



Nantes, le 7 août 2020

Avis des élus CSE
sur la situation économique et financière de la CEBPL au 31 décembre 2019

Au cours de la séance du 30 Avril 2020, il a été présenté aux élus du Comité Social et Économique la situation économique et financière de la CEBPL, arrêtée au 31 Décembre 2019.

Afin de mesurer les impacts des orientations stratégiques, les élus du CSE ont à l'unanimité voté pour le recours à une expertise, ce mandat a été donné au cabinet SYNDEX.

Voici les principaux constats des élus :

Une situation financière saine et qui laisse quelques marges de manœuvre :

Les ratios de solvabilité mesurent la capacité de la CEBPL à faire face à un choc économique, en rapportant les fonds propres aux risques pondérés.

Les deux grands ratios de liquidité sont le LCR (Liquidity Coverage Ratio) et le NSFR (Net Stable Funding Ratio).

- Le premier, LCR, rapporte les actifs liquides et de haute qualité (dits HQLA) aux flux nets prévisionnels de trésorerie à un mois.

Le ratio pour la CEBPL est à 128,9 % ce qui signifie que la Caisse dispose des liquidités nécessaires pour faire face à ses engagements durant un mois sans recours au marché interbancaire.

- Le second, NSFR, reprend le même principe mais à l'horizon de 1 an (ressources stables/flux nets prévisionnels de trésorerie), au 31/12/2019 ce ratio est à 116,6 %.

L'exigence réglementaire demande que ces ratios soient de 100 %, ces indicateurs sont donc optimisés et satisfont au-delà des exigences réglementaires.

Ce ratio de liquidité traduit la capacité de la CEBPL à encaisser les chocs financiers et économiques, tandis que le ratio de solvabilité peut permettre à la CEBPL d'investir dans sa transformation, ou bien en investissant dans d'autres sociétés.

Les élus du CSE soulignent qu'avoir un ratio LCR trop élevé constitue un manque à gagner pour notre établissement, car la rémunération de ces actifs est très faible et décroissante depuis de nombreuses années.

Les fonds propres prudentiels s'élèvent à 2,5 Milliards d €, soit un niveau deux fois et demi supérieur à l'exigence prudentielle (1 milliard).

Les parts sociales représentent 55 % des Fonds Propres de la CEBPL, ce pourcentage est très élevé par rapport à nos concurrents directs :

- ARKEA : 30 %
- CRCA : 35 %

La CEBPL possède des ratios de solvabilité très élevés et bien au-delà des normes réglementaires, mais ces Fonds Propres sont en grande partie constitués par des parts sociales. Traduction de fonds propres historiques peu abondés par les résultats.

Ces ratios se dégradent légèrement depuis 2017, du fait de la hausse des exigences réglementaires, de changements de méthodes ou de modèles, mais aussi de la façon intrinsèque via une croissance de l'activité crédits, qui consomme plus que la mise en réserve et cela ne permet pas de compenser.

Le crédit génère des fonds propres mais il en consomme également.

Les positionnements tarifaires et les volumes de crédits octroyés doivent permettre à la Caisse de poursuivre une croissance rentable au-delà des effets taux défavorables

Une forte production en brute sur l'activité commerciale :

Le niveau de production est soutenu (malgré un effectif en constante baisse), mais cela ne se reflète pas dans les encours.

Production des Crédits sur la BDD :

La production des crédits immobiliers en 2019 à hauteur de 2,579 Milliards d'€ permet une augmentation des encours de + 500 Millions d'€.

Les crédits d'équipement sont en nette augmentation, en termes de production (+74 M€), et d'encours (+ 69 M€), cette augmentation est le résultat direct d'un changement de politique commerciale, plus axée sur les professionnels (artisans et commerçants).

Le poids des crédits immobiliers, dans les encours moyens, a diminué entre 2018 et 2019, malgré une production soutenue, ce qui témoigne du caractère toujours prégnant des remboursements anticipés et des rachats de crédits.

Collecte sur la BDD:

La collecte de la BDD a augmenté de + 144 M d'€ entre 2018 et 2019, principalement portée par les DAV (Dépôts à vue) et l'épargne bancaire.

Les encours importants en collecte de bilan ainsi que sur les DAV reflètent l'attitude attentiste des clients vis-à-vis de la rémunération des produits de placements.

Un enjeu important pour la CEBPL est alors la transformation de cette épargne vers de l'épargne financière.

Convaincre les clients de réorienter leur épargne liquide vers des supports plus rémunérateurs mais plus risqués, nécessite une expertise et une dimension de conseil plus orienté client.

Production des Crédits sur la BDR :

Le secteur des entreprises est le premier et principal contributeur à l'activité de la BDR : 46% des encours BDR de 2019.

Pour un total de 1 334 M d'€ d'engagement et avec un encours de 4 193 M d'€.

L'Économie Sociale et Institutionnels (11%) représente un challenge : créer de l'innovation sur un marché mature et où la CEBPL est déjà présente.

L'Immobilier Professionnel (11%) est un relais de croissance pour la CEBPL, en 2020 compte tenu du contexte sanitaire, si l'année sera impactée, ce secteur sera néanmoins contributeur.

Au niveau du logement social, les financements à 40 ans et 60 ans, permettent à la Caisse de concurrencer la CDC (Caisse des Dépôts et Consignations)

Le secteur public est très concurrentiel, avec l'arrivée de la Banque Postale qui a un impact sur les volumes d'encours (-154 M€).

À noter, la politique mise en place par la CEBPL sur la Banque à Distance fonctionne bien, sur les communes de moins de 10 000 habitants.

Collecte sur la BDR :

La diminution de la collecte de la BDR (233 M d'€ en 2019) reflète les tendances suivantes :

- Collecte nette positive sur les secteurs des entreprises, des SEM (Société d'Économie Mixte), du logement social et de l'aménagement du territoire
- Décollecte nette sur les secteurs des ESI (Économie Sociale et Institutionnels)

Le poids de la BDR dans les encours de collecte croit assez rapidement, avec des encours moyens en progression de 7,8 % (contre 2,9 % pour la BDD).

Traduction de l'activité sur le résultat de la CEBPL :

Si le PNB est stable entre 2019 et 2018, les élus du CSE constatent des variations importantes quant aux éléments le composant : MNI, Commissions ...

Concernant la MNI, la marge clientèle progresse légèrement de 4 Millions d'€, passant de 255 à 259 Millions d'€.

On constate à la fois une hausse des encours moyen de crédits de 933 Millions d'€, et une baisse de 0,14 % du taux de rendement moyen du stock.

L'évolution négative de ce taux moyen est en partie compensée par l'effet volume, limitant ainsi la baisse de la marge clientèle de 9 M d'€.

La hausse de la collecte de 882 M d'€ associée à une baisse du coût moyen de la ressource, permet une baisse du coût clientèle de 13 M d'€.

Les élus du CSE, constatent donc qu'une baisse de la marge clientèle ne signifie pas forcément une diminution de la rentabilité de la marge crédit.

PNB :

Les commissions restent stables en valeur et en part dans le PNB de la CEBPL.

Mais cette stabilité est la conséquence à la fois d'un recul sur la facturation des incidents (- 6,6 M d'€ : évolution réglementaire) et d'un quasi doublement des commissions perçues sur la BDR, qui atteignent 13,3 M d'€.

Le recul constaté des commissions réglementaires a donc été neutralisé grâce à la progression des autres composantes des commissions.

Cela témoigne, d'une vraie performance commerciale des équipes, de la CEBPL visant à compenser la baisse de la tarification dite négative par de la tarification dite positive (Bancaisation, diversification des UC sur les contrats assurance vie ...).

Cette performance est d'autant plus remarquable, dans un contexte de réduction des effectifs.

Rapportés à l'ETP, les éléments de PNB sont en nette hausse, avec la production des crédits, la croissance de la collecte, mais aussi à cause de la baisse des effectifs.

Le PNB par ETP moyen a augmenté de 8 %.

Frais Généraux :

Les frais généraux de la CEBPL sont en très nette diminution entre 2018 et 2019, cette baisse de 4,5 % va bien au-delà de celle initialement budgétée de - 2,7 %.

Les charges BPCE sont en augmentation entre 2018 et 2019 (+1,3%).

Toutefois, un plan d'efficacité opérationnel Groupe a été adopté et devrait permettre de voir les cotisations BPCE diminuer à moyen terme.

Les élus du CSE regrettent une prestation de services (informatique notamment) qui se dégrade malgré cette augmentation des charges.

Les élus du CSE déplorent que la baisse des frais généraux soit issue principalement de la seule diminution des effectifs.

Coût du Risque :

Après le point bas atteint en 2017, le coût du risque remonte légèrement, même si celui-ci semble être maîtrisé.

Cette augmentation est notamment liée à la présence de la CEBPL sur le secteur CHR (Café Hôtel Restaurant).

Toutefois, l'impact de la crise sanitaire pourrait doubler le coût du risque (voire plus ...) constaté en 2019 pour les années 2020 à 2022

Les élus du CSE font le constat que la CEBPL ne peut maîtriser qu'une partie de son coût du risque :

Concernant les dotations aux provisions, une partie seulement est à la main de la CEBPL.

Le Groupe BPCE a mis un place un modèle interne d'estimation des risques au niveau des secteurs d'activité, des scénarii économiques et globalement de la situation économique.

Ce modèle s'impose à la CEBPL qui doit alors impacter son coût du risque des provisions liées.

A ce modèle BPCE s'ajoute le modèle interne de la CEBPL qui prend en compte les spécificités des secteurs d'activités des clients par rapport au territoire.

La Contribution des filiales :

Sur un total de 18,2 M d'€ de dividendes inscrits dans les comptes consolidés, moins d'1 M d'€ provient de filiales locales : leur impact est donc marginal (0,2% du PNB consolidé).

Les dividendes versés à CEBPL sont neutralisés dans les comptes consolidés, puisque c'est l'ensemble des sociétés qui sont incluses.

Les dividendes et PNB intra CEBPL sont aujourd'hui très limités du fait d'investissements récents.

Les élus du CSE espèrent qu'à l'avenir ces derniers s'avèrent des choix payants et que les dividendes Groupe reflètent davantage le fruit du travail des salariés dans un équitable partage de valeur au sein du Groupe, sans payer et subir le poids des restructurations informatiques ou des choix d'investissements très coûteux comme on a pu le voir récemment.

La politique commerciale de la BDD au cœur des mutations en cours à la CEBPL :

Les élus du CSE constatent que le nombre de salarié est assez faible par point de vente :

- 1/3 des points de vente ont moins de 3 salariés.
- Près de 39 % des points de ventes ont moins de 3 ETP

L'effectif est un facteur clé en termes de « souplesse organisationnelle », les points de vente avec moins de 4 ETP sont susceptibles d'engendrer des conditions de travail dégradées, car les absences sont plus difficiles à pallier.

Or, ce sont les points de vente où le nombre de clients par ETP est le plus élevé (autour de 1 150 à 1 200 clients, contre une moyenne générale de l'ordre de 1 000 clients).

Sur la période 2015 et 2019, le nombre de clients particuliers (hors inactifs) a diminué de manière significative à hauteur de 11,5 % ; sachant que cette baisse n'est pas égale selon la typologie de client :

- sur les clients distanciés, cette baisse passe à 21 %.
- sur la clientèle jeune, la baisse très sensible laisse augurer des difficultés à venir sur le renouvellement du fonds de commerce en clientèle particuliers.

On peut émettre l'hypothèse que les conditions d'exercice au sein de la CEBPL ne favorisent pas la mise en œuvre d'une relation soutenue avec les clients qui sont éloignés de la banque.

Sur la période 2017 / 2019, l'attrition sur les clients particuliers est située majoritairement entre -5 % et -10 %.

Les élus du CSE déplorent la lecture impossible de l'attrition client sur les regroupements d'agence, car pour le moment, la CEBPL ne fait qu'additionner les clients.

Si le lien entre l'effectif du point de vente et la variation du nombre de client n'est pas clairement établi, les élus du CSE constatent que la majorité des points de vente a subi une baisse de ses clients particuliers entre 2017 et 2019.

Existe-t-il un lien entre la baisse de l'effectif et cette attrition de clientèle (Diminution de la qualité relationnelle) ?

Les élus du CSE constatent que malgré la diminution des effectifs, les volumes de production augmentent, ce qui démontre l'investissement croissant des salariés à la CEBPL.

Une focalisation sur la clientèle qui est déjà a priori bien suivie (haut de gamme, bancarisés principaux, clients équipés).

En revanche, sur la clientèle peu ou mal connue (clientèle courante), la taille des équipes ne pourra guère permettre de créer une relation, compte tenu du nombre de clients par salarié.

En outre, les conditions de travail sur ces postes paraissent exigeantes, voire difficiles pour de nouveaux entrants.

Il en résulte :

- ⇒ **Effectif par point de vente faible**
- ⇒ **Nombre de client / ETP fort**
- ⇒ **Nombre de clients particulier en baisse**

Une efficacité commerciale forte concentrée sur une partie de la clientèle.

Fort de ce constat, la Direction déclare aux élus du CSE vouloir modifier ses orientations commerciales consistant à privilégier l'approche client, et non plus l'approche produits.

Cette intention saluée par les élus du CSE, ne se matérialise pas dans la politique commerciale au sein de la CEBPL.

Préconisations des élus du CSE :

Le choix du cabinet Syndex, et validé par les élus du CSE, d'opter pour une présentation économique et non pas comptable, permet de tenir compte des spécificités de la CEBPL.

Cette présentation a pour but d'avoir une lecture plus fine des évolutions des activités de notre établissement, et permet ainsi aux élus du CSE de faire les préconisations suivantes :

- Investissement dans la qualité du service client (investissement techniques, commerciaux mais surtout humains)
- Une meilleure rémunération des Fonds Propres de la CEBPL logés dans les filiales nationales.
- Des informations complètes et régulières des élus du CSE sur la situation économique et financière de la CEBPL.

Les résultats financiers de la CEBPL ne reflètent pas les problématiques de l'entreprise et de son réseau de distribution :

Quels sont les moyens financiers mis en place pour accompagner le développement professionnel des Directeurs d'Agence afin d'être plus performant commercialement face aux concurrents sur les marchés spécialisés ?

La CEBPL doit être innovante en matière de distribution et d'implantation de ces agences :

- Être présente sur des quartiers en développement dans les agglomérations.
- Éviter ainsi l'attrition de notre clientèle

Les élus du CSE regrettent les revirements successifs sur la gestion de la filière de prescription immobilière rendant complètement inaudible notre stratégie de conquête.

Les élus du CSE regrettent que la rentabilité de nos fonds propres ne vienne pas en soutien de la compression de nos marges.

Les élus du CSE considèrent que :

- Le regroupement d'agence ou rapprochement ne sont pas la bonne voie pour la CEBPL.
- La mise en place des agences digitales de proximités ne fait que renforcer les risques d'attrition, avec une dépersonnalisation de la relation commerciale.

Par conséquent les élus du CSE demandent, un suivi régulier, en séance du niveau d'attrition selon le modèle de distribution.

Cette nouvelle expertise confirme celle sur le modèle du « Banquier et Entrepreneur », qui démontrait la rentabilité des points de vente ruraux à la CEBPL contrairement aux affirmations de la Direction.

Un changement de politique commerciale axée sur « *les besoins du client* » et non focalisé sur une approche produits (Challenges, journée/semaine thématique, remontées quotidiennes de tableaux ...) est une bonne réponse pour les élus du CSE et nécessite une refonte des modalités de pilotage, et une réorganisation de l'animation commerciale.

Afin de mesurer l'impact potentiel de la crise sur son coût du risque, la CEBPL a choisi d'attendre la rentrée de septembre pour prendre en compte les résultats de la saison touristique.

Les élus du CSE attendent une communication sur ces résultats.

En conclusion les élus du CSE constatent que :

- Les cultures et les techniques de management restent malheureusement en contradiction avec les formations sur les méthodes managériales.
- Seule une nouvelle acculturation des salariés aux méthodes commerciales avec moins d'outils de suivi permettrait une amélioration durable de la fidélisation client.

Résultat des votes : 20 votants

- 7 votes défavorables au projet
- 13 abstentions

Jocelyn BONOUVRIER
Secrétaire du Comité Social et Économique

