



COMITE DU 28 NOVEMBRE 2013

La fin du benchmark...



C'est tout de même la grosse nouvelle de cette fin d'année : **le benchmark disparaît des outils officiels de pilotage commercial et du dispositif de part variable 2014.**

L'action juridique que Sud a menée seul, et qui a abouti au jugement du TGI de Lyon connu de tous, est la cause évidente de cette évolution a priori favorable.

Mais nous ne sommes pas dupes : la direction attaque Sud en appel (audience le 12 décembre), et le nouveau système n'empêchera pas la pression commerciale mise sur les salariés et les clients.

Nous changeons de système, mais c'est surtout le management développé qui sera déterminant pour notre vie.

Madame Paix a rappelé le contexte : **le pilotage en 2013 correspond à une année transitoire avant le changement. On est passé de l'activation à la fidélisation, pour faire de la CERA la banque principale de nos clients. Cela implique d'avoir leurs flux : on doit donc piloter différemment et se concentrer non plus sur les produits mais sur les clients. C'est pour cela qu'on accentue le travail sur la qualité, sur la commercialisation des cartes bleues à débit différé, et qu'on suit les domiciliations de salaires, notamment.**

Monsieur Audoux a présenté dans le détail le dispositif en partant de celui encore en vigueur en 2013 : Coexistence de deux outils : le benchmark + des objectifs, avec 52 critères et 5 objectifs à suivre et à comprendre. *Trop morcelé selon lui, il ne donne pas de vision pour appréhender de façon transverse et multicritères son efficacité par domaine d'activité.*

On aboutit à la suppression du benchmark et à la mise en place d'une nouvelle approche, avec une diminution de 30% du nombre d'indicateurs, et surtout la suppression de la notion d'écart au premier.

A noter : Révision automatique de l'objectif en cas de non atteinte par la moitié des agences.

Le Principe de base est que chaque indicateur est suivi par un repère valorisé en points qui mesure la performance médiane (50% des agences en dessous, 50% au-dessus) Il faut être au-dessus de la médiane pour commencer à avoir des points : *c'est un parti pris pour valoriser la performance*

En premier niveau la performance n'est pas comptabilisée en classement. Madame Paix déclare qu'on se pose **après** la question du classement (pas tranchée). **« L'outil n'est rien c'est le management et l'utilisation qu'on en fait ! »**

Nous sommes d'accord, mais si on a un pistolet on peut être plus facilement enclin à tirer !

Les indicateurs sont regroupés dans 6 domaines : 5 pour les particuliers (Epargne, Crédit, Fonds de commerce, Bancarisation, IARD Prévoyance), un pour les professionnels.

Dans chaque domaine on retrouve au moins un repère avec objectif, des repères de positionnement relatif, et des repères concernant la qualité.

Madame Paix : **il est important de raisonner par univers de besoins du client**

Pour la part variable on conserve le système à 12%, avec 6 % de collectif (nouveau système) et 6 % d'individuel (quartiles du portefeuille, et appréciation individuelle).(CC, RCP)

Plusieurs autres points ont été vus :

- prise en compte du temps partiel sur les portefeuilles : la direction est en train de regarder si on peut prendre en compte le temps partiel sur les indicateurs en proratisant.

De même une règle est envisagée sur les CC sans portefeuille pour qu'ils aient une partie individuelle.

- l'objectif n'est surtout pas de faire baisser la part variable.

- Pour les administratifs des études sont en cours pour changer le système, mais cela peut attendre un trimestre ou un semestre avant de changer.

En conclusion temporaire pour nous :

Nous (Sud) sommes d'abord intervenus sur la part variable de l'exercice 2013 : **les objectifs sont à revoir pour 2013 pour ne pas faire baisser la PV.** En effet 2 ou 3 objectifs ne sont pas atteints par la plupart des agences, et il est hors de question que le système 2013 (comme le prochain d'ailleurs) entraîne une diminution de la part variable. Madame PAIX **nous dit qu'elle attend la fin novembre pour voir ce qui sera fait...**

Pour Sud, sur le nouveau système, on ne parle jamais de la zone de chalandise, des taux d'équipement actuels des portefeuilles, des effectifs... tout le monde court après les chiffres, mais certains ont des handicaps, sont lestés...

Sur les effectifs, selon la direction, *il va y avoir un ETP cible par agence dont on ne pourra pas déroger pour améliorer les ratios d'ETP.*

Au final, pour Sud ce qui sera important avec ce nouveau système, **c'est le management qui va être mis en place pour son accompagnement.**

Madame Paix nous informe que le directoire rencontrera tout l'encadrement commercial lors de chaque réunion pour les vœux, en les convoquant 1h30 avant pour leur expliquer tout le nouveau système de pilotage, et les référentiels métiers.



Il s'agit bien pour nous de modifier l'état d'esprit général et d'amener les DR (tout vient d'eux) à changer de cadre de référence.

Enfin, nous ne voulons pas de classement des agences entre elles, chacune se contentant d'avoir sa place, sans connaître celle des autres.

(Nous pouvons sur demande vous communiquer tout le dossier PV et pilotage 2014)

Référentiels d'activité

Madame Paix nous a tenu le discours suivant : **les nouveaux référentiels sont en forte dépendance avec le pilotage et la PV. Les référentiels évoluent car on passe à une politique de fidélisation, où ce qui est important c'est quand un client revient. Ce qui est important aussi, c'est ce qu'on fait entre deux ventes, des actes gratuits, qui vont ne rien rapporter tout de suite mais susciteront des actes de ré-achat.**

Un client qui « consomme sa banque » consomme du temps, il faut l'accepter.

On a entendu un certain nombre de choses, que les anciens référentiels ne permettaient pas de prendre en compte, qu'ils ne laissaient pas assez d'autonomie, d'où les nouveaux référentiels.

En gros on enlève du phoning et des rendez vous, et on rajoute la prise en compte du temps de travail hors la présence du client.

Pour Sud ce qui est important (les nouveaux référentiels sont disponibles sur demande à Sud), c'est que la direction valide ainsi tout le travail fait en dehors des heures normales, qui peuvent être estimées aujourd'hui à **plus de 44 heures par semaine**, si on rajoute ce qu'on a enlevé... !!!

Pour la direction, il y aura d'autres étapes : **ce qui est important c'est la mise en marché du référentiel auprès de la hiérarchie !**

La contrepartie de l'autonomie ce sont des règles de fonctionnement pour toute l'entreprise, avec un cadre de référence partagé et qui s'impose au manager comme au collaborateur.

On va densifier le bagage des managers

Banque du Léman

Licence délivrée le 20 novembre. Ecart par rapport au plan initial : on s'est pris 3 mois sur le permis de construire et sur l'obtention de la licence. Ouverture fin mars début avril

Déménagement du siège

Rien de plus. On semble aller vers la vente de la TCE, et l'achat de la Tour INCITY en 2015.

Expérimentation sur la réorganisation du crédit

Question mise à l'ordre du jour par Sud. Le débat sur la structure du test/effectifs est encore en cours, et un

certain nombre de questions se sont faites jour, auxquelles on nous répondra au prochain comité ...

Pour Sud, **tout est fait pour que l'expérimentation fonctionne le mieux possible**, au détriment des autres structures qui vont rester, et devoir tout de suite abandonner des ressources, et former les collègues des structures dédiées. Nous avons fait remonter l'inquiétude des collègues.

Plan stratégique Grandir autrement.

Nous avons voulu connaître les conséquences sur la CERA. Pour madame Paix : **rien de plus que notre plan à nous, malgré les contraintes réglementaires très très fortes. Il y a tout de même un vrai enjeu d'organisation**

Monsieur ISERENTANT : l'idée est que **la simplification des tâches servira à développer l'emploi dans le réseau.**

Mises en commun de moyens : aujourd'hui il n'y a rien dans les tuyaux, mais on ne peut pas faire l'impasse d'une réflexion sans exclusive, mais sans décision préalable.

Fusions : 14, 15 caisses maximum : incitation à la fusion ! C'est le projet de Pérol. Mais cela doit venir des entreprises

Réponse Madame Paix : **la CEIDF n'est pas un modèle de fusion réussie ; si on veut être un réseau de proximité les distances posent problème ; mais on peut aller vers de la mise en commun. Avec LDA il y a une cohérence géographique et administrative, mais à 4000 personnes on franchirait un seuil. Mais avec les contraintes réglementaires, il y a des entreprises qui ne pourront rester seules.**

On peut avoir de futures exigences de provisionnement qui peuvent y amener.

En clair, si LDA est obligée de fusionner, on ira !

Pour les fonctions supports on ne s'interdit pas de penser à l'externalisation de certaines activités de crédit...sans prendre de décision dans un sens ou l'autre...

Budget 2014 de la CERA et pluriannuel 2015-17

A noter : l'atterrissage sur **intéressement /participation** serait à 12%, + 0,5% pour la satisfaction clientèle, **soit 12,5 % en tout** .

Intervention de Sud sur la nécessité absolue d'arriver à 13% en tout : **les salariés ne comprendraient pas qu'un accord signé par toute les OS avec des résultats faramineux dans un contexte difficile ne donne pas le maximum**

Critères relatifs aux « zones de vie chère »

Ce point devait être examiné : cette notion ne semble pas correspondre à la vraie problématique, notamment du logement. La direction regarde s'il y a des solutions d'aide au logement. Pour les élus il faut discuter de ce problème plus largement, et il faut impliquer des gens issus de ces régions.