



# COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CAISSE D'EPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE

## Avis des élus du CSE sur la POLITIQUE SOCIALE, les CONDITIONS DE TRAVAIL et l'EMPLOI au sein de la CEBPL.

En préambule, les élus du CSE tiennent à rappeler que la POLITIQUE SOCIALE d'une entreprise ne doit pas se limiter aux obligations légales en matière d'assurances sociales ou de prévoyance professionnelle, elle peut aussi être volontaire.

Une politique sociale doit apporter aux employés de la sécurité et du bien-être.

Avec cette expertise, les élus du CSE ont souhaité mettre en lumière 2 principaux aspects :

- La charge de travail, ainsi que les conditions de travail des salariés de la CEBPL.
- L'analyse du turn-over au sein de la CEBPL.

En effet, les élus du CSE considèrent que ces indicateurs se sont largement dégradés au cours des dernières années.

Le plan stratégique en cours, arrivant à terme en 2021, prévoyait une suppression de 252 CDI, au sein de la CEBPL. Le nouveau plan présenté récemment prévoit une nouvelle diminution de 112 ETP (dont 57 de l'ancien plan).

Les élus du CSE s'interrogent sur le prix social à payer afin de maintenir un PNB très élevé.

- **Une problématique de charge de travail évidente pour les salariés :**

Les modalités d'attribution des portefeuilles sont claires quel que soit le métier : la mise en portefeuille est descendante en partant des premiums.

La CEBPL remplit ensuite les autres portefeuilles : DAMM, DA, CAGP, GCP, GC PART.

Les réalités qu'elles sous-entendent peuvent être différentes par métier selon les agences d'affectation. En effet, seul le métier importe dans la fixation d'objectifs, mais la typologie de clientèle en face des salariés peut largement diverger d'une agence à une autre et donc d'un salarié à un autre. Et cela quel que soit l'expérience et les compétences des salariés, et jusqu'à dépasser le seuil de tolérance de + 10 %.

De plus, il n'y a pas de latitude possible d'ajustement par le management pour gagner en efficacité. Ceci peut d'ailleurs générer un sentiment de perte d'autonomie et/ou de responsabilité pour les DA/DAMM

L'état des lieux réalisé par le Cabinet SYNDEX montre par ailleurs une accentuation des situations de dépassement du référentiel, en nombre de relations par portefeuille : parfois importante en volume, parfois presque généralisée par métier et concentrée dans certaines directions départementales.

### Pour les portefeuilles de CAGP :

136 ETP ont été pris en compte dans le rapport SYNDEX, et la moyenne est de 133 relations, 77 CAGP ont des portefeuilles compris entre 331 et 435 relations, soit au-delà du seuil de tolérance de + 10 %.

Par conséquent 58 % des CAGP ont des portefeuilles surdimensionnés au sein de la CEBPL.

Pour les portefeuilles de GC PATRIMONIAUX :

14 portefeuilles sont au-delà du seuil de tolérance de 10 %, soit 10 % de l'effectif total.

Pour les portefeuilles de DIRECTEUR d'AGENCE :

12 portefeuilles sont au-delà du seuil de tolérance de 10 %, soit 10 % de l'effectif total

Pour les portefeuilles de DIRECTEUR d'AGENCE MULTIMARCHES :

92 portefeuilles sont au-delà du seuil de tolérance de 10 %, soit 88 % de l'effectif total.

Pour les portefeuilles de GC PART :

33 portefeuilles sont au-delà du seuil de tolérance de 10 % ; soit moins de 5 % de l'effectif total.

Les élus du CSE posent la question : comment les salariés peuvent-ils exercer leur métier en ayant cette proportion de portefeuilles surdimensionnés ?

Ces référentiels ont été établis lorsque tout va bien, la notion de postes vacants n'est pas prise en compte dans cette analyse.

Cette charge de travail induite est accentuée :

- Par les portefeuilles agences de clientèle « grand public » qui subsistent en agence.
- Par la non prise en compte des clients inactifs.

Tout cela pose un double problème :

- Une surcharge de travail.
- Un décalage entre travail réel et travail prescrit.

Au-delà, la question de la ventilation des portefeuilles, en fonction du temps de travail effectif (temps partiels et mandats notamment) reste entière.

La neutralisation de ces impacts dans les objectifs permet de rétablir une certaine équité, mais la question de la charge de travail est bien réelle.

Il en va de même pour les absences, en effet, la méthodologie retenue ne permet pas, là encore, de prendre en compte la réalité de ce que vivent les salariés du réseau.

Si une absence de deux mois consécutifs est bien prise en compte, les arrêts plus courts mais qui peuvent être répétés et/ou nombreux ne le sont pas.

De même, l'inexpérience d'un nouvel entrant n'est pas considérée dans ces attentes commerciales.

Or, les absences et l'inexpérience impactent tout autant la charge de travail et la possibilité d'atteinte des objectifs.

L'autre point central est que ce travail se fait dans une organisation trop rigide qui n'intègre pas ou peu la réalité du terrain, ce qui induit la nécessité de surperformer, et génère une pression récurrente sur les salariés.

- **L'autre constat qui ressort de l'analyse réalisée est que les salariés, par des objectifs importants et une évaluation constante, sont soumis à une pression permanente :**

Le temps de vigilance accueil n'est pas comptabilisé, laissant à la main du Directeur d'Agence une organisation lourde à gérer.

Le temps de montage des dossiers est de 88 h/An pour 880 ventes brutes, ce qui implique un temps moyen par vente de 6 mn, toutes ventes confondues, livrets, comptes bancaires, crédits, assurances...etc.

Cette pression déjà importante est exacerbée dès qu'un évènement imprévu survient, en premier lieu les absences.

Par ailleurs, puisque les objectifs et référentiels ne tiennent globalement pas compte des réalités du terrain l'écart entre travail prescrit et réel peut devenir encore plus grand dans certaines situations.

Tout cela conduit assez logiquement à limiter les temps collectifs, les temps de repos, les pauses déjeuner et à générer des heures de travail en dehors de plages théoriques.

A ce titre il apparaît également que les référentiels temporels d'activité intègrent déjà des biais et des heures de travail supplémentaires : écart agences duo/ agences conseil, temps de montage des dossiers, problématique d'accueil, autoformation sur une gamme de produits pléthorique, absences non remplacées etc...

De plus, un salarié de la CEBPL est soumis à 50 évaluations par an (EHA, EMI, EAA ...).

Chaque semaine il doit rendre compte de son activité (essentiellement par une approche produit) ce qui rend difficile une politique commerciale par la découverte du besoin client.

- **Au-delà des conditions de travail, les élus du CSE s'interrogent sur la capacité à générer de la satisfaction client, ce qui est un autre facteur de dégradation du bien-être au travail.**

L'organisation commerciale de la CEBPL reste exclusivement très orientée sur la vente de produits, challenges...etc.

Le rapport de l'expert montre bien que c'est l'organisation des ressources humaines et commerciale du réseau, bien plus que l'implication des salariés ou leur efficacité, qui ne permet pas de se concentrer sur la satisfaction des clients et dégrade de facto le NPS de la Caisse.

Si cela est problématique pour la CEBPL et génère attrition et rotation importante du portefeuille, cela l'est également pour les salariés.

Les salariés de la CEBPL, très largement investis dans leur travail, essayent en permanence de maintenir un travail de qualité et de compenser les biais induits par l'organisation. Mais cela génère surtemps de travail, épuisement et à terme des risques psychosociaux.

Cette dégradation se ressent dans les indicateurs clés de la politique sociale de l'entreprise, notamment au travers du turnover largement impacté par les démissions et les ruptures conventionnelles.

Cela témoigne de ce qui a été dit précédemment : pression des évaluations couplées à des objectifs importants ainsi que des temps de travail au-delà du référentiel, pour réaliser un travail de qualité et atteindre ses objectifs

Cela induit, notamment pour les plus jeunes salariés, une vraie problématique de fidélisation exacerbée dans les zones sur lesquelles nos concurrents ont un réseau bien plus dense qui permet d'offrir des opportunités supérieures, particulièrement en termes de distance travail/domicile, de mobilité fonctionnelle comme géographique.

La présentation du rapport du cabinet SYNDEX a mis en lumière avec force, les éléments suivants que portent les élus du CSE :

- La typologie des salariés qui démissionne, interpelle par l'âge moyen des salariés qui démissionnent (33 ans) et par leur durée moyenne dans l'entreprise (2 ans).

Pourquoi ces collaborateurs nous quittent-ils ?

- Manque d'attachement à l'entreprise et de fidélisation.
- Manque d'accompagnement de ces collaborateurs afin de déceler les facteurs professionnels et psychologiques qui déclenchent le départ du salarié

Le turn over important des GC PART, mais aussi des métiers spécialisés met toute l'entreprise sous contrainte.

En effet, pour obtenir la maîtrise de son emploi sur ces postes, il faut compter 3 à 4 années d'exercice du métier, sans compter l'investissement de la formation.

La raison, là aussi, nous la connaissons, puisque l'accompagnement de ces salariés est déterminant dans l'appropriation du métier, et l'intérêt que l'on porte à leurs réalisations.

Sans marque de reconnaissance, de posture face à ces collaborateurs parfois livrés à eux-mêmes et malgré tout l'intérêt qu'ils portent à l'exercice de leurs métiers, ils préfèrent démissionner ou changer de métier au mieux.

La politique salariale de la CEBPL basée de plus en plus sur une part variable, avec une distribution quasiment individualisée, est centrée uniquement sur la vente de produits.

Cette politique peut mettre en concurrence, les salariés de la CEBPL, à tout niveau et même sur le même point de vente.

Le niveau de rémunération collective de la performance (intéressement et participation) et le partage de la valeur créée n'est pas à la hauteur ni de l'implication des salariés, ni du niveau de rentabilité de la Caisse.

La pérennité de notre entreprise devrait reposer sur des conditions de travail sereines et correctes en adéquation avec des objectifs atteignables. Cela implique la mise en place de moyens efficaces face à différentes problématiques (effectifs, informatique opérationnelle, etc...) et une réelle volonté de l'employeur d'y remédier.

Il est indéniable, selon les élus du CSE que la satisfaction client a toujours été le moteur des salariés et cela depuis des années. Cette dernière se retrouve à nouveau prioritaire, sans moyen supplémentaire mis en place. Il est incontestable que l'implication et l'engagement des salariés ne se sont renforcés en ces temps de crise sanitaire et appellent la mise en place d'une politique salariale en corrélation avec les résultats commerciaux et financiers.

Devant ces constats et pour donner suite à la présentation du Plan Stratégique 2022.2024, les élus dénoncent le manque de moyen développé dans le plan pour atteindre les ambitions affichées.

**Résultat du vote du CSE du 16/12/2021 : 22 votants**

Favorable : 00 voix

Défavorable : 22 voix

Abstention : 00 voix



**Jocelyn BONOUVRIER**

Secrétaire du CSE

