



## **Avis des élus du CSE sur le PLAN DE DISTRIBUTION de la CEBPL**

Les élus du CSE ont été réunis en CSE EXTRAORDINAIRE, le 18 FEVRIER 2021 pour la présentation du nouveau PLAN DE DISTRIBUTION de la CEBPL pour les 3 prochaines années.

Les élus du CSE ont décidé à l'unanimité le recours à une expertise, avec l'aide du cabinet SYNDEX.

Le nouveau PLAN DE DISTRIBUTION fait suite et amende le précédent datant de 2018.

Il va se concrétiser par les décisions suivantes :

- Fermetures d'Agences : 17 agences en zone rurale et qui touchent 19 salariés.
- Rapprochement d'Agences : 40 agences sont concernées, dont 34 rurales, et 54 salariés seront impactés.
- Rationalisation : 16 agences en zone urbaine et 43 salariés de concernés.

Ce nouveau PLAN DE DISTRIBUTION est un plan d'ampleur, qui touchera au total 827 salariés sur 1636 au sein de la CEBPL, entre les travaux de rénovation, les relocalisations, les rationalisations, et les rapprochements d'agences.

Les impacts immédiats pour les salariés seront :

- Des transferts vers d'autres agences.
- Un mode de travail alterné, matin et après-midi entre 2 sites
- Un mode de travail pendulaire, en petite agence le matin, et l'après-midi dans une plus grosse agence.

Les élus du CSE resteront vigilants sur le respect des accords valables en CEBPL.

Pour les points de vente en zone rurale, 45 % feront l'objet d'une décision (115 sur 247 en comptant les relocalisations), qui va de la fermeture définitive à l'objectif de reconquête.

Du point de vu effectif, ce plan a pour conséquence un renforcement en zone rurale qui compense la perte en zone urbaine

Pour les zones urbaines, les fermetures d'agences ont déjà eu lieu sur le plan précédent, sauf sur RENNES METROPOLE.

Le projet semble plus viser d'abord une productivité accrue et des économies d'échelle via des agences plus importantes.

Concernant le choix des fermetures, celui-ci s'est fait selon plusieurs critères :

- Un fonds de commerce de moins de 500 relations, avec 1 ou 2 ETP
- Un bassin de vie caractérisé par moins de 2000 habitants ou une zone de chalandise de moins de 4000 habitants.



L'examen des données par SYNDEX a démontré que cette grille de lecture n'est pas littérale, parmi les 17 agences dont la fermeture est programmée :

- 7 ont un portefeuille supérieur à 500 relations, et sont situées dans une zone de chalandise de + 5 000 habitants, et pour 2 d'entre elles la population est même en augmentation.

D'autres critères ont été retenus dans la prise de décision de fermeture :

- Vétusté des locaux.
- Proximité avec une autre agence.
- PNB/ETP sur les 2 dernières années.
- Revenu moyen par foyer fiscal sur les 3 dernières années.

Les élus soulignent que le patrimoine immobilier n'a pas été retenu dans les critères.

En analysant les différents critères choisis par la CEBPL, les élus du CSE peuvent annoncer que les rationalisations d'agences sont en fait des fermetures de points de vente, parfois accompagnées de relocalisation.

L'investissement pour la CEBPL de ce nouveau PLAN DE DISTRIBUTION est proche de 30 M € sur les 3 prochaines années, assez logiquement l'investissement dans les agences relocalisées sera important, et représente ¼ de cet investissement.

Le cout des fermetures est estimé à 25 k€/agence, pour une charge totale d'1,1 M € environ.

Les rapprochements concerneront 67 agences pour 3,1 M €

Les reconquêtes concernent 52 points de vente pour 3,1 M €, soit une moyenne d'investissement par agence de 60 k€.

#### Quels seront les impacts prévisionnels des fermetures ?

- Attrition de 15 à 20 % sur la première année.
- Une évolution du portefeuille client entre – 6 % et – 40 % sur les 4/5 années.
- Impact sur le PNB de l'agence - 10 % la première année et 5% ensuite pouvant atteindre 20 à 25 % au final.

Si l'attrition se fait sur la clientèle courante, l'impact en PNB devrait être limité, néanmoins si l'attrition se fait sur la clientèle premium, l'impact sera encore plus fort que celui prévu.

Les élus du CSE s'étonnent qu'il n'y ait pas de prévisionnel sur les ventes des biens immobiliers, il y a une estimation des Valeurs Nettes Comptables, au moment de la mise au rebut, globalement positives.

Le manque d'investissement depuis 10 ans sur certains points de vente entrainera certainement des moins-values immobilières, sur les prochaines années.



Quels seront les impacts prévisionnels des rapprochements ?

- Baisse du PNB de 6,5 % la première année.

Cette donnée n'est que prévisionnelle, une hypothèse pessimiste pourra amener à une baisse de 10 % du PNB de l'agence, la première année.

Tout dépendra des facteurs géographiques pour les rapprochements, de la distance entre les 2 points de vente.

Est-ce que les clients se déplaceront d'un point de vente à l'autre ?

Surtout pour la clientèle premium, très courtisée par les autres réseaux bancaires.

Quels seront les impacts pour les rationalisations ?

- Une perte de 2 M€/an sur le PNB de la CEBPL

Les élus du CSE estiment qu'il est difficile de faire des prévisions sur ces scénaris proposés.

Le nouveau PLAN DE DISTRIBUTION vise à accroître le PNB via 3 leviers :

- Les agences reconquêtes.
- Les relocalisations.
- Les rénovations.

Les leviers de développement ne semblent-t-ils pas avoir été projetés aussi finement que les pertes attendues ou que les surcouts.

Pour les agences reconquêtes, un PNB estimé à 20 K€/an pour une cinquantaine de nouveaux clients nets/an sur 3 ans, afin d'atteindre le point de rentabilité de l'agence. Peut-être faudra-t-il être moins ambitieux et se contenter d'une vingtaine par an mais sur un horizon plus long selon les caractéristiques de chaque agence ?

Pour les relocalisations, un investissement annoncé de 11 M€ sur les 3 ans, mais également un facteur potentiel de reconquête, et au moins du maintien du PNB actuel.

Pour les rénovations, un investissement de plus de 8 M€ sur 3 ans, cet effort est à saluer, et permettra à l'avenir de recevoir les clients de la CEBPL dans de meilleures conditions.

L'enseignement principal de la période de crise sanitaire actuelle est que les clients sont attachés au contact de proximité.

Et qu'ils savent s'occuper d'eux-mêmes, avec l'application, le site internet, les automates.

Même les clients les plus appétents aux nouvelles technologies restent attachés à la proximité et au contact de leurs agences.

Les dernières études prouvent que les détenteurs des applications bancaires sont aussi ceux qui viennent en agence.



....

L'enjeu pour la CEBPL et pour les élus du CSE se situe plus dans l'empreinte territoriale et de son activité à moyen et long terme.

Le statu quo viendrait éroder le PNB de la CEBPL, les élus du CSE ont déjà partagé ce constat dans l'expertise sur le projet BANQUIER et ENTREPRENEUR.

L'attrition naturelle habituellement constatée peut aller jusqu'à - 2,5 %/an.

L'enjeu principal pour les élus du CSE est de stabiliser les effectifs du réseau commercial.

Sur les 2 dernières années, les effectifs du réseau commercial ont fondu de près de 11 %, soit 176 salariés de moins.

La cible du futur PLAN DE DISTRIBUTION indique une augmentation de 1 ETP, mais cela fait suite à des années de baisse.

La concurrence interne sur le territoire de BRETAGNE et des PAYS DE LA LOIRE est forte, l'enjeu principal pour la CEBPL est de conserver une présence sur tout le territoire.

La Direction de la CEBPL oppose très souvent le PNB/ETP entre les Caisses d'Épargne, les élus du CSE considèrent que nos principaux concurrents ne sont pas les autres Caisses, mais plutôt le CREDIT MUTUEL et le CREDIT AGRICOLE.

Et si nous analysons le PNB/ETP de ces établissements par rapport à celui de la CEBPL, les salariés de la CEBPL n'ont pas à rougir de leur travail et de leurs implications.

Les élus du CSE tiennent à souligner que les dividendes versés par les « maisons mères » ne sont pas du même niveau en fonction des établissements, un retraitement des dividendes pour comparer cet indicateur sera demandé dans la prochaine expertise de la Situation Economique et Financière de la CEBPL. La CEBPL étant un « parent pauvre » dans la redistribution des dividendes de BPCE.

Les décisions d'implantation peuvent toujours être discutées, même si le choix est objectivé sur la base de données macro financières et démographiques.

En réalité, des éléments propres à la CEBPL comme l'emplacement, la place disponible, le cout au mètre carré, le nombre de salarié présent, l'espace disponible, ou encore des difficultés de recrutement rendent les choix opérés par la CEBPL multifactoriels. Et ils permettent de comprendre certaines évolutions dont les ressorts ne sont pas nécessairement évidents, d'un point de vue économique.

Les élus du CSE n'ont pas eu les réponses concernant les salariés travaillant en multi-sites, et ne bénéficiant pas de bureaux disponibles dans leurs agences :

- Seront-ils éligibles au télétravail ?
- Les Flex bureaux seront-ils intégrés dans les agences ?
- Comment sera calculée leur charge de travail ?

Aucune définition n'a été pour le moment présenté au CSE.

Les élus du CSE s'inquiètent pour les agences reconquêtes, avec le profil demandé pour les Directeurs d'Agences, sans portefeuille, en prospection quasi totale, et en s'intégrant dans le tissu local et économique. La responsabilité portée par les Directeurs d'Agences sera très importante, et très impactante pour eux sur leurs conditions de travail.



Ainsi que sur la charge mentale portée par ces postes, dans un contexte de demande de rentabilité à court terme, sur 12 à 18 mois.

Est-ce mettre ces personnes dans un climat optimum pour réussir ?

Quel sera le lien hiérarchique établi entre le Directeur d'Agence reconquête et les salariés de l'agence reconquête ?

Les élus du CSE déplorent n'avoir vu aucun élément sur la charge de travail et les tailles de portefeuilles dans les agences lors de cette présentation du PLAN DE DISTRIBUTION.

Les élus du CSE s'interrogent sur la faible présentation du processus d'accompagnement pour les clients sur les chantiers de ce PLAN DE DISTRIBUTION. Les élus attendent de voir les impacts de ces décisions sur la politique commerciale en lien avec ces accompagnements.

L'accompagnement des clients sera un point crucial dans la réussite de ce plan.

Cette présentation du PLAN DE DISTRIBUTION est une nouvelle orientation stratégique pour la CEBPL.

Les points d'attention à venir pour les élus du CSE seront :

- Les agences reconquêtes :

Le business modèle de ces agences fait état d'un objectif à + 20 k€ de PNB par année, en moyenne sur les 3 prochaines années.

D'où une conquête de 50 nouveaux clients par an, pour un retour d'investissement sur 5 ans.

Cela implique un véritable temps de prospection et de développement pour les futurs Directeurs d'Agences. Or ils pourraient rapidement ne pas disposer de ce temps nécessaire, compte tenu des contraintes réglementaires et administratives.

Sur ces agences, les élus désirent avoir une vision sur le long terme et non sur le court terme.

- Le volet social et l'organisation :

Il conviendra que la CEBPL redessine ses processus pour s'adapter à ces nouveaux formats d'agences.

Comme évoqué précédemment, les élus ne peuvent que regretter les baisses d'effectifs des années passées. Maintenant, la CEBPL doit passer sur une autre étape, celle du maintien de ces effectifs dans le réseau commercial.

Ce qui favorisera la cohésion et l'efficacité des collectifs, et qui devrait permettre de limiter le turn-over subit depuis quelques années au sein de la CEBPL.

Les élus du CSE resteront vigilants sur l'organisation du travail, ainsi que sur la charge de travail des nouveaux formats.

Les élus du CSE ont pris note que seuls les Directeurs Commerciaux ont été consultés sur les implantations alors qu'il aurait été souhaitable de consulter les acteurs qui sont plus proches du terrain.

En occultant toute la connaissance de certains Directeurs d'Agence, et des métiers spécialisés, cette absence d'interrogation des salariés du terrain interpelle fortement les élus du CSE.

- La temporalité du projet :

En premier lieu, permettre de réduire et d'éviter la mobilité au sein des agences, facteurs de désorganisation.

En second lieu, ne pas dégrader le NPS en expliquant et en communiquant sur ces changements vis-à-vis des clients.



La Direction laissera-t-elle le temps aux agences afin d'atteindre leur point de rentabilité. Si la rentabilité n'atteint pas les objectifs fixés par la CEBPL de 20 k€/an de PNB, quelle sera la conséquence pour cette agence ?

Et ainsi quels seront les moyens mis en place par la CEBPL, afin d'atteindre cet objectif ?

Donner de la souplesse sur la temporalité du projet et de ses attentes en terme de résultats, tellement dépendant de facteurs exogènes à l'agence. Les élus souhaitent que la Direction prenne le temps du process, soit 3 ans avant de prendre des décisions sur l'avenir de chaque point de distribution.

- Conditions de travail et prévention :

La moitié des salariés du réseau de la CEBPL seront impactés par ce nouveau PLAN DE DISTRIBUTION, les élus du CSE s'étonnent de ne rien voir dans la présentation de la CEBPL des conséquences sur les conditions de travail.

Les élus du CSE souhaitent que ce PLAN DE DISTRIBUTION s'accompagne d'un plan de formation adéquat. Et donc à présenter en Commission Emploi et Formation, dès que possible.

Le rôle du CSE est de veiller aux bonnes conditions de travail des salariés et d'avoir un rôle de prévention sur les risques encourus par ceux-ci.

Concernant les agences rapprochées, les élus du CSE demandent une information régulière à chaque nouvelle ouverture d'une agence rapprochée, afin de déterminer les temps réels de trajet, de minimiser les risques routiers, de veiller au respect de la pause méridienne.

Et qu'au terme de ces 3 ans, un bilan soit effectué auquel le CSE sera convié pour analyser et comprendre les résultats de cette nouvelle politique.

Les élus du CSE resteront vigilants sur l'application et le suivi rigoureux sur les actions portées par ce PLAN DE DISTRIBUTION :

- Mobilité des salariés.
- Conditions de travail.
- Charge de travail.
- Impact sur le plan de formation.

Les élus s'inquiètent sur le modèle défini selon des projections établies sur une attrition d'une clientèle courante, si l'attrition se porte sur la clientèle premium, l'impact en terme de PNB pourra mettre à mal ce modèle

A l'instar du secteur de la VITIBANQUE, la Direction accorde du temps à la réussite de certain nouveau projet. Les élus estiment que la Direction doit accorder à ce nouveau PLAN DE DISTRIBUTION le temps du changement, le temps de l'installation et de la reconquête à la fois en terme d'adaptation des salariés aux nouvelles conditions de travail et à la clientèle en terme de nouvelle implantation. Afin de permettre la pérennité du réseau d'agences défini et ainsi de l'emploi