



Caisse d'Epargne Grand Est Europe

Projet de Nouvelle Organisation de la Banque de Détail

*Rapport provisoire en vue des réunions
des 27 et 29 mars 2019*

SECAFI

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

Direction régionale Rhône-Alpes
Immeuble Le Green
241, rue Garibaldi – 69003 Lyon
Tél 04 78 63 60 63

SAS au capital de 3 931 382,50 €
312 938 483 RCS Paris
Numéro d'identification intracommunautaire
FR 88 312 938 483

Un projet d'ampleur, en particulier sur les effectifs et les métiers, qui sera complété par d'autres projets de transformation non encore matures à ce jour

- ▶ Le projet, dans sa partie « **Relation Client** » recouvre :
 - ▶ **Une évolution des modèles d'accueil**, avec :
 - ▶ La mise en place des agences conseil sur plus de 80 % du réseau,
 - ▶ La généralisation de l'accueil partagé entre tous les collaborateurs de l'agence,
 - ▶ L'extinction du métier de Conseiller Commercial/Clientèle.
 - ▶ **Une réduction des strates managériales (77 DS/DUC vers 18 Directeurs de Territoire)**, avec :
 - ▶ La création de 18 Directions de Territoire en lieu et place des 77 DS/DUC,
 - ▶ La mise en place d'un management rapproché, le Directeur d'Agence devenant un pilier essentiel et un des principaux acteurs de la transformation.
 - ▶ **Une allocation des efforts commerciaux en fonction des segments relationnels, et une volonté d'accroître la satisfaction client**, qui va notamment passer par :
 - ▶ Une re-mise en portefeuille, d'une partie seulement de la clientèle, et notamment des segments prioritaires, avec une évolution du calibrage des portefeuilles,
 - ▶ Une évolution de la promesse relationnelle (taux de visite des portefeuilles),
 - ▶ Le renforcement des moyens sur la gestion privée, avec la création de 18 GCP en Alsace,
 - ▶ La création du métier de Responsable Satisfaction clients dans les plus grandes agences (39).
- ▶ **En revanche, ce projet ne présente pas les briques, qui pour certaines apparaîtraient dès aujourd'hui nécessaires**, et notamment, le rôle et le dimensionnement du/des CRC (ou autre plateforme), la création des middle-offices orientés clients, les éventuels allègements de tâches dans le réseau, l'éventuelle évolution du maillage ...
- ▶ Enfin, **les impacts sociaux** d'évolution des qualifications / compétences par métier, de mobilités fonctionnelles voir géographiques, bien qu'apparaissant significatifs **restent encore imprécis à ce stade**.

Un projet d'ampleur, en particulier sur les effectifs et les métiers, qui sera complété par d'autres projets de transformation non encore matures à ce jour

- ▶ De ce que nous comprenons du projet, les impacts quantitatifs en termes d'effectifs, sont particulièrement significatifs à la borne du réseau, avec la **suppression de 290 postes**, soit **18 % des effectifs agences**, en faisant les **hypothèses** suivantes :
 - ▶ Les DAA sont maintenus sur les agences de 8 et +,
 - ▶ Le nombre de GC reste stable,
- ▶ En réalité, il faudrait rajouter aux suppressions de postes ci-dessous les postes de **conseillers commerciaux itinérants** (au nombre de 25) qui n'apparaissent pas dans le décompte présenté dans le document d'information/consultation.
- ▶ A ces impacts quantitatifs, s'ajoutent la **création de nouveaux métiers (DT, RSC) ainsi que des évolutions sur les métiers existants (DA, DS,...)**.

Effectifs BDD- Réseau

	Fichier du personnel 31/12/18	Ecart	Changements induits par le projet
DT		18	18
DS/DUC	74	-74	0
DAA/ADS	72	-23	49 (non mentionnés dans le projet, mais resteraient sur agences de 8 et +)
DA	230	74	304
RA	28	0	28
GCP	72	18	90
GC	786	0	786 (quid de l'impact d'augmentation des portefeuilles de 10%)
CC	342	-342	0
RSC		39	39
TOTAL	1 604	-290	1 314

- ▶ Enfin, le dossier d'information consultation ne présente pas de méthode ni de planning de déploiement, si ce n'est un lancement mi 2019.

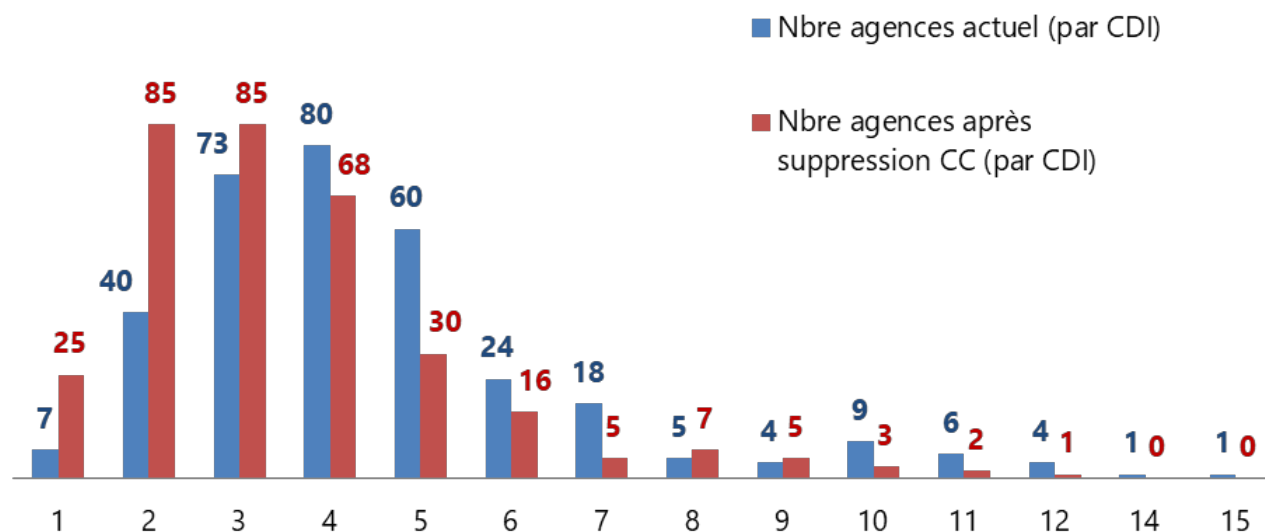
Une transformation, induisant la suppression de plus de 340 postes de CC dans le réseau, qui pénalisera plus fortement les plus petites agences

- ▶ La suppression des postes de CC induit une forte diminution de la taille des agences avec un impact majeur sur les agences actuellement de 3,4 et 5 personnes, les grandes agences bénéficiant d'un poste de DAA et d'un poste de RSC.
- ▶ Sur la base du fichier du personnel, et des effectifs CDI (hors DUC/DS qui ne sont pas affectés à des agences et quelques DAA non affectés), la tendance de transformation de la taille du réseau est très significative.
- ▶ **En effet et sous réserve des personnes non affectées, une grande partie des agences de 3, 4 et 5 personnes perdent a minima 1 poste, ce qui renforce considérablement, après réorganisation, les agences de petite taille de 1 à 3 personnes.** Ces dernières pourraient représenter près de 59 % du réseau (contre 36 % auparavant). Les agences de 4 personnes et moins totaliseraient 79 % du réseau (contre 60 % avant suppression des postes de CC).

▶ Cette situation questionne :

- ▶ La **gestion au quotidien** et les modalités de gestion des remplacements,
- ▶ La **montée en compétence des collaborateurs** (en l'absence notamment de métiers spécialisés et de possibilité de binomage),
- ▶ Le **management** des agences de petite taille,
- ▶ La **réflexion** qui sera menée sur le **maillage**.

Evolution de la taille des agences après suppression des postes de CC
(hors effectif DS/DUC)



Une transformation, induisant la suppression de plus de 340 postes de CC dans le réseau, qui pénalisera plus fortement les plus petites agences

- ▶ La suppression du poste de CC posera avec encore plus d'acuité qu'aujourd'hui la question de la gestion des absences dans l'organisation cible.
- ▶ Aujourd'hui, une certaine entraide existe entre les agences qui sont à proximité, et l'équipe « volante » de 25 CC itinérants facilite la gestion des remplacements.
 - ▶ Nous avons observé, sur certaines agences visitées, certains salariés pouvant se retrouver seuls en agence alors même que celle-ci est ouverte aux flux clients (pendant les plages « sur rendez-vous »),
 - ▶ La diminution des possibilités et des moyens des remplacements va accentuer la charge de travail reposant sur les GC. **Nous préconisons qu'un dispositif de gestion des remplacements soit intégré au déploiement du projet.**
- ▶ **Globalement, même si la transformation du réseau peut paraître indispensable, notamment pour des raisons d'équilibre économique dans un contexte de de maintien du maillage, la suppression massive des postes de conseillers commerciaux nous paraît très excessive.**

L'évolution de la gestion de l'accueil (plages conseil et accueil partagé) nécessite une meilleure adaptation aux réalités de l'agence

- ▶ Pour définir les modalités de gestion à l'accueil, le seul critère de la taille d'agence n'est pas suffisant.
 - ▶ **La charge de travail à l'accueil dépend de la configuration de l'agence, des spécificités** (comme la présence ou non de coffres, d'automates internes...), **de la typologie des clients** (clients majeurs protégés, professionnels...), **des flux physiques clients** (centre-ville, clientèle venant d'autres agences désynchronisées...), **des flux téléphoniques et emails** (taille du portefeuille commun...).
- ▶ **Il est donc indispensable d'intégrer différentes dimensions à la définition des modalités de gestion d'accueil.**
 - ▶ Il paraît tout d'abord nécessaire **d'avoir une approche globale des agences** pour intégrer les effets de la désynchronisation (plages conseil) des petites agences sur les autres agences en proximité.
 - ▶ Exemple de Nancy Dombasle
 - ▶ L'ensemble des modalités doit **tenir compte du volume des flux (physiques et téléphoniques) et de la typologie de clientèle.**
 - ▶ Exemple de Nancy Dombasle (importance des flux téléphoniques et physiques)
 - ▶ Exemple de Reims St Rémi (clientèle Pro importante), Reims Hôtel de Ville (clientèle majeurs protégés, clientèle patrimoniale...)
 - ▶ De même, **une étude sur l'aménagement des agences et l'équipement en matériels** (DAB...) afin de valider l'adaptation de ces moyens aux flux et à la typologie de la clientèle est indispensable.
 - ▶ Enfin, **nous préconisons que la mise en place de l'accueil partagé et de la désynchronisation ne se fasse qu'après adaptation de l'aménagement et des matériels.**
 - ▶ Exemple de Reims St Rémi

L'évolution de la gestion de l'accueil (plages conseil et accueil partagé) nécessite une anticipation vis-à-vis des clients

► Un besoin important de **communiquer très tôt vis-à-vis des clients**

- Le passage en accueil partagé pourra :
 - Générer de la confusion, voire de l'incompréhension sur les rôles et responsabilités des salariés,
 - Engendrer de l'insatisfaction de la part du client lorsqu'il s'attend à ce que son conseiller soit en capacité de traiter sa demande rapidement au lieu d'être affecté à des tâches d'accueil considérées comme étant l'affaire d'un autre métier.
- Le renforcement de la satisfaction client avec l'accueil partagé ne peut se faire que si les GC conservent le temps de répondre aux clients et que ceux-ci peuvent disposer rapidement du bon interlocuteur (et/ou du décisionnaire) en fonction de leur besoin.

Un questionnement autour de l'animation de l'accueil avec la création du métier de RSC

- A notre sens, la création du poste de RSC pour les agences de taille importante (9 personnes et plus) représente plus une solution palliative à la décision de supprimer tous les postes de CC qu'un vrai besoin, compte-tenu du maintien du poste de DA Adjoint dans ces mêmes agences.
- **La mise en place du RSC tend à rendre « flou » le contour des responsabilités respectives** au sein de l'agence entre DA, DA Adjoint et RSC
 - Même si ce n'est pas un poste d'accueil, **dans les faits il assumera probablement la fonction accueil** notamment en raison de la logique commerciale qui prévaut en agence.
 - En le positionnant sur le niveau GC, **la banque se prive de ressources commerciales** en se créant en même temps une contrainte forte de reclassement des CC qui ne pourraient pas évoluer vers le métier de GC.
 - De plus, ce poste de RSC ne s'inscrit pas dans le parcours d'évolution vers le management, ce qui constitue **un vrai risque de « décrochage » professionnel pour les personnels concernés**, en éloignant les personnes du cœur de métier de la vente, et ce d'autant plus dans un contexte d'évolution des métiers.
 - Questionnement sur la capacité/possibilité de montée en compétences,
 - Interrogation sur le parcours professionnel du RSC.
 - Au regard de la situation décrite, **nous préconisons que la banque maintienne en nombre limité dans les agences qui le nécessitent (selon la taille, le flux, la clientèle...) de vrais postes de CC** en lieu et place de la création d'un métier qui, organisationnellement, aura du mal à trouver une place différente de celle d'un « CC+ ». **Dans ce cadre, la banque pourrait faire évoluer les missions du CC en intégrant certains attendus du poste de RSC en termes de gestion de la relation client notamment.**
 - Le dispositif de formation prévu dans le cadre des RSC pourrait être utilement déployé auprès des CC maintenus pour améliorer la qualité du service client

Une généralisation du fonctionnement en accueil partagé qui induit un transfert de charge de travail sur les autres collaborateurs de l'agence

- ▶ La mise en place de l'accueil partagé a un impact important sur le travail et les conditions d'exercice du métier de GC, notamment en accroissant la charge de travail et les exigences temporelles et mentales.
 - ▶ De nombreuses agences (notamment celles inférieures à 5 personnes) vivent déjà l'expérience de l'accueil partagé lors de la gestion des remplacements du CC pendant ses absences (congés, maladies...).
 - ▶ Des simulations réalisées avec les GC montrent que le ressenti de la charge de travail passe en « zone orange » à risque pour la santé
- ▶ **La gestion de la fonction accueil par les GC, GCP ou DA induit une augmentation du phénomène de ruptures et de reprises de tâches.**
- ▶ Elle génère **une pression temporelle supplémentaire en contraignant le temps de gestion du portefeuille**, notamment sur les emails clients, les appels téléphoniques (qui constituent aujourd'hui une part de plus en plus forte de l'activité des GC).
 - ▶ La possibilité de gérer les emails, le MAD... est fortement dépendante de la situation de l'agence, des flux physiques et téléphoniques sur la ligne agences...
 - Exemple de 2 situations d'agences opposées concernant la capacité à traiter le portefeuille à l'accueil :
 - une gestion possible sur Nancy les 3 Moulins
 - une gestion sous-tension sur Ensisheim
- ▶ De même, l'accueil partagé (et la suppression des postes de CC) **induit des reports de tâches**, tant sur la gestion propre des dossiers clients du GC, que par le transfert des tâches actuellement prises en charge par les CC.
- ▶ Cette situation **augmente les risques de tensions relationnelles** avec les clients (qui demandent de plus en plus d'immédiateté) et, par là-même, constitue un facteur propice au développement d'incivilités.
- ▶ Ce phénomène d'accentuation de la charge sera aussi influencé par l'évolution des attendus métier sur la gestion commerciale.
 - ▶ Avec, par exemple, le développement de critère comme le « taux de visite du portefeuille », ...

Une approche de la charge de travail qui intègre insuffisamment les impacts de l'accueil partagé

- ▶ L'analyse de la charge de travail actuelle auprès des GC montre que la présence du métier de CC permet un ressenti d'une « charge de travail durable dans le temps » permettant de conserver des marges de manœuvre pour faire face aux imprévus et aux aléas du travail.
- ▶ De fait, en l'absence de projets significatifs d'allègement de tâches, **la suppression des postes de CC et le transfert de la gestion de l'accueil sur les collaborateurs de l'agence induisent une augmentation de la charge de travail pour ces derniers.**
 - ▶ Le transfert envisagé de la gestion de la clientèle fragile ne représente qu'une partie réduite des clients (2,3 % des clients). De plus, même si ces clients sont gérés à distance, l'agence continuera à les accueillir pour les opérations courantes.
 - ▶ En outre, la suppression du poste de CC induit mécaniquement une gestion de clients supplémentaires avec la reprise du portefeuille collectif (et cela même si la gestion des MAD et des RPM est reprise par le DA)
- ▶ Ainsi, afin de répondre à ses obligations tant au niveau du temps de travail que de la prévention des risques professionnels, **nous préconisons que la banque intègre**, dans sa démarche de définition des effectifs et des tailles de portefeuilles, **une méthodologie d'évaluation de la charge de travail intégrant l'ensemble des tâches** (accueil + gestion commerciale)
 - ▶ Avec l'ajout de nouvelles tâches, **il est nécessaire de revoir la taille des portefeuilles des commerciaux** (GC, DAA...) en les diminuant afin d'intégrer la charge supplémentaire.
 - ▶ Nota : le temps disponible au conseil, donc hors accueil, est déterminant par rapport aux attendus en termes de nombre de rendez-vous par semaine (norme de 18 RV/semaine) et aussi de « taux de visite » du portefeuille.
 - ▶ Le maintien de ces critères d'activité, en rajoutant de l'accueil partagé, sera générateur d'injonction contradictoire auprès des GC et donc de risques de développement de troubles psychosociaux.

Une refonte des portefeuilles qui nécessite une meilleure adaptation à l'activité future des GC

- ▶ **Malheureusement, nous n'avons pas pu obtenir précisément les référentiels d'activité cibles.**
- ▶ Rappelons que le travail des collaborateurs du réseau s'inscrit dans **des points de repère d'activité standards et normatifs : les référentiels d'activité**. Ces derniers fixent, pour les grands types d'activités, **le temps hebdomadaire nécessaire à leur réalisation et font le lien avec des objectifs d'activité (nombre de RDV) et des objectifs de performance (nombre de ventes)**
- ▶ La construction de ces référentiels s'appuie sur des **temps moyens évalués comme nécessaires à la réalisation de chacun des types de tâches** (RV physiques, temps moyens de traitement des messages téléphoniques, mails...).
- ▶ Pour les métiers de Gestionnaires de portefeuilles, le dimensionnement de l'activité commerciale par ETP s'appuie sur l'objectif de couverture du portefeuille annuel. **Ainsi l'objectif visé est de rencontrer 100 % des clients une fois par an (la première année de l'ordre de 80% à 85 %), contre des taux de l'ordre de 50 % aujourd'hui.**
- ▶ Dans le modèle cible, le **portefeuille des GC atteindrait 650 relations**, soit un niveau supérieur à celui d'aujourd'hui (moyenne de 589 relations), alors même :
 - ▶ Que le taux de visite de leur portefeuille s'accroît sensiblement,
 - ▶ Que les ambitions de développement commercial du PMT sont ambitieuses,
 - ▶ Qu'ils auront en charge une partie de l'accueil,
 - ▶ Et qu'ils devront également partiellement traiter la relation avec la clientèle non mise en portefeuille.
- ▶ Les **GCP** conservent le même niveau de remplissage des portefeuilles, plutôt dans la **fourchette haute des normes observées dans le Groupe**.
- ▶ **Enfin, concernant les DA**, il convient de prendre en compte les **temps de management**, pour lesquels **nous préconisons la norme de 10 % par ETP managé (norme usuelle observée dans le Groupe et chez les concurrents).**
- ▶ Taille moyenne actuelle des portefeuilles des collaborateurs du réseau :

	CC PART	GC PART	RA	GC Patrimonial	Directeur Adjoint	DA	DUC
Taille moyenne ptf	85	589	485	405	253	331	86

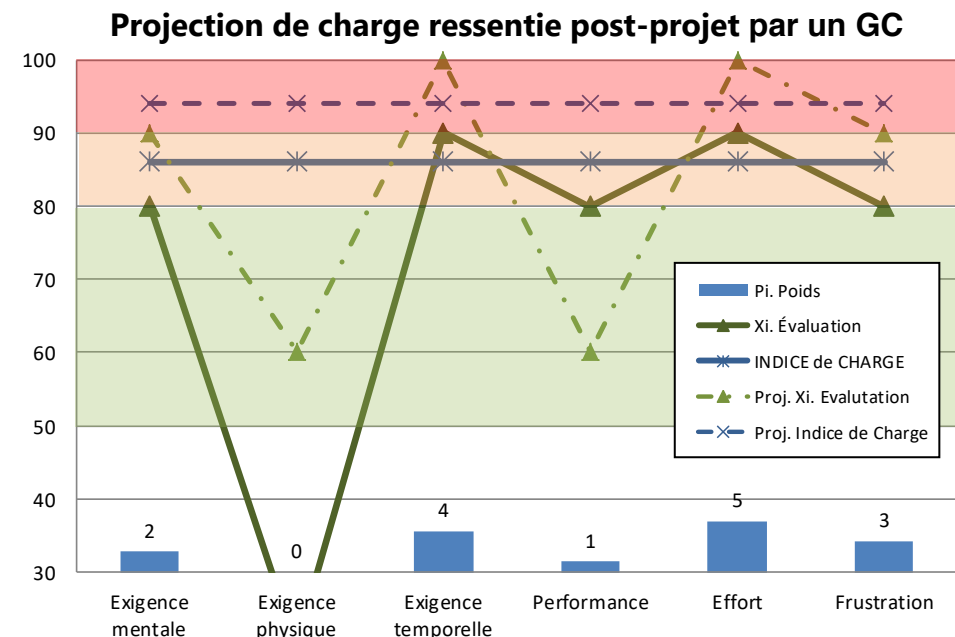
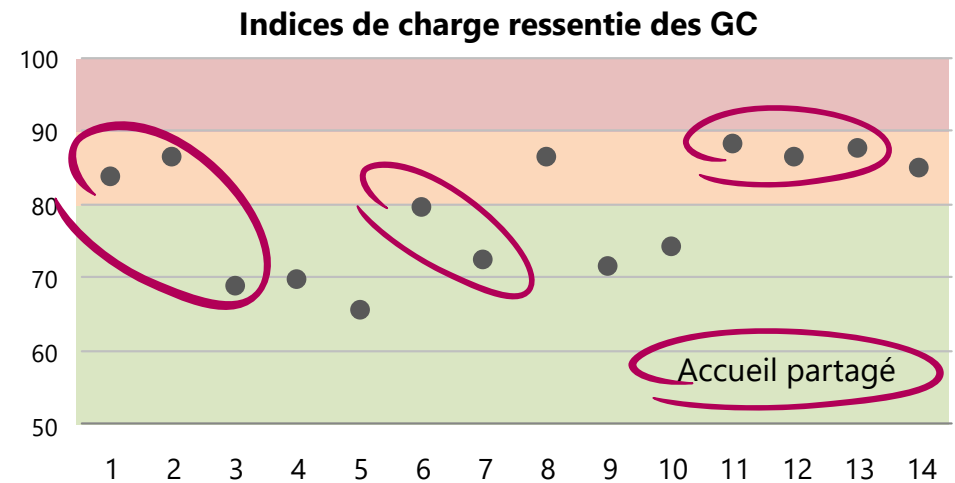
Dans les agences en accueil partagé, la charge de travail est déjà ressentie comme ponctuellement difficile à assumer

► En moyenne, l'indice de charge de travail ressentie par les Gestionnaires de Clientèle se situe en limite haute de la « zone verte » (charge de travail soutenable). Les niveaux sont toutefois hétérogènes :

- Une majorité des GC interrogés dans les agences ayant mis en place un accueil partagé évaluent déjà leur charge de travail comme étant ponctuellement difficile à assumer (« zone orange »),
- Selon les spécificités des agences (flux, équipement en matériel,...) la charge de travail peut toutefois être ressentie comme supportable.

► Interrogés sur le projet, les **Gestionnaires de Clientèle anticipent une charge de travail plus difficile à assumer avec moins de marge de manœuvre :**

- Ils attendent un accroissement des exigences mentales et temporelles, déjà importantes dans leur emploi,
- Malgré un effort qui serait supérieur, la réduction du temps commercial et le renforcement des portefeuilles fait craindre de ne pas atteindre les objectifs entraînant un sentiment de frustration plus important.



Un besoin de redéfinir les modalités organisationnelles de gestion des agences avec le fonctionnement en accueil partagé

- ▶ Nous avons identifié que les différentes modalités de gestion de l'accueil partagé avaient une incidence forte sur le ressenti de la charge de travail.
 - ▶ **La gestion par « demi-journée » constitue la solution la moins délétère** du point de vue du ressenti de la charge de travail même si elle est loin d'être neutre.
 - ▶ Cette solution permet de mieux **articuler les 2 activités (accueil et gestion de portefeuille)** en limitant les reports de tâches sur le lendemain.
 - ▶ De même, elle **réduit les phénomènes de débordement** en permettant au GC de traiter les urgences (mail + tél.) à « J » et, par là-même, limite les mécontentements clients et réduit les risques de tensions avec les clients.
- ▶ Néanmoins, quelle que soit l'organisation choisie, certains jours comme le mardi ou le samedi matin (et d'autres jours selon la situation des agences) constituent des journées de tension importante pour les GC gérant l'accueil
 - ▶ **Des journées avec une forte concentration des flux** : flux d'accueil (physique et téléphoniques...) importants et flux portefeuille (notamment email) là aussi important, compte-tenu de la fermeture du week-end et du lundi.
- ▶ Ainsi, **du point de vue du travail, toutes les organisations ne se valent pas.**
- ▶ **Nous préconisons que** la gestion du projet se saisisse de cette question et, qu'à partir des retours d'expérience, **la banque puisse définir les modalités organisationnelles de gestion des agences** intégrant :
 - ▶ La configuration, les spécificités, la typologie des clients, les flux physiques avec leur variabilité, les flux à distance (téléphonique et email)...
 - ▶ Les modalités de remplacement (congés et absences)
 - ▶

Une réorganisation qui remet le DA au cœur du management agence

► Le projet de restructuration repose sur **un rôle déterminant des DA**.

- Le DA sera l'un des principaux artisans du changement avec un rôle essentiel pour faire fonctionner la nouvelle organisation en accueil partagé
- Or, on constate encore les difficultés pour certains d'entre eux à gérer le collectif et les aspects RH, le chemin à parcourir risque d'être important
- Cela nécessitera pour lui aussi un dispositif de formation, de même qu'un accompagnement adéquat de son N+1. De même, les niveaux de délégation devront être revus pour faire du DA un véritable décideur
- Par ailleurs, cette implication renforcée sur ces différents points ne risque-t-elle pas d'avoir un effet sur le développement commercial ?

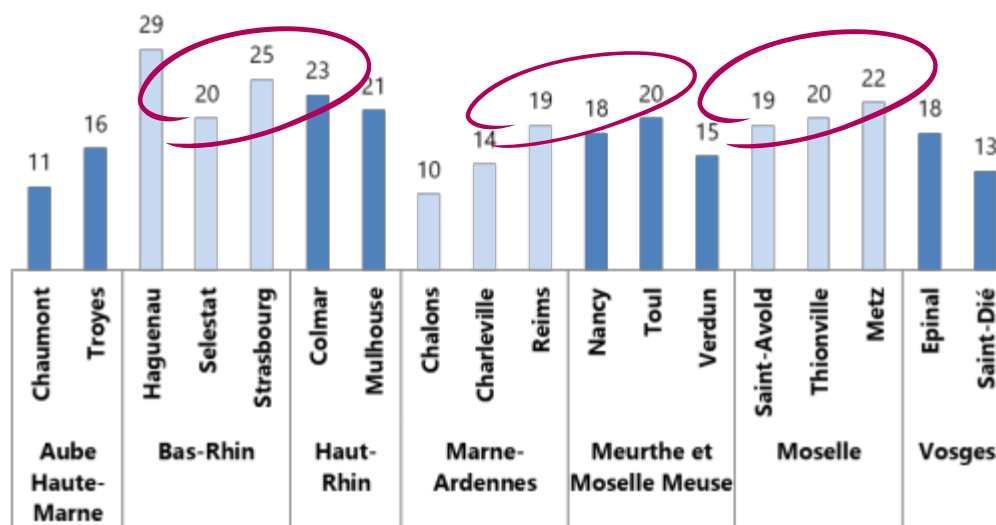
► **Une forte interrogation sur le périmètre de responsabilité et du rôle managérial du DA Adjoint**, compte-tenu de la suppression des postes de DUC/DS et de la création du poste de RSC.

- Aujourd'hui, les DA Adjoint des agences tête d'UC ou de secteur sont dans les faits souvent des DA par délégation. Ils pilotent la force commerciale « généraliste » (les GC) ainsi que l'accueil.
- Dès lors, en repositionnant un DA de plein exercice auprès des équipes commerciales, donc des GC, le rôle du DAA se pose. Il en est de même pour l'accueil, avec la création du poste de RSC.
- A nouveau, nous voyons que la création du poste de RSC constitue une difficulté au niveau « des rôles et responsabilités » au sein de l'agence d'autant que, couramment, l'accueil est laissé en délégation aux adjoints
 - Et cela pourra être d'autant plus problématique que le RSC n'est pas hiérarchique, contrairement au DA et DA Adjoint.

Une refonte du management qui tend à un éloignement managérial de l'opérationnel agences

- ▶ **Un projet qui éloigne une partie du management de « l'opérationnel agence »** avec la création de Directeur de Territoire en lieu et place des DUC/DS.
 - ▶ Les DUC/DS sont aujourd'hui en forte proximité des équipes opérationnelles, notamment puisqu'ils sont DA de la plus grosse agence de leur secteur. Dans de nombreux cas, ils ont, dans les faits, délégué le management de cette agence à leur DA Adjoint pour se concentrer sur le management de managers.
 - ▶ Si certaines situations interrogent (par exemple 2 DUC pour Reims), la suppression de ces postes pour créer un poste de managers de managers avec un périmètre très large **risque d'induire une déconnexion avec la réalité terrain**, en contradiction avec l'objectif affiché de mettre en place un *management rapproché*.
 - ▶ **Nous préconisons l'augmentation du nombre de Directeurs de Territoire** afin de réduire la distance hiérarchique avec les opérationnels terrain. Cette solution permettrait également d'avoir un nombre de managés par DT plus proche des recommandations usuelles en la matière (autour de 15 DA).

Répartition des agences et sites rattachés par territoire



Au niveau de l'accompagnement RH, un dispositif qui n'est pas encore totalement abouti

► Globalement, sur la BDD, « l'ingénierie » de la transformation du réseau apparaît des plus complexes :

- L'essentiel des suppressions de postes concernerait le réseau proprement dit (en premier lieu avec la suppression des postes de Conseillers Commerciaux), soit une réduction d'environ 20 % des effectifs dans un contexte de redynamisation de la BDD.
- Ces départs nets sont le fruit **de 569 départs (31 % des effectifs) et 217 recrutements**.
- **Ces départs sont essentiellement issus du turn-over naturel (- 415) et relativement peu des retraites (- 146), et donc particulièrement difficiles à anticiper, sachant que les mobilités géographiques sont difficilement gérables ,compte-tenu de la taille du territoire.**
- Enfin, ces mouvements quantitatifs devront s'accompagner :
 - De nombreuses mobilités fonctionnelles (et notamment transformation du métier de Conseiller Commercial),
 - D'une élévation des compétences des métiers existants permettant d'asseoir la qualité du conseil et d'une évolution de la posture commerciale.

► La gestion de la baisse des effectifs de CC pourra se trouver dans **une « impasse » avec la présence actuelle de CC qui n'évolueront pas vers un métier de GC.**

- Potentiellement, dans chaque groupe commercial, une dizaine de collaborateurs pourraient être concernés. A date, les pistes évoquées seraient de positionner ces personnes sur du middle-office.
- **Devant cette situation, nous préconisons le maintien de postes de CC sur les plus grosses structures** (en lieu et place des RSC).
 - Rappel, même si la Banque doit progresser sur la satisfaction client, l'accueil reste un point fort pour les clients.

Au niveau de l'accompagnement RH, un dispositif qui n'est pas encore totalement abouti

- ▶ A moyen terme, le projet pose **la question de l'adaptation du processus d'évolution des carrières** notamment pour les postes de DA Adjoint et de RSC.
 - ▶ Le poste de DA Adjoint, qui était aujourd'hui dans les faits en responsabilité de l'agence principale, représentait le moyen pour évoluer vers le métier de DUC ou de DS.
 - ▶ Pour le poste de RSC, il n'est pas prévu qu'il entre dans le processus d'évolution vers le management, ainsi il pourra constituer une « impasse » en termes d'évolution de carrière pour les collaborateurs concernés.

- ▶ **Le dispositif d'accompagnement définit des moyens, mais pas encore un contenu.**
 - ▶ Ce dispositif repose en partie sur un redéploiement des moyens de l'animation commerciale avec la création des métiers liés à la « promotion de l'excellence » rattachés aux Directeurs Régionaux.
 - ▶ Egalement, un budget formation Managers a été établi, centré sur l'accompagnement du réseau Retail
 - ▶ Le projet produit un changement culturel majeur qui nécessite de définir rapidement les modalités d'accompagnement, notamment des DA qui porteront le changement.
 - ▶ Création de 18 postes de GCP : un enjeu de formation et d'accompagnement de la montée en compétences.
 - ▶ Quel sera l'accompagnement des CC qui évolueront vers des postes de GC ?

Les enjeux du projet pour la prévention des risques professionnels

► **L'encadrement de proximité est un acteur décisif pour la prévention** des tensions et des difficultés dans le travail.

- Son rôle est d'organiser et de piloter le travail de l'équipe, de gérer les aléas et les problèmes pour permettre le bon déroulement de l'activité. Il est à ce titre un facteur de régulation indispensable. Lorsque des troubles apparaissent au sein de l'équipe, il est un acteur important du dispositif d'alerte et de veille.

Rappels :

L'exposition aux risques psychosociaux (RPS) est conditionnée par l'équilibre qui existe au sein de l'activité de travail entre six dimensions

La situation la plus défavorable pour les risques psychosociaux est celle qui combine à la fois un fort niveau d'exigences et des niveaux faibles de marges de manœuvre, de soutien social et de modalités d'alerte.



Représentation des facteurs de RPS à partir des indicateurs établis par le collège d'expertise du ministère du Travail sous la direction de M. Gollac

► **Aujourd'hui, la conduite du changement est vecteur de développement de troubles en lien avec les risques psychosociaux (RPS)** notamment en raison des incertitudes que font peser l'annonce de la suppression du métier de CC, certains salariés rencontrés évoquent une situation qualifiée d'anxiogène.

Les enjeux du projet pour la prévention des risques professionnels

► Illustration sur plusieurs des dimensions de l'activité de travail (établies par le collège national sur les l'évaluation des RPS) en termes de risques psychosociaux:

Dimensions (rapport Gollac)	Mise en place de l'accueil partagé pour les GC	Incertitudes sur l'avenir des métiers de CC et de DA Adjoint
Exigences du travail	Augmentation des ruptures de tâches, des exigences cognitives et temporelles en raison de l'ajout de charge de travail	
Exigences émotionnelles	Croissance des tensions voire incivilités clients en raison de l'augmentation des délais de réponses aux mail et téléphone (réduction du temps disponible pour le conseil)	Devoir maintenir un accueil de qualité tout en sachant que son poste de CC disparaît
Marge de manœuvre	Perte de latitude dans l'organisation de sa journée de travail en raison des plages d'accueil à couvrir	Réduction de l'autonomie des DA Adjoints et questionnement autour du périmètre de leur responsabilité
Rapport sociaux	Tensions dans certaines équipes sur la participation à l'accueil et la répartition des tâches Tension avec le management sur l'atteinte des objectifs commerciaux en raison du manque de temps	Tensions dans les équipes
Conflits de valeurs	Sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité en raison des nouvelles tâches à assurer.	Réduction du rôle managérial des Adjoint et perte de sens du métier Sentiment que le travail de CC n'est pas reconnu par l'entreprise à sa juste mesure (choix de disparition du poste)
Insécurité économique	Crainte sur l'avenir des emplois pour ceux qui n'arriveront pas à concilier les 2 activités	Annnonce de la suppression des postes de CC à horizon 4 ans sans que des solutions alternatives soient présentées pour ceux qui ne veulent pas devenir GC