



BANQUE des  
**TERRITOIRES**



Caisse  
des Dépôts  
GROUPE


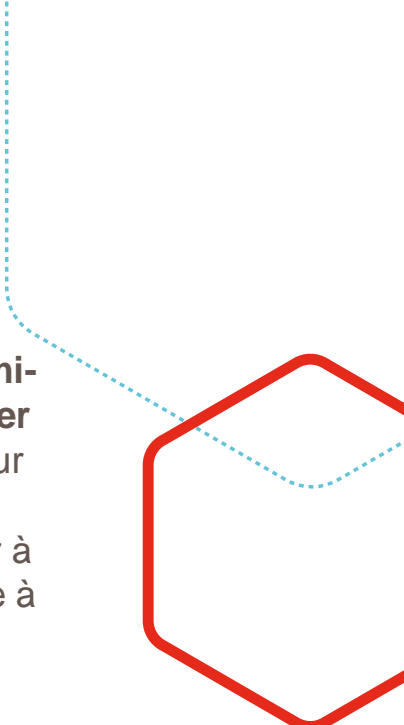
# Etude bancaire

Constats et plan d'actions

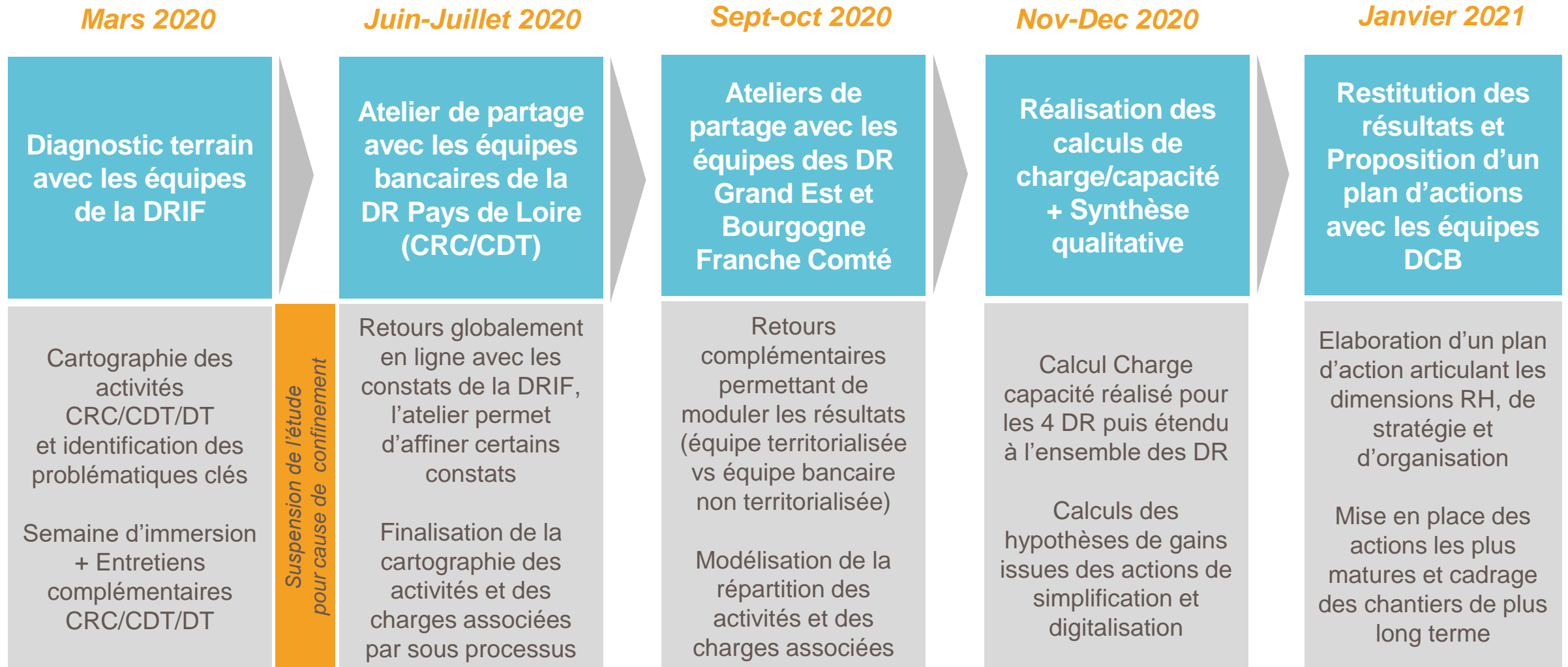
CSSCT DR du 9 mars 2021

# Rappel des objectifs et du contexte

## Une étude perturbée par la crise sanitaire

- **Etude réalisée suite à l'internalisation des activités de Front office bancaire** (mettant fin aux missions des CRC DGFIP) **avec le soutien du cabinet Cap Gemini et menée en collaboration avec la Direction des clientèles bancaires et le service formation de la Banque des Territoires**
  - **Etude répondant à un engagement de la Direction du Réseau** pour évaluer si les moyens mis en œuvre - humains mais aussi en termes de formation, documentation, assistance - étaient en adéquation au regard de la réalité de l'activité du métier bancaire en DR, en s'appuyant sur des immersions auprès des équipes sur le terrain
  - **Calendrier initial : 6 mois après le changement d'organisation** (soit au printemps 2020), pour laisser le temps de la mise en place et de l'appropriation nécessaire
- 
- **En raison de la crise sanitaire survenue mi-mars 2020, la méthodologie et le calendrier de l'étude ont été fortement perturbés** : sur les 3 séquences de terrain prévues initialement en direction régionale (de février à mi-avril), seule la première a pu être réalisée à la DRIF en amont du confinement.
  - Les deux autres séquences prévues en DR Grand Est (semaine du 16 au 18 mars) et DR Pays de la Loire (semaine du 30 mars au 2 avril) ont dû être ajournées.
  - Devant les incertitudes liées aux conditions sanitaires, il a été décidé de renoncer aux déplacements en direction régionale et **d'adapter la méthodologie et le calendrier (cf. page suivante)**.
- 

# Rappel calendrier et méthodologie



# La méthodologie : 2 approches complémentaires

Une articulation entre le quantitatif et le qualitatif

1

## Cartographie de l'activité et identification des irritants et axes d'amélioration

- **Un exercice qualitatif** pour recueillir auprès des collaborateurs la répartition quotidienne de leur activités et la charge associée, ainsi que les problèmes actuels, les besoins de support, d'accompagnement et de formation et les idées d'amélioration.
- **Cartographie des principaux processus** (financements, transformations, ouverture de compte, souscription de prestations ...) et **estimation de la charge aux différentes étapes**

=> **Une meilleure compréhension et visibilité de la réalité de l'activité du métier bancaire** permettant de mieux alimenter les équipes du Siège pour prise en compte dans les plans d'actions.

2

## Comparaison de la charge avec la capacité des équipes

- **Un exercice quantitatif** qui vise à confirmer le dimensionnement des équipes (DT, CDT, CRC) dans le contexte de réinternalisation du front et d'une partie du middle antérieurement assuré par les CRC DGFIP.
- **L'évaluation se base sur les résultats réalisés par chaque DR entre juillet 2019 et juin 2020 et les effectifs à l'été 2020**

=> **Objectif : Evaluer les écarts entre la charge et la capacité et les interpréter à la lumière des évolutions anticipées :** (contexte économique, impact des transformations et de la digitalisation sur la charge des équipes, transferts de charge possible d'une fonction à l'autre, activité à développer ...)...

=> **L'outillage développé dans le cadre des travaux doit pouvoir contribuer à optimiser le pilotage des activités bancaires dans le futur**

# L'activité bancaire en DR en quelques chiffres

Effectifs bancaires	Portefeuilles clients	Activités 2020	Performances
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>44 DT</b> dont 9 DTB</li><li>• <b>70 CDT</b> dont 54 dédiés au bancaire</li><li>• <b>25 CRC</b> dont 16 dédiés au bancaire</li></ul> <p>=&gt; <b>Au total 91,25 ETP</b> dédiés au bancaire dont 75 % en front et 25% en appui</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>9399 clients</b> (PACT D'clic 2020) répartis sur 75 plaques territoriales</li><li>• <b>Un portefeuille moyen de 155 clients</b> par CDT</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>5450 rendez-vous clients</b></li><li>• <b>1724 contrats de prêts signés</b> (+ 37% par rapport à 2019)<ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>879 prêts simples</b></li><li>○ <b>845 prêts complexes</b></li></ul></li><li>• <b>719 contrats produits</b> accepteurs TPE et paiement en ligne</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Taux de passage des prêts en ligne &gt; 90%</b></li><li>• <b>Délai moyen d'émission des LO</b><ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>17 jours</b> pour les prêts simples</li><li>○ <b>91 jours</b> pour les prêts complexes</li></ul></li><li>• <b>Délai moyen de prise en charge d'une demande de prêt via la BEL = 3,8 jours ouvrés</b></li></ul>

0

**Synthèse des résultats  
et plan d'actions**

# Les principaux enseignements de l'étude

## Des besoins de renfort ponctuels et de rééquilibrage entre fonctions

- **4 à 5 DR ressortaient avec des écarts d'effectifs > 0,5 ETP**, certains ayant déjà été compensés depuis l'été 2020
- **Un besoin de rééquilibrage entre les fonctions de CDT et CRC :**
  - Des CDT repositionnés sur le développement commercial et l'accompagnement des projets des clients, en lien avec les CRC
  - CRC repositionnés sur l'instruction et la mise en place des prestations, en charge du suivi de la relation client.

## Des retours qualitatifs qui soulignent les contraintes et complexité de l'activité...

- **Ruptures de charges** et interruptions régulières de l'activité (10/jours)
- **Attente de réactivité de la clientèle** PJ et exigences accrues
- **Prépondérance des activités de suivi au sens large** du fait d'un **faible outillage** (part d'activité manuelle encore majoritaire)
- **Multitude d'interlocuteurs** selon les activités : middle/back CSB, DPH, Back office DCB...
- **Accès difficile à l'information** (Double entrée Ginkgo / next et documentation pléthorique, pas assez opérationnelle, ni à jour)

## ... et les problématiques d'organisation et d'accompagnement du métier

- **Interventions sur plusieurs métiers** qui peut créer un sentiment de dispersion si l'un des 2 métiers n'est pas encore maîtrisé ou le temps consacré insuffisant
- **Interrogations qui subsistent avec les CSB** sur les périmètres de responsabilités
- **Charges d'instruction lourdes et complexes :**
  - ⇒ prestations monétiques de plus en plus techniques
  - ⇒ Transformations de structures qui mobilisent dans la durée
- **Accompagnement métier à renforcer pour compenser les complexités :** animation et formation pas assez ciblées et opérationnelles et attente d'un appui plus réactif

# Principaux éléments du plan d'actions en cours avec DCB

Plan d'actions DRT	Renforcement / rééquilibrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place les renforts en effectifs permettant un rééquilibrage des fonctions entre CDT et CRC :               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Réalisés en 2020 : DRIF (CRC), ARA (CDT)</li> <li>→ Prévus en 2021 : CVL (CRC), DRIF (CRC), PDL (CDT)</li> </ul> </li> <li>Affiner les gains de charge attendus des actions de simplification et digitalisation (e-mallette, entrée en relation, mise à jour dossier client...)</li> </ul>
	Fonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tenir compte des spécificités du métier bancaire dans la définition du périmètre d'action des CRC</li> <li>Nécessité de maintenir une expertise forte de CDT bancaire</li> </ul>
Programme d'action à travailler avec DCB	Animation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de nouvelles modalités d'animation pour rétablir une proximité opérationnelle avec les CSB</li> <li>Segmentation renforcée des animations selon les fonctions et construire une animation spécifique DT territoriaux</li> </ul>
	Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parcours de formation ciblés à créer : approche plus opérationnelle pour les CRC (Etudes de cas), plus commerciale pour les CDT, plus stratégique pour les DT (discours métier, éléments de langage)</li> </ul>
	Partage de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité de co-construire et partager une feuille de route commune DR/DCB sur la stratégie, les principaux enjeux et la déclinaison en termes d'objectifs commerciaux</li> </ul>
	Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyse et définition des activités qui relèvent du front office (au-delà de promouvoir et expliciter les prestations)</li> <li>Rechallenger la répartition des activités pour une optimisation entre les CSB, les DR et DCB</li> </ul>





**banquedesterritoires.fr**



| @BanqueDesTerr