

Paris, le 31 mars 2021

**Note aux membres du CSS-CT DR
du 12 avril 2021****Objet : point d'avancement sur le déploiement de la démarche @pros**

Le déploiement de la démarche @pros se poursuit : l'ensemble des directions régionales de métropole ont mis en place leur nouvelle organisation entre juillet 2019 et septembre 2020 pour les 2 dernières.

L'antenne de Tours sera inaugurée le 8 avril et la DR CVL pourra à cette occasion et en cohérence, mettre en place les derniers ajustements sur ses plaques territoriales.

La démarche est en cours pour les DR d'Outre-mer avec la DR Pacifique qui a d'ores et déjà mis en place son organisation au 1er mars et les DR Antilles Guyane et Réunion Océan Indien qui, pour des raisons différentes, ont besoin de davantage de temps pour finaliser leur projet.

Au-delà des travaux en cours au sein des DR Outre-Mer, quelques ajustements complémentaires s'avèrent pertinents pour approfondir la démarche, maintenant que l'organisation est en place et commence à produire ses effets.

Ces ajustements portent sur 2 points :

- 1) Rattachement hiérarchique des Directeurs territoriaux (DT) au Directeur du Développement Commercial Territorial (DDCT) dans les DR de taille moyenne :

Lors de la mise en place des ajustements d'organisation liés à la démarche @pros, il avait été décidé que les directeurs (trices) régionaux (ales) des DR de taille moyenne (Normandie, Bretagne, Bourgogne-Franche-Comté, Centre Val de Loire, Pays de Loire) garderaient le lien hiérarchique direct avec les DT et que la nouvelle fonction de Directeur du développement commercial et territorial (DDCT) aurait un rôle d'impulsion et d'animation fonctionnelles. La fonction de DDCT a été déployée dans chacune de ces Directions régionales avec un appui en termes d'animation par les équipes du siège. Elle est aujourd'hui efficiente et a parfaitement trouvé sa place et son utilité au sein de l'organisation.

Il semble opportun de lui donner désormais toute la place qui lui revient et que le directeur régional lui délègue l'autorité hiérarchique sur les équipes commerciales et territoriales, en premier lieu les Directeurs territoriaux.

Cette responsabilité managériale confiée à des cadres de direction s'inscrit parfaitement dans la démarche « Grandissons ensemble » de responsabilisation portée par le Directeur général.

Cette évolution a fait l'objet par chaque directeur ou directrice régional(e) concerné d'un échange avec le DDCT et chacun des DT. Cette mesure prendra effet au 1^{er} mai 2021.

2) Poursuite de la territorialisation du bancaire :

L'étude bancaire réalisée au cours de l'année 2020 et dont nous vous avons présenté les résultats au précédent CSS-CT DR, nous a montré que le choix d'organisation de la filière commerciale bancaire - soit en une plaque PJ dédiée, soit intégrée dans les plaques territoriales - n'avait pas d'incidence majeur ni sur les résultats commerciaux, ni sur le ressenti des équipes, dès lors que le métier bancaire était bien intégré dans le pilotage globale de la démarche commerciale et l'animation managériale au sein de la DR.

Dans la mise en place de la démarche @pros, le choix de l'organisation du bancaire a été laissée à la libre appréciation du Directeur régional et de son équipe en fonction du degré de maturité des équipes et des profils des Directeurs bancaires. Ainsi, 7 DR de métropole (+ les 3 DR Outre-Mer plus récemment) ont choisi d'opter dès le départ pour la territorialisation du bancaire et 6 DR avaient préféré garder une filière bancaire identifiée à la mise en place de la nouvelle organisation.

Deux Directions régionales souhaitent désormais mettre en place, dans une seconde étape, cette territorialisation :

- ➔ La DR Bretagne, 6 mois après la bascule de son organisation métier en organisation territorialisée sur le prêteur et l'investisseur souhaite aller plus loin et mieux intégrer le bancaire dans son organisation commerciale et territoriale pour gagner en cohérence et en efficacité collective.

A cette occasion, elle prévoit de transformer la plaque des clients PJ en une nouvelle plaque territoriale, lui permettant de disposer d'une organisation commerciale au niveau départemental : soit 4 plaques territoriales (Morbihan, Ile et Vilaine, Finistère et Cotes d'Armor) confiées à 4 DT.

Cette nouvelle répartition du territoire en 4 plaques permettra notamment aux équipes de la plaque cotes d'Armor et Morbihan (1 DT et 3 CDT) et aux équipes bancaires (1 DT et 3 CDT) de se recentrer sur un périmètre géographique plus resserré, permettant ainsi de réduire la fatigue et les risques liés aux déplacements routiers. Un accompagnement des DT est en cours pour acquérir les connaissances nécessaires sur le métier et les clientèles bancaires, ainsi que pour le DTB actuel pour monter en charge sur les autres métiers.

- ➔ La DRIF, à l'occasion du départ en retraite d'un de ses Directeurs régionaux adjoints, souhaite également mettre en œuvre la territorialisation de son activité commerciale bancaire.

Pour cela, elle propose d'intégrer 1 à 2 CDT bancaires au sein de chacune des 4 plaques territoriales, en conservant un pôle dédié à la gestion des grands comptes PJ parisiens au sein du département développement commercial et clientèles grands comptes. Ce pôle sera confié à la Directrice territoriale bancaire.

Ainsi, les équipes bancaires actuelles composées de 2 DTB et 10 CDT (+2 CDP) seront réparties entre les 4 plaques territoriales (6 CDT bancaires) et le pôle « grands comptes PJ Paris » (1 DTB et 5 CDT bancaires).

Le second DTB faisant une mobilité géographique au 1^{er} juin, un poste de CDT bancaire sera créé en remplacement pour maintenir les effectifs nécessaires sur le bancaire. Un renfort en CDP long sera recruté pour soutenir l'équipe durant la stabilisation de cette nouvelle organisation et de la délocalisation prévue par la DGFIP du CSB de Versailles dans un nouveau CSB à Macon (sept 2021).

Enfin, notons que la DRIF a procédé à un renforcement de son pôle de CRC bancaire par redéploiement interne en fin d'année 2020 (3 CRC bancaires) comme l'étude bancaire avait pu mettre en évidence le besoin. Un renfort temporaire de quelques mois sera mis en place à l'été dans ce pôle pour compenser les risques de surcharge liée à la montée en charge du nouveau CSB de la DGFIP.

Ainsi, avec un effectif permanent redimensionné à 11 CDT et 3 CRC, la DRIF devrait disposer, une fois la nouvelle organisation stabilisée et les DT territoriaux sensibilisés à la clientèle, du dimensionnement adéquat pour faire face à ses enjeux sur les clientèles bancaires.

Un même dispositif d'accompagnement des DT territoriaux de la DRIF est en cours de déploiement.

Ces mesures d'approfondissement d'@PROS, avec notamment une territorialisation plus large du métier bancaire et de la connaissance des clients des professions juridiques permettra dans ces régions de renforcer l'intégration de la filière bancaire en connectant davantage les équipes aux enjeux et projets de leurs territoires et d'apporter à l'ensemble des clients une expertise plus complète, une meilleure connaissance et une visibilité élargie des projets territoriaux et des moyens d'intervention de la Banque des Territoires.

Anne Guillaumat-Tailliet

Gisèle Rossat-Mignod