



Consultation sur les orientations stratégiques de la CEBPL :
Avis sur le test du projet « Banquier et Entrepreneur » en CEBPL

La Direction a présenté un projet au CSE de Janvier 2020 nommé « *Banquier et Entrepreneur* » qui consiste à mettre en test le statut de CIL (Conseiller Indépendant Local).

Face aux enjeux stratégiques, sociaux, et financiers liés à ce projet, les élus du CSE ont décidé de recourir à une expertise avec le cabinet SYNDEX, cette expertise est présentée au CSE du 29 Mai 2020.

Le délai entre le vote d'une expertise et le retour du rapport s'explique par le contexte sanitaire du COVID 19, ainsi que par le fait du délai de l'envoi des documents, pour certains parvenus il n'y a qu'une quinzaine de jours.

Ce statut de Conseiller Indépendant Local est inédit sous cette forme en France, des modèles similaires existent actuellement en Belgique, mais sous une autre réglementation bancaire.

La Direction justifie le projet de test « *Banquier et Entrepreneur* » comme étant la seule voie possible au développement de la CEBPL dans un contexte :

- D'une concurrence forte de deux réseaux mutualistes (Crédit Mutuel et Crédit Agricole) sur le territoire de la CEBPL et disposant d'un nombre élevé d'agences et de collaborateurs (900 agences au Crédit Agricole et, + de 600 agences au Crédit Mutuel).
- D'une attrition importante de la clientèle.
- De difficultés organisationnelles pour les points de vente de moins de 3 ETP avec des fermetures imposées l'été et des fermetures aléatoires tout au long de l'année pour cause d'absence du/des collaborateurs (formation, maladie etc...).
- D'un postulat de non rentabilité des agences rurales.

Concernant les éléments de motivation présentés par la Direction, les élus au CSE considèrent :

- Que la politique de distribution et la méthodologie employée dans l'animation commerciale qui visent à prioriser la vente de produits au détriment d'une approche globale du client, favorisent également le niveau élevé d'attrition constaté de la clientèle.



COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE



- Que la faiblesse du maillage du réseau des Caisses d'épargne et ses conséquences en termes de parts de marché et en terme organisationnel ne sont pas une fatalité en soi mais résultent bien davantage d'un choix politique de l'entreprise visant. Depuis des années, à réduire les effectifs et les investissements dans les agences de la CEBPL et d'une politique visant à fermer les agences :

2010 : 423 agences

2018 : 409 agences (- 14)

Aujourd'hui : 383 agences (-26)

Le projet d'évolution de la micro organisation de la CEBPL présenté le 12 décembre 2018 en CHSCT et CE prévoit lui 361 agences en 2021.

Par ailleurs, le rapport élaboré par le cabinet d'expertise Syndex démontre que la rentabilité moyenne annuelle des agences rurales est supérieure à celle des agences urbaines, et cela en l'absence d'investissement depuis plusieurs années. Cela ne peut donc être un élément suffisant pour justifier la mise en place du projet.

Cet élément est nouveau pour les élus du CSE, car la Direction évoquait chaque fois pour justifier des fermetures d'agences rurales leur non rentabilité.

Les élus du CSE se posent des questions sur ces agences rurales, car elles ont des facteurs défavorables :

- Nombreuses rotations dans les agences de moins de 3 ETP.
- Difficultés de recruter dans des zones rurales.
- Difficultés de remplacer les salariés en congés, en formation.

Quel serait le PNB de ces agences si elles fonctionnaient à 100 % ?

Les élus du CSE sont surpris de constater que la notion de territoire n'est pas précisée dans ce test :

- Comment sera défini le territoire du CIL (en kms, en quartier, en ville...) ?

Dans ce contexte, la Direction présente le projet de test « *Banquier et Entrepreneur* » comme étant l'unique solution de développement rentable à la fois pour le CIL et pour la CEBPL.

Pour ce faire elle a établi une projection chiffrée et basée sur les éléments suivants :

- Chiffre d'affaires du CIL de 140 k€
- Coûts agence, fonctionnement, opérationnel : 60 k€
- RBE du CIL : 110 k€ (résultat brut d'exploitation)
- Cotisations et charges : 38 k€ (soit 34,5% du RBE).
- Rémunération brute de 72 k€.



COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE



Selon la Direction cette rémunération permettrait au CIL de bénéficier d'une rémunération supérieure de 45% à celle d'un Directeur d'Agence salarié, estimée elle à 50 k€ annuel, condition sine qua non à la réussite du modèle.

Or il apparaît aux élus du CSE les éléments suivants :

- La rémunération prise en référence de celle d'un Directeur d'Agence salarié est sous-sous-estimée car elle ne tient pas compte ni des primes, intéressement, part variable et ni des avantages sociaux (titres restaurants, mutuelle, avantages du CSE, retraite supplémentaire...).
- Les cotisations et charges du CIL sont sous-évaluées et se rapprocheraient plutôt de 40 % du RBE et non 34,5%.

Puisque qu'il est établi qu'un CIL devra travailler 2000 heures/an pour atteindre son chiffre d'affaires, le delta de salaire n'est donc plus que de 20% en faveur du CIL correspondant à l'écart d'heures de travail entre le CIL et le DA salarié

Essentiellement basée sur la variation nette des stocks, la rémunération du CIL est uniquement fondée sur le principe du commissionnement

Les élus du CSE estiment que ces objectifs ne sont pas atteignables.

Le business plan ne prend pas en compte les commissions que devra verser le CIL à ses apporteurs d'affaires, tels que les agences immobilières, les courtiers...

Par ailleurs, le business plan tel que présenté par la Direction se base sur des postulats ni quantifiables et ni qualifiables à savoir :

- Un profil d'investisseur et une motivation du CIL lui permettant d'atteindre un chiffre d'affaires de 140 k€
- Un degré d'engagement du CIL supérieur à celui d'un salarié de profil « DA ».
- Absence totale de l'attrition de la clientèle dont la gestion des comptes sera confiée à la banque en ligne.

Concernant l'attrition, la Direction établit une hypothèse selon laquelle 100% de la clientèle concernée adhérerait au principe de conseil par le CIL, et de gestion par l'agence digitale.

Si l'hypothèse, dans tous les cas non vérifiable à ce jour, devait être confirmée, subsiste la difficulté pour le CIL de développer le conseil et le niveau de satisfaction sur un portefeuille clients trop volumineux.



COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE



En y intégrant les clients professionnels et ceux de la gestion privée, le CIL devra avoir plusieurs casquettes :

- Particuliers.
- Professionnels.
- Gestion Privée.

Une aide possible pourra être apportée par la CEBPL dans le traitement de certains clients, les élus du CSE s'interrogent sur la refacturation de ces services :

- Comment va-t-elle s'opérer ?
- Le CIL aura t-il le même accès que les salariés CEBPL, en terme d'assistance ou de conseils ?

Pour le transfert de portefeuille entre le CIL et l'agence CEBPL, un courrier sera envoyé préalablement aux clients pour les informer.

Les élus du CSE demandent à la Direction :

- Qui informera les clients en amont ?
- Que se passera t-il en cas de non réponse des clients ?
- Qui relancera les clients en cas de besoin ?
- Quel sera le contenu du courrier ?

Si ces tâches sont confiées à des salariés de la CEBPL, les élus du CSE alertent la Direction sur un système qui deviendra concurrentiel :

- En effet, comment demander à des salariés dont l'agence ferme de faire la promotion pour le CIL ?

Les élus du CSE s'interrogent également sur la rentabilité du projet pour la CEBPL. En effet, l'adjonction de ressources avec 0,25 Conseillers Clients à distance par le CIL et le coût du déploiement informatique sont des éléments de charges qui ne figurent pas dans le dossier présenté par la Direction.

D'après la Direction, le projet de test « *Banquier et entrepreneur* » serait également une réponse aux difficultés organisationnelles rencontrées par la CEBPL sur des points de ventes de moins de 3 ETP.

Or dans l'hypothèse où le CIL assurerait une grande partie de ses RDV au domicile des clients :

- Quid des horaires d'ouverture de l'agence ?
- L'agence resterait-elle véritablement identifiée comme étant un espace de travail et de vie ?
- Quid de la qualité de service apporté aux clients ?
- Avec un risque d'image pour une agence souvent fermée



COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE



- Quid du remplacement du CIL en cas d'absence longue (maladie ou accident par exemple).

Sur la gestion des absences de longue durée, les élus du CSE sont surpris de constater que l'option de faire appel à des salariés de la CEBPL pour le remplacement du CIL est étudiée.

Considérant l'entreprise comme « *challenger* » sur le territoire, la Direction prône la solution du projet test « *Banquier et entrepreneur* » comme unique alternative aux fermetures d'agences sur certaines zones dites rurales du territoire.

Les élus au CSE déplorent que la Direction n'étudie aucune autre hypothèse consistant à maintenir et développer le PNB, en investissant dans la rénovation et/ou la relocalisation des agences et dans le renforcement des effectifs.

L'option d'investir à raison de 150 k€ dans les agences de 2 ETP ou moins aurait un impact sur le résultat net de la CEBPL de 2,7 % (base 2019). Compte tenu de la mutualisation des coûts et d'un amortissement sur 5 ans, et cela sans tenir compte du supplément de PNB généré par l'investissement.

D'après la CEBPL, l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) n'aurait pas contesté le projet mais elle aurait donné son aval uniquement sur une phase test.

Les élus du CSE rappellent qu'ils sont sollicités par cet avis uniquement sur la phase test du projet.

Il conviendra à la Direction de prendre l'engagement formel :

- De procéder à une nouvelle consultation du CSE pour toute évolution du projet ou si le projet était déployé à d'autres points de vente, que ceux prévus dans la phase test.
- D'informer le CSE des résultats du test pratiqué par la CEBPL.
- D'informer régulièrement tous les 3 mois sur les 3 points de ventes test.
- De donner un bilan financier et humain au bout d'un an côté CIL et CEBPL.

Par ailleurs, les élus du CSE demandent à la Direction de nous communiquer le contrat cadre final avant le lancement du test.

Les élus du CSE s'alarment :

- De la compatibilité du déploiement du statut des CIL avec le statut de banque coopérative et son modèle social.
- De la compatibilité du CIL avec le code de conduite et d'éthique du groupe BPCE.
- Des impacts d'un tel mode de commissionnement sur la qualité du conseil prodigué au client.
- D'un nouveau modèle de distribution pour la CEBPL, et sans responsabilité sociale pour l'entreprise.
- De la concurrence entre les CIL et les agences de la CEBPL.



COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE



Enfin les élus du CSE soulignent que compte tenu du modèle envisagé par la CEBPL, il existe de forts risques de voir l'existence d'un lien de subordination reconnu Et la relation contractuelle entre les CIL et la CEBPL requalifiée en un contrat de travail salarié. L'URSSAF n'a pas donné d'avis à date sur le modèle du CIL à la CEBPL.

Les élus au CSE alertent sur le risque de contagion de telles procédures judiciaires en cas de déploiement du modèle ainsi que sur leur conséquences juridiques et financières à terme pour la CEBPL.

L'avis sur le test du projet « *Banquier et Entrepreneur* » est donné dans le cadre des orientations stratégiques (Article L2323-10 du code du travail).

Il doit être transmis à l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance de l'entreprise, c'est-à-dire le Conseil d'Orientation et de Surveillance pour la CEBPL, qui formule une réponse argumentée.

Les élus du CSE sollicitent le Conseil d'Orientation et de Surveillance afin d'avoir des réponses écrites à l'ensemble de leurs interrogations. :

- *Quid des horaires d'ouverture de l'agence ?*
- *L'agence resterait-elle véritablement identifiée comme étant un espace de travail et de vie ?*
- *Quid du remplacement du CIL en cas d'absence longue (maladie ou accident par exemple).*
- *Quid de la compatibilité du déploiement du statut des CIL avec le statut de banque coopérative et son modèle social ?*
- *Qui de la compatibilité du CIL avec le code de conduite et d'éthique du groupe BPCE ?*
- *Quid des impacts d'un tel mode de commissionnement sur la qualité du conseil prodigué au client ?*
- *Quid d'un nouveau modèle de distribution pour la CEBPL, et sans responsabilité sociale pour l'entreprise ?*
- *Quel sera le risque de contagion de telles procédures judiciaires en cas de déploiement du modèle ainsi que sur leurs les conséquences juridiques et financières à terme pour la CEBPL, en cas de déploiement de ce modèle présenté.*
- *Quelle sera la notion de territoire pour le CIL ?*
- *Quid de la concurrence entre les CIL et les agences de la CEBPL ?*
- *Demande d'une étude sur le développement du PNB, en investissant dans la rénovation et/ou la relocalisation des agences et dans le renforcement des effectifs pour les agences dites rurales*



COMITE SOCIAL ECONOMIQUE CAISSE D'ÉPARGNE BRETAGNE PAYS DE LOIRE



Nous insistons sur le fait que cet avis ne vaut que sur cette phase de test et que le CSE demande à être consulté au terme d'un bilan qui sera réalisé sur ces tests.

Si le CIL est un projet innovant, il s'agit là d'une externalisation de l'activité commerciale et de conseil pour la CEBPL, une externalisation de certains risques (social et économique.), certes mais qui réinterroge sur la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

Si le projet apparaît cadré dans ses grands principes, il reste encore pas mal de zones d'incertitudes (URSSAF, et paramétrage du modèle) auxquelles les réponses viendront avec la mise en œuvre de ce test.

Les élus du CSE ont conscience que le monde bancaire est en train d'évoluer, la crise sanitaire du COVID 19 remet en cause beaucoup de choses.

Dans ce cadre actuel la stratégie de mise en place du CIL nous paraît inadapté face aux enjeux stratégiques de la CEBPL :

- Plan de distribution.
- Attrition clientèle.
- Stabilité des effectifs et motivation.

Les élus du CSE refusent d'accompagner la mise en place d'une forme de précarisation de l'emploi, qu'elle soit interne ou externe à la CEBPL.