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant



Cible



Gestion épargne, transferts sortants, gestion livret A + Assistance réseau

Gestion Titres et assistance + Transferts épargne entrants / complexes + CAT + Bons d'épargne.

Transfert des activités

- ▶ La gestion de l'épargne **hors titres et hors transferts entrants de plans** est transférée vers les 4 pôles Solutions Clients régionalisés, ainsi que l'assistance réseau associée.
- ▶ La **gestion des titres et les transferts entrants de plans, plus les transferts de PEL « complexes »** sont transférés vers Support Solutions Clients.

Transfert organisationnel

- ▶ Activité actuellement basée à Nancy : **les 6 salariés seraient donc transférés soit vers Support Solution Clients soit vers 1 pôle Solutions Clients Régionalisé, sur le même site (Nancy).**
- ▶ **Nécessité de transférer vers Supports Solutions Clients a minima, 2/3 salariés pour porter l'expertise sur les titres et les transferts entrants de PEL.**



Focus : Épargne

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Suppression du poste de Responsable de Service : reclassement à opérer (nb : départ retraite en 2022).
- ▶ Salariés qui seraient transférés vers les pôles Solutions Clients régionalisés :
 - ▶ Nécessité de développer de la poly-compétence sur d'autres activités que l'épargne,
 - ▶ Évolution du temps de travail : 1h45 + permanence 18h + permanence le samedi matin.
- ▶ Salariés qui seraient transférés vers Support Solutions Clients
 - ▶ Nécessité de développer de la poly-compétence sur d'autres activités que l'épargne,
 - ▶ Évolution du temps de travail (16h45) – Pas de permanence le samedi matin.

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Affectation des actuels salariés vers les 2 options possibles : **quels critères d'affectation ?** Les appétences individuelles ou bien la nécessité d'assurer la continuité de service sur des activités dépendant d'hommes clés ? (ex. transferts entrants).
- ✓ Les activités requérant le plus d'expertise sur l'épargne (transferts de PEL entrants complexes) seraient transférées vers Support Solutions Clients, alors que les 2 salariés détenant cette compétence pourraient ne pas vouloir rejoindre cette unité de travail. **Dans un tel cas, comment transmettre cette compétence « rare » dans le cadre du projet alors que la polyvalence « Épargne » n'est pas complète en l'état ?**

Focus : Épargne

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ Les Solutions régionalisées : **un modèle d'organisation théorique, qui sépare l'expertise de la production, et qui toucherait rapidement de grandes limites** dans la capacité à assurer un haut niveau de qualité dans les traitements.
- ▶ Un **projet perçu comme opaque**, tout autant dans sa construction, l'expérimentation Solutions 57, dans le fonctionnement cible que dans le processus d'affectation cible.
- ▶ Le processus d'affectation et l'entretien Appétences et Compétences : **un jeu perçu comme fermé et « déterministe », qui ne laisse pas la possibilité d'évoquer l'évolution professionnelle du salarié de manière plus ouverte.**
- ▶ La **faible attractivité du pôle Support Solutions Clients** pour certains salariés, au regard des activités qui y seront traitées en cible.
- ▶ Pour certains salariés : le passage à la plage fixe de 16h45 et la permanence à assurer le samedi impactent défavorablement le temps de vie personnelle.

Ce qui questionne...

- ▶ Qui sont les **garants de l'expertise métier** demain ? Les Responsables de domaine ?
- ▶ La capacité à déployer réellement les formations envisagées en immersions à grande échelle, dans le calendrier envisagé.
- ▶ Pour les Gestionnaires : **un questionnement sur la progressivité et la cohérence du développement de la poly-compétence**, dans la mesure où celle-ci n'existe pas sur l'épargne et les titres, et que la polyvalence complète n'existe pas pour l'épargne.
- ▶ Pour les potentiels salariés amenés à être référents AFEST (formateurs), **un questionnement sur les exigences en matière de charge et la capacité individuelle à se projeter simultanément dans le futur poste.**
- ▶ Questionnement **sur les conséquences des immersions (AFEST) sur la charge de travail et la capacité individuelle à bien assimiler le développement de nouveaux savoirs faire.**
- ▶ **Enfin, le nom du futur responsable hiérarchique N +1 et / ou N +2 apparaît comme un déterminant important des futures conditions de travail** (qualité de la relation managériale et pratiques managériales – lien avec l'autonomie au travail).

Focus : Épargne

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

Verbatims caractéristiques

« Passer à la poly-compétence ? C'est étonnant alors qu'elle n'existe pas chez nous. Et devenir poly-compétent sur des activités qui ne nous intéressent pas, quel sens ? Il y avait peut-être une solution plus progressive. »

« Le plus gros problème du projet, c'est la dilution de l'expertise dans les pôles régionalisés. On va perdre la capacité de traitement des cas particuliers. Il faudra un an pour s'en apercevoir, mais c'est ce qui va se passer. »

« Aujourd'hui, on a des difficultés, mais cela fonctionne. Demain, est-ce que cela va mieux marcher. Je ne sais pas... En tout cas, on va déstabiliser ce qui tourne quand même ! »

« Il y a déjà 2 salariés qui ont dit qu'ils ne souhaitaient pas rejoindre Support Solutions Clients. Il faut s'en soucier. Cette perspective les touche. Ils la craignent... »

« Ce processus d'affectation est un peu étonnant. Pas le sentiment qu'on ait pu donner son avis sur ce qu'on souhaitait faire réellement. C'est verrouillé en fait... »

« Ce qui est navrant, c'est de ne pas pouvoir exprimer ce qu'on souhaiterait faire réellement. Cet entretien [Appétences et compétences], ce n'était pas un véritable échange. En fait, on n'a pas de choix réel à faire. Tout est déjà fermé. »

« Sur le temps de travail, on change les règles du jeu... Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'on a construit notre vie privée autour de ces horaires. 16h45 et samedi matin, c'est une régression ! »

Ce qui questionne...

Verbatims caractéristiques

« Comment est-ce que cela fonctionne réellement, un Pôle Solutions Régionalisé ? On ne sait pas en fait... et on nous demande de faire des choix sans savoir vraiment... »

« La formation, sur le papier, c'est très bien. Dans la réalité, cela va être très exigeant pour tout le monde. Le pourra-t-on ? »

« On sait qu'on va être formé, mais on ne sait pas sur quoi. Et pour quoi faire ? »

« Ce qui me fait un peu peur, c'est de devoir former des gens étrangers à cette matière. Quand vous ne connaissez pas le sujet du tout, ça demande beaucoup plus d'efforts. Je préférerais me concentrer sur ce que je vais devoir apprendre moi. Et ne pas être sursollicité. »

« Ce qui est important aussi, c'est le nom du futur manager. Si c'est pour se retrouver avec un manager 'scolaire' ou irrespectueux, on n'y gagne pas au change. Et là, ça peut très vite mal se passer. »

Focus : Assurance-vie

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ 3 types d'activités, représentant ~6,5 ETP de charge de traitement :
 - ▶ Le **contrôle des actes de gestion produits par le réseau** (adhésion, versements, retraits, gestion sous mandats, clauses bénéficiaires...) et **la relation avec les 2 assureurs** (CNP et BPCE Vie) pour des actions de remédiation = > Charge évaluée à 4,5 ETP,
 - ▶ **L'assistance « experte » auprès du réseau** = > Charge évaluée à 1 ETP,
 - ▶ + des activités de contrôles de conformité « purs » = > Charge cumulée évaluée à 1 ETP.
- ▶ 2 entités qui assurent la gestion des assurances vie souscrites par les clients du réseau de proximité et de la gestion privée : la **CNP**, assureur, historique, et **BPCE Vie**, assureur du Groupe = > **Des outils et des processus différents.**
- ▶ Le service Assurance-Vie assure le point de liaison entre le réseau et les 2 assureurs par le biais **d'un « Référent Assureur » identifié dans le service (1 référent par assureur) = > Responsabilité non transmise.**
- ▶ Activité pour la Moselle reprise par « Solutions 57 » / Reprise de l'activité d'assistance réseau depuis « Solutions 57 ».
- ▶ **2 outils SI CNP et BPCE : ne seraient pas « régionalisables » ?** (Impossibilité d'identifier dans les listes d'opérations les unités de structure émettrices).

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ **7 postes actuellement dotés à hauteur de 6,6 ETP : 6 salariés CDI (5,8 ETP) + 1 CDD (1 ETP), tous localisés à Nancy.**
 - ▶ Effectifs CDI : 1 Resp. Service + 5 Gestionnaires Solutions (2 à temps partiel) = > Un départ fin avril 2021 qui serait bientôt remplacé (salarié intervenant à Solutions 57, et qui travaillerait du mardi au samedi).
 - ▶ La salariée CDD intervenant depuis 3 ans dans l'équipe considérée comme une **ressource clé**. De par son parcours professionnel, la responsable de service est garante de l'expertise du service.
 - ▶ Âge moyen : 53 ans – 1 départ en retraite prévu d'ici fin 2022.
 - ▶ Une équipe de gestionnaires CDI **avec des anciennetés dans le service peu élevées** : 1 à 4 ans. **Une population fragilisée, issue du réseau, avec des signes d'usure professionnelle manifestes** (« burn-out », mauvaises relations avec les hiérarchiques, manque de soutenabilité du travail...).
- ▶ **Une recherche de développement de la polyvalence permanent. Mais celle-ci n'est pas complète, particulièrement pour les 2 salariés arrivés il y a ~1 an** : depuis début 2021, toute l'équipe assure des rotations sur la plupart des activités. « *Ce n'est pas en 10 jours de pratiques qu'on peut maîtriser la technicité de cette offre.* » (salarié)

Focus : Assurance-vie

La situation existante (2/2)

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ Rotation hebdomadaire des salariés sur la plupart des activités. Exception : opérations sur contrats luxembourgeois assurées par la Resp. de Service (habilitation métier « complexe »).
- ▶ Équipe travaillant du lundi au vendredi. Mais depuis le début de Solutions 57, **une permanence a été mise en place pour assurer l'assistance quotidiennement jusqu'à 18h en semaine ainsi que le samedi matin** (~1 samedi matin travaillé par mois et demi).
 - ▶ 1 salarié affecté en permanence jusqu'à 18h, mais des difficultés à couvrir le « renfort assistance » qui a été instauré en raison des 2 temps partiels.
- ▶ Régime horaires quotidiens : **des pratiques collectives qui s'inscrivent dans la souplesse de ce qu'offre le régime actuel, avec des départs régulièrement vers 16h15 / 30.** Les heures supplémentaires sont principalement réalisées par la salariée CDD.

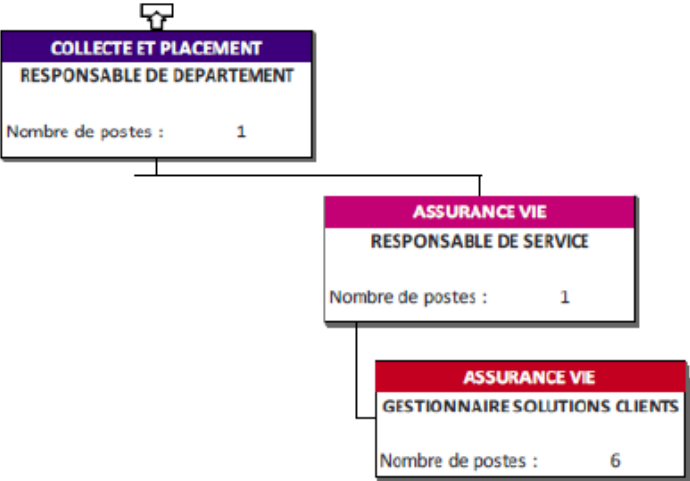
L'activité de travail : points clés

- ▶ L'assurance-vie, une offre perçue **comme « noble, évolutive et complexe » à manipuler** et qui nécessite **une capacité d'apprentissage permanente** pour rester à jour de l'évolution de la réglementation, de la fiscalité et des procédures.
- ▶ L'apport **d'expertise se joue de plus en plus dans la capacité de soutien du réseau et dans la relation avec les assureurs-vie.**
- ▶ **Ainsi, pour atteindre un niveau de polyvalence élevée,** « 3 mois de pratique continue et à temps plein seraient nécessaires pour quelqu'un d'intéressé et d'engagé ». (salarié)
- ▶ Comme pour l'épargne, **l'activité est marquée par un pic de charge sur les 4 premiers mois de l'année,** compte tenu des campagnes commerciales « collecte » = > En 2021, un fort développement sur l'assurance-vie qui met l'équipe en tension sur sa capacité à absorber la charge de travail.
 - ▶ Jusqu'à présent, une capacité à traiter les opérations dans les délais impartis. Mais une capacité de traitement globale saturée...
- ▶ Assistance téléphonique « réseau » : **une activité qui peut mettre en difficulté les salariés les plus récents dans le service.** « On est censé tout savoir... mais on ne peut pas tout savoir. Et puis il y a les cas particuliers... Mon souci, alors, c'est de trouver de l'aide pour pouvoir répondre à la question du réseau... Et c'est parfois pointu... » (Salarié)
- ▶ **Solutions 57 et l'assurance-vie :** des sollicitations du réseau de la Moselle parviendraient encore au service Assurance-vie. La capacité d'assurer pleinement l'activité par Solutions 57 est questionnée.

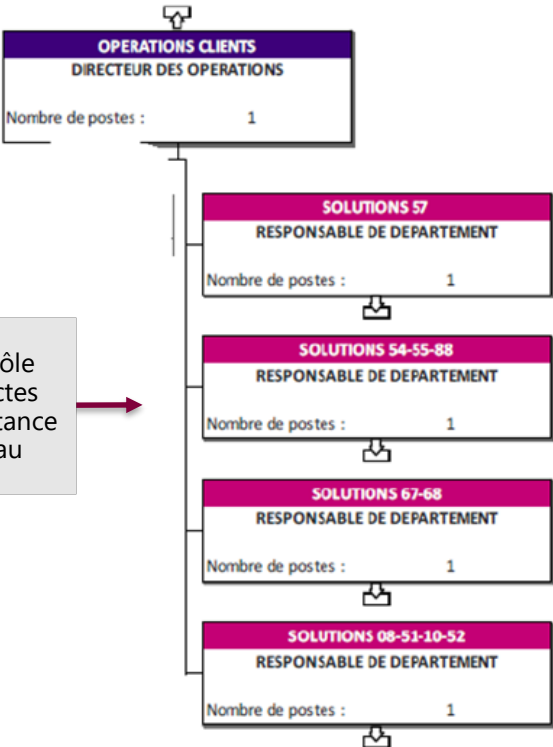
Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant

Cible



Contrôle des actes + Assistance réseau



Transfert des activités

- ▶ La gestion des actes d'assurance vie est transférée vers les 4 pôles Solutions Clients régionalisés, ainsi que l'assistance réseau associée.
 - ▶ Qui de la gestion des relations avec les assureurs-vie ?

▶ La gestion des contrats luxembourgeois serait transférée vers le / les Responsables de Domaine Placement et Assurance.

Transfert organisationnel

- ▶ 5 postes de gestionnaires pourraient être transférés vers le pôle Solutions régionalisé Lorraine Sud (Nancy).



Focus : Assurance-vie

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Suppression du poste de Responsable de Service : reclassement à opérer (= > Poste de Responsable de domaine ?)
- ▶ Salariés qui seraient transférés vers les pôles Solutions Clients régionalisés :
 - ▶ Nécessité de développer de la poly-compétence sur d'autres activités que l'épargne,
 - ▶ Évolution du temps de travail : 16h45 + permanence 18h + permanence le samedi matin.

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ **Nombre de postes transférés vers la Solution Clients régionalisé Sud Lorraine ? 5 ?**
- ✓ **Référent de la relation avec CNP et BPCE Vie** : cette responsabilité sera-t-elle centralisée auprès des Responsables de Domaine ou sera-t-elle décentralisée dans les 4 pôles Solutions Clients régionalisés ?

Focus : Assurance-vie

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ Un **projet induisant nécessairement la dilution de l'expertise pour une offre qui n'est pas considérée comme facilement « régionalisable »** par ses acteurs.
- ▶ Un **projet perçu comme trop radical dans sa volonté de déployer de la poly-compétence**, avec un mélange de tâches « très simples » ou, a contrario, requérant une forte expertise.
- ▶ La poly-compétence dans les pôles régionalisés : **une évolution parfois perçue comme dégradant l'intérêt du travail.**
- ▶ Un **processus d'affectation aux enjeux et aux modalités perçues comme orientée ou manquant de clarté.** Certains déplorent de ne pas avoir de proposition d'alternative de projection dans la cible.

Ce qui questionne...

- ▶ **L'activité et l'autonomie du futur rôle de Responsable de domaine**, particulièrement dans la mesure où celui-ci devra harmoniser les modes de fonctionnement dans les 4 pôles Solutions régionalisés (capacité à légitimer son action auprès des Directeurs de région).
- ▶ La capacité du Responsable de domaine maintenir son niveau d'expertise, dès lors qu'il n'assume plus de rôle dans la gestion des opérations.
- ▶ Le fonctionnement d'un pôle Solutions régionalisé : prescription du travail et pilotage des activités, modalité d'intégration de l'assurance-vie avec des outils non régionalisables...
- ▶ Qui sont les **garants de l'expertise métier** demain ? Les Responsables de domaine ?
- ▶ La capacité à déployer réellement les formations envisagées en immersions à grande échelle, dans le calendrier envisagé.

Focus : Assurance-vie

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

Verbatims caractéristiques

« Certes le modèle a vécu. Il faut une nouvelle organisation. Mais je m'inquiète de la disparation du service. Pas sûr que l'assurance-vie soit facilement régionalisable. La poly-compétence sur cette offre, ce n'est pas aussi simple que cela. »

« On comprend bien le sens de ce qui va se faire. L'organisation cible est faite pour permettre d'assurer la réduction des effectifs. Mais est-ce que cela fonctionnera suffisamment bien. Pas sûr. »

« La poly-compétence dans les pôles régionalisés, c'est un mélange de choses différentes. De l'épargne, de la bancarisation, du SAV... Ce n'est pas très valorisant. Je comprends que cela arrange l'entreprise... mais les salariés, je ne crois pas... »

« L'entretien Appétences & compétences, c'est un exercice assez superficiel et très orienté. Il nous a été bien expliqué qu'il n'y avait pas de choix à faire. »

« Vu ce que va devenir le métier, je ne suis pas sûr que ma place soit à la DSC demain. »

Ce qui questionne...

Verbatims caractéristiques

« Pour le poste de Responsable de Domaine, il faudra poser les attentes sur son action, et clarifier sa capacité : que peut-il décider, imposer ? ... »

« En réalité, on ne sait pas vraiment comment fonctionne Solutions 57 et comme un pôle régionalisé fonctionnera demain. »

Focus : Contrôle et Fiscalité

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Le service assure une **diversité d'activités de contrôle / de déclarations réglementaires portant sur la conformité et la fiscalité de l'épargne et des titres**, représentant ~5 ETP de charge de traitement :
 - ▶ Conformité avec la loi Eckert, gestion des EAI, contrôles d'éligibilité au LEP, l'existence de doublons de livrets A. Préparation et contrôles des IFU, Conformité avec la fiscalité étrangère, déclarations à la DGFIP, déclarations de conformité avec des réglementations étrangères (FATCA), traitements et déclaration VUC (vision unique client)...
 - ▶ Préparation de jeu d'audits et réalisations des contrôles pour valider le niveau de conformité (déclaration DGFIP par exemple).
- ▶ **Une activité qui engage la Caisse** en cela que des manquements induisent des condamnations à régler des amendes.
- ▶ Pas d'activité d'assistance réseau mais des relations avec des conseillers du réseau ou des clients, le plus souvent par mail, sur des actions de remédiation ou mise en conformité à mener (assistance de niveau 2).
- ▶ La justification des LEP, qui consomme 1 ETP, devrait se réduire très fortement fin 2021, pour tendre vers 0 ETP = > La DGFIP analysera la situation du client à la source. La banque n'interviendrait plus.

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ **7 postes actuellement dotés à hauteur de 6,5 ETP : 6 salariés CDI (6 ETP) + 1 CDD (0,5 ETP), tous localisés à Nancy.**
 - ▶ Effectifs CDI : 1 Resp. Service + 5 Gestionnaires Solutions = > 1 poste de Gestionnaire Solutions Clients non doté depuis octobre 2020, suite au départ d'un salarié.
 - ▶ 1 CDD partagé avec le service Épargne.
 - ▶ Âge moyen : 50 ans – Pas de départ en retraite prévu d'ici fin 2022.
- ▶ Une équipe avec des **niveaux d'expertise hétérogènes** : le plus haut niveau d'expertise et de polyvalence reposerait principalement sur le Responsable de service et un gestionnaire « expert ». **Les 4 autres gestionnaires sont sur ces activités depuis 3 ans maximum et ont des profils variés** (ex-manager Direction Financière et assistance réseau, ex-Directeur point de vente, ex-gestionnaires prestations clients...). Un salarié est arrivé en février 2021.
- ▶ **Un niveau de poly-compétence estimée à 60 % par la Responsable de service. Les salariés interrogés expriment un niveau de spécialisation encore très marqué et une poly-compétence limitée.**
 - ▶ « Pour ceux arrivés il y a moins 3 ans, personne n'est en situation de maîtriser toutes les tâches. Ce sont des activités cycliques, qu'il faut avoir fait 3 années de suite pour les connaître ». (salarié)

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ Une activité inscrite dans 2 temporalités très structurantes :
 - ▶ Octobre à juin = > reportings réglementaires, audits à blanc, déclarations fiscales...
 - ▶ Juillet à septembre : reprises de tâches en souffrance, fiabilisation de données et entraide vers le Service Épargne / Titres.
- ▶ Prescription / planification / suivi du travail :
 - ▶ Une **affectation des tâches réalisées individuellement** par le biais d'une planification hebdomadaire,
 - ▶ Une **gestion de la charge et de l'allocation des ETP indexée sur la saisonnalité des activités** et le degré de priorité au moment T,
 - ▶ L'activité individuelle fait l'objet d'un suivi régulier.
- ▶ Équipe travaillant du lundi au vendredi. Pas de permanence assurée jusqu'à 18h en semaine.
- ▶ Régime horaires quotidiens : **des pratiques collectives qui s'inscrivent dans la souplesse de ce qu'offre le régime actuel, avec des départs régulièrement vers 16h15 / 30.** Des heures supplémentaires peuvent être réalisées par le salarié « expert ».
 - ▶ Des salariés qui ont organisé leur vie personnelle (loisir, autre activité professionnelle) sur la base de l'accord du temps de travail actuel.
- ▶ **1 cas de salarié identifié comme fragilisé** par une exposition durable à des conditions de travail dégradées (épuisement professionnel) et **nécessitant une attention particulière.**

L'activité de travail : points clés

- ▶ Des tâches **qui exigent une attention continue** dans leur réalisation et **une capacité de mise à jour des connaissances importantes**, compte tenu de l'évolution continue de la réglementation.
- ▶ En l'état de la poly-compétence actuelle, **une équipe dont les ressources sont pleinement exploitées.** La présence du CDD pour 0,5 ETP apparaît comme indispensable afin d'assurer les activités incontournables de l'activité.
 - ▶ « On est relativement en souffrance sur la charge de travail. Au quotidien, nous sommes dans la gestion des urgences. » (salarié)
- ▶ Certaines activités de contrôles seraient réduites à leur minimum. Exemple : les traitements « VUC ».

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant



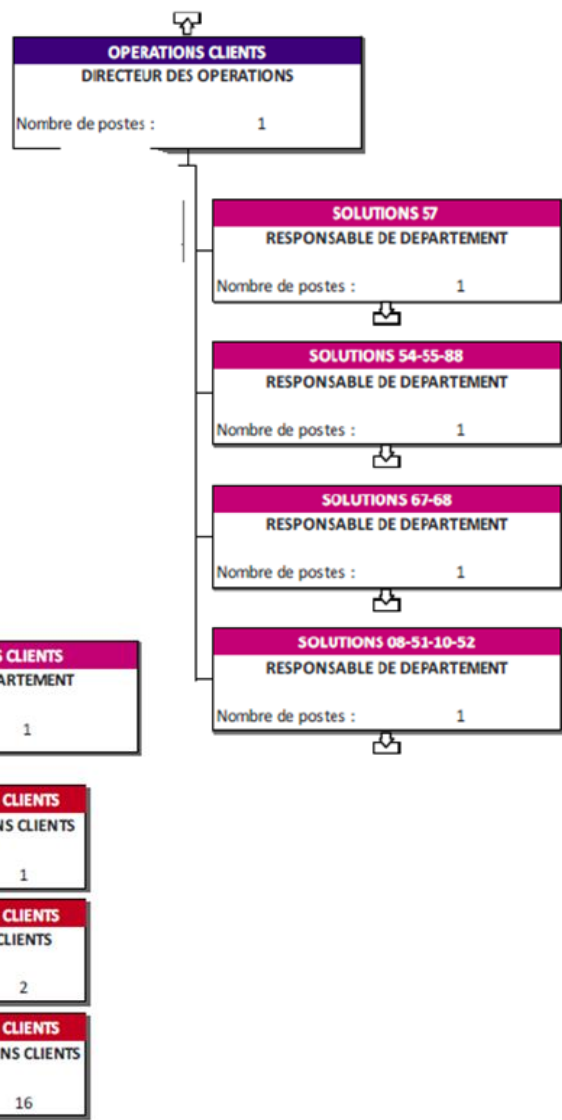
~0,5 ETP fin 2021

Reliquat d'activité ÉPARGNE : Gestion EAI, justification des LEP

FISCALITÉ produit ÉPARGNE (Ficoba, Eckert, Traitement, reporting, Assistance, épargne réglementée) + DÉCLARATIONS RÉGLEMENTAIRES (VUC, FATCA, DGFIIP...)

~4,5 ETP

Cible



Transfert des activités

- ▶ L'activité est éclatée entre 2 destinations :
 - ▶ Un reliquat d'activité sur l'épargne est transmis vers les 4 pôles Solutions régionalisées (0,5 ETP).
 - ▶ L'essentiel des activités sera centralisé au Département Support Solutions (4,5 ETP).

Transfert organisationnel

- ▶ 1 poste serait transféré vers un pôle Solutions régionalisé basé à Nancy.
- ▶ 5 postes seraient transférés vers le Département Support Solutions Clients, également basé à Nancy.



Focus : Contrôle et Fiscalité

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Suppression du poste de Responsable de Service : reclassement à opérer (= > Poste de Responsable de domaine ?)
- ▶ Salariés qui seraient transférés vers le **département Support Solutions Clients** :
 - ▶ Nécessité de développer **de la poly-compétence sur d'autres activités du Support Solutions Clients** (titres, bancarisation).
 - ▶ Évolution du temps de travail : **recul de la plage fixe à 16h45 + permanence 18h.**
 - ▶ Pas de permanence le samedi matin a priori.

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Processus d'affectation des salariés / transfert des postes : quel salarié serait orienté vers le pôle Solutions Clients régionalisé ? Quels sont les critères de choix ?

Focus : Contrôle et Fiscalité

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

- ▶ Le **maintien de l'emploi** dans le cadre du projet, sur les sites d'implantation actuels des activités.

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ La **potentielle perte d'expertise sur des activités de contrôles** à forte technicité, requérant la continuité dans la mise à jour des connaissances.
- ▶ Le **niveau de granularité insuffisant de la matrice « Appétences et Compétences » pour apprécier réellement le niveau de maîtrise** des différentes activités.
- ▶ Le **manque de clarté** sur le processus d'affectation des salariés dans la cible
- ▶ La **Crainte exprimée par certains salariés d'être orientés vers 1 pôle Solutions Clients régionalisé**, avec des tâches d'assistance réseau et de la poly-compétence à déployer.
- ▶ La nécessité induite par le projet, même en étant rattaché à Support Solutions Clients, **de prendre en charge des activités perçues comme peu intéressantes ou exigeantes.**
- ▶ **L'évolution du temps de travail, avec l'extension de la plage fixe à 16h45**, et l'instauration d'une permanence à 18h.

Ce qui questionne...

- ▶ La **capacité individuelle à répondre aux nouvelles attentes** sur les différents métiers de la cible.
- ▶ **L'évolution de la charge de travail et la capacité à avoir un travail soutenable** dans le pôle Support Solutions Clients.
- ▶ La **capacité individuelle à donner un avis sur son souhait d'évolution professionnelle.**
- ▶ **L'identité du futur manager** de rattachement, déterminant pour la future qualité des relations au travail.

Focus : Contrôle et Fiscalité

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

Verbatims caractéristiques

« On limite la casse sur le plan des impacts sociaux. On ne perd pas notre emploi. Et il n'y a pas de mobilité géographique. »

Ce qui est perçu défavorablement

Verbatims caractéristiques

« Ma crainte, c'est que la cible ne permette pas de maintenir les niveaux d'expertise nécessaires pour cette activité de contrôle, sur des domaines pointus. Ce peut être lourd de conséquence pour la banque. »

« On m'a demandé si je souhaitais rejoindre les Solutions Clients régionalisées. Non, je n'ai pas envie de changer d'activité. L'assistance réseau, c'est très particulier. Il faut apprécier cela. »

« Le recul de la plage variable l'après-midi, c'est un point bloquant. J'ai organisé mon temps autour de la plage de 16H15. Ma priorité, c'est désormais mon équilibre vie professionnelle / vie privée. »

« Je souhaiterais continuer à faire la même chose. Je n'aspire à changer à nouveau d'activité. Je suis bien dans mon équilibre actuel. »

Ce qui questionne...

Verbatims caractéristiques

« Le projet induit pour moi une remise en question. C'est indéniable. »

« Je crains qu'on perde des ETP dans le cadre du transfert vers Support Solutions Clients. La charge de travail ne va pas s'alléger. »

III. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Banque au Quotidien & Ingénierie*

Prestations Clientèle et Gestion documentaire

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Activités :
 - ▶ Gestion des navettes courrier et des anomalies,
 - ▶ Gestion des prestataires courrier, relation avec la Poste (mise en place de contrats, dérivation, ...),
 - ▶ Suivi de la qualité chez les prestataires externes (exemple : IDATECH),
 - ▶ Faire le lien avec l'environnement de travail et l'équipe courrier, la facturation, les codifications des factures.
- ▶ L'activité de production a été **externalisée en février 2021 chez IDATECH** : externalisation de la salle courrier.
- ▶ L'activité est basée à Nancy.

Moyens humains et organisation du travail

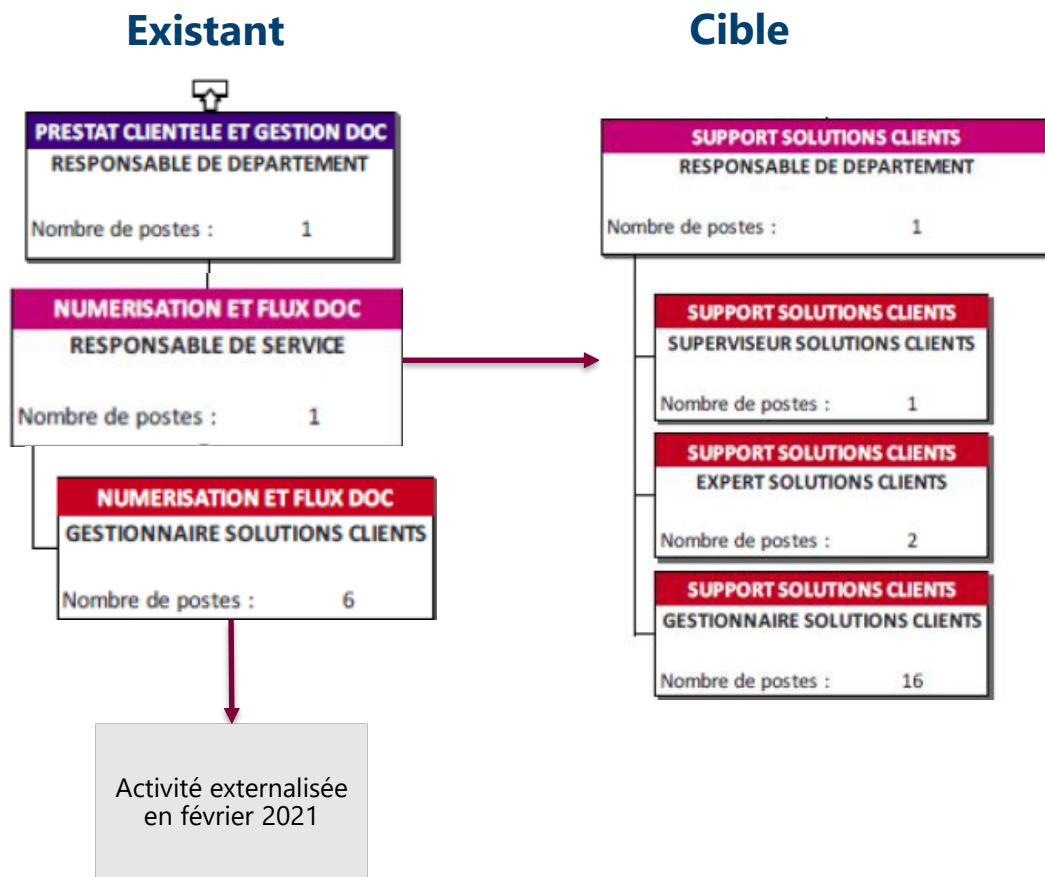
- ▶ 1 poste en CDI : Responsable de service.
- ▶ Les salariés qui s'occupaient de la salle courrier ont été reclassés dans d'autres services.

L'activité de travail : points clés

- ▶ Une activité essentielle pour le bon fonctionnement car une activité qui impacte toutes les activités de l'entreprise.
- ▶ Une activité de gestion d'anomalies qui est prépondérante.

Focus : Numérisation et flux

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation



Transfert des activités

- ▶ Les activités de numérisation et flux documentaires restantes sont transférées **dans le Support Solutions Clients**, dans le Domaine Supervision fournisseur.

Transfert organisationnel

- ▶ Le salarié en poste sera transféré au Support Solutions Clients de Nancy.
- ▶ Impact : développement de la poly-compétence sur d'autres domaines du Support Solutions clients ?
- ▶ Salarié positionné sur 1 poste d'Expert ?

Focus : Prestations clients

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Activités :
 - ▶ Gestion des recherches tiers (fisc, judiciaire...),
 - ▶ Archivage : gérer les demandes dans les archives, gérer les prestataires, les dates de destruction,
 - ▶ Traitement des demandes des autorités de tutelle,
- ▶ Un service avec peu d'activités téléphoniques, peu de contact agence et pas de contact clients.
- ▶ L'équipe a été constituée à Nancy suite à la fusion de 2018. **La responsable de service a également pris, en janvier 2021, la responsabilité de l'équipe prestations réglementées.**
- ▶ L'activité de prestations clients bénéficie aujourd'hui de **plusieurs robots pour les recherches** : demande d'historique de compte, remise de chèques et chèques émis.

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ **4 postes CDI dont 2 gestionnaires solutions clients, un superviseur et un responsable de service soit 3 ETP tous localisés à Nancy :**
 - ▶ Les gestionnaires solutions clients ont tous la même activité et travaillent sur tous les actes réalisés au niveau du service.
 - ▶ Le superviseur est en charge plus spécifiquement de l'activité archivage
- ▶ Renfort de deux postes en mission issus du réseau jusqu'au 31/12/2021.
- ▶ Une **moyenne d'âge de 56,7 ans, plus élevée que l'âge moyen de la DSC**, et une ancienneté de 33 ans à la Caisse d'Épargne.
- ▶ Points d'attention : 1 personne partie à la retraite en avril = > il est prévu qu'elle soit remplacée.
- ▶ Régime horaire : dépend des salariés (superviseur et les deux personnes en mission ne pointent pas), horaires variables pour les autres salariés.

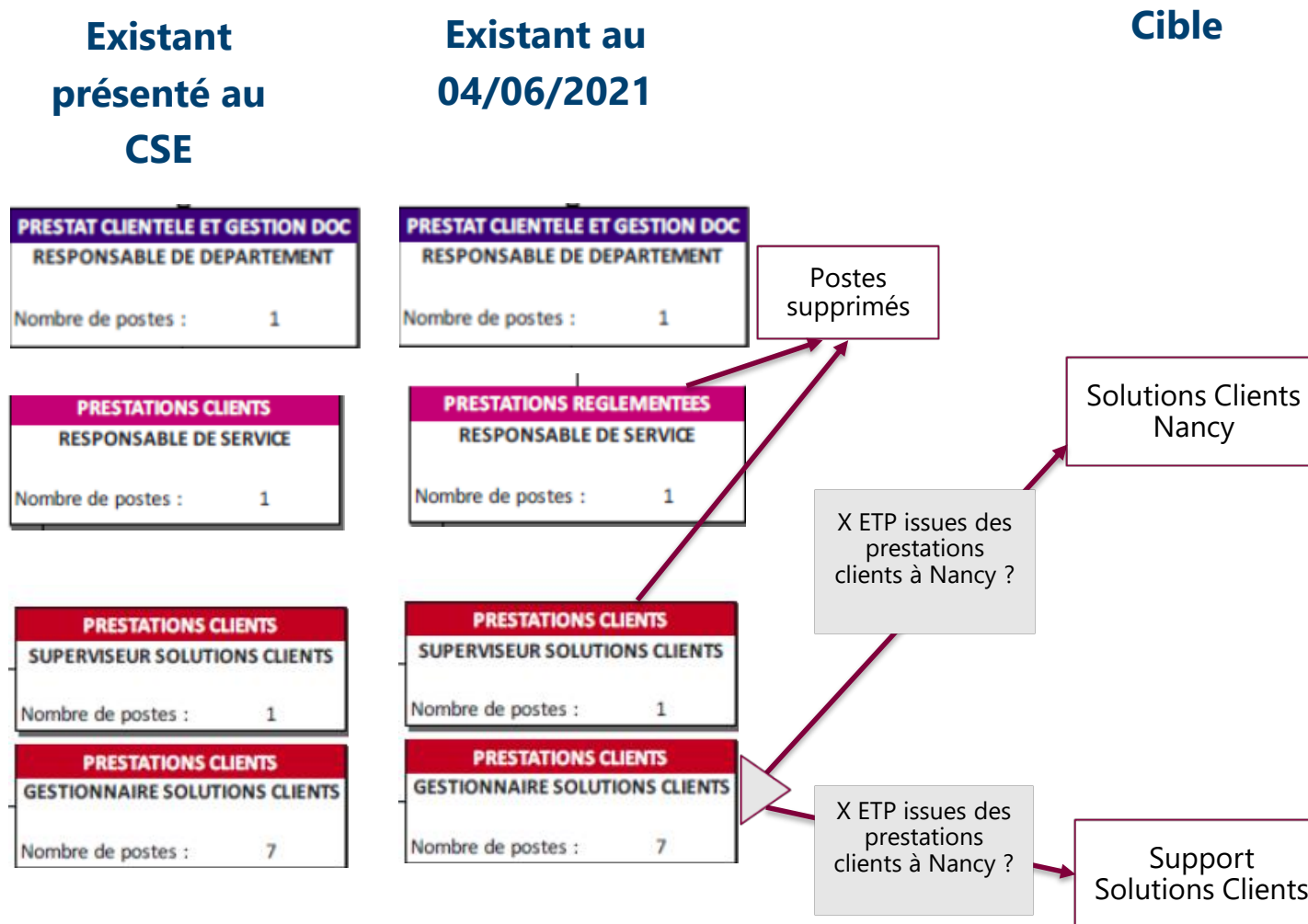
Focus : Prestation clients

La situation existante (2/2)

L'activité de travail : points clés

- ▶ L'activité Prestations clients est **une activité polyvalente mais n'exigeant pas une technicité forte. Compte tenu de l'activité, l'équipe présente peu de poly-compétences.**
- ▶ Plusieurs flux entrants qui ne sont pas cycliques :
 - ▶ Élise pour les courriers postaux numérisés, flux en milieu de journée,
 - ▶ MyFlow,
 - ▶ 1 boîte mail générique.
- ▶ Organisation du travail : Les gestionnaires sont autonomes dans la gestion des flux ; seul le traitement des flux de la boîte mail générique est organisé avec un roulement des équipes dans la semaine.
- ▶ Une **charge importante sur les recherches qui occupent aujourd'hui 3,5 ETP.** L'archivage est évalué en termes de charge à 1,5ETP.
- ▶ L'équipe fait face à des difficultés dans sa capacité à absorber la charge lors des périodes de congés, compte tenu de la taille de l'équipe, d'un départ à la retraite non remplacé à ce jour, et de l'absence de recrutement de CDD « vacances ».

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)



Transfert des activités

- ▶ Les **activités recherche et traitements des demandes des autorités de tutelles** sont transférées dans le pôle **Solutions régionalisés de Nancy**.
- ▶ L'activité **Archivage** est transférée dans le **Support Solution Clients**.

Transfert organisationnel

- ▶ **Les 3 salariés en poste aux prestations clients** actuellement basées à Nancy resteront à Nancy, répartis entre le pôle Solutions régionalisées 54 et le Support Solution Clients. **Le nombre d'ETP affectés à l'un ou l'autre service n'a pas été communiqué.**
- ▶ **Quid des 2 salariés en mission ?**

Focus : Prestations Clients

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Suppression du poste de Responsable de service : reclassement à opérer.
- ▶ Suppression du poste de superviseur : reclassement à opérer.
- ▶ Les salariés du pôle prestations clients seraient transférés vers le pôle **Support Solutions Clients** centralisé à Nancy ou vers le pôle **Solutions Régionalisé Sud Lorraine** de Nancy :
 - ▶ Une nécessité de développer de la poly-compétence sur d'autres activités que les prestations clients.
 - ▶ Une évolution du temps de travail avec une modification des plages fixes (départ à 16h45) et mise en place de permanence jusqu'à 18h et le samedi matin (pour la Solution Clients Régionalisée).

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Affectations des salariés vers 2 solutions possibles : quels sont les critères d'affectation ?
- ✓ Nombre d'ETP transférés dans les différents services et sur quelle base de charge ?
- ✓ Quid des salariés en mission ? Ont-ils vocation à être intégrés dans les organisations de travail cibles de la DSC ?
- ✓ Remplacement du salarié parti en retraite ?

Focus : Prestations réglementées

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

▶ Activités :

- ▶ Gestion des procédures civiles d'exécution (saisies attributions, saisies à tiers détenteurs (ATD),
- ▶ Règlement des études, suivi des dossiers,
- ▶ Gestion des ouvertures-clôtures des Services Bancaires de Bases (SBB),
- ▶ Dénonciation comptes joints,
- ▶ Un service avec peu d'activités téléphoniques, peu de contact agence et pas de contact clients.

▶ L'équipe a été constituée à Nancy suite à la fusion de 2018. La responsable de service a également pris, en janvier 2021, la responsabilité de l'équipe prestations clients.

▶ L'activité de prestations réglementées bénéficie aujourd'hui de peu d'automatisation sauf pour les saisies attributions qui sont dématérialisées, ainsi que les flux de courriers postaux.

Moyens humains et organisation du travail

▶ **7 postes dont 6 gestionnaires solutions clients soit 5,9 ETP et un responsable de service, tous localisés à Nancy.**

- ▶ Les gestionnaires solutions clients ont tous la même activité et travaillent sur tous les actes réalisés au niveau du service.

▶ Une moyenne d'âge à 51,6 ans.

▶ 1 départ en retraite potentiel d'ici fin 2022 (64 ans) et 2 personnes âgées de 59 ans.

▶ L'équipe qui s'est constituée en 2018 venait au $\frac{3}{4}$ d'autres services et ils ont été formés par le $\frac{1}{4}$ des salariés déjà en poste sur ces activités.

▶ Régime horaire : des pratiques individuelles des salariés qui sont attachés à la souplesse du régime actuel (départ étalé entre 16h15 et 18h00).

Focus : Prestations réglementées

La situation existante (2/2)

L'activité de travail :
points clés

- ▶ L'activité Prestations réglementées est **une activité polyvalente mais ne présentant une expertise forte.**
- ▶ Plusieurs flux entrants :
 - ▶ Élise pour les courriers postaux numérisés, flux en milieu de journée,
 - ▶ MyFlow,
 - ▶ 2 boîtes mails génériques (ATD et SBB) et Securact pour les envois des huissiers,
 - ▶ Une activité rythmée par les différents flux : les saisies attribution sont dématérialisées et nécessitent une action le lendemain matin, les ATD arrivent le matin et sont traitées en priorité.
- ▶ Les gestionnaires sont autonomes dans l'organisation de leur travail et la répartition des dossiers à traiter. Les dossiers doivent être traités dans la journée.
- ▶ La **charge est concentrée sur les activités de saisies attributions qui**, malgré la dématérialisation (en moyenne à 76 % sur les 15 derniers mois), **nécessite un travail d'identification pour celles qui n'ont pas été identifiées par le robot (350 par jour) et les ATD.** En moyenne, les flux entrants de saisies représentent 6 623 dossiers par mois.
- ▶ Les activités de contrôle sur les droits aux comptes et les comptes joints représentent un flux beaucoup moins important que les saisies et ATD.

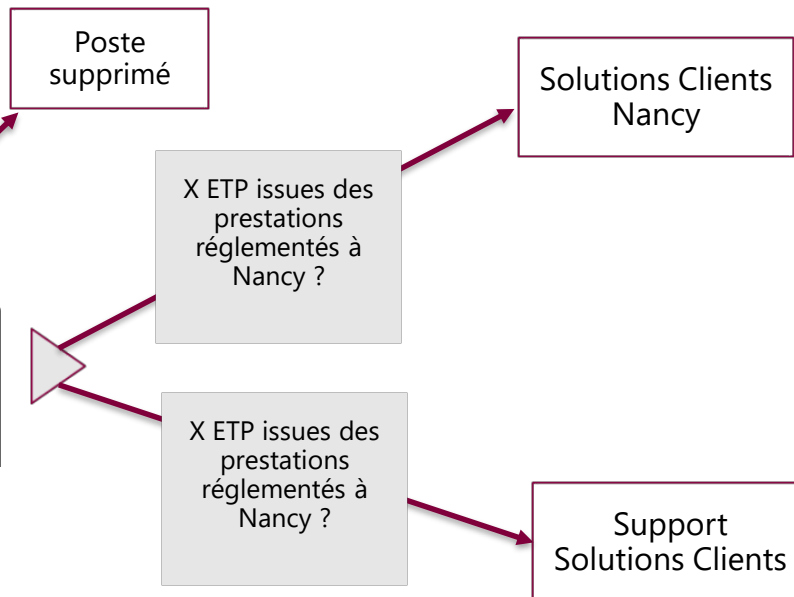
Focus : Prestations réglementées

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant



Cible



Transfert des activités

- ▶ Les activités des procédures civiles d'exécution (saisies et ATD), le pilotage du Droit au compte, les relations avec la Bdf sont transférés dans le **Support Solutions Clients**.
- ▶ **L'activité Service Bancaire de Base (SBB) est transférée dans les 4 pôles Solutions Clients régionalisés.**

Transfert organisationnel

- ▶ Les **6 salariés** en poste aux prestations réglementées actuellement basées à Nancy resteront à Nancy, répartis entre les Solutions régionalisées et le Support Solution Clients = > **Actuellement, les affectations ne seraient pas définies.**

Focus : Prestations réglementées

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Suppression du poste de Responsable de service : reclassement à opérer.
- ▶ Deux options possibles pour les salariés des prestations réglementées : le Support Solutions Clients soit le pôle Solutions Clients de Nancy :
 - ▶ Il sera nécessaire à l'équipe de développer de la poly-compétence sur d'autres activités que les prestations réglementées.
 - ▶ Une évolution du temps de travail : modification des horaires fixes avec un départ possible à 16h45 et la mise en place de permanence jusqu'à 18h et le samedi matin.
 - ▶ Une évolution de l'organisation de l'activité qui, à ce jour, est gérée de manière autonome par les équipes : demain, une organisation avec une planification des activités et des tâches sur des périodes pouvant être courtes (à la journée, demi-journée, à la semaine ?)

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Affectations des salariés vers 2 solutions possibles : quels sont les critères d'affectation ?
- ✓ Évaluation de la charge et des ETP transférés dans les Solutions régionalisées pour gérer l'activité SBB ?
- ✓ Évaluation de la charge et des ETP transférés au Support Solutions Clients ?
- ✓ Anticipation et accompagnement des cas de salariés qui ne souhaiteraient pas intégrer les services proposés ? Quelles sont les autres perspectives pour ces salariés ?

Focus : Prestations réglementées

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ Solutions 57 : un manque d'information des équipes sur le retour d'expérience alors que cela avait été annoncé au départ comme étant une étape préalable.
- ▶ Pour certains salariés : le passage à la plage fixe de 16h45 n'a pas de sens s'il y a des permanences.
- ▶ Une sentiment que la Direction revient sur les acquis, que tout est très « descendant ».
- ▶ Poly-compétences : acceptation de l'idée d'apprendre de nouvelles activités mais une difficulté à concevoir comment les équipes pourront être compétentes sur tous les domaines.

Verbatims caractéristiques

« Sur le projet Solutions 57, on s'attendait à avoir le résultat du pilote et rien, on nous présente directement une nouvelle organisation sans nous présenter les résultats du projet.

« Sur les horaires, ils sont déjà revenus dessus sans nous demander notre avis. »

« On revient en arrière, c'est ce que l'on faisait il y a 20 ans, on démonte et on remonte les mêmes organisations ».

« La formation a été présentée avant de savoir où on sera affecté. Tout est fait à l'envers. »

Ce qui questionne...

- ▶ Fonctionnement du Support Solutions Clients ? Des Solutions Clients régionalisées ?
- ▶ Un manque de visibilité sur les options qui sont proposées / imposées aux salariés : possibilité de postuler sur d'autres postes ?
- ▶ Sur la matrice des compétences et appétences, des interrogations sur l'intérêt et l'objectif de l'exercice.
- ▶ Sur la poly-compétence, des interrogations sur la capacité des Solutions à améliorer la qualité du service clients avec toutes les compétences à acquérir.

Verbatims caractéristiques

« Pas de visibilité sur les opportunités.. Je suis un peu perdu, je ne sais pas où je vais, est-ce qu'il y aura des postes ouverts, comment postuler ?

« Sur Solutions 57, les personnes choisies étaient habituées à toucher à tout, contrairement aux autres. Cela ne paraît pas pertinent par rapport aux équipes aujourd'hui impactés par le projet. »

« Cette matrice, c'est un peu complexe, on se demande à quoi cela va servir et comment ça va être organisé. »

III. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Banque au Quotidien & Ingénierie*

Successions

Focus : Successions

La situation existante (1/3)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Activités : Gestion administrative des **dossiers successions de moins de 75 K€**, d'assistance auprès des agences, et gestion des relations avec les héritiers, les notaires et les assureurs.
 - ▶ L'activité Successions est scindée en 3 :
 - ▶ Dossiers de moins de 10 K€
 - ▶ Dossiers de 10 K€ à 75 K€
 - ▶ Dossiers de plus de 75 K€ : rattachés à la BDD Gestion privée
 - ▶ Et une **activité répartie sur deux sites, Strasbourg et Reims**, rattachée à la BDD Agence successions avec deux managers jusqu'en janvier 2020 ; **Regroupées sous un même manager en janvier 2020 et rattachées à la DSC pour la partie des dossiers de -75 K€**;
 - ▶ Activité administrative des dossiers et commerciale sur la partie Recyclage des fonds (pas d'objectifs fixés spécifiques).
- ▶ Contexte :
- ▶ Une **enquête QVT réalisée en juillet 2020** suite à des remontées de l'équipe sur la surcharge de travail, l'absence de manager, d'organisation et une très forte hausse des réclamations.
 - ▶ Une augmentation des flux d'activité à traiter : +17 % de dossiers à traiter depuis janvier 2021.
- ▶ Une activité bénéficiant **d'optimisations via des automatisations et des externalisations** :
- ▶ Ouverture d'un site e-solution Successions qui doit permettre aux héritiers de déclarer un décès, une succession (peu utilisé depuis 2018).
 - ▶ Externalisation de la gestion des flux entrants à IDATECH depuis le 4^{ème} T 2020 permettant aux équipes de n'avoir qu'un seul outil pour gérer les flux entrants,
 - ▶ Réflexion en cours pour une externalisation des dossiers de moins de 10 K€ dits « simples » : sans assurance vie, sans crédit = > **pas de volumétrie connue à ce jour sur ces dossiers**,
 - ▶ Mise en place des automates pour prendre en charge les informations décès : l'outil met les oppositions sur les comptes, clôture tous les comptes, informations aux filiales, aux impôts par exemple,
 - ▶ **Déploiement à venir de trois automates supplémentaires** : règlements simplifiés conjoints/notaires ; montant des frais > avoirs bancaires ; passage en perte automatique.

Rattachée à la DSC depuis début 2020

Focus : Successions

La situation existante (2/3)

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ **19 salariés CDI sur les 18 postes indiqués** dans la situation de départ, **dont 3 salariés affectés en mission** aux successions depuis 06/2020 jusqu'au 31/12/2021.
- ▶ **Deux sites (sauf pour les salariés en missions) :**
 - ▶ **7 postes / CDI à Strasbourg** pour 6,1 ETP dont 1 superviseur, et 6 technico-commerciaux successions.
 - ▶ **9 postes / CDI à Reims** pour 8,6 ETP dont 1 responsable, 2 gestionnaires et 6 technico -commerciaux
 - ▶ **3 postes en mission dont 2 à Strasbourg et 1 à Metz**, personnes issues du réseau commercial jusqu'au 31/12/21.
 - ▶ **3 CDD en renfort à Reims** en tant que gestionnaires successions
- ▶ Population au 2/3 féminine avec une moyenne d'âge à 50,25 ans.
- ▶ Une équipe issue pour moitié du réseau commercial et une autre moitié issue des autres services back-office. Une ancienneté moyenne de 24 ans à la Caisse d'Épargne.
- ▶ Organisation du travail :
 - ▶ Les **12 Technico-Commerciaux gèrent un portefeuille de 420 défunts pour 1 ETP** : répartis par zone géographique et des dossiers succession allant de 10 K€ à 75 K€,
 - ▶ Les **2 Gestionnaires successions gèrent les dossiers de 0 à 10 K€**, répartis par région,
 - ▶ Utilisation de Myflow pour tous les flux entrants : **gestion autonome** par les équipes de leurs dossiers.
- ▶ L'équipe travaille du lundi au vendredi
- ▶ Régime horaire : des pratiques individuelles des salariés qui sont attachés à la souplesse du régime actuel (départ étalé entre 16h15 et 18h00).
 - ▶ Pour les salariés en mission issus du réseau commercial, ils ont gardé leur régime horaire fixe, sur un rythme de travail lundi = > vendredi.

Focus : Successions

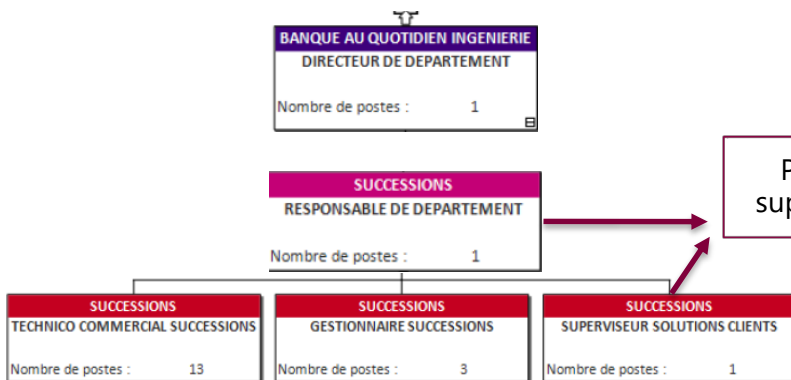
La situation existante (3/3)

L'activité de travail : points clés

- ▶ L'activité Succession, **une activité polyvalente et présentant un enjeu de technicité métier** pour la gestion administrative des dossiers (juridique, assurance-vie, épargne, bancarisation, ...), et des **compétences relationnelles spécifiques** pour la gestion des relations avec les héritiers, les notaires, les assureurs et l'accompagnement du réseau commercial sur les dossiers.
- ▶ Gestion des dossiers par les équipes de façon autonome via l'outil Myflow et le progiciel métier *Heremus* :
 - ▶ Tous les flux entrants sont centralisés dans MyFlow et l'affectation des dossiers est réalisée en fonction des portefeuilles ou régions,
 - ▶ Un outil de gestion spécifique des successions HEREMUS structurant avec un encadrement de la procédure de gestion du dossier.
 - ▶ Une **activité nécessitant un accompagnement quotidien important pendant plusieurs mois pour être autonome** sur des dossiers (3 mois avec un suivi quotidien du superviseur pour les CDD en charge des dossiers de -10 K€).
- ▶ Une **activité sans saisonnalité**, mais des pics d'activité conjoncturels (sortie du 1^{er} confinement et la réouverture des offices notariaux).
- ▶ **Des délais de traitement qui sont très variables et peuvent être longs** (en moyenne 4 mois), plus particulièrement sur les dossiers de plus de 10 K€, tributaires des délais notariés (délivrance des attestations dévolutives) et des délais des assureurs-vie.
- ▶ Un retard accumulé sur l'activité des -10 K€ qui représente **35 % de la volumétrie en 2020 et 14 % des effectifs permanents, lié à une surcharge de travail**, qui a débouché à l'été 2020 sur une enquête QVT :
 - ▶ Des **alertes remontées en juin 2020 par les équipes sur cette surcharge**, mais également sur des problématiques d'absences d'encadrement, de manque d'organisation du travail,
 - ▶ En réponse, une enquête QVT a été réalisée avec les deux équipes et une **task-force a été mise en place dès septembre avec la nomination d'un seul manager, nomination d'un superviseur, l'embauche de 3 CDD en renfort jusqu'au 01/05/21 (renouvellement demandé par la manager) et renfort avec 3 personnes en mission issues du réseau commercial pour la gestion des flux entrants au départ**. Missions jusqu'au 31/12/2021.
 - ▶ Un chantier d'harmonisation des procédures a été lancé en janvier 2021.
- ▶ Depuis janvier 2021, **le stock de dossiers en cours a augmenté de plus de 20 % par rapport à la même période en 2020 et les retards sur les délais de prise en charge des dossiers ne se sont pas résorbés.**

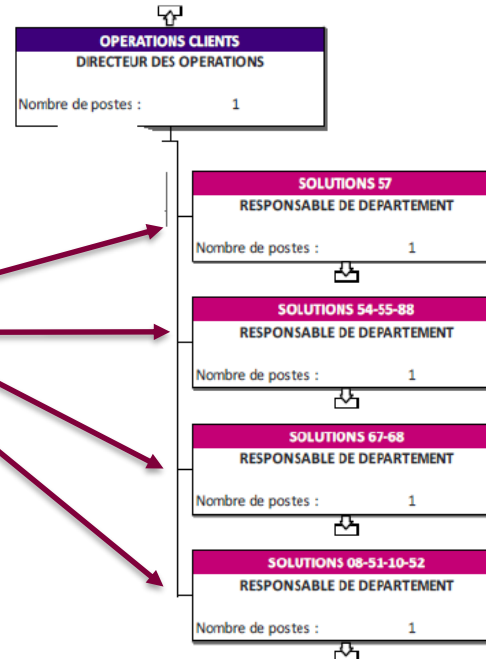
Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant



Postes supprimés

Cible



Transfert des activités

- ▶ L'activité Successions, gérée actuellement sur deux sites, sera transférée **dans les 4 pôles Solutions Clients régionalisés.**

Transfert organisationnel

- ▶ L'organigramme présente 16 postes. À ce jour, **14 salariés en CDI** hors missions sont rattachés aux successions.
- ▶ Actuellement basés à Strasbourg et Reims, **les 14 salariés seront transférés vers les pôles Solutions Régionalisés du même site (Lorraine Sud et Alsace) : 6 à Strasbourg et 8 à Reims.**
- ▶ Quid des salariés en mission jusqu'au 31/12/2021 ?

Focus : Successions

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Suppression du poste de Responsable de département : reclassement à opérer = > Poste de Responsable de Solutions régionalisées ?
- ▶ Suppression du poste de superviseur : reclassement à opérer.
- ▶ Les **salariés seraient transférés vers les pôles Solutions Clients régionalisés implantés sur leur site actuel** :
 - ▶ Nécessité de développer de la poly-compétence sur d'autres activités que les successions,
 - ▶ Évolution du temps de travail : 16H45 + permanence 18h + permanence le samedi matin.



Point de vigilance

- ▶ L'organisation de l'activité aujourd'hui assurée en portefeuille individuel, avec un traitement des dossiers de bout en bout par le même salarié, devra être adapté à un fonctionnement en pôle régionalisé : quelle organisation du travail ? Quel impact sur le traitement des dossiers avec une rotation des salariés à la journée ou à la semaine ? (discontinuité du traitement)

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ Absence des Successions dans Solution 57 : quid de la gestion des dossiers successions en cible (portefeuille, actes...) ?
- ✓ La gestion de la période de transition jusqu'à la montée en compétences des salariés des 4 pôles Solutions régionalisés interroge **surtout dans une période où les équipes « successions » sont en surcharge.**
- ✓ **Évaluation de la charge sur le domaine successions** et du retard à rattraper ? Combien d'ETP nécessaires demain pour rattraper le retard accumulé ?
- ✓ Les 3 CDD recrutés pour la gestion des dossiers de moins de 10 K€ ont – ils été renouvelés ?
- ✓ Des salariés en mission non intégrés dans le projet et les effectifs : **quel avenir pour ces personnes en mission jusqu'au 31/12/2021 ?** Quid de la situation du salarié qui souhaiterait rejoindre un pôle Solutions clients régionalisé et ne pas retourner dans le réseau commercial ? Ou un autre département ?

Focus : Successions

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ **Incompréhension sur l'intégration des Successions dans les Solutions Régionalisées**, alors même que l'activité n'était pas dans le projet Solutions 57 : un projet construit « sans base solide » et une méconnaissance du métier.
- ▶ Un **projet qui ne répondrait pas aux objectifs d'amélioration de la qualité du service clients sur le domaine des successions**, qui nécessite une **approche spécifique et personnalisée des héritiers**.
- ▶ Les Solutions Régionalisées : **la perte d'intérêt induite par la poly-compétence** par rapport à leur métier pour lequel ils ont déjà développé de la polyvalence. Un projet qui induit pour les **salariés la perte d'expertise, diluée dans la nécessité d'acquérir une poly-compétence**.
- ▶ Un **sentiment de dévalorisation de leur travail à venir** et une **perte d'autonomie par rapport à aujourd'hui** dans la gestion des dossiers.
- ▶ Un **processus d'affectation manquant de clarté** et un sentiment que les affectations sont déjà définies.
- ▶ La permanence à assurer le samedi serait un retour en arrière et **impacte défavorablement le temps de vie personnelle** (temps de trajet très important pour certains salariés pour une demi-journée de présence ?).

Ce qui questionne...

- ▶ Comment gérer une montée en compétences des équipes sur le domaine des successions **et rattraper le retard accumulé ?**
- ▶ **Un questionnement sur la possibilité de gérer les dossiers dans la continuité dans les Solutions Régionalisées dès lors que les activités tourneront toutes les semaines, ou à la journée ?**
- ▶ **Des incertitudes** sur le fonctionnement d'un pôle Solutions régionalisé : prescription du travail et pilotage des activités, modalité d'intégration des successions etc.

Focus : Successions

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

Verbatims caractéristiques

« Ce projet rajoute à la souffrance existante, on ne sait pas si les robots vont suffire pour combler le retard existant. »

« Aucun échange sur le projet a priori, c'est une négation totale de notre travail »

« Ce projet ne peut pas être positif par rapport à l'excellence opérationnelle, au réinvestissement des fonds. »

« J'espère qu'ils vont ouvrir les yeux et qu'ils ne vont pas nous emmener dans cette galère. »

« Dans le cadre du projet, je préfère ne plus travailler sur les successions plutôt que de mal faire mon travail. »

« Ils n'ont pas compris que nous n'étions pas des simples gestionnaires mais des experts et que ce métier nécessite beaucoup de rigueur et un apprentissage dans le temps. »

« Il aurait été intéressant de faire un sondage auprès des agences pour connaître leur avis et leurs besoins sur le domaine des successions, surtout que l'enquête qualité était positive. »

« La matrice Compétences et Appétences, simple à compléter mais trompeuse faute de connaître exactement les tâches qui sont associées au futur pôle Solutions. »

« On m'a vendu que les Successions étaient vraiment un pôle spécifique et aujourd'hui j'ai l'impression qu'on m'a menti. »

Ce qui questionne...

Verbatims caractéristiques

« On ne sait pas vraiment comment cela va fonctionner demain et on a l'impression qu'ils ne savent pas non plus. »

« Sur l'évolution des horaires et des jours de travail, on nous a dit que nous aurions le choix, mais jusqu'à quand ? »

« Comment la qualité de service va être améliorée si plusieurs interlocuteurs interviennent sur un dossier de succession ? »

« On nous a présenté Solutions 57 comme une expérience qui servirait de base à la nouvelle organisation avec un retour d'expérience. Mais les Successions n'étaient pas intégrées donc nous n'avons aucun retour. »

« Je ne vois pas comment cela va être géré pendant la période de formation alors qu'on est déjà surchargés. »



IV. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Flux & Middle-Office*

IV. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Flux & Middle-Office*

Flux et Solutions Paiement

Focus : Échanges et Moyens de Paiement

La situation existante (1/3)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ Le département Échanges et Moyens de Paiement regroupe plusieurs activités spécialisées, **qui sont gérées par 1 ou 2 personnes** :
 - ▶ Les virements internationaux – hors SEPA (Europe)
 - ▶ Les virements et prélèvements (SEPA)
 - ▶ DAILLY – le court terme
 - ▶ Les effets de commerce – paiements entre professionnels
 - ▶ La Monétique Porteur – cartes bancaires
 - ▶ Les Chèques – Expertise et questions spécifiques (la gestion courante est traitée en agences et sous-traités à iDatech).
- ▶ Une **charge de travail importante** et **des activités qui nécessitent des expertises spécifiques** – des tâches exigeantes au plan cognitif.
- ▶ Des mouvements des responsables depuis la fusion :
 - ▶ Départ de la Responsable du Département Flux et Solutions Paiements en septembre 2019 (**poste non doté depuis**).
 - ▶ Départ de la responsable du service Échanges et Moyens de Paiement en octobre 2020, remplacé par un nouveau manager en novembre 2020.
- ▶ L'équipe a été confrontée à un décès subit (« *crise cardiaque* ») fin 2019 : un événement marquant pour l'équipe.
- ▶ **9 personnes en CDI et 1 en CDD basées au siège à Strasbourg, dont 9 postes de gestionnaires et 1 poste de responsable de département. Une forte spécialisation des salariés sur les différentes activités.**
 - ▶ 8 gestionnaires en CDI et 1 CDD, **certain sur une seule activité, d'autres sur 2 ou 3.**
 - ▶ 2 gestionnaires solutions clients pour l'activité International
 - ▶ 3 gestionnaires solutions clients pour l'activité Virements Prélèvements (dont le CDD)
 - ▶ 2 gestionnaires solutions clients pour l'activité Monétique Porteur
 - ▶ 1 gestionnaire solutions clients pour l'activité Chèques
 - ▶ 2 gestionnaires solutions clients pour l'activité Dailly
 - ▶ 3 gestionnaires ont repris l'activité Effets de commerce suite à un récent départ à la retraite.

Focus : Échanges et Moyens de Paiement

La situation existante (2/3)

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ 1 départ à la retraite récent et 1 collègue partie dans un autre service récemment. Elle sera bientôt remplacée par un CDD en juin.
- ▶ Un âge moyen des 8 gestionnaires de 53 ans avec 3 personnes de 59, 60 et 61 ans. **Un départ en retraite en 2022 et d'autres potentiellement d'ici 2023.**
- ▶ Régime de temps de travail : lundi au vendredi, avec plages fixes et variables. Gestion des horaires de l'équipe : des pratiques diverses selon les salariés, dans la mesure de ce que permet l'accord actuel.
- ▶ Une équipe de gestionnaires experts dans leurs domaines et très impliqués dans le travail, parfois au-delà des horaires de travail réguliers :
 - ▶ « *Quand je suis en congés, je me connecte 1 heure le matin et 1 heure l'après-midi pour traiter les dossiers urgents.* »
 - ▶ « *Il faut maîtriser les procédures des flux internationaux, savoir lire, comprendre l'anglais commercial avec les abréviations, les sigles, les codes...* »
- ▶ Un collectif de travail en tension depuis la fusion, avec un **nombre d'ETP insuffisant par rapport à la charge de travail, avec des tâches complexes ou exigeantes qui doivent être traitées en réactivité, à J.** À la fusion, une étude interne au service indiquait un manque de plus de 2 ETP.
 - ▶ L'activité Chèque est réalisée par une seule personne depuis 2014. Elle part à la retraite l'année prochaine.
 - ▶ « *La satisfaction du client est incompatible avec les ressources allouées.* »
 - ▶ « *Depuis la fusion, nous sommes en sous-effectif par rapport à nos tâches. Avant nous étions prévus à 3, nous sommes 2 sur cette activité. Nous sommes souvent seuls, avec les congés, les formations... Parfois, le responsable vient nous aider.* »
 - ▶ « *Je résiste au stress, parce que j'aime ce que je fais.* »
- ▶ Une recherche de développement de la polyvalence depuis la fusion pour faire face à la charge de travail et pallier les absences (congés, absence maladie, formation) avec l'idée que plusieurs personnes puissent faire des tâches simples dans plusieurs domaines. **Mais des limites rapidement atteintes en la matière, compte tenu des exigences du travail et de la charge qui se concentre inévitablement vers les « sachants ».**

Focus : Échanges et Moyens de Paiement

La situation existante (3/3)

L'activité de travail : points clés

- ▶ Des tâches **qui exigent une attention continue** dans leur réalisation et **une capacité de réflexion importante**. Des opérations de contrôle et de validation quotidienne.
 - ▶ À l'international, il y a des tâches de double validation, **qui doivent être réalisées par 2 personnes différentes, 2 heures réparties sur toute la journée.**
 - ▶ Les « virements prélèvements », requièrent de l'expertise pour traiter les points complexes, corriger ou rattraper les erreurs sur des opérations sensibles, sur des sommes importantes...
 - ▶ L'activité Chèques est actuellement tenue par 1 personne qui part à la retraite en octobre 2022. iDatech traite l'essentiel de l'activité. Mais la charge de travail résiduelle serait de 1,5 ETP.
 - ▶ « *Dans le service, il ne reste que les coups tordus, des affaires de spécialistes.* »
 - ▶ « *On a tellement simplifié que, ce qui reste, nécessite de l'expertise, relève de l'analyse complexe des problèmes qui nous arrivent.* »
- ▶ Les activités sont gérées **par des binômes**, avec des collègues en support en cas d'absence, **ce qui déséquilibre le service, le traitement nominal sur les autres activités.**
- ▶ Des risques importants portant sur la qualité de service pour certaines activités.
- ▶ **Une question récurrente pour les salariés rencontrés : comment trouver du temps pour apprendre d'autres tâches alors que les tâches affectées ne sont déjà pas toutes réalisées ?**
 - ▶ « *Lorsque nous serons en formation, qui va réaliser nos tâches ?* »
 - ▶ « *Comment pouvons-nous suivre une formation, alors que nous sommes débordés ?* »

Focus : Échanges et Moyens de Paiement

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation

Existant

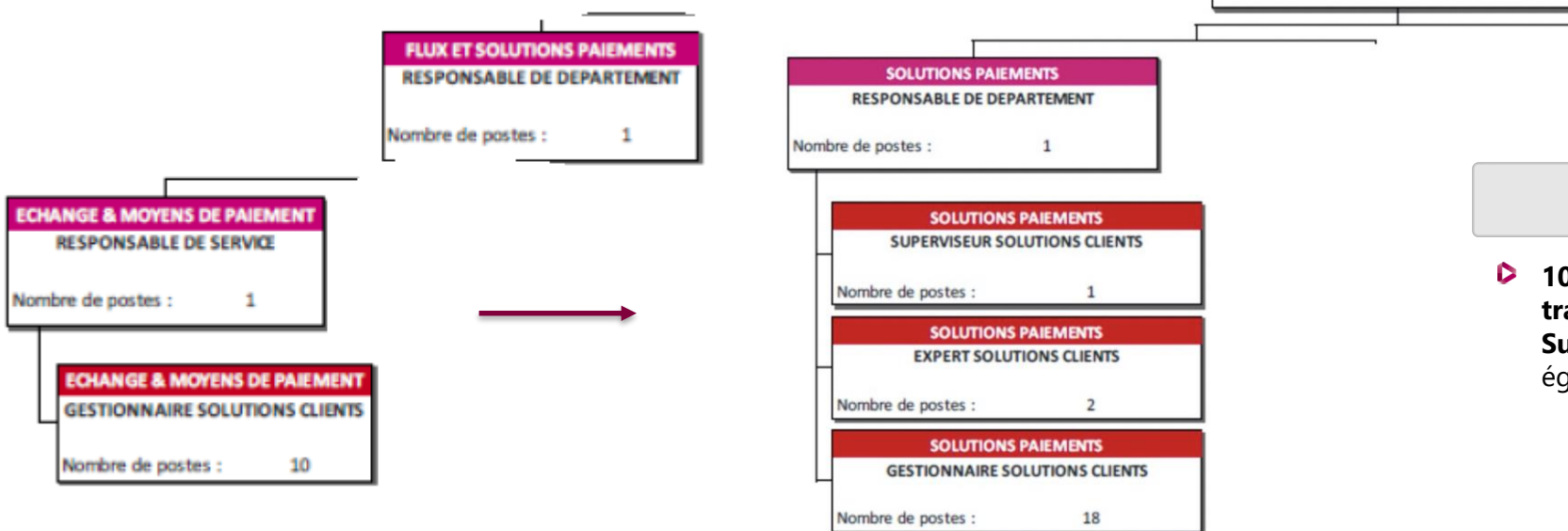
Cible

Transfert des activités

- ▶ Les activités du service Échange et Moyens de Paiement sont transférées vers le département Solutions Paiements.

Transfert organisationnel

- ▶ **10 postes de gestionnaires seraient transférés vers le Département Support Solutions Paiements,** également basé à Strasbourg.



Focus : Échanges et Moyens de Paiement

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Suppression du poste de Responsable de Service : reclassement à opérer. Quels postes proposés ?
- ▶ Les salariés seraient transférés vers le pôle Solutions Paiements.
 - ▶ Les activités du service ne sont pas modifiées. En revanche, il sera demandé de déployer de la polyvalence sur d'autres activités que celles actuellement assurées. (Expertise sur plusieurs domaines d'activité à acquérir ?)

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ **Quelle mécanique de formation ?** Certains gestionnaires vont-ils devoir se former sur de nouvelles activités pendant qu'ils doivent former des collègues tout en réalisant leur activité déjà en surcharge...
- ✓ **... avec l'arrivée de la période des congés estivaux**, donc l'absence des collègues (moins de ressources, à iso charge).
- ✓ Le **déploiement de la polyvalence est-il réaliste au-delà d'un nouveau domaine ?**

Focus : Échanges et Moyens de Paiement

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

- ▶ Le **maintien de l'emploi** dans le cadre du projet, sur le site de Strasbourg.
- ▶ Le **maintien du périmètre des activités du service**.
- ▶ Des **salariés engagés, qui aiment leur travail et apprécient la relation avec leur nouveau responsable** = > Soutien social apporté par le manager.

Verbatims caractéristiques

« Je suis très motivé malgré tout. Cette surcharge ne m'atteint pas. Je fais ce que je peux faire. Je ne suis pas responsable. Je n'ai pas de remontrances.

« Je résiste au stress aussi parce que j'aime ce que je fais. »

« Nous avons un très bon manager. Humain, à l'écoute, brillant, qui réagit bien, calme. De plus il vient nous aider quand ça coince. »

« Ce qui me motive, c'est la diversité du travail. Résoudre des problèmes et être écouté par le management »

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ **Une charge de travail déjà importante, qui va continuer à augmenter**, avec les départs à la retraite et l'acquisition de nouvelles compétences simultanément.
- ▶ **Comment trouver du temps pour apprendre d'autres tâches alors que les activités de travail actuelles ne sont déjà pas toutes réalisées ?**
- ▶ Risque important de baisse de qualité de service

Verbatims caractéristiques

« Notre problème ce sont les ETP, le nombre de personnes et de compétences. Ce sont des activités qui exigent de la réflexion. Ce ne peut pas être réalisé par n'importe qui. Ce ne peut pas être donné à des robots. »

« Grâce au télétravail, j'ai pu travailler plus.

« Comment pouvons-nous suivre une formation, alors que nous sommes débordés ? »

« Lorsque nous serons en formation, qui va réaliser nos tâches ? »

« Il me faudrait des mois pour former quelqu'un pour réaliser mes tâches.... »

Ce qui questionne...

- ▶ **L'apprentissage des activités de Paiements est-il pris en compte dans le plan de formation ?**
- ▶ **La capacité individuelle à répondre aux nouvelles attentes** sur les différents métiers de la cible.
- ▶ **L'évolution de la charge de travail et la capacité à avoir un travail soutenable** dans le pôle Solutions Paiements.
- ▶ **L'identité du futur responsable** de rattachement, déterminant pour la future organisation du service et la qualité des relations au travail.
- ▶ **La mise en place de la cible au mois de juillet** avec la période des congés est-elle judicieuse ?

Verbatims caractéristiques

« La formation dans les activités de support bancaire est un sujet. Dans les Back-Office nous sommes des experts, la formation c'est... »

- **Activité simple** : 15 jours (déjà réduite et transférée chez des prestataires externes)
- **Activité complexe** : 2 à 4 mois / Expertise complète : 2 ans »

« La formation c'est une chose. La mise en œuvre des compétences acquises sur le terrain, devant des cas complexes et inconnus, c'est autre chose. »

Focus : EDI & Relation Prestataires

La situation existante (1/2)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Le département EDI & Relations Prestataires traite les **Échanges de Données Informatisées** ainsi que les entités en lien avec ces flux (le Réseau, les clients et les prestataires). Il regroupe quatre activités principales :
 - ▶ Le paramétrage CENET
 - ▶ Le traitement des transactions – le 1 196
 - ▶ La suspicion des Fraudes EDI
 - ▶ La monétique commerçant
- ▶ D'autres activités indépendantes ou complémentaires gérées par le département demandent des compétences techniques très spécifiques. Certaines activités complémentaires sont récentes et viennent modifier l'activité CENET ou le 1 196
 - ▶ PULCEO, une extension de CENET
 - ▶ PARME et DSP2 modules complémentaires pour remplacer l'application de Flux 1 196
 - ▶ Les flux allemands transfrontaliers - traitement 1 196
 - ▶ Le Cash Pulling KTP, centralisation des filiales vers la maison mère
 - ▶ Les mandats des experts-comptables...
- ▶ Des migrations d'outils sont en cours, par exemple PARME est en train de remplacer 1 196
- ▶ **11 personnes en CDI et 1 en CDD basés au siège à Strasbourg, dont 10 postes de gestionnaires, 1 poste de superviseur et 1 poste de responsable de département :**
 - ▶ Le **responsable de département part à la retraite fin décembre 2021.**
 - ▶ La superviseuse arrivée en décembre 2020 pour encadrer l'Assistance EDI, actuellement à Reims, **qui va rejoindre Solutions Paiements.**
 - ▶ 9 gestionnaires en CDI et 1 CDD jusqu'à décembre 2021, polyvalente CENET, Fraude...
 - ▶ 1 gestionnaire avec une activité syndicale représentant ~0,2 ETP.
- ▶ **1 seule personne temps partiel à 0,8 ETP**

Moyens humains et organisation du travail

Focus : EDI & Relation Prestataires

La situation existante (2/2)

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ Un âge moyen de 47 ans avec 3 personnes de 58, 60 et 61 ans = > des départs d'ici 2 ans.
- ▶ Régime de temps de travail : lundi au vendredi, avec plages fixes et variables. Gestion des horaires de l'équipe : des pratiques diverses selon les salariés, dans la mesure de ce que permet l'accord actuel.
- ▶ Une équipe de gestionnaires CDI avec une ancienneté dans le service peu élevée, création à la fusion, excepté certains « experts » avec des années d'expérience.
- ▶ Une **population fragilisée, hétéroclite, avec des signes d'usure professionnelle manifestes** (plusieurs arrêts de travail récents, syndromes d'épuisement professionnels apparentés au « burn-out »...).
- ▶ Une équipe insuffisamment dotée depuis la fusion avec un **nombre d'ETP est insuffisante par rapport à la charge de travail, avec des demandes qui doivent être traitées à J**. Mêmes ressources depuis la fusion avec des activités supplémentaires (PULSEO, PARME, facturations...)
 - ▶ « Aujourd'hui, la solution ce sont les heures supplémentaires ».
- ▶ Une **recherche de développement de la polyvalence** depuis la fusion pour faire face à la charge de travail et pallier les absences (congés, absence maladie, formation).

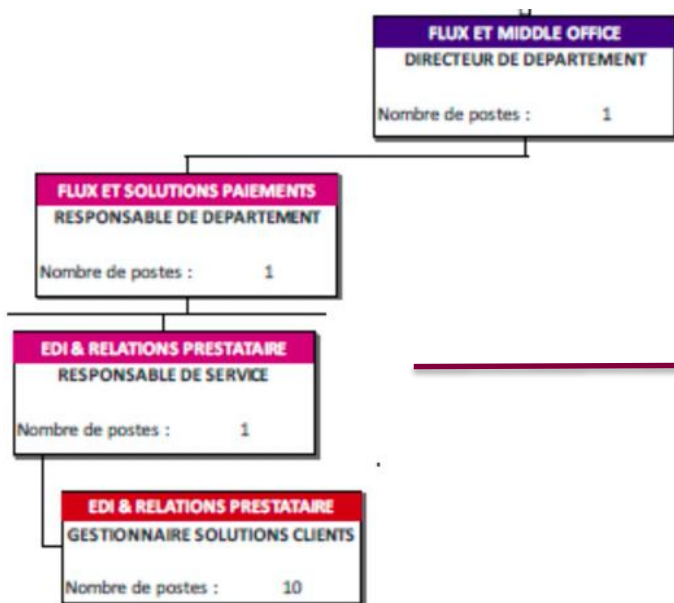
L'activité de travail : points clés

- ▶ Des tâches **qui exigent une attention continue** dans leur réalisation et **une capacité de réactivité importante**. Des demandes sur les transactions doivent être traitées le jour même (1 196 – PARME)
- ▶ L'activité CENET est importante avec une durée des traitements de dossiers hétérogène, de 30 minutes à 1 jour (nombre d'utilisateurs du client, services...)
- ▶ Des activités sont gérées par des binômes, avec des collègues en support si absence, ce qui déséquilibre le service.

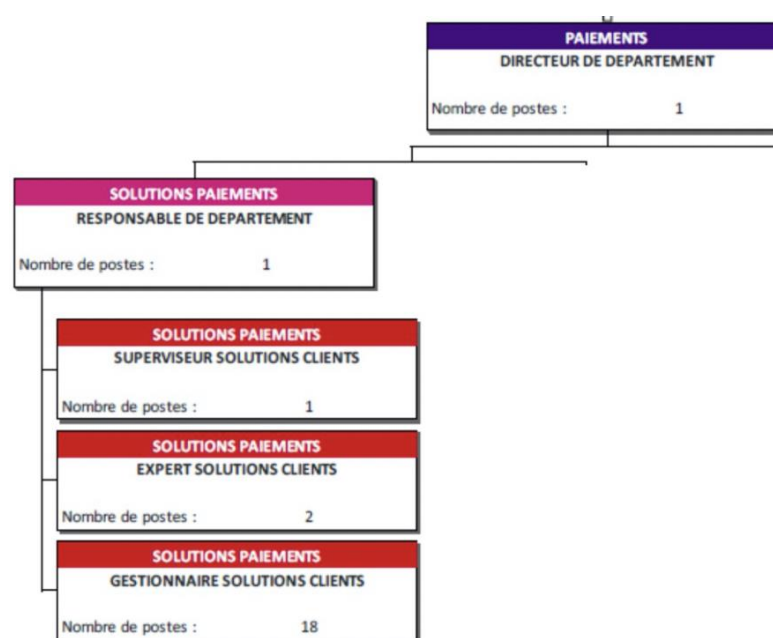
Focus : EDI & Relation Prestataires

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant



Cible



Transfert des activités

- ▶ La gestion du service EDI & Relations Prestataire est transférée vers le département Solutions Paiements.
- ▶ **L'activité Monétique va être régionalisée** dans les 4 pôles Solutions Clients régionalisés
- ▶ Le service va récupérer les tâches de l'Assistance EDI, issue de Reims.

Transfert organisationnel

- ▶ Le responsable de service part à la retraite en décembre 2021.
- ▶ 10 postes de gestionnaires seraient transférés vers le Département Support Solutions Paiements, également basé à Strasbourg.
- ▶ Les **gestionnaires actuels de l'activité Monétique devraient être formés sur le paramétrage CENET en même temps qu'ils formeront les personnes des régions reprenant l'activité Monétique.**
- ▶ Les gestionnaires de CENET devraient récupérer l'assistance EDI.

Focus : EDI & Relation Prestataires

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Le Responsable de Service n'aurait pas de poste dans la cible, à clarifier.
- ▶ Peu d'évolution du contenu des métiers, des activités identiques, avec l'arrivée de l'assistance téléphonique Help Desk.
- ▶ Les salariés seraient transférés vers le pôle Solutions Paiements :
 - ▶ Nécessité de développer de la poly-compétence sur d'autres activités que celles qu'ils gèrent actuellement : activités de « EDI & Relation Prestataires » mais aussi d' « Échange et Moyens de paiement »
 - ▶ Absorption de l'assistance téléphonique EDI – Help Desk

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ La charge de travail quotidienne est importante dans le service depuis la fusion : une intensité du travail remarquable.
- ✓ Certains gestionnaires vont devoir se former sur de nouvelles activités pendant qu'ils doivent former des collègues externes sur les activités transférées tout en réalisant leur activité déjà en surcharge...
- ✓ **... avec l'arrivée de la période des congés estivaux donc l'absence des collègues (moins de ressources, charge réelle similaire ou proche).**

Focus : EDI & Relation Prestataires

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

- ▶ Le **maintien de l'emploi** dans le cadre du projet, sur le site de Strasbourg.
- ▶ Le **maintien du périmètre des activités du service excepté pour les 2 gestionnaires qui géraient la Monétique Commerçants.**

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ **La charge de travail importante va continuer à augmenter.**
- ▶ **La récupération de l'assistance téléphonique demande une réactivité que le service va avoir du mal à traiter.**
- ▶ **L'apprentissage des activités très techniques pour des personnes qui ne connaissent pas l'environnement paramétrage EDI semble exigeant.**
- ▶ **Le manque de clarté sur le processus de formation des salariés vers la polycompétence.** Des formations programmées sont annulées au dernier moment à cause de la charge de travail du service.
- ▶ **L'évolution du temps de travail, avec l'extension de la plage fixe à 16h45, et l'instauration d'une permanence à 18H.**

Ce qui questionne...

- ▶ **L'apprentissage des activités de Paiements est-il pris en compte dans le plan de formation ?**
- ▶ **La capacité individuelle à répondre aux nouvelles attentes** sur les différents métiers de la cible.
- ▶ **L'évolution de la charge de travail et la capacité à avoir un travail soutenable** dans le pôle Solutions Paiements.
- ▶ **L'identité du futur responsable** de rattachement, déterminant pour la future organisation du service et la qualité des relations au travail.
- ▶ **La mise en place de la cible au mois de juillet** avec la période des congés est-elle judicieuse ?

Focus : EDI & Relation Prestataires

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

Verbatims caractéristiques

« Mon métier me plaît. Rien ne me pèse »

« On limite la casse sur le plan des impacts sociaux. On ne perd pas notre emploi. Et il n'y a pas de mobilité géographique. »

Ce qui est perçu défavorablement

Verbatims caractéristiques

« Le nombre d'ETP est insuffisant par rapport à la charge. Si un des collègues tombe malade, le chef met la main à la pâte. Aujourd'hui, la seule solution, ce sont les heures supplémentaires. »

« À un moment, on ne pouvait plus. Le directeur a permis de faire des heures sup payées. Ce n'est pas une solution, car la charge de travail était déjà là et nous étions déjà fatigués. Nous avons fait des heures sup, et il y a toujours du retard... »

« Avec la DSP2 et PARME, l'activité CENET est beaucoup plus importante. »

« Nous avons été formés sur l'outil sans avoir une compréhension globale, ni sur le pourquoi des modes opératoires. Nous ne sommes pas formés sur les objectifs, les enjeux. Il y a aussi un manque de base documentaire sur les finalités et les spécifications de l'outil. »

« L'élargissement jusqu'à 16h45 sera très difficile pour les matinaux qui viennent en train, surtout s'ils ont des enfants en bas âge. Quant à la permanence jusqu'à 18h00, c'est le train de 18h40 donc une arrivée au domicile à 19h20. En télétravail c'est faisable, pas au bureau. »

Ce qui questionne...

Verbatims caractéristiques

« On nous avait dit qu'il y aurait du renfort pour les formations pour la réorganisation, afin que nous puissions partir en formation. Ce n'est pas le cas, je me suis retrouvé seul un jour de formation des collègues. »

« Le but de la polycompétence est de pouvoir déplacer les personnes parce que le feu est plus important dans tel service à tel moment. Alors que nous n'avons pas suffisamment de ressources. La maison continue de brûler... »

« J'y laisse ma santé. J'ai eu des problèmes cardiaques. 25 heures sup en 1 mois, ce n'est pas neutre... »

« Tout le monde est en souffrance. On nous sort de notre zone de confort. On a peur de faire des erreurs. »

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Le service Fiducie regroupe plusieurs activités spécifiques :
 - ▶ Fiducie
 - ▶ Gestion des arrêtés de caisse et rapprochement avec le convoyeur de fonds
 - ▶ Gestion des devises et métaux précieux
 - ▶ Chèques de banque
- ▶ La diminution de la charge de travail est réelle depuis ces dernières années et s'est accentuée depuis la pandémie.
- ▶ Mais le département est en « flux tendu » pour répondre **à toutes les demandes rapidement**. En effet, **l'exigence de réactivité est élevée**, chaque dysfonctionnement devant être analysé, traité, solutionné rapidement.

Moyens humains et organisation du travail

- ▶ **8 personnes en CDI, dont 7 postes de gestionnaires basés à Nancy et 1 poste de responsable de service basé à Strasbourg :**
 - ▶ 4 gestionnaires à temps plein, 2 à 0,8 ETP et 1 à 0,6 ETP.
 - ▶ **Très peu de polyvalence dans le service.** 3 gestionnaires sont sur une activité et 5 gestionnaires sont sur 2 activités.
 - ▶ 2 gestionnaires solutions clients pour l'activité Fiducie
 - ▶ 4 gestionnaires solutions clients pour l'activité Gestion des arrêtés de caisse
 - ▶ 2 gestionnaires solutions clients pour l'activité Devises et métaux précieux
 - ▶ 1 gestionnaire solutions clients pour l'activité Chèques de banque (1 suppléant pour les congés)
- ▶ Un âge moyen des 8 gestionnaires de 51 ans avec **2 personnes de 58 et 60 ans**.
- ▶ Régime de temps de travail : lundi au vendredi, avec plages fixes et variables. Gestion des horaires de l'équipe : des pratiques diverses selon les salariés, dans la mesure de ce que permet l'accord actuel.
- ▶ Une équipe dimensionnée lors de la fusion, **avec une charge qui diminue depuis**.
- ▶ Un **travail en cours de rédaction des procédures** afin qu'elles soient disponibles pour la réorganisation.

L'activité de travail :
points clés

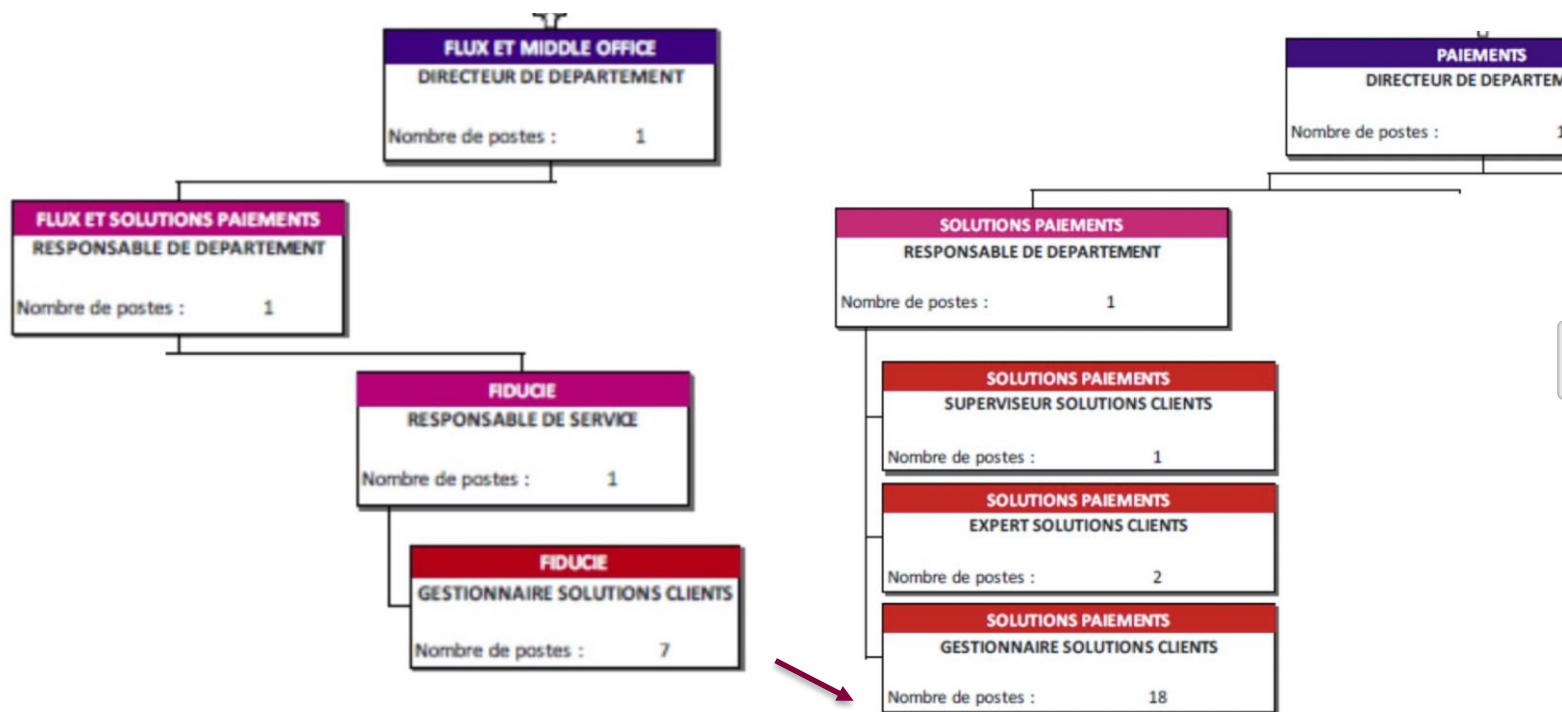
Seuls le responsable et 2 gestionnaires ont été entendus, qui travaillaient pour la même activité. **Nous n'avons donc pas une vision globale du service.**

- ▶ L'activité Fiducie ne s'est pas réduite depuis la Fusion. Précédemment, 2 personnes travaillaient pour la gestion d'environ 220 agences. Depuis la récupération des agences alsaciennes, le nombre d'agences est monté à 350 pour être actuellement de 310 agences. 2 gestionnaires sont affectés à cette activité.
- ▶ Tous les jours, les gestionnaires **doivent solutionner des incidents et en faire le suivi** :
 - ▶ « *La porte est difficile à ouvrir, la lumière dans le local ne fonctionne pas, un convoyeur casse une clé, une voiture est garée sur la zone protégée, pas de livraison de fonds, la météo empêche une livraison l'hiver (verglas, chute de neige), retard pour une livraison dans un centre commercial qui est obligatoirement reporté ; etc.* »
 - ▶ ... et parfois des problèmes importants, complexes et dangereux.
- ▶ Un travail important d'optimisation des tournées a été réalisé dans les derniers mois.
- ▶ L'activité est un peu plus importante en début et fin de mois, du 25 au 5 du mois suivant.
- ▶ Le service est actuellement regroupé dans une salle de réunion. Les conditions de travail ne sont pas optimales, car de nombreuses activités sont réalisées au téléphone. Le local n'est pas prévu pour ces activités individuelles.

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (1/2)

Existant

Cible



Transfert des activités

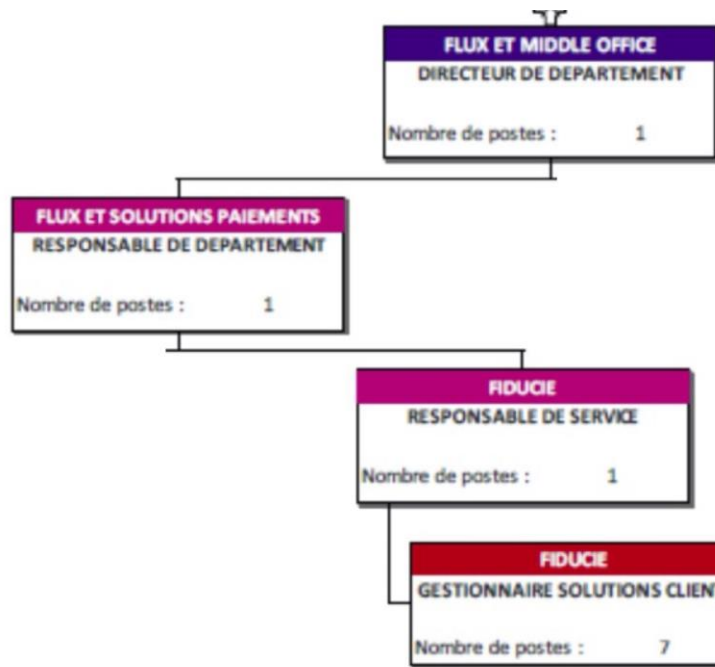
- ▶ La gestion du service Fiducie est transférée vers Solutions Paiement
- ▶ Le transfert des activités Chèques de banque et Réclamations Dépôts Retrait valorisés vers les Solutions Régionalisées.

Transfert organisationnel

- ▶ 5 postes de gestionnaires seraient repris par :
 - ▶ 1 personne venant des Flux
 - ▶ 1 personne venant des Successions
 - ▶ 3 personnes venant de VAD

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation (2/2)

Existant



Cible



Transfert des activités

- ▶ La gestion du service Fiducie est transférée vers Solutions Paiement
- ▶ Le transfert des activités Chèques de banque et Réclamations Dépôts Retrait valorisés vers les Solutions Régionalisées.

Transfert organisationnel

- ▶ 7 postes de gestionnaires seraient transférés vers le Département Solutions Sud Lorraine, également basé à Nancy.
- ▶ Le responsable du service Fiducie devrait rejoindre le département Développement des Flux, également basé à Strasbourg.



Focus : Fiducie

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Le Responsable de Service devrait rejoindre le Département Développement des Flux.
- ▶ Les salariés seraient transférés vers le pôle Solutions Régionalisées Sud Lorraine. **Mais seraient rattachés au 19 juillet temporairement à une structure technique transitoire et seraient formés sur les activités suivantes avant de doter des postes dans la Solutions Clients régionalisées à Nancy**
 - ▶ 3 personnes sur la Fiducie Régionalisées (19/07/21)
 - ▶ 1 personne en Fraude (19/07/21)
 - ▶ 3 personnes sur les Successions (19/07/21)
- ▶ Les activités Fiducie non régionalisées sont reprises dans le département Solutions Paiement. Des personnes basées à Strasbourg devraient être transférées pour reprendre ces activités, au déploiement le 19 juillet :
 - ▶ 1 personne en provenance de Flux (19/07/21)
 - ▶ 1 personne en provenance des Successions (21/06/21)
 - ▶ 3 personnes en provenance de VAD 19/07/21)
- ▶ Les modalités de formation, de transfert de compétences et d'accompagnement n'ont pas été précisées.

Points restant à éclairer / Questions

- ✓ **Les gestionnaires vont devoir se former sur de nouvelles activités pendant qu'ils doivent former des collègues tout en réalisant leur activité...**
- ✓ **... sur des sites distants et avec l'arrivée de la période des congés estivaux.**
- ✓ **Les procédures écrites seront-elles suffisantes alors que certaines activités sont complexes ?**
- ✓ **La qualité de service et la réactivité seront-elles au rendez-vous ? Et quand ?**

Focus : Fiducie

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

- ▶ Le **maintien de l'emploi** dans le cadre du projet, sur le site de Nancy.

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ **La perte en autonomie, en organisation et en intérêt dans certaines tâches.**
- ▶ **Les personnes sont des experts dans leurs domaines. Ils maîtrisaient, tous les aspects du métier, le relationnel, l'outil informatique... Ils craignent d'avoir à gérer des tâches « basiques », d'être dépossédés de leurs compétences.**
 - ▶ Les gestionnaires les plus anciens à la Fiducie semblent les plus fragiles.
 - ▶ Crainte d'avoir des activités à faible valeur ajoutée.
- ▶ **Une inquiétude forte sur le travail et son intérêt en cible dans la Solution régionalisée.**
- ▶ **Risque important de baisse de qualité du Service Fiducie, pour le Réseau et pour les partenaires.**

Ce qui questionne...

- ▶ **La capacité individuelle à répondre aux nouvelles attentes** sur les différents métiers de la cible.
- ▶ **L'évolution de la charge de travail et la capacité à avoir un travail soutenable** dans le pôle Solutions Clients régionalisé avec la conciliation de la vie hors travail.
- ▶ **La mise en place de la cible au mois de juillet** avec la période des congés est-elle judicieuse ?

Verbatims non communiqués en raison de l'échantillon des salariés rencontrés

IV. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Flux & Middle-Office*

Support VAD

Focus : Département VAD

La situation existante (1/3)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Le département VAD regroupe **deux activités très différentes** l'une de l'autre :
 - ▶ Une **activité Vente A Distance** qui finalise des contrats initiés par des clients ou par une agence du réseau.
 - ▶ Une activité **d'assistance bancarisation et échanges** intégrée au département depuis janvier 2020 en contrepartie de la prise en charge d'une partie de la VAD transférée vers « Solutions 57 » dans le cadre de l'expérimentation.
- ▶ Au-delà de la crise sanitaire qui a directement affecté le département (cluster), l'année 2020 a été particulièrement problématique :
 - ▶ Les deux superviseurs en poste ont quitté le département, le premier en janvier 2020, le second en octobre 2020.
 - ▶ L'intégration de l'activité d'assistance s'est effectuée au moment du premier confinement dans des conditions difficiles.
 - ▶ La responsable du département a été affectée par un arrêt de travail de trois mois à compter de la mi-octobre 2020.
- ▶ Des difficultés surmontées : très forte progression du nombre de ventes VAD totales (de 2020 à 2021, de 10 079 à 17 691 par mois en moyenne sur le 1er quadrimestre, soit +76 %) et croissance des appels traités en bancarisation (de 3460 à 4040, soit +16,8 %).

Moyens humains

- ▶ **18 salariés CDI situés au siège à Strasbourg pour 20 postes indiqués dans la situation de départ (dont 17 postes de gestionnaires, 2 postes de superviseur et 1 poste de responsable de département) :**
 - ▶ La responsable de département.
 - ▶ **Pour l'activité VAD, 12 gestionnaires solutions clients** (dont 1 en mission pour assurer la fonction de superviseur) dans une équipe hétérogène.
 - ▶ Pour l'activité Assistance bancarisation et échanges, **5 gestionnaires solutions clients** dans une équipe constituée il y a un peu plus d'un an sans historique, mais avec des salariés expérimentés.
- ▶ **Environ la moitié de l'effectif à temps partiel** : environ 9,5 ETP pour l'activité VAD et 4,5 ETP pour l'activité Assistance bancarisation.
- ▶ Un âge moyen relativement élevé : 50,5 ans.
- ▶ Temps de travail :
 - ▶ Activité VAD : **horaires individuels** en 7h36 du lundi au vendredi avec une « présence » obligatoire entre 9h30 et 11h30, puis entre 14h15 et 16h15 et une permanence à assurer une fois par semaine jusqu'à 17h15.
 - ▶ Activité Assistance : **horaires individuels figés de 8h15 à 12h le matin, puis de 13h30 à 18h l'après-midi du mardi au samedi** comme en agence.

Focus : Département VAD

La situation existante (2/3)

Organisation du travail « VAD »

- ▶ Un superviseur en mission assisté de deux autres gestionnaires pour assurer la régulation interne de l'activité. Une répartition quotidienne des dossiers nécessaire du fait d'une maîtrise hétérogène des domaines traités (assurance-vie, bancarisation, épargne et crédit) et de l'inégale complexité des dossiers (3 à 15 en moyenne par heure selon le niveau de complexité).
- ▶ L'activité est répartie sur la base **d'une norme de 55 dossiers par jour** (10 dossiers par heure, le solde des 2h36 étant réservé au traitement des mails, aux réponses à des appels téléphoniques et à des échanges au sein de l'équipe) sachant qu'un volume de dossiers peut être enlevé pour assurer une fonction de référent ou pour travailler sur un projet.
- ▶ La **productivité moyenne a fortement augmenté** (de 40 dossiers à la constitution de l'équipe à 50, puis actuellement à 55) :
 - ▶ **Progressive montée en compétences de l'équipe** attestée par un **taux de polyvalence passé de 80 % début 2020 à 84 % fin 2020**, qui mesure le fait que plus des trois quarts de l'équipe a la capacité de traiter environ 80 % des dossiers.
 - ▶ **Optimisation du processus** favorisée par la mise en place **d'un nouvel outil de pilotage et par un schéma de relance perfectionné.**
 - ▶ Gain de temps généré par la **signature électronique** (passé en trois ans de moins de 50 % à environ 80 % des dossiers).

Organisation du travail « Assistance »

- ▶ L'activité est structurée pour les trois quarts par les appels entrants en provenance des agences sur la base d'un **objectif de décroché de 80 %.**
- ▶ La configuration d'une journée de travail est donc déterminée par la densité des appels (d'un minimum de 150 à un maximum de 250 pour une moyenne à 200).
- ▶ La réponse aux questions écrites par le réseau occupe de l'ordre de 10 % du temps. **Ces questions nécessitent parfois (en particulier sur des points juridiques) une sollicitation de second niveau.**
- ▶ Le reste du temps est occupé à prendre connaissance des notes et à échanger au sein de l'équipe.

Focus : Département VAD

La situation existante (3/3)

L'activité de travail VAD : points clés

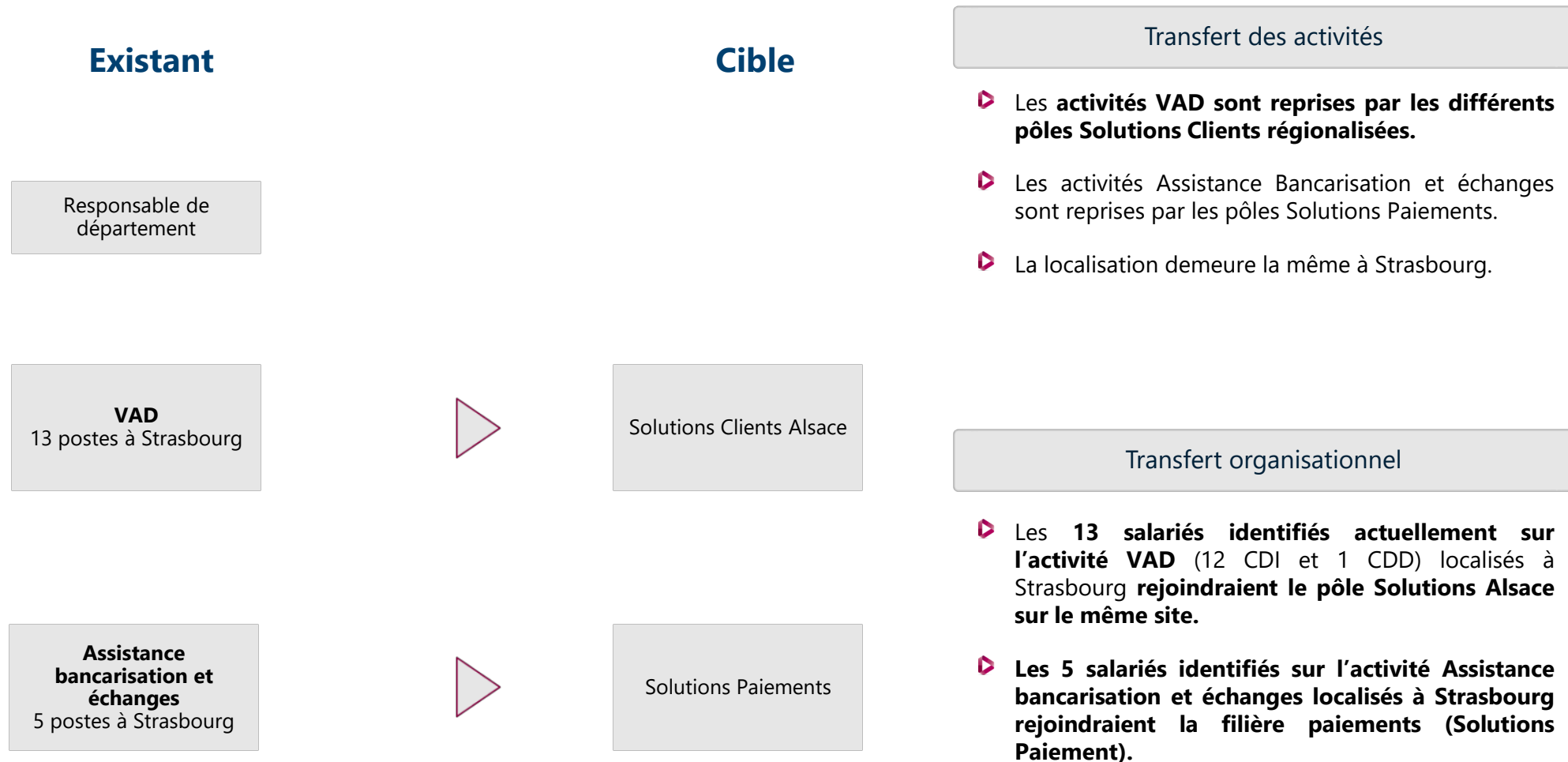
- ▶ Une activité dont les salariés estiment qu'elle est plus **complexe** que perçue en raison de **sa diversité** (tous les produits et services à l'exception du crédit immobilier) **et de la possibilité d'intervenir sur tout le cycle du dossier** (depuis l'amont, éventuellement en accompagnement de l'agence, jusqu'à l'aval en cas de besoin de démontage du dossier une fois passé le délai de 30 jours), jusqu'à cinq fois sur le même dossier.
- ▶ Les membres de l'équipe désignés comme **référents** pour un des quatre domaines traités viennent en appui ou traitent **prioritairement les dossiers complexes**.
- ▶ Parvenue à une certaine maturité, **l'équipe dispose de peu de marges de manœuvre pour absorber l'activité, surtout certains jours (temps partiels)**. Un départ en congé maternité il y a un mois a créé des tensions, pour partie régularisées par des heures supplémentaires (déclenchées à partir de la réalisation de 10 dossiers supplémentaires). Le remplacement par un CDD n'a été effectif qu'après un délai d'un mois du fait de son transfert vers l'activité flux (prioritaire avec la fraude pour respecter l'obligation réglementaire de réponse en J ou J +1, face à une activité VAD contrainte par un engagement de service en J +3).

L'activité de travail Assistance : points clés

- ▶ Une activité perçue positivement par la plupart des salariés de l'équipe qui **valorisent leur expérience** (connaissance de l'outil, connaissance des problématiques, savoir où chercher) en se sentant utiles.
- ▶ **Une équipe soudée** qui fait collectivement face aux éventuelles difficultés.
- ▶ Un flux important de questions générées par le défaut de formation des nouveaux recrutés, par les nouveautés (offres promotionnelles) et par des notes qui peuvent parfois faire l'objet d'interprétations différentes.
- ▶ **Des tensions les jours d'absence des deux salariés à temps partiel.**



Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation



Focus : Département VAD

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés

- ▶ Pour les salariés issus du département VAD, les deux options d'évolution, intégrer le pôle Solutions Alsace ou la filière paiements, comportent des enjeux professionnels importants, d'ampleur variable selon les situations initiales.
- ▶ Pour ceux qui évolueront vers le pôle Solutions Alsace, les enjeux seront fortement déterminés par les choix qui seront effectués pour configurer précisément le pôle.
- ▶ Ces choix seront différents selon qu'ils se réfèrent seulement à l'expérimentation Solutions 57 ou s'ils se réfèrent aussi à l'expérience du département VAD :
 - ▶ **En matière de dimensionnement de l'équipe**, en particulier pour prendre en compte les spécificités de l'activité bancaire en Alsace ainsi que les écarts, pour une période de transition, entre l'effectif optimal pour un fonctionnement nominal et l'effectif nécessaire dans le cadre d'une entité en construction ;
 - ▶ **En matière de temporalité**, en particulier pour identifier des rythmes appropriés de montée en puissance des compétences requises à partir d'une situation initiale variable en fonction des parcours professionnels des uns et des autres ;
 - ▶ **En matière de limites aux évolutions possibles dans le registre de la poly compétences**, en particulier pour tenir compte non seulement des potentialités d'élargissement des compétences maîtrisées mais aussi de l'impossibilité de franchissement de certains seuils, sauf à prendre des risques de dégradation de la santé des personnes concernées ;
 - ▶ **En matière d'optimisation des process**, en particulier par l'élaboration de nouveaux outils ou par la mise en place de nouvelles procédures ;
 - ▶ **En matière de management**, en particulier par des efforts quotidiens de régulation interne adaptés aux singularités personnelles, en premier lieu du fait des temps partiels, mais aussi du degré de maîtrise des domaines à traiter ;
 - ▶ **En matière d'organisation**, en particulier par des évolutions qui pourraient prendre en compte d'irréductibles spécificités professionnelles. La question pourrait ainsi se poser de la création d'une cellule d'assistance dans la continuité du fonctionnement du département VAD.
- ▶ **Tous les salariés du Département VAD seront éligibles, a priori, à l'évolution des horaires de travail, dans toutes ses dimensions** : extension de la plage fixe à 16H45, permanence à 18h et permanence le samedi matin.

Focus : Activité VAD du département VAD

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ La poly compétences risque de se traduire par une **perte d'expertise et d'intérêt au travail** en concentrant l'activité sur une suite de tâches élémentaires.
- ▶ La poly compétences risque de se heurter à un **périmètre trop large d'activités**, surtout si on considère que les huit activités évoquées regroupent des sous-activités.
- ▶ La poly compétences risque de conduire à une **courbe d'expériences insuffisante** en cas de fréquence trop faible de travail sur un domaine d'activité méconnu.
- ▶ La poly compétences risque de dégrader la qualité des prestations par une **approche trop superficielle** des dossiers ou des demandes.

Verbatims caractéristiques

« On a une 'vraie' expertise. On risque d'y perdre en devenant des généralistes » « La poly compétences totale est illusoire, utopique »

« Là, on donne notre avis sur des procédures, sur des projets. Demain, retour à la case départ, comme si je n'avais rien fait de ma vie ».

« L'introduction du critère d'employabilité est dérangeante. Cela signifie que si on n'est pas considéré comme employable, on doit partir ? »

« Ils veulent économiser du personnel mais ils risquent de perdre des clients »

Ce qui questionne...

▶ L'interrogation principale concerne le dimensionnement de l'équipe Solutions Alsace :

- ▶ Les projections actuelles (15 gestionnaires et 2 managers) apparaissent sous-dimensionnées.
- ▶ Surtout s'il s'agit de postes et non pas d'ETP.
- ▶ Encore davantage si une partie de l'effectif se trouve en situation de défaut de maîtrise d'une partie conséquente des activités à gérer.

▶ La référence à Solutions 57 interroge du fait :

- ▶ De la composition de cette équipe (des volontaires, habitués à une activité très variée, participant à une expérimentation).
- ▶ De **l'accompagnement apporté, en particulier par l'ingénierie.**
- ▶ De **l'absence des successions parmi les domaines traités.**

Verbatims caractéristiques

« Ça peut marcher, mais avec 5 ETP en plus pour Solutions Alsace »

« Le projet est faisable, mais cela suppose de gérer une forte complexité en termes d'organisation, de profils et de montée en compétences. »

« Combien de temps on va mettre pour assimiler un nouveau domaine ? »

« L'expérimentation 57 n'a rien à voir avec la mise en place du projet »

Focus : Activité Assistance bancaire du département VAD

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu favorablement

- ▶ Une **variété de l'activité perçue comme étant dans la continuité de l'activité actuelle d'assistance bancaire.**
- ▶ Une **projection positive dans l'élargissement des domaines à traiter, perçue comme l'opportunité d'apprendre des choses nouvelles.**

Verbatims caractéristiques

« La poly compétences m'attire beaucoup. Elle évite la routine. »

« On régionalise l'assistance comme avant et on élargit les domaines, ce n'est pas plus mal. »

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ Une absence de visibilité pour des profils atypiques.
- ▶ Un sentiment de flou sur le projet.

Verbatims caractéristiques

« Comme les autres, j'ai le sentiment que les dés sont pipés, que les entretiens appétences/compétences sont faits uniquement pour la forme ».

Ce qui questionne...

- ▶ Là aussi, la principale interrogation concerne le dimensionnement de l'équipe Solutions Alsace, surtout s'il s'agit de 15 gestionnaires en effectifs et non pas de 15 ETP.
- ▶ L'autre interrogation concerne **la formation, son volume, sa qualité.**
- ▶ Pourquoi ne pas considérer **l'assistance comme un métier à part entière ?**

Verbatims caractéristiques

« 15 personnes, cela me paraît peu. »

« Espérons qu'on aura notre mot à dire »

« La poly compétences ne me fait pas peur mais cela nécessite d'être très bien formé. »

« Avec qui on va travailler ? Comment tout cela va s'organiser ? J'ai du mal à me projeter. »

IV. Analyse détaillée des évolutions d'organisation pour le département *Flux & Middle-Office*

MO Solutions Clients et Fraude

Focus : MO Solutions Clients et fraude

La situation existante (1/3)

Activités couvertes, contexte et évolutions récentes

- ▶ Le département Middle Office Solutions Clients et fraude **regroupe deux activités très différentes l'une de l'autre et sans interaction l'une avec l'autre malgré les intentions initiales** :
 - ▶ Une activité fraude qui, elle-même, porte d'une part **sur la fraude monétique**, d'autre part, **sur la fraude externe**.
 - ▶ Une activité d'assistance flux qui s'est élargie depuis septembre 2020 au déploiement de **l'offre de flux multi bancaire PULCEO**.
- ▶ Des évolutions d'activité très contrastées :
 - ▶ Une croissance de 3 % du nombre de dossiers fraude CB traités (de 2020 à 2021, de 1163 à 1201 par mois en moyenne sur le 1er trimestre).
 - ▶ Une croissance de 9 % du nombre de dossiers de fraude avérée (de 2020 à 2021, de 79 à 86 par mois en moyenne sur le 1er trimestre). Le nombre d'alertes traitées, seconde dimension de l'activité fraude externe, n'est pas répertorié dans le fichier volumes et indicateurs de performance.
 - ▶ Une très forte progression de l'activité Assistance flux SVI malgré le passage de 2,5 à 2 ETP mobilisés (de 2020 à 2021, de 1027 à 1252 mails traités par mois en moyenne sur le 1er trimestre, soit +22 % et surtout un doublement des appels entrants répondus et des appels sortants émis).
 - ▶ Une **montée en puissance de l'activité PULCEO** avec le passage de 23 contrats actifs en septembre 2020 à 98 en mars 2021.

Moyens humains

- ▶ **12 salariés CDI au total pour 13 postes indiqués dans la situation de départ, tous localisés à Reims (dont 10 postes de gestionnaires, 1 poste de superviseur, 1 poste d'expert et 1 poste de responsable de département)** :
 - ▶ La responsable de département est partie en octobre 2020. Elle n'a pas été remplacée.
 - ▶ 7 salariés (1 superviseur et 6 gestionnaires solutions clients) soit **6,3 ETP pour l'activité fraude**.
 - ▶ 4 salariés (1 expert et 3 gestionnaires solutions clients), soit **3,8 ETP pour l'activité Assistance flux**.
- ▶ Hors superviseur, l'équipe fraude permanente comprend 3,3 ETP sur la partie monétique et 2 ETP sur la partie fraude externe.
- ▶ Pour l'assistance flux, l'activité PULCEO mobilise quasiment à temps plein l'expert et une gestionnaire solutions clients.
- ▶ Un âge moyen proche de la moyenne d'âge de la population : 49,9 ans (45 ans pour la seule Assistance Flux).
- ▶ Temps de travail :
 - ▶ Activité Fraude : horaires individuels en 7h36 du lundi au vendredi.
 - ▶ Activité Assistance : hormis pour l'expert au forfait-jour, horaires individuels réglés sur les horaires d'ouverture de la hotline : de 8h30 à 12h le matin, puis de 13h30 à 17h30 l'après-midi du lundi au vendredi.

Focus : MO Solutions Clients et fraude

La situation existante (2/3)

Organisation du travail Fraude

- ▶ L'équipe fraude comprend en principe 4 gestionnaires solutions clients en CDI sur la fraude monétique (dont 1 en arrêt de travail depuis janvier 2021), **2 gestionnaires solutions clients en CDI sur la fraude externe. Elle bénéficie actuellement de quatre renforts** : 1 CDI en mission localisé à Strasbourg, 1 mise à disposition depuis début juin 2021, ainsi que 2 CDD (dont 1 localisé à Strasbourg). Deux travaillent sur la fraude monétique, deux sur la fraude externe.
- ▶ Sur la fraude monétique, 10 % de la production correspond à des dossiers complexes dont le traitement suppose une intervention experte qui n'est détenue que par 1,8 ETP.
- ▶ Sur la fraude externe, 2 ETP disposent d'une expertise leur permettant de traiter l'ensemble des dossiers et des alertes. Un logiciel est actuellement en phase de test. Si le test est concluant, il pourrait assurer une activité de détection de la fraude potentielle sur les chèques qui est actuellement traitée manuellement au sein de l'équipe. L'enjeu est estimé à environ 0,5 ETP. Ce test est réalisé par le CDI en mission.

Organisation du travail Assistance flux

- ▶ L'activité de réponse aux appels entrants et de traitement des mails **s'est accentuée à compter du second semestre 2020 du fait de l'incorporation**, après le départ en retraite de la personne qui en avait la charge, de la partie de My Assistance **qui consiste à répondre aux chargés d'affaires du réseau sur les questions relatives à la bancarisation de la clientèle professionnelle.**
- ▶ La priorité est donnée aux appels entrants avec une **réponse apportée d'abord aux clients** (demandes liées aux flux des clientèles PRO et Entreprises), ensuite aux demandes internes au réseau. Un ordre de réponse a été déterminé qui conduit à une prise de position des deux gestionnaires uniquement affectés à cette activité, puis de la troisième gestionnaire, puis de l'expert qui intervient en deuxième niveau sur cette activité.
- ▶ Les mails correspondent à des problèmes souvent plus complexes (plus techniques, plus décrits) et appellent un temps de traitement en moyenne plus long.
- ▶ **L'obligation de résolution de problèmes spécifiques** suppose la mobilisation d'une double expérience caractéristique de l'exercice de cette activité : une forte expérience propre, y compris dans la relation aux clients, une expérience liée à la capacité de trouver rapidement l'expert approprié à la recherche de la solution au sein de l'équipe ou dans le réseau.

Focus : MO Solutions Clients et fraude

La situation existante (3/3)

L'activité de travail
Fraude :
points clés

- ▶ L'expertise n'a pas permis de qualifier précisément ces aspects = > pas assez d'entretiens menés auprès des salariés.

L'activité de travail
Assistance :
points clés

- ▶ Une activité perçue très positivement par les salariés du fait de la **forte variété** du travail (un client = une problématique particulière), **du degré d'autonomie**, du niveau d'**expertise requis**, de la **qualité des relations avec les clients** (le lien direct est très apprécié par ceux-ci), et de la **bonne entente/solidarité** au sein de l'équipe.
- ▶ **Un rythme très intense** en raison de l'élargissement de l'activité d'Assistance SVI aux réponses aux chargés d'affaires et de la montée en puissance de PULCEO (du fait des travaux d'installation générés par le flux continu de nouveaux clients et en raison du suivi assuré pour des clients actifs en nombre croissant). La situation est particulièrement tendue en cas d'absence d'un des quatre membres de l'équipe (donc au moins un jour par semaine). Les dépassements horaires sont très fréquents.
- ▶ Cette intensification est perceptible au niveau du taux de décroché de l'activité d'Assistance SVI qui s'élevait à environ 90 % début 2020 pour un objectif de 80 % et qui a été comprise en 62 % et 68 % au dernier quadrimestre 2020. L'effort de maîtrise des nouvelles activités réalisées par l'équipe s'est traduit par une remontée progressive du taux de 75 % à 79 % au premier quadrimestre 2021 au prix de l'absorption d'une charge de travail de plus en plus lourde.
- ▶ Stress généré par l'obligation de résolution dans un **contexte caractérisé par une raréfaction des experts**.

Focus : MO Solutions Clients et fraude

Passage de l'existant vers la cible : transferts d'activité et d'organisation

Existant

Fraude CB
3 postes à Reims

Fraude externe
3 postes à Reims, 2 à
Strasbourg (renforts)

Assistance flux
4 postes à Reims



Cible

Solutions Champagne
Ardenne
3 CDI à Reims

Département Fraude (?)
4 CDI (dont 1 poste
vacant) et 1 CDD à
Strasbourg

Solutions paiements
5 postes à Strasbourg

Transfert des activités

- ▶ La fraude CB, localisée à Reims, est reprise par le pôle Solutions Champagne Ardenne, à compter du 19/07/2021.
- ▶ La fraude externe, localisée à Reims avec des effectifs également localisés à Strasbourg, **est reprise – a priori – par Fraude Moyens de paiement** - (ou Solutions paiements ?) à Strasbourg à compter du 19/07/2021, avec le renfort d'un CDD déjà présent sur l'activité, puis, à une date indéterminée, d'un CDI en provenance de la direction des crédits.
- ▶ L'assistance Help Desk est reprise par Solutions paiements à Strasbourg à compter du 19/07/2021 avec une équipe de 5 CDI et d'1 CDD et sur la base d'une période de recouvrement avec l'ancienne équipe.

Transfert organisationnel

- ▶ Les 3 salariés identifiés sur l'activité fraude CB à Reims rejoindraient le pôle Solutions Champagne Ardenne.
- ▶ Les 3 salariés identifiés sur l'activité fraude externe à Reims rejoindraient, pour l'un Fraude Moyens de paiement, pour l'autre, Solutions Champagne Ardenne, pour le troisième Ingénierie & Expertises.
- ▶ Les 4 salariés identifiés sur l'activité Help Desk seraient affectés pour l'un au Développement des flux, pour les autres à Solutions Champagne Ardenne à compter du 4/10/2021.

▶ Quel dimensionnement pour l'assistance flux ?

- ▶ Un maintien de l'ancienne équipe jusqu'au 4/10/2021.
- ▶ Une nouvelle équipe à compter du 19/07/2021 composée de 5 CDI issus de Flux solutions paiements et d'1 CDD issu de VAD, puis complété d'1 CDI de retour d'un congé sans solde le 2/08/2021.
- ▶ L'activité Help Desk serait « tournante » sur la nouvelle équipe.
- ▶ Une analyse en cours porterait sur un éventuel besoin de renfort complémentaire.

Focus : MO Solutions Clients et fraude

Les conséquences du projet pour les salariés

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés
Fraude

- ▶ Les enjeux sont différents en fonction de la situation initiale.
- ▶ Pour les salariés travaillant sur la fraude monétique, l'enjeu porte sur une évolution de poste, vers un élargissement des activités à traiter.
- ▶ Pour les salariés travaillant sur la fraude externe, l'enjeu consiste **en un changement complet de leur activité, avec, de ce fait, un risque de perte de leur professionnalité actuelle.**
- ▶ Pour les salariés en mission ou mis à disposition, l'enjeu concerne les évolutions possibles des fonctions exercées.

Les conséquences au plan de l'évolution des postes et enjeux RH associés
Assistance

- ▶ Pour 3 salariés sur les 4 concernés, la priorité consiste à demeurer dans le bassin d'emploi de Reims dans un poste qui leur permette de mettre en valeur leur expérience et de préserver un intérêt au travail au moins équivalent.
- ▶ Pour une partie d'entre eux, **cela pourrait signifier un changement de filière** sachant que rien ne leur paraît être acté actuellement et qu'un seul membre de l'équipe a identifié une piste.
- ▶ Aucun ne semble être disposé à suivre le transfert de l'activité à Strasbourg.
- ▶ L'évolution des horaires de travail ne constitue pas un enjeu déterminant en tant que tel, **hormis pour un des quatre membres de l'équipe attaché au rythme du lundi au vendredi.**

Focus : Assistance flux

Attitude et point de vue des salariés sur le projet

Ce qui est perçu défavorablement

- ▶ **La sous-estimation quantitative et qualitative de l'activité Assistance flux** telle qu'elle est assurée actuellement, y compris comme lien commercial.
- ▶ **Le transfert de l'activité PULCEO** dans la filière paiements à Strasbourg après avoir créé cette offre, l'avoir maîtrisé, l'avoir développé, avoir mis en œuvre des relations personnalisées avec des clients exigeants.
- ▶ Le risque d'affecter la relation avec l'ensemble des clients Assistance flux du fait du temps de montée en puissance de la nouvelle équipe.
- ▶ Le risque **d'un défaut de perspective professionnelle valorisante pour les salariés concernés** se concluant soit par un désengagement, soit potentiellement par un départ dans un réseau concurrent.

Verbatims caractéristiques

« On navigue à l'aveugle ». « On est juste un numéro pour l'entreprise »

« Je le vis très mal, on nous coupe l'herbe sous le pied » « Il ne suffit pas d'être bons dans ce qu'on fait » « Il n'y aura plus d'expertise réelle » « Ce serait dommage de gâcher mes compétences ».

« Je suis pour l'évolution professionnelle, je ne veux pas être reclassé »
« On nous pousse vers la sortie sans nous le dire directement » « On s'est fait berné, personne ne l'a vu venir ».

Ce qui questionne...

▶ Que va devenir l'Assistance Flux hors PULCEO ?

- ▶ Une insertion à Strasbourg, à quelles conditions, au sein de la nouvelle filière paiements ?
- ▶ La progressive reconstruction d'une équipe dédiée ?
- ▶ Une autre option ?

▶ Que va devenir l'activité PULCEO ?

- ▶ La progressive reconstruction d'une équipe dédiée ?
- ▶ L'externalisation de la gestion de PULCEO par l'équipe TURBO de la Banque populaire comme dans d'autres caisses régionales ?
- ▶ Un autre scénario ?

Verbatims caractéristiques

« La poly compétences a des limites. Ils seront obligés d'embaucher ou de restreindre la voilure. Si on réduit la voilure sur l'assistance, on prend un risque clients »

« La poly compétences aurait dû s'appliquer à tous dans certaines limites sur A, B, C ... Mais pas jusqu'à X, Y, Z. Surtout qu'on part d'une situation où il y a des mono compétents ».

« La poly compétences, oui. Mais là l'ambition est trop vaste, c'est comme s'il fallait connaître tous les rayons d'un supermarché ».



V. Enjeux de santé au travail et propositions de recommandation

Exposition des salariés de la bancassurance au RPS liés à la réalisation du travail et situations de travail types porteuses de risques

▶ **Les activités de service à fortes exigences cognitives, telles que la banque / assurances, sont particulièrement exposées à des situations de « surcharge », i.e. exposées à des facteurs liés à l'intensité / complexité / durée du travail et au déficit d'autonomie** dans la réalisation des tâches mais également dans la régulation de leur travail.

- ▶ Questionnaire de Karasek : cas des salariés en « *situation de tension* » (*job strain* et *iso strain*).
 - ▶ *Job strain* : Forte exigences du travail et faible autonomie.
- ▶ Situation se traduisant par un **syndrome de débordement** : impression vécue à la fois de ne plus pouvoir faire tout comme on avait prévu de le faire et d'être empêché dans son activité.

▶ La dernière enquête SUMER* (DARES – 2017) **fait état d'une population dans les services financiers particulièrement exposée :**

- ▶ **36% de la population testée serait en situation de *job strain*** (sur un échantillon de 315 000 salariés),
 - ▶ 2e rang après l'hébergement-restauration
- ▶ **Un employé / technicien sur 2 est en situation de *job strain***. Près de 30% des cadres le sont.

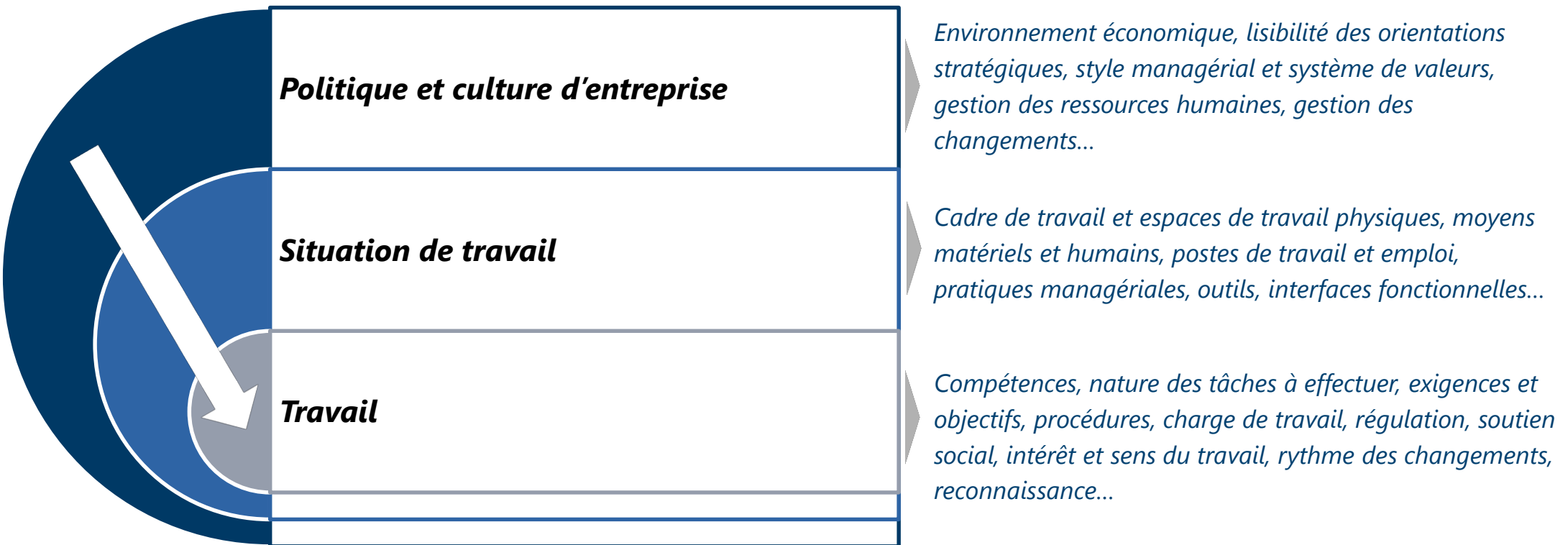
(*) : SUMER Surveillance médicale à l'exposition des risques professionnels – DGT / DARES –
Source : Synthèse Stats N° 36 Septembre 2020 – Les expositions aux risques psychosociaux

- ▶ Intensification du travail avec un cumul des contraintes industrielles (normes de production, qualité) et marchandes (réponse immédiate à la demande, satisfaction des clients), même dans les métiers de service, le secteur du soin, aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé.
- ▶ Conflit éthique majeur ou répété, conflit de valeurs ne trouvant pas d'issue.
- ▶ Sentiment d'impuissance (« *il n'y a pas le choix* »), d'inutilité (défaut de reconnaissance).
- ▶ Nouvelles techniques managériales « *top-down* » (uniquement descendantes, déniaient la réalité) avec non-prise en compte de la complexité des situations réelles de travail, des savoirs des opérateurs.
- ▶ Gestion contrainte de la complexité où le travailleur en surcharge doit lui-même arbitrer face à des injonctions paradoxales (quantité – rapidité – qualité – respect procédures – normes opposables – sécurité – satisfaction client – polyvalence – mobilité – tâches multiples [technique, administratif, relationnel] – interruptions de tâche – réduction effectifs – gestion coûts – exigences déontologiques – questions éthique...) en s'épuisant à vouloir tout bien faire...
- ▶ Impossibilité perçue ou constatée d'atteindre l'objectif assigné : idéal présenté comme la norme, « *ligne d'arrivée* » qui s'éloigne au fur et à mesure que l'on avance, générant frustration, démotivation, culpabilité avec un sentiment d'échec permanent ou répété sans moyens perceptibles pour modifier la situation, de perte d'espoir que la situation ne s'améliore.
- ▶ Écart trop important entre le travail prescrit et le réel possible.
- ▶ Isolement dans son travail, coopérations avec ses pairs impossibles ou empêchées par surcharge de travail permanente.
- ▶ Fausse autonomie : moyens non négociables, contrôles et évaluations en permanence.
- ▶ Absence de reconnaissance ou fausse reconnaissance conduisant à se surpasser continuellement avec le sentiment de ne jamais en faire assez et de ne jamais être à la hauteur.
- ▶ Énergie mobilisée par l'instant présent, impossibilité d'anticipation sur les conséquences de son travail ou sur les tâches à venir.
- ▶ Évaluation portant sur le seul travail individuel « *mesurable* », « *rentable* »*
- ▶ Impossibilité de dégager/valoriser le temps nécessaire à l'élaboration collective des situations de travail (« *temps morts* », « *improductifs* »)... et donc le temps nécessaire :
 - à la délibération portant sur les dimensions déontologiques et éthiques du travail ;
 - à l'émergence de nouvelles questions ;
 - à la construction de nouvelles compétences.

* Supiot A. La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France 2012-2014. Éd. Fayard, coll. « Poids et mesures du monde ».

Source du document : Revue Le Concours Médical – Déc. 2016. *Syndrome d'épuisement professionnel / Intervenir très en amont de la phase d'état.*

Evaluation des risques professionnels et mesures de prévention : une analyse à penser dans 3 dimensions intégrées



Notre point de vue sur le projet et ses enjeux en matière de santé au travail (1/7)

- ▶ Le projet de réorganisation de la DSC, sur les activités bancaires et de paiement / flux se concrétise principalement par :
 - ▶ La mutualisation d'activités bancaires / paiements et leur regroupement dans des unités de travail poly-compétentes, mixant des activités de support au réseau et des activités de traitement (Département Solutions Clients et 4 Solutions Clients régionalisées),
 - ▶ La concentration d'activités considérée comme « à faible valeur ajoutée pour le client » dans le Pôle Support Solutions,
 - ▶ Le renforcement de certaines fonctions d'expertise (fraude) et de pilotage / transformation (Responsables de Domaines et Département Développement des flux),
 - ▶ La séparation des fonctions de traitement / support réseau des fonctions d'expertise, induisant une évolution de la fonction managériale, avec des managers qui seraient orientés « expertise » et d'autres « pilotage des traitements ».

- ▶ Ce projet s'inscrit dans les tendances d'évolutions des fonctions de traitement du secteur, **mais se distingue particulièrement par l'ambition de déployer la poly-compétence individuelle et organisationnelle** sur des activités pour lesquelles nous constatons que la polyvalence existe actuellement de manière très hétérogène selon les activités.
 - ▶ Les pôles Solutions Clients régionalisées : **des centres de traitement, cumulant support réseau et client de niveau 1 et 2, qui constituent l'innovation la plus marquante du projet. Est-elle réaliste ?**
 - ▶ Sur le pôle Solutions Paiements, **la question de l'opérationnalité et de la réalité de la poly-compétence nous interroge** dans la mesure où les activités sont spécialisées, et que la poly-compétence existante est peu développée.

- ▶ Au plan des moyens humains, il s'accompagne :
 - ▶ D'une réduction des postes dédiés aux traitements et au support réseau et de la ligne managériale de proximité mais d'une augmentation des moyens dédiés au pilotage et à l'expertise sur les activités.
 - ▶ Du déploiement du principe de « polycompétence » pour les salariés amenés à doter ~100 postes de la cible.

- ▶ Au plan social, le projet n'induit **pas de mobilité géographique** mais **amène une évolution notable sur les horaires de travail**, ceci générant une régression pour les salariés ayant toujours évolué sur le régime horaire actuellement en vigueur sur les fonctions support (ce d'autant plus que certains métiers du siège, DSC y compris, ne seront pas exposés à ces évolutions de régime horaires.)

Notre point de vue sur le projet et ses enjeux en matière de santé au travail (2/7)

- ▶ Ainsi, ce projet vise à **développer un modèle d'organisation du travail néo-taylorienne**, favorisé par l'accélération de l'informatisation et de l'automatisation des tâches sur les métiers du traitement, et se caractérisant par :
 - ▶ La **recherche accrue de polyvalence** sur les différentes activités et la **rotation des salariés les différentes tâches**,
 - ▶ **L'ajustement régulier de la ressource aux flux à traiter** et une allocation rationalisée des ressources,
 - ▶ **L'optimisation de la productivité.**
- ▶ L'organisation du travail déployée sur les 4 pôles Solutions Clients régionalisées, le pôle Supports Solutions Clients et le pôle Solutions Paiements (soit ~100 postes) apparaît **comme l'option la plus favorable pour accompagner « en fondu enchaîné » la réduction des ETP affectée aux opérations de traitement, ce en dépit d'un inévitable besoin de maintien d'un haut niveau de savoir-faire sur les traitements « exceptionnels » qui perdureront.**
 - ▶ Cette réduction des ETP à dédier aux traitements devrait s'intensifier dans les années à venir.
 - ▶ Autant que faire ce peut, la pyramide des âges semble favorable pour assurer un traitement social sans mesures d'accompagnement collectif (PSE ou RCC).
- ▶ A ce titre, **la poly-compétence**, vantée comme facteur de développement d'employabilité, est **le levier qui permet d'accélérer la rationalisation du travail et des moyens humains.**
- ▶ Pour les 4 pôles Solutions Clients régionalisées, **le projet met de côté, pour le moment, l'idée de développer des activités de middle-office, et se limite en l'état à la reprise des activités de traitement et d'assistance réseau** : la fonte des opérations de traitement continuant dans les années à venir, l'activité des Solutions régionalisées se resserrera progressivement sur de l'assistance réseau et de l'expertise « pure ».
- ▶ C'est alors **que ces pôles pourront marquer un virage plus clair sur des activités de middle-office.**
 - ▶ Ceci étant facilité socialement par le fait que les populations ayant connu les activités de « production bancaire » seront progressivement partis en retraite et que les salariés affectés à ces activités seront largement issus du réseau.

Notre point de vue sur le projet et ses enjeux en matière de santé au travail (3/7)

- ▶ Deux ans et demi après la fusion, **ce projet de réorganisation systémique impose à la quasi-totalité de la population concernée des changements sur lesquels les acteurs auront de très faibles marges de manœuvre** : sur les horaires pour la plupart, sur l'organisation du travail, sur les relations de travail, sur leur évolution professionnelle et la nécessité de développer de la poly-compétence. Ainsi, la quasi-totalité des salariés se retrouvent dans une situation de « non choix » : **au plan des risques psychosociaux, le projet est remarquable en cela qu'il ne laisse pas d'autre alternative que de rentrer dans ce cadre.**
 - ▶ A la différence d'une fusion où le salarié, pour conserver son poste localement, peut-être amené à apprendre un nouveau métier, ce projet amène le salarié à développer sur un temps court (1 an) plusieurs compétences ; le développement de cette poly-compétence étant la clé pour assurer le fonctionnement des unités de travail.
- ▶ Pour autant, la réussite du projet passera nécessairement par **l'acceptation des salariés à transmettre à d'autres des connaissances et savoir-faire qui seront nécessaires au fonctionnement de la cible, mais qui sont pourtant considérés par l'employeur comme des compétences obsolètes ou en voie d'obsolescence.** Le tout sans autre contrepartie que le maintien de l'emploi.
 - ▶ Le projet nous interroge **sur les stratégies de défense que pourraient inévitablement mobiliser certains salariés** : désengagement et repli, « freinage » dans la production, manque de coopération dans la transmission des savoir-faire etc.
- ▶ Le projet se caractérise également par la **diversité des déterminants d'évolution du travail et de ses conditions d'exercice** : horaires, recompositions d'activité liés au transferts, changements de relations de travail et d'équipe, montée des exigences professionnelles et modification dans la régulation du travail dans les Solutions Clients régionalisées au travers de la flexibilité du travail attendue...

Notre point de vue sur le projet et ses enjeux en matière de santé au travail (4/7)

- ▶ Au plan de la réalisation, la mise en œuvre se déroulerait en 2 phases, avec un déploiement de la filière « paiements » dès le 19 juillet.
 - ▶ Le plan de transfert pour cette première phase est prêt : **il se caractérise par une situation transitoire pour les activités et les organisations amenées à être transférées.** Ce plan prévoit également la formation des salariés impactés par ce plan, que ceux-ci rejoignent les Solutions Clients régionalisées (Fiducie à Nancy) ou que ceux-ci intègrent Solutions paiements à Strasbourg (salariés de la VAD et Successions).
 - ▶ **Le plan de transfert pour la deuxième phase de déploiement serait en cours de réalisation : il est nécessairement conditionné par les futures affectations et le plan de formation qui en découlera.**

- ▶ Pour le reste de la Direction, et notamment pour les Solutions Clients régionalisées et Support Solutions Clients, **la Direction s'engage sur le fait que le déploiement de la cible ne serait initié que lorsque le niveau de poly-compétence sera suffisant pour assurer un fonctionnement nominal.** Ainsi, le déclenchement de la mise en œuvre serait conditionné par le niveau de poly-compétence réel des salariés à l'issue de phase de formation, avec notamment les immersions métiers.
 - ▶ Le projet semble cependant conforter l'intention de déployer l'ensemble de l'organisation cible **vers novembre 2022.**
 - ▶ L'acquisition et la consolidation des compétences passe par de la répétition de pratique : la montée en charge des dispositifs ne pourra être que très progressive. **Le niveau de poly-compétence souhaité sera-t-il suffisamment effectif à cette échéance pour permettre un fonctionnement suffisamment régulier et préservant les salariés des risques liés à la non maîtrise des savoirs faire ?**

- ▶ S'agissant des Solutions Clients régionalisées, **nous constatons que leur mise en œuvre est déjà initiée et que celle-ci apparaît difficilement réversible :** Solutions 57 est vouée à se pérenniser dans sa forme actuelle, avec les salariés de l'Assistance bancaire composant déjà l'unité de travail.
 - ▶ **L'assistance bancaire sur les domaines Epargne, Assurance-vie, VAD a déjà été transférée vers les unités de traitement** et la bancarisation pros a été transférée temporairement à l'équipe Support VAD.
 - ▶ Attention : **Solutions 57 n'a pas intégré le traitement des Successions dans l'expérimentation.** De nouveaux salariés devraient donc rejoindre l'unité pour compléter le dispositif et incarner cette compétence.

Notre point de vue sur le projet et ses enjeux en matière de santé au travail (5/7)

- ▶ En matière de prévention des risques professionnels, **le projet n'a pas établi d'étude des facteurs de risques professionnels et identifié de mesures de prévention associées.** Pour autant, nous comprenons que les mesures de prévention primaire envisagées s'inscrivent principalement dans le plan de formation et la « validation » de l'expérimentation *Solutions 57*.
- ▶ Notre étude du projet fait ressortir des points d'attention importants et une conception du projet insuffisamment orientée vers l'ergonomie organisationnelle et de l'activité :
 - ▶ Une analogie avec l'expérimentation 57 qui trouve des limites et qui, à notre sens, ne saurait constituer une simulation organisationnelle validant la faisabilité des transformations que vont vivre les autres Solutions Clients régionalisées,
 - ▶ L'existence d'une approche de la charge de travail prescrite pour les futures Solutions Clients régionalisés qui minore les besoins réels, à tout le moins pour la première année d'existence de ces unités de travail,
 - ▶ L'absence d'approche de la charge de travail prescrite en vue dimensionner les postes,
 - ▶ Un manque de prise en compte du travail réel et des situations de surcharge existantes dans la plupart des unités de travail concernées. Les optimisations en cours ou prévues (robots, dématérialisations...). Le projet va se déployer sur des situations dégradées, accentuées dans la certains cas par la politique de non dotation de postes en dépit des besoins constatés,
 - ▶ Les cibles organisationnelles détaillées, qui sont des éléments clés pour sécuriser le fonctionnement cible, ne seraient pas déclinées, à ce stade (à tout le moins, notre étude n'a pu faire ressortir que quelques principes qui ne sauraient constituer une cible organisationnelle – cf. p. 25)
 - ▶ La réalisation d'une démarche d'évaluation des compétences postérieure au lancement de la construction de la cible, sans considérer celle-ci comme un paramètre de faisabilité du projet.
 - ▶ Une population âgée, et pour partie fragilisée par des signes d'usures professionnelles, que nous retrouvons fréquemment dans les témoignages de salariés.
 - ▶ Enfin, la simultanéité des bascules pour le déploiement des Solutions régionalisées, générant de potentielles sur-sollicitations des référents pour les formations et la dilution de l'expertise de niveau 2 dans les solutions régionalisées.

Notre point de vue sur le projet et ses enjeux en matière de santé au travail (6/7)

- ▶ Si les salariés relèvent unanimement le maintien de l'emploi localement, **nous mesurons que le projet remporte très rarement l'adhésion des salariés**, tout autant pour des questions de scepticisme lié à la viabilité de la cible que pour les risques de dégradation des conditions d'exercice du travail et ses conséquences sur la santé.
 - ▶ **Notons que quelques salariés considèrent favorablement le projet** : la poly-activité étant perçue comme permettant l'enrichissement des tâches et le maintien de l'emploi local.
- ▶ Nous retenons également que, pour de nombreux salariés, le processus d'affectation, les critères de choix associés et le travail en cible apparaissent « flous ».
 - ▶ Nombre de salariés estiment que leur avis sera pris en compte pour l'affectation cible et que leur souhaits d'évolution seront écoutés, sans toutefois appréhender finement la constitution de la cible. Cela sera-t-il le cas ?
- ▶ Sur l'évolution des horaires, **c'est l'extension de la plage fixe à 16h45, avec la permanence tournante à assurer jusqu'18h qui cristallise les difficultés pour plusieurs salariés** ayant des responsabilités d'aidants, habitant à distance du domicile (horaires de train...) ou ayant une activité extra-professionnelle ou professionnel complémentaire. Quel est leur nombre ? Celui-ci ne serait pas connu. Ces cas nécessitent une attention particulière...
- ▶ Parmi les points de crainte et de questionnement exprimés par les salariés, nous retenons :
 - ▶ Le risque de dilution de l'expertise métier et des doutes sur le fait que certaines activités soient régionalisables,
 - ▶ La complémentarité entre les Responsables de domaine et les « activités », et les exigences du poste,
 - ▶ La déstabilisation de la structure de compétences actuelle et la « destruction » de ce qui fonctionne aujourd'hui,
 - ▶ Le sentiment de ne pas « avoir de choix à faire » et la poly-compétence « imposée »,
 - ▶ Le manque de prise en compte des situations de surcharge de travail actuelles et l'insuffisance de moyens humains en cible,
 - ▶ Les risques perçus d'intensification du travail durant la 1^{ère} année, avec des salariés qui formeront, seront formés tout en assurant la production quotidienne,
 - ▶ Le risque de perte d'intérêt du travail, avec des tâches requérant moins de savoir-faire (Solutions Clients régionalisées) pour les salariés de certains métiers,
 - ▶ La réalité de la capacité à déployer de la poly-compétence dans une organisation de travail prônant la rotation sur diverses activités.

Notre point de vue sur le projet et ses enjeux en matière de santé au travail (7/7)

- ▶ Pour les Solutions Clients régionalisées, si le projet part d'une idée « managérialement » rationnelle, et que celle-ci s'inscrit dans les tendances d'évolution sectorielle que nous ne contestons pas, nous considérons que sa mise en œuvre nécessite **plus de progressivité** au regard ... :
 - ▶ D'un **état de polyvalence actuel qui ne facilite le passage à la poly-compétence individuelle**,
 - ▶ Des **caractéristiques de la population** (âge, fragilisation et usure professionnelle),
 - ▶ Du **périmètre d'activités intégrées potentiellement trop large** dans un premier temps
- ▶ ... Mais également au regard des principaux facteurs de risques psychosociaux en jeu, que le plan de formation ne suffira pas à prévenir :
 - ▶ **Intensité / complexité du travail** : cadences de travail et horaires contraignants, contraintes de rythme, détention de l'expertise et disponibilité des moyens, quantité de travail.
 - ▶ **Autonomie au travail et latitude** : réduction de l'utilisation de ses compétences, travail trop prescrit ou trop planifié (absence de marge de manœuvre sur la gestion du temps),
 - ▶ **Conflits de valeur** : « qualité empêchée » (difficulté à faire du travail de qualité), réduction du sens du travail
 - ▶ **Sécurité socio-économique** : soutenabilité du travail et rythme d'appropriation des changements.
- ▶ Sur le strict plan de la prévention des risques professionnels, la raison commanderait de mettre le projet « en pause », afin d'en approfondir la faisabilité et de renforcer les équipes en situations de surcharge préalablement à toute situation.
- ▶ Mais, dans une approche plus pragmatique, compte tenu de l'avancement de la préparation et de son déploiement imminent, **nous proposerons ci-après des recommandations de prévention primaire visant à « amortir » les facteurs de risques les plus significatifs dans la transformation.**

A discuter avec élus
vendredi !

Comment agir ? Propositions de recommandations

Thématiques

RECOMMANDATIONS

CIBLE ORGANISATIONNELLE

1. Cibles organisationnelles et fonctionnement des unités de travail « poly-compétentes » (Solutions Clients régionalisées / Solutions Paiements / Support Solutions Paiements)

- Approfondir et préciser les cibles organisationnelles en s'appuyant sur **les éléments de cahier des charges indiqués en p. 25.**
- Préciser les éléments de charge de travail ayant permis le calibrage des postes.

2. Xxx :

- xxx

3. xxxx

- Clarifier les évolutions d'activités professionnelles (objectifs d'activité et de production), les attributions des postes du Centre d'Affaires Grandes Clientèles...
- Valider le dimensionnement de la charge de travail utilisés pour dimensionner les postes (par exemple).
- Préciser le rôle du soutien à l'activité en matière juridique et la contribution du middle-

À préciser vendredi matin

Comment agir ? Propositions de recommandations

Thématiques

RECOMMANDATIONS

**CIBLE
ORGANISATIONNELLE**

4. xxx

- xxx

5. xxx

- xxx

À préciser vendredi matin

**CALENDRIER de MISE EN
ŒUVRE GENERAL et SUIVI
DU PROJET PAR LE CSE /
CSSCT**

1. Reporter en septembre le déploiement de la première phase du projet (Département Paiements)

Comment agir ? Propositions de recommandations

Thématiques	RECOMMANDATIONS
<p>POLITIQUE de GRH et EVOLUTION des METIERS</p>	<p>1. Plan d'accompagnement RH : xxx</p> <p>2. Postes supprimés : xxx</p>
<p>PLAN DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES</p>	<p>1. xxx</p> <ul style="list-style-type: none">• xxx <p>2. xxx</p> <ul style="list-style-type: none">• <p><i>À préciser vendredi matin</i></p>
<p>TEMPS DE TRAVAIL</p>	<p>1. xxx</p> <ul style="list-style-type: none">• xxx <p>2. xxx</p> <ul style="list-style-type: none">• xxx



Comment agir ? Propositions de recommandations

Thématiques

RECOMMANDATIONS

PLAN de TRANSFERT des ACTIVITES

1. Repréciser aux élus de la CSSCT les modalités de mise en œuvre, en intégrant toutes les dimensions de la réorganisation :

- Transfert d'activité et de postes,
- Aménagement des espaces de travail,
- Dotation des postes et reclassement des salariés dont les postes sont supprimés.

CALENDRIER de MISE EN ŒUVRE GENERAL et SUIVI DU PROJET PAR LE CSE / CSSCT

1. xxx:

- xxx

À préciser vendredi matin

MANAGEMENT de la SANTE, SECURITE et CONDITIONS de TRAVAIL

1. xxx

- xxx

Comment agir ? Propositions de recommandations

Thématiques	RECOMMANDATIONS
PRESCRIPTION du TRAVAIL, PLANIFICATION et EVALUATION	1. xxxx <ul style="list-style-type: none">• xxx
PROCEDURES, OUTILS, METHODES de TRAVAIL et INTERFACES OPERATIONNELLES	1. xxxx <ul style="list-style-type: none">• xxx
CONTENU DU TRAVAIL	1. xxxx <ul style="list-style-type: none">• <i>À préciser vendredi matin</i>
ENVIRONNEMENT de TRAVAIL / ESPACES DE TRAVAIL PHYSIQUES	1. xxxx <ul style="list-style-type: none">• xxx



Merci de votre attention !

