

COMPTE RENDU DU CONGRES ALBI DU 08/10/2021

En présence de : Chrystelle MENAGER Directrice du Développement Commercial
 Marc GUERIN Directeur Commercial « Haute Occitanie »

Thème 1 : Les outils informatiques :

- Doivent être un facilitateur d'effort et accompagner la conformité, aujourd'hui ce n'est pas le cas. Les mises à jour ne suivent pas.
Une vraie problématique par exemple pour les arbitrages (PDF dynamique et ensuite le scanner dans le DCN), les investissements progressifs toujours non saisissables en VU. Les pannes informatiques sont récurrentes et pénalisantes et poussent les conseillers à, volontairement ou inconsciemment, éviter certaines opérations ou préconisation pour éviter la saisie informatique trop contraignante ou inopérante
- L'outil doit faciliter la saisie et le pilotage or il faut parfois 2 mois pour obtenir les remontées (retour Collecte Brute Assurance vie 4 à 6 semaines dans les résultats), cela génère du stress inutile pour les équipes. Un suivi à la semaine ou un retour sur plusieurs semaines (très anxiogène + du temps perdu) qui impose des reporting supplémentaires permanent et donc du temps de travail qui n'est pas utilisé pour les clients.
- Quand le spic sera complètement automatisé ?
- Le changement d'ordinateur portable n'est pas toujours adapté à l'imprimante. De plus l'ordinateur portable n'est équipé que d'un seul socle. Si le cobra travaille sur un autre bureau il n'aura pas d'autre socle. Il faudrait une uniformisation des outils informatiques sur le secteur et cela est attendu depuis plusieurs années.

Mme MENAGER : Il y a une vraie prise en compte du besoin de renouveler le parc après les téléphones portables. Je dois faire remonter les problématiques sur les débits. On est sur la phase d'investissement. Des soucis nous sont remontés. Toutes les problématiques ne sont pas résolues. Ce qui m'intéresse c'est celles qui ont un impact sur l'efficacité commerciale.

ANCB : Il y a une perte du chiffre d'affaire importante dû aux pannes informatiques.

Mme MENAGER : Il faut que vous soyez sur 2/3 du temps sur du commercial et 1/3 sur autre chose. L'objectif est de vous faciliter le travail. On m'a fait remonter le parcours pour effectuer un arbitrage qui est incongru. Le sujet est connu et considéré. C'est la filière patrimoniale qui a la charge du DCI. Il y a des arbitrages à effectuer pour prioriser l'évolution du système informatique et les investissements lourds qui en découlent.

ANCB : Est-ce qu'il serait possible de mettre en place un cadencement dans la conformité ?
Prévoir une mise à jour en janvier et une autre en juin par exemple. La conformité ne doit pas être une contrainte mais un levier. Certains documents ne sont pas imprimés lors de l'édition du contrat (par exemple pour les clients de plus de 75 ans cela génère des anomalies alors que cela devrait être automatisé depuis le temps). De même pour le cadencement commercial ou trop d'opération se superposent.

Mme MENAGER : On affiche en début d'année le calendrier commercial mais on voudrait que l'on vous annonce une visibilité en amont et coordonner les actions. On doit vous apporter une date. On essaye d'avoir un alignement dans les offres commerciales et un cadencement dans le calendrier. On se pose la question notamment sur l'assurance vie d'avoir une cohérence dans le lancement d'un produit type EMTN et l'offre sur les

versements en assurance vie. Le crédit immobilier, l'assurance vie et l'IARD sont les 3 piliers générateurs de PNB. 3 priorités par période doivent être la normalité et pas plus.

M.GUERIN : En ce qui concerne les problèmes dans la remontée des chiffres sur l'assurance vie et la GSM. Faites-moi remonter s'il vous manque quelque chose.

ANCB : Sur LPM il y a du retard dans la remontée des chiffres. Cela génère du stress pour toute la ligne managériale et complique le pilotage.

Mme MENAGER : Si vous ne retrouvez pas des chiffres voyez avec votre directeur commercial.

ANCB : On doit faire un double suivi pour suivre les résultats. C'est trop chronophage.

Mme MENAGER : Il faudrait éviter les anomalies mais on y travaille. Il faut également faire attention à l'affectation des clients dans les portefeuilles. On a une consolidation mensuelle et on ne pourra pas faire mieux.

ANCB : En octobre il y a un sujet sur la collecte assurance vie (plan de rattrapage). Mais il y a un décalage entre le contact client, les rdv et la mise en place des contrats. Avec ce décalage on aurait dû commencer à travailler en août. En janvier il y avait un décalage dans les résultats donc la mise en place d'une action sur le plan de marche en février pendant les vacances scolaires. Or en décembre il n'y a pas eu de collecte pour les raisons que l'on connaît.

Mme MENAGER : Avec la CNP, nous n'avons pas les mêmes chiffres entre CNP et Partage donc on prend ceux de la CNP qui valide les opérations. Mais le retour des chiffres est long. On voulait prendre le chiffre indiqué sur Partage et pas celui de la CNP mais il n'est pas exact. Donc on reste sur les chiffres indiqués par la CNP.

Il est important que l'on revienne sur des périodes plus longues. Votre métier est un métier de fond. Il faut un regard sur les indicateurs avancés (utilisation de la LAC...). Je ne comprends pas un suivi des résultats au quotidien, cela n'a pas de sens. Il faut un accompagnement tous les jours sur l'approche client, la préparation et de l'accompagnement régulier en rdv clientèle.

M.GUERIN : Certaines opérations ont du sens à un certain moment. Par exemple sur l'équipement sur les cartes bancaires car il y a un décalage de taux d'équipement avec la concurrence. Mais également sur les prêts étudiants pendant une période bien précise. Cependant l'objectif principal est la semaine réussie.

Mme MENAGER : Il faut arriver à équilibrer les 2, entre le travail au quotidien et les opérations commerciales (journée privilège ; séance de vad/rad) car on éclipse trop l'approche globale.

Avec la baisse des flux on a moins de passage. Même à l'île de La Réunion on a une baisse de 30% des flux. La gestion de la relation commerciale c'est tout un ensemble : rdv en face à face, en visio, le contact avec des clients injoignables.

ANCB : Est-ce que nous avons un retour sur le business généré par la gestion des OSD ? Parfois pour les cofi 3-2 affecté sur des portefeuilles COCLI il y a 30 OSD le matin. C'est beaucoup !

Mme MENAGER : Je note ce point.

Thème 2 : RH et organisation :

Nous avons identifié plus de 15 problématiques différentes en préparation de cette entrevue.

- 1. 500 postes de cobas supprimés : le devenir des cobas sur la suppression des postes (plan social déguisé ?), pas de filière de reconversion claire, pas de structure mise en place pour la création d'entreprise à l'attention de la LCB, pourquoi pas un accompagnement au niveau national ?**

Mme MENAGER : Aujourd'hui c'est normal que l'on redimensionne notre effectif. Il n'y a pas de préoccupation à avoir. Il y a un accompagnement avec Perspective Plus. Il y a une attention apportée à votre parcours. Nous sommes au travail avec les OS sur les accords des cobas. Il faut que vous soyez serein. On a la possibilité de bouger tout le temps. Notre pyramide des âges va nous amener à devoir combler des postes dans les prochains temps.

- 2. Le chargé de clientèle peut proposer/vendre une Visa 1^{er}. Si le client demande un retour en Visa Classique ce dernier doit passer par le cobra. Ce n'est pas logique.**

Mme MENAGER : Je n'étais pas au courant.

- 3. Le temps de montage des prêts immobiliers et du SAV (suivi, décaissements...) non pris en compte dans l'agenda et la semaine réussie.**

ANCB : Nous avons perdu des dossiers de prêts immobiliers et de l'autre côté avec la Maison de l'Habitat, par la prescription, nous récupérons des clients qui ne font rien et sont très regardants sur les frais. Pour les successions, sur certains secteurs il y a un conseiller affecté aux successions qui ne fait que ça, que les traitements des dossiers de successions. C'est bien plus efficace.

Mme MENAGER : Une semaine est réussie si j'alterne des entretiens plus longs et plus courts et comment je m'organise. Si j'ai un dossier de prêt immobilier c'est une semaine réussie.

ANCB : Nous prenons du temps pour le montage mais également pour la suite (appels de fonds...).

Mme MENAGER : On aura cette précaution de le dire. La semaine réussie est un idéal et il y aura toujours des aléas. S'il y a un principe c'est 2/3 du temps sur du commercial et 1/3 sur autre chose, je vous remercie de me le rappeler. En 2022 les dossiers de prescription ne compteront plus sur les secteurs mais dans l'encours crédit immobilier. L'objectif en immobilier sera ambitieux pour 2022, 12,5 milliards d'euros au national afin de reprendre notre part de marché naturelle.

- 4. Fin de la double imputation entre CSP et cobra donc une baisse de la collecte assurance vie.**

Mme MENAGER : La logique d'apportage va à l'encontre de ça. La fluidité doit avoir du sens car si je ne peux pas gérer ce client donc je dois le transférer vers le CSP et pas faire uniquement un apport ponctuel.

Nous devons également revenir sur l'équipement en assurance vie dans les PTF cofi. De même, pourquoi on ne pourrait pas faire gagner de l'argent à un client Patrimonial sur un devis IARD_D'où cette notion de travailler le fond de commerce.

ANCB : Sur mon secteur je gère les SEC importants de tous les PTF. Le cofi travaille sur l'équipement. Pourquoi ne pas fonctionner ainsi et le généraliser ?
Sur les apports BPE il y a toujours la notion de double imputation pourquoi plus avec les CSP.

Mme MENAGER : La double imputation était valable quand nous avons sortis les clients âgés à stocks des PTF CSP pour les mettre sur les portefeuilles des coclis mais nous avons eu des problèmes sur la gestion des successions qui n'étaient pas suffisamment traitées et anticipées par l'équipement des ayants droits.

5. Statut flou entre un cofi 3-2 et Référent Patrimonial.

Mme MENAGER : Quand je vois un cofi 3-2 en ville, pour moi c'est comme un cocli. Dans le secteur rural la réponse c'est le cofi 3-2. Mais attention un cofi 3-2 ce n'est pas un CSP. La prise de fonction est entre un cofi et un cocli comme le métier. Mais j'entends le sujet sur la considération.

6. Problématique des challenges trop nombreux et qui se superposent, encore plus vrai durant la période estivale.

7. Incohérence entre une objectivation sur un CAO collectif et des challenges individuel.

Mme MENAGER : En ce qui concerne les challenges, ils doivent être collectif et non individuel car nous sommes dans une activité bancaire régulée qui ne nous permet pas les challenges individuels : Je parle du cadeau chèque et du bancaire. Donc on passe à des récompenses sur des vitrines (choix de cadeaux). Nous sommes très attentifs sur ce point car pour le cadeau chèque il s'agit d'une rémunération liée à l'acte de vente en totale contradiction avec les règles de régulation. La Grande Course est bien dans cette vision-là.

ANCB : Les challenges pendant les périodes estivales sont très mal vécus.

M.GUERIN : J'ai fait un challenge pendant l'été sur le thème des jeux Olympiques. La récompense était collective avec des cadeaux « décalés » (bonbons japonais, Mikado géant...). L'objectif était de mettre de la bonne humeur le lundi et une dynamique pendant une période creuse. Il n'y avait aucune remontée de chiffre à faire, c'était basé sur les résultats de Polaris. Toute la ligne bancaire et chargés de clientèle étaient impliqués dans le challenge sur les moments de la vie des clients.

8. Groupe A pour les CSP et RC Part mais pas de possibilité d'opter pour les JRS

ANCB : Pas d'option possible pour les JRS pour les CSP et les RC Part en Groupe A.

Mme MENAGER : Je souhaite obtenir par mail ces questions RH afin que je ne fasse pas d'impair.

9. Quelle Vision de « Perspective Plus » pour la LCB ?

10. La fin du dispositif sur l'accompagnement financier sur la sortie du métier de la LCB au 31/12, sera-t-il reconduit ?

11. RVB l'enveloppe n'évolue pas et des changements unilatéraux interviennent en cours d'année.

ANCB : Pour évoluer vers les métiers managériaux, le COCLI, CSP, CECI est obligé de passer par le métier de REC ou RC Part. Donc une perte de revenus, d'une partie de la rémunération (prime de fonction). Certains doivent quitter le Groupe et ensuite le réintègre après 2-3 ans pour ensuite renégocier le salaire.

Mme MENAGER : Perspective Plus, la finalité c'est bien la notion de parcours.

ANCB : Nous n'avons pas la possibilité durant l'entretien d'appréciation de négocier l'augmentation de salaire. On ne l'évoque pas avec le directeur de secteur. Cet entretien d'appréciation est, bien souvent, totalement stérile.

Pour certains d'entre nous, nous avons connaissance du montant de le RVB ou de la part variable par SMS, téléphone ou entre 2 portes alors que cela doit faire l'objet d'un échange avec le manager.

Mme MENAGER : J'entends, nous n'avons pas cette démarche dans notre entreprise. Les évolutions des grilles salariales ont été frugales sur les dernières années.

12. Toujours pas de convention collective Banque et les conseillers ne sont toujours pas rattachés à LBP alors qu'ils prestent quasiment à 100 % pour la banque.

13. Cette année pas de prime d'intéressement mais oui pour LBP. Or ce sont les cobas qui produisent une grosse part des résultats de LBP.

Mme MENAGER : Ce n'est pas un sujet à aborder dans l'immédiat. Au-delà des statuts c'est la question de la prime d'intéressement ? Mais il y a effectivement un sujet RH sur la fidélisation des collaborateurs, la fierté, le sentiment d'appartenance au Groupe quand on constate le taux d'absentéisme.

14. Devenir de la fonction RC Part ? Maintien ?

Mme MENAGER : Sur l'avenir des RC Part il n'y a aucun sujet car ce métier a pris tout son sens en suppléant le directeur de secteur sur l'accompagnement des cobas. C'est un tremplin pour devenir DS par la suite. On a aussi eu des évolutions de cofi vers REC et ensuite vers DS. Un secteur c'est une équipe. Je veux que vous soyez serein. On est dans un monde qui change mais le commercial aura toujours du sens et sa place.

15. L'avenir des Maisons de l'Habitat avec la fusion des DR. Fusion également ? A même périmètre ou réduction de postes ?

Mme MENAGER : La semaine dernière j'ai pu assurer aux directeurs des Maisons de l'Habitat de la poursuite du système et du remplacement des postes laissés libres/vacants. Nous avons toujours accepté les demandes de remplacement de poste et dit aux directeurs de ne plus faire remonter ces demandes. Il faut créer une dynamique avec les courtiers, les apports, au niveau local. Il y a de la pérennité.

Sur la fusion des DR il y a un travail actuellement et nous avons déjà connu des modifications dans nos organisations.

16. Poids des PTF à l'avenir en nombre de clients, une relation de proximité avec plus de 2000 clients en PTF n'est pas soutenable

ANCB : Nous sommes trop peu actifs sur le segment des clients « adultes à enjeux », et la stratégie c'est beaucoup axée sur les patrimoniaux à leur détriments.

Comment fait-on une fluidité de portefeuille dans un secteur rural avec un déplacement intra secteur de plus 60km entre bureaux ?

La question c'est le poids des portefeuilles car il y a une partie des clients qui pourrait être affecté au Centre Financier et une autre qui pourrait être travaillé et les faire monter en gamme (clients patrimoniaux et à enjeux).

Mme MENAGER : Il y a un travail à faire entre la problématique du client qui pourrait être traité par le chargé de clientèle et celle par le cobra. Il doit y avoir une synergie au sein de l'équipe. Il doit y avoir une dynamique au sein du secteur. Quand un client a un besoin on doit être hyper réactif. Nous devons avoir une vision fond de commerce comme les autres banques. L'idée est que l'équipe doit être sensibilisée sur l'évolution de son stock. On va enfin revenir sur la collecte nette. On perd 6 000 clients et ce ne sont pas des clients âgés, on a fait des analyses à ce sujet.

M.GUERIN : Sur ma DR j'ai 300 000 clients, chaque année je perds 2% donc 6 000 clients soit un portefeuille de cofi 3.1. J'ai des clients patrimoniaux non affectés à des CSP. Sur des portefeuilles 10 j'ai 10 à 30% des clients distanciés. L'objectif est sur les clients à enjeux qui sont nos futurs patrimoniaux. Il y a un travail de fond à faire. Les cofi 3-2 avait du sens sur des bureaux éloignés qui ont des clients patrimoniaux mais aujourd'hui ces clients doivent être suivi par un CSP ou un Cocli Réf Pat.

17. Nous n'avons toujours pas la possibilité de proposer des prêts à la consommation pour l'achat de SCPI.

Mme MENAGER : Je note ce point et le fait remonter.

Information : Quelques jours après le congrès, Mme MENAGER a adressé un mail à la Présidente Mme JUND et au Secrétaire Général Mr MAGNIEN afin que les questions RH lui soient envoyées. La Présidente lui a transmis les éléments par mail.