

# Département Expertises et Financements

## Adaptation de l'organisation des services crédits

---

*CSE 20 avril 2023*



# #team29

conquérir simplifier moderniser



FINISTÈRE

# Le contexte

Un environnement qui a fortement évolué depuis 2019 à différents niveaux :

- **Réglementaire**
  - Impact fort de l'évolution de la réglementation : HCSF, Loi LEMOINE, transition, exigence DPE
  - Changement d'outils crédits (Digiconso, Decap, NEO, évolution green, parcours digital, workflow opale, CAESAR...)
  
- **Commercial**
  - Forte augmentation de la production, notamment habitat
  - De « développement habitat » à « développement équilibré »
  - Des dossiers de plus en plus complexes nécessitant une exigence plus forte de compétences au siège ... tant techniques que relationnelles
  - Les échanges indispensables entre managers Engagements/Réseaux pour « pacifier » les débats sur les dossiers spécifiques
  - La volonté de simplification de nos organisations
  
- **Social**
  - Période COVID, impact PGE
  - Accompagnement de nouveaux collaborateurs en lien avec la mise en place du nouveau modèle distributif
  - Des attentes fortes remontées au travers des enquêtes Irritants et ISI

# Les enjeux & objectifs recherchés

## ☐ Les enjeux

- Renforcer la compétence , l'expertise et l'autonomie
- Intégrer l'accompagnement des transitions
- Transformer une « usine à décision » par une structure « d'expertise et de conseil réseau »

## ☐ Les objectifs recherchés

- Simplification : adapter les délégations et fluidité des dossiers
- Expertise : accompagner les dossiers complexes et former les collaborateurs du réseau
- Agilité : transversalité, efficacité et accompagnement des changements

# Notre proposition

- Regrouper toute l'activité Habitat dans un même service (dont l'octroi)
- Adapter les fiches de poste pour rechercher davantage de polyvalence (HUB/Octroi/Green)
- Renforcer les moyens d'accompagnement et de formation du réseau
- Créer un process dédié « dossiers complexes »
- Recentrer un service Engagements sur les métiers spécialisés, avec un renforcement de l'accompagnement amont/aval
- Organiser l'arrivée de l'activité prescription immobilière

⇒ Pour accompagner au mieux et faciliter l'adaptation au « monde de demain »

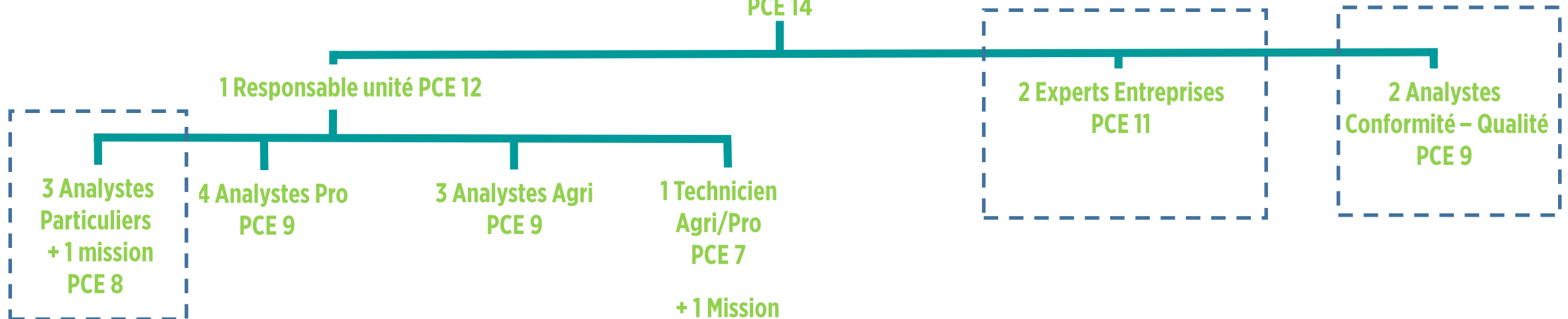
# L'organisation des services aujourd'hui

# L'organisation du service des engagements

17 postes  
+ 2 missions

## Service Engagements Crédits

1 Chef de service - Développement crédits  
PCE 14



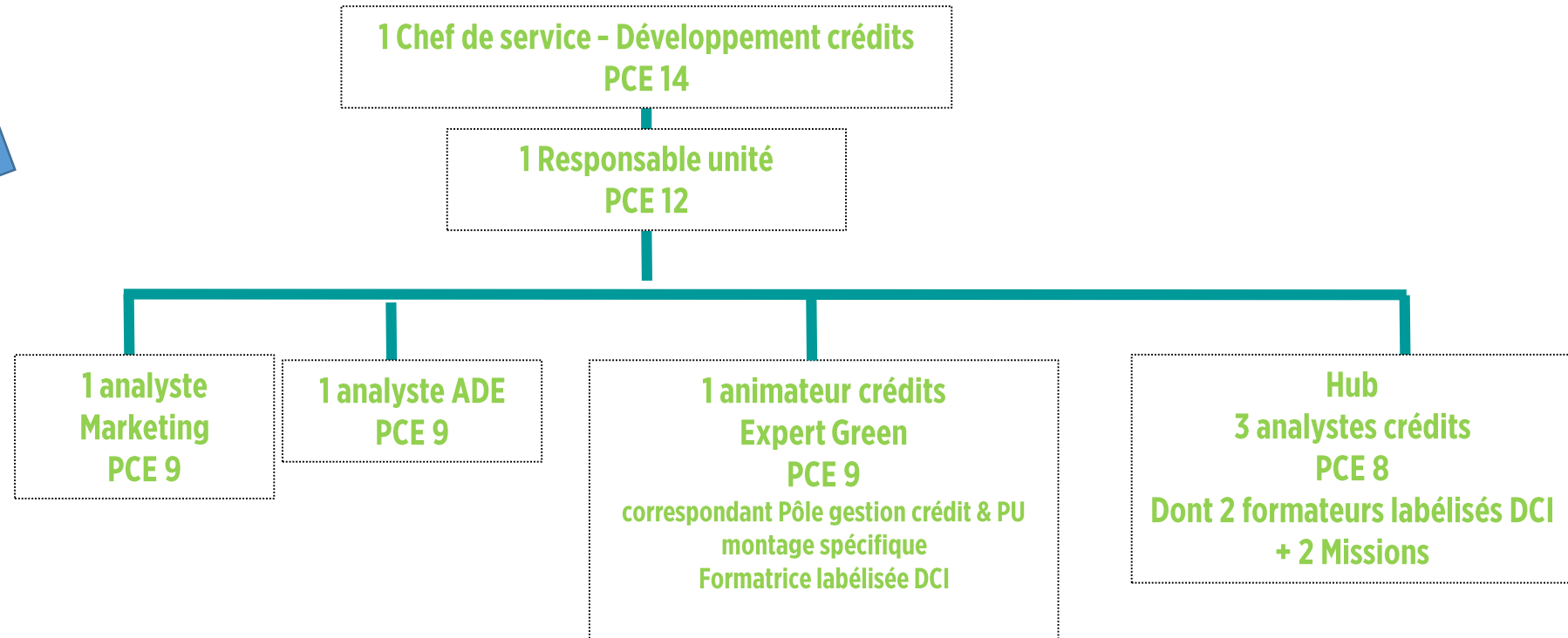
### Mission :

- Enregistrement liasse fiscale Agri suite évolution du métier d' AGC

# L'organisation du service des développement des crédits aux particuliers & ADE

## Le service Développement des crédits aux particuliers – Assurances des emprunteurs

8 postes  
+ 1 alternant  
+ 2 missions



Quelles organisations demain ?



La création d'un service unique intégrant toute l'activité

« Crédits aux Particuliers »

Simplifier l'organisation  
« vision réseau »

Un « process Gold » pour  
traiter les dossiers  
complexes  
qui cristallisent les tensions

- **Un service crédit aux particuliers unique** qui traite l'ensemble du périmètre des crédits aux particuliers (octroi, assistance, middle, conformité, formation, évolution réglementaires, outils)
- **Avec toutes les compétences dédiées**
  - Une assistance disponible pour traiter 100% des demandes (tel, mail, caesar, florence, green...) en amont
  - Des experts engagements dédiés pour accompagner tous les dossiers
  - Des analystes produits (dont ADE) en prise directe avec l'activité

- **Un expert dédié**
  - Pour échanger en amont sur le projet et sur le montage
- **Un circuit Gold de gestion du process**
  - Pour davantage de réactivité (octroi, montage Green natif, relation pôles crédits et ADE)

Renforcer la formation et l'accompagnement des collaborateurs du réseau ( technique, process)

- **Renforcer l'équipe du Hub** ( +1 ETP par transfert)
- Développer une approche plus en amont et plus personnalisée (mettre en place des ateliers sur différentes thématiques : outils, prêts réglementés, octroi)
- Faire évoluer le parcours de formation en lien avec les transitions et le projet sociétal

Développer les polyvalences et gagner en efficacité...

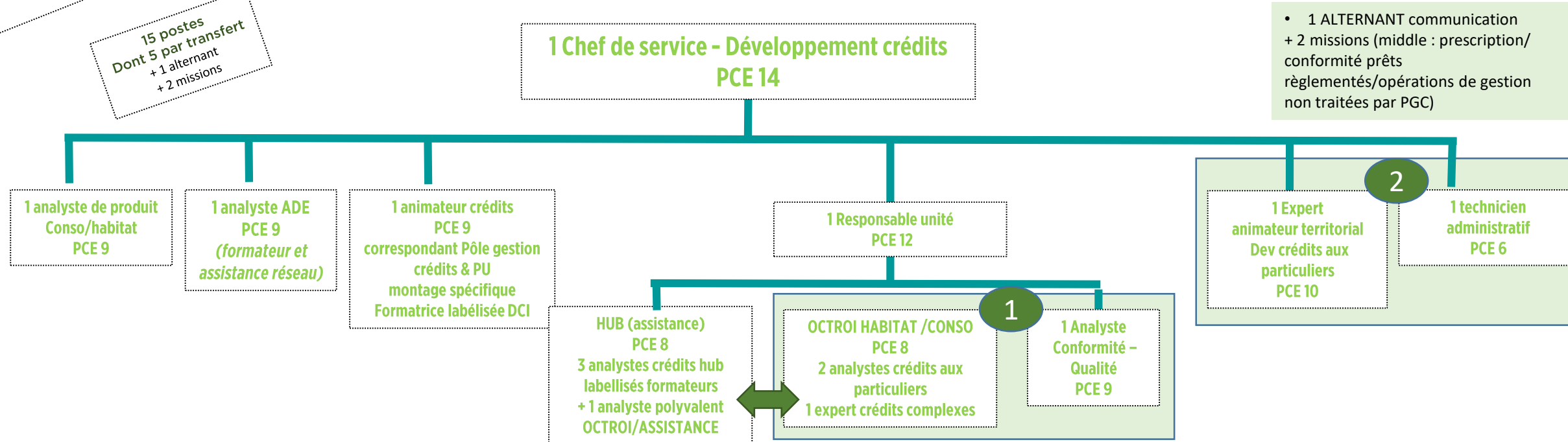
- **Réunir physiquement l'octroi et l'assistance**
  - Maintenir et enrichir les compétences
  - Renforcer les moyens de réponse au réseau
- Adapter les fiches de postes
  - Sécuriser l'expertise et la continuité de service
  - Gagner en autonomie et en polyvalence

# L'organigramme cible du service des crédits aux particuliers

## Assurance des emprunteurs

**Cible**

15 postes  
Dont 5 par transfert  
+ 1 alternant  
+ 2 missions



### EVOLUTIONS

1

- Création du poste analyste crédits complexes par transformation d'une mission en poste pour la partie besoins privés des pros et dossiers complexes HDG et BP
- Transfert des postes d'analystes crédits aux particuliers avec évolution de la fiche de poste pour plus de polyvalence
- Transfert d'un poste conformité qualité pour le crédit aux particuliers

2

- Création d'un poste en lien avec le développement et l'accompagnement sur la transition énergétique et transfert du poste administratif avec modification de la fiche de poste.
  - Relations opérateurs et écosystèmes sur les questions de transition énergétique pour les crédits aux particuliers
  - Référent net zéro immobilier
  - Animation et gestion des courtiers

L'adaptation du service  
« Engagements marchés spécialisés »

## Simplifier et fluidifier les process

- Adapter les délégations réseaux ...
- **Renforcer le rôle des managers** dans la gestion des relations réseaux sur les dossiers sensibles
- Etre davantage présent dans les JIF pour **des formations techniques** (trésorerie, garantie, post-mortem ...)
- Nommer des « analystes référents » par secteurs économiques

## Renforcer la formation et l'accompagnement des marchés spécialisés

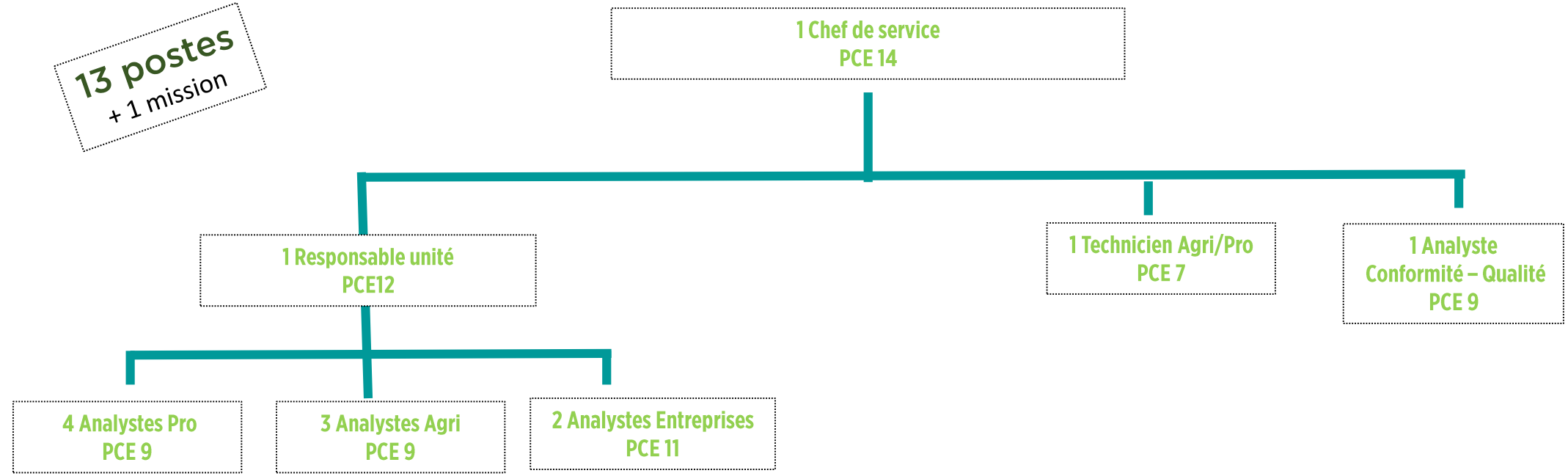
- Continuer **le process de formation des immergés**
- Accompagner les collaborateurs du réseau au développement des compétences en analyse financière
- Prendre du temps pour accompagner la compréhension des décisions

Cible

# L'organigramme cible du service Engagements Marchés Spécialisés

## Service Engagements Marchés Spécialisés

13 postes  
+ 1 mission



Missions: Enregistrement liasse fiscale Agri

En synthèse



# Impacts RH : + 3 postes -1 mission

2 créations de postes (dont une reprenant essentiellement les activités d'un poste CCM /prescription)  
1 transformation de mission en poste (expert crédit immobiliers complexes)

POSTES	Avant	Après	COMMENTAIRES
CDS	2	2	-----
RU	2	2	-----
Postes	21	24(*)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 mission des engagements transformée en poste d'analyste crédit complexe pour le serv.dev crédits aux particuliers</li> <li>• Création du poste expert animateur territorial</li> <li>• Création d'un poste agent administratif en charge de la gestion des courtiers (reprise des activités existantes au CCM) et de l'accompagnement de la transition énergétique</li> </ul>
Missions	4	3	Mission « analyste habitat » transformée en poste « expert crédits complexes »
Apprentis	1	1	-----
Total	30	32	2 postes en + : transformation d'une mission et création de poste

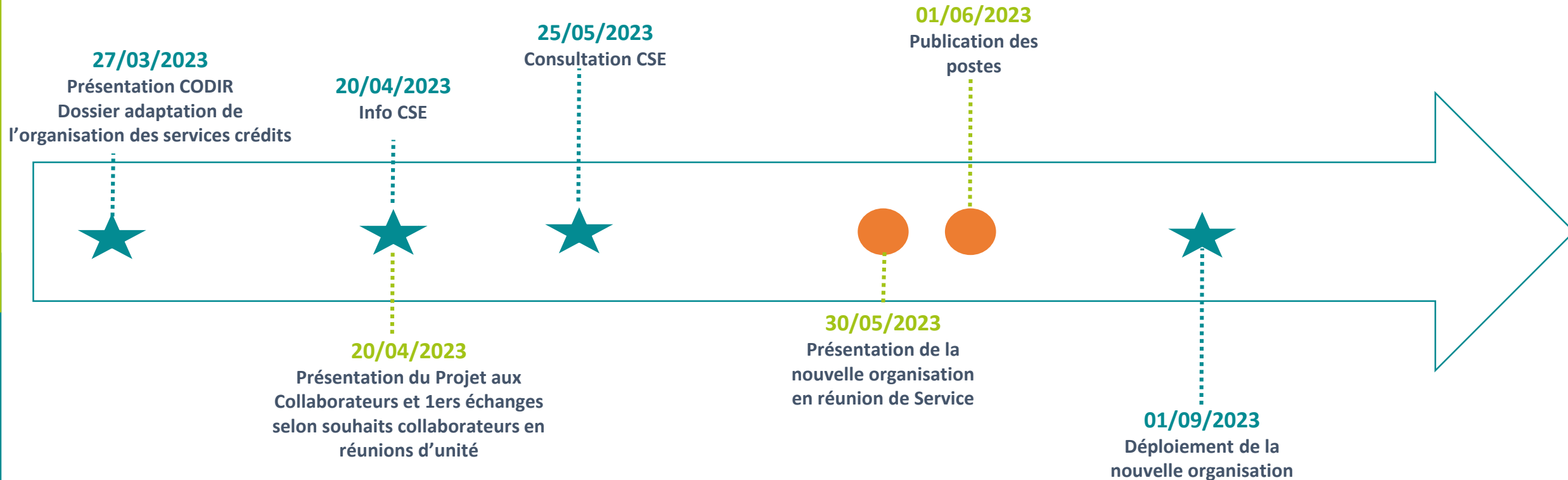
(\*) dont 1 poste prescription CCM par transfert de l'activité : animation et gestion des courtiers

# Ouverture des postes

**Publication des postes dont la fiche a évolué, créations de postes et poste à pourvoir**

Postes	PCE	Commentaires
Analyste crédits aux particuliers	8	Transfert de poste/Candidat pressenti
Analyste conformité/qualité	9	Transfert de poste/Candidat pressenti
Expert crédit complexe	10	Création de poste/Candidat pressenti
Expert animateur territorial	10	Création de poste/Candidat pressenti
Agent administratif	6	Création de poste/Candidat pressenti
Chef(fe) de service	14	Poste à pourvoir
Responsable d'unité	12	Poste à pourvoir

# Le rétro planning et les modalités de déploiement



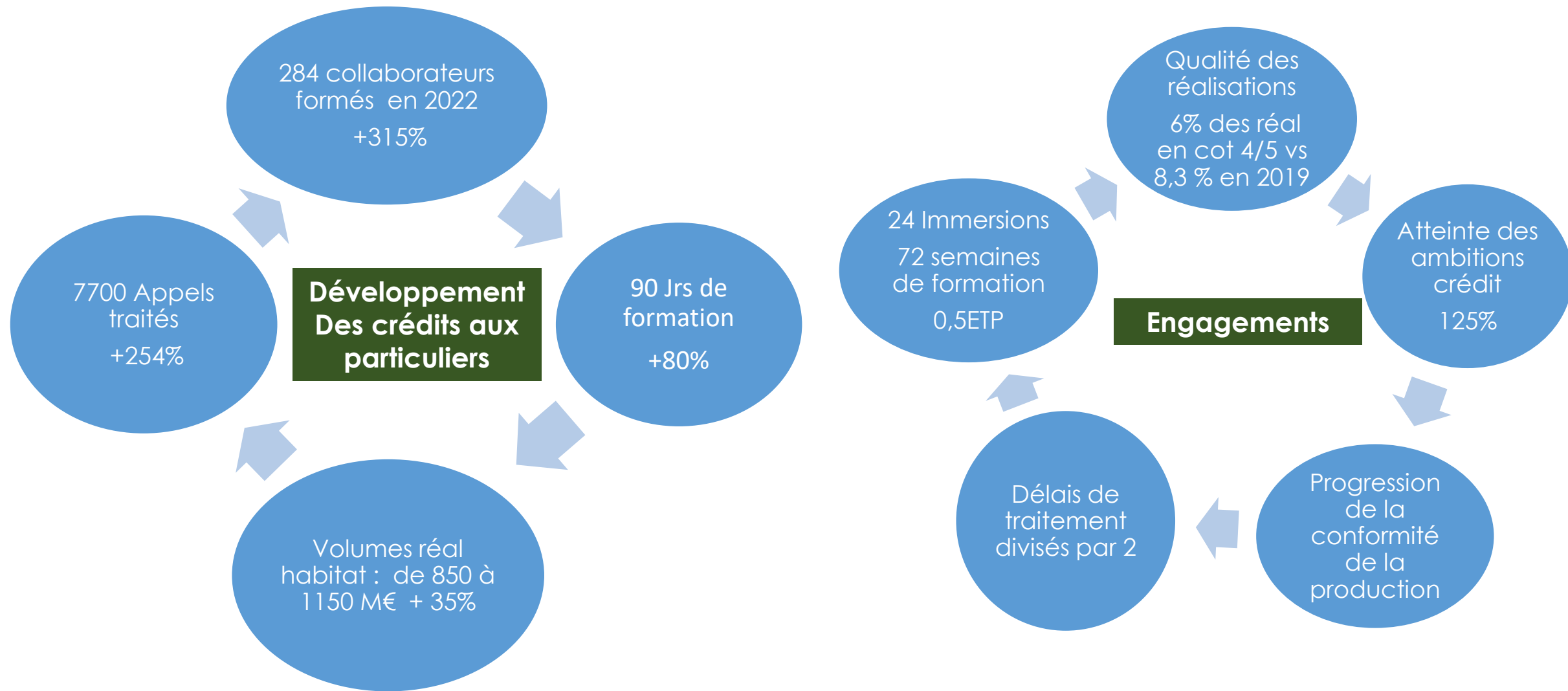
## LES MODALITÉS DE DÉPLOIEMENT

- Accompagnement par les cheffes de service des engagements et du service développement des crédits aux particuliers et par le service des Ressources Humaines
- Harmonisation de l'ensemble des fiches de postes des services
- Publication des postes dont la fiche a évolué et des 2 créations de postes .

# Annexes

# Une forte évolution de l'activité Quali/Quanti

( chiffres 2022 et évolution vs 2019)



# Crédits aux PARTICULIERS

## 100% du crédit aux Particuliers, hors octroi

### HUB Assistance/Middle

- Assistance et accompagnement réseau : téléphone et mail
- Mise à jour des outils à disposition ( CAESAR + OAV )
- Toute opérations non prises en charges par le pole dans la gestion des crédits en cours :  
Décision sur modification de prêts en cours (dispositif macron, pause non contractuelle , réaménagements... ), traitement des taux d'usure, traitement du courrier, traitement des alertes (respect des anticipations) , gestion des permis 1€, gestion départ des salariés, gestion facturation convention communauté de commune

### EXPERTISE PRETS HABITAT (expert green)

- Aide à l'instruction des dossiers de crédits
- Montage spécifique des crédits complexes
- Support relai du Pole gestion crédit et PU
- Prise en charge des inspections et audit divers relatifs au crédits aux particuliers : SGFGAS/CAMCA
- Accord sur les négociations ADE, assistance ADE de 1<sup>er</sup> niveau

### FORMATION

- Relai académie bretonne sur les formations crédits aux particuliers
- Formations réglementaires DCI/DDA/Formation habitat 1 & 2, crédit conso
- BOOST TES SKILLS : sessions de formation sur la base du volontariat et thématique proposée identifiées par l'assistance.
- Réalisation des bagages de formation crédits aux particuliers et ADE
- Immersion collaborateurs
- Accompagnement ponctuel sur site à la demande des managers

### DEVELOPPEMENT & ANIMATION

- Mise en marché des offres, suivi, pilotage, plan d'actions sur le périmètre crédits et ADE
- Animation des référents crédits : les échos du crédit en mensuel
- Présence territoriale : Présence CA de l'adil et Ecosystème en lien avec le marché, webconf, article...
- Suivi des taux, comité de taux, gestion des grilles et paramétrage
- Parcours clients
- Politique tarifaire ADE pour l'ensemble des marchés et pilotage de l'activité
- Politique crédit

### En transversal :

Relation étroite avec les services Développements Parts, Pros et Agris, Direction des entreprises et la Distribution

# Retour de l'enquête ISI « Crédits Part »

	Nombre de réponses	Joignabilité	Accueil chaleureux	Prise en charge réactive	Ecoute & accompagnement	Avancement de la demande	Pédagogie	Continuité de service	Réponses apportées	Note de satisfaction globale
CR	541	3,54	4,11	3,79	3,77	3,65	3,80	3,36	3,82	7,22
Service DCP	43	2,84	4,09	3,47	3,74	3,64	3,79	3,02	3,62	6,84
Service Engts	53	3,79	4,22	4,00	3,61	3,59	3,67	3,70	3,86	7,50
Unité Part	17	3,23	3,91	3,77	3,46	3,71	3,46	3,46	3,60	7,00

## Les points d'amélioration à prendre en compte:

- Améliorer le taux de réponse au réseau ( tel et mail)
- Renforcer l'accompagnement technique du réseau ( HUB)

# Retour de l'enquête ISI « Développement des crédits aux Particuliers

55 retours : 44 verbatim portant sur les compliments et 34 sur les suggestions

## Une compétence reconnue

Réactivité / disponibilité

Difficultés à joindre le service et globalement une fois l'interlocuteur joint, la réponse est apportée soit immédiatement soit très rapidement après l'échange

Grande disponibilité et aide de la part du HUB crédit. Ils ne sont pas toujours joignable mais ils rappellent quand ils voient que nous avons tenté de les joindre, c'est le seul service à le faire et c'est très appréciable. Merci!

Service très modèle relationnel avec une équipe au service du réseau

Toujours une réponse apporté, claire, rapide, dans la bienveillance - collègue au top

Les réponses sont de qualité

## Des attentes malgré un outil Caesar à disposition 24/24 pour le réseau.

Répondre plutôt par e-mail plutôt que par téléphone à nos demandes afin d'assurer la traçabilité des échanges, surtout lorsque notre demande est rédigée par e-mail

Peut être mettre quelqu'un de plus en accueil téléphonique

Manque de personnel, pour le HUB. Service indispensable pour le réseau.

Accueil téléphonique permanent pour aider le réseau, concertation sur les solutions à apporter

Trop peu nombreux pour les demandes notamment sur l'ADE qui est un domaine très technique

Redimensionnez le service



# Retour de l'enquête ISI « Engagements aux Particuliers »

## Un décalage global, notamment sur la joignabilité et l'écoute... Et une confusion avec le Hub !

Au top. travail de fond pour nous simplifier la vie.

Réactivité sur les demandes et réponses mails très rapides

Très disparate en fonction de l'interlocuteur au téléphone. mais dans l'ensemble c'est très moyen voir mauvais

Un accompagnement pro et réactif

Une unité réactive et qui nous accompagne.

Merci à l'équipe de HUB et des engagements part. Vous nous aidez beaucoup au quotidien :

Compétence du service / caesar bien enrichi permettant de trouver beaucoup de réponses

Des échanges intéressants et une volonté d'aider le réseau

Suivi de qualité par un personne dédiée

Centraliser les fichiers et circuits = exemple demande d'octroi et exo d'ira sentiment que les analyste ont peu de délégation

Avoir de l'aide en amont de l'étude de dossiers complexes afin de savoir comment les prendre en charges.

Avoir un process clair et écrit pour chaque étape du crédit, chaque type de crédit : particulier, pro, garantie faisable, ADE....

Certaines décisions mériteraient d'être plus explicites et surtout des suggestions pourraient être émises pour que les dossiers soient validées

La pédagogie du non .

Avoir un interlocuteur dédié pour les dossiers complexes

Renforcer la cellule Crédits (assistance Hub et engagements) pour gagner en simplicité, rapidité sur des dossiers complexes en agence qui nécessitent un regard spécifique

Binomage mise aux courant des dossiers atypiques en cas d'absence d'un analyste quand présentation au correspondant du patrimoine

# Retour de l'enquête ISI « Engagements Marchés Spécialisés »

53 retours : 44 verbatim portant sur les compliments et 34 sur les suggestions

## Une unité Agri/Pro « joignable qui apporte des réponses de qualité »

Professionalisme du service / double regard important  
Analyste disponible et réactif

Engagements part réactif aux demandes et constructifs  
dans l'approche, notamment sur les crédits complexes  
grande réactivité / pertinence des analyses

L'accueil des engagements agri est toujours agréable et  
la pour nous aider dans l'analyse et trouver des  
solutions. Merci pour cette bienveillance.

Marché agri: disponibilité, écoute, réactivité, prise en  
compte de l'avis du CCA et de sa connaissance client.

Volonté de recherche de solutions au delà d'un accord  
ou d'un refus. Félicitations !

Toujours dispo pour échanger sur les demandes, tout est  
fait dans la bonne humeur et la joie!

Souhait de trouver une meilleure synergie pour avancer dans le  
même sens sur nos dossiers - être contacté plus souvent et  
connaître les problématiques de chacun

visite avec le CCP des affaires financées

Faire plus confiance aux chargés d'affaires dans leur vision du  
dossier.

Communiquer en amont avec l'agence ou le CAE si un dossier  
pose problème ou si demande de garanties complémentaires  
afin de ne pas avoir de "surprise" lors de la décision finale

On sent un resserrement ces derniers temps sur les projets ; plus  
d'exigence ; annoncée en amont aux équipes CAE, on irait plus  
vite avec des 1ers dossiers plus complets face à ces nouvelles  
exigences

# Retour de l'enquête ISI « Engagements Marchés Spécialisés »

	Nombre de réponses	Joignabilité	Accueil chaleureux	Prise en charge réactive	Ecoute & accompagnement	Avancement de la demande	Pédagogie	Continuité de service	Réponses apportées	Note de satisfaction globale
<b>CR</b>	<b>541</b>	3,54	4,11	3,79	3,77	3,65	3,80	3,36	3,82	7,22
<b>Service Engagements</b>	<b>53</b>	<b>3,79</b>	4,22	4,00	<b>3,61</b>	<b>3,59</b>	<b>3,67</b>	<b>3,70</b>	<b>3,86</b>	7,50
<b>Marchés Spécialisés</b>	<b>36</b>	4,35	4,53	4,24	<b>3,76</b>	<b>3,47</b>	<b>3,88</b>	<b>3,94</b>	4,12	8,00

## Les points d'amélioration à prendre en compte:

- Des notes supérieures à la moyenne CR sur tous les items ...
- Des sujets de friction « épidermiques » sur quelques dossiers/ secteurs ?