

Paris, le 12 juin 2024

Note à l'attention des membres du CUEP

Objet : proposition d'ajustement de l'organisation du pôle du Développement commercial et territorial de la DR Normandie

1. Contexte et enjeux

1.1. Organisation de la Direction régionale Normandie et chiffres-clés

L'organisation de la Direction régionale Normandie comprend 2 sites Rouen et Caen.

Une organisation structurée autour de 3 pôles (44 collaborateurs) :

- Le secrétariat général ;
- Le pôle de l'appui au développement commercial ;
- Le pôle du développement commercial et territorial.

Les chiffres clés 2023 de la DRNO sont : 54 M€ d'investissement, 437 M€ de prêts (SPL et habitat social), 25,5 M€ de prêts aux profession juridiques et à 28 M€ de consignations.

1.2. Contexte

L'organisation actuelle du développement commercial et territorial, mise en place en septembre 2019, repose sur les principes directeurs définis pour l'ensemble des directions régionales dans le cadre de la démarche @pros.

Elle présente toutefois deux particularités :

- 1 responsable Grands comptes Professions juridiques (PJ) qui est référent bancaire et dont le portefeuille est constitué principalement des PJ de la région Normandie ayant un encours supérieur à 15 M€ ;
- 1 responsable comptes organismes de logement social (OLS) qui assure la relation commerciale avec l'ensemble des OLS normands (33).

A l'époque, des CDT exerçant 2 métiers figuraient sur les 3 plaques territoriales (Calvados, Manche Orne et Seine-Maritime Eure) couvertes par 3 directeurs territoriaux et 10 chargés de développement territorial :

- Prêteur Secteur Public Local (SPL)/ investissement ;
- Et prêteur SPL/ bancaire ;
- À l'exception d'un CDT bancaire.

Si cette organisation a montré son efficacité en :

- Disposant de 2 expertises fortes sur les OLS et les PJ : cela a permis de développer une relation forte de proximité avec les grands comptes PJ et les OLS, mais également d'accompagner la montée en compétence des CDT bancaires sur des clients avec des enjeux moindres ;
- Répondant aux enjeux de proximité territoriale auprès du segment SPL notamment dans le cadre du déploiement des programmes nationaux (ACV, PVD et TI), mêlant les expertises prêteur et investisseur.

Elle présente cependant quelques limites. En effet, elle pose la difficulté pour des CDT récents dans leur fonction de couvrir un champ de compétences sur 2 métiers. Et, elle ne permet pas aux DT d'appréhender l'ensemble des clients de leur territoire (OLS) et de disposer d'un interlocuteur référent pour les clients - partenaires régionaux.

Pour répondre à l'orientation de CDT métier, une nouvelle répartition de l'activité commerciale bancaire a été mise en place en mars 2023 avec un maintien du responsable Grands comptes et la transformation de 3 postes de CDT (bancaire/prêteur) en 2 postes de CDT bancaire et 1 poste de CDT prêteur.

- 1 poste sur la plaque territoriale Seine-Maritime/ Eure amenant à 2 les postes dédiés au métier bancaire sur cette plaque, justifié par la taille du portefeuille de PJ (750) ;
- 1 poste bancaire sur la plaque territoriale Orne-Manche (portefeuille de 205 PJ) ;
- 1 poste prêteur sur la plaque Orne-Manche.

Le bilan après une année de mise en place de CDT bancaire est positif, les collaborateurs se disant satisfaits de cette évolution. En effet, ils relèvent un plus grand confort dans la réalisation de leur activité au regard d'une clientèle (PJ) ayant un fonctionnement et des besoins très peu en lien avec les autres activités.

1.3. Enjeux de la DR Normandie

La mobilité à Paris de la responsable OLS au 4 mars 2024 a conduit à s'engager plus fortement dans l'évolution de l'organisation actuelle en lien avec les enjeux identifiés de la DR Normandie, portant sur les 2 axes suivants :

- Mieux fonctionner et renforcer l'orientation client :
 - Poursuivre la spécialisation des CDT sur le bancaire ;
 - Poursuivre la montée en compétences techniques des CDT ayant une ancienneté de moins de 3 ans ;
 - Développer la cohésion d'équipe.
- Renforcer la performance opérationnelle par une organisation stable et résiliente ;
 - Permettre aux directeurs territoriaux de disposer d'une vision « 360° » de leur territoire en appréhendant des besoins et enjeux de l'ensemble des acteurs-clients locaux ;
 - Mieux orienter/adresser les clients/ partenaires régionaux ;
 - Faciliter la continuité de service.

2. Proposition d'ajustement de l'organisation

La démarche initiée en fin d'année 2023 a donc porté sur l'ajustement de l'organisation du pôle développement commercial et territorial.

2.1 Démarche mise en œuvre

Une première étape de réflexion a été menée avec le codir, puis à l'échelle du codir élargi (DT et responsable grand comptes profession juridiques) afin de définir le besoin opérationnel de la DR avec en points d'entrées :

- La qualité de notre action commerciale ;
- La professionnalisation des équipes de développement.

Ce temps a permis d'établir que le scénario à privilégier devrait permettre :

- Une territorialisation du suivi commercial des OLS ;
- Le recentrage des CDT sur une spécialisation métier ;
- Une démarche commerciale renforcée auprès des clients régionaux.

Un atelier de travail mené en février avec les CDT a permis de confirmer la pertinence de privilégier des postes de CDT spécialisés au sein de la Direction régionale.

La mise en place du scénario d'ajustement d'organisation permettant de répondre à ces 3 objectifs nécessite le rapprochement de 2 plaques territoriales.

2.2 Ajustement d'organisation proposé

L'analyse affinée et partagée avec l'équipe managériale de la direction régionale a permis d'aboutir à la proposition d'un scénario avec :

- La création d'une plaque fusionnée Calvados Manche Orne (14-50-61) : les deux plaques territoriales (celle nouvellement créée + celle de Seine-Maritime Eure) auront désormais une taille d'équipe cohérente et un potentiel de développement homogène ;
- La création d'une plaque territoriale « région » ;
- Le recentrage sur une spécialisation métier des CDT juniors et la conservation d'une mineure « investisseur » pour les CDT expérimentés.

Cette organisation nécessite une évolution de 2 postes de directeurs territoriaux :

- Un directeur territorial pour la plaque Calvados Manche Orne ;
- Et un poste de directeur territorial région.

Cet ajustement d'organisation aura un impact direct sur 9 collaborateurs :

- 3 directeurs territoriaux ;
- 6 chargés de développement territorial dont :
 - o 4 changements de manager ;
 - o 3 recentrages sur une spécialisation métier ;
 - o 1 changement de métier ;
 - o 1 modification de portefeuille clients.

Les propositions de postes ont été faites aux 2 DT concernés avec une adéquation poste profil. Les 2 collaborateurs ont accepté les propositions de poste cible en lien avec l'ajustement d'organisation.

Lors de la réunion du 22 avril, la Direction a présenté aux CDT les postes cibles des CDT, afin que les 5 collaborateurs concernés puissent se positionner en lien avec les besoins opérationnels de la direction régionale. L'ensemble des CDT ont confirmé leur choix.

Un travail a été mené durant le mois de juin piloté par les directeurs territoriaux en lien avec la directrice du développement commercial et territorial afin de redéfinir les portefeuilles clients ainsi que les modalités et le calendrier de passation des dossiers et partage de la connaissance clients.

Un poste est aujourd'hui vacant sur la future plaque Calvados- Manche- Orne, la confirmation par les CDT de leur choix conduit à ouvrir un poste de CDT investisseur qui sera publié post-CUEP.

Cet ajustement permettra également de répondre au souhait de changement de résidence administrative du DT région.

3. Accompagnement du changement

La démarche d'accompagnement du changement a débuté par une phase de consultation et d'adhésion à l'ajustement d'organisation qui prend en compte les besoins et les attentes des équipes de développement en lien avec les objectifs de performance et de fonctionnement de la direction régionale.

Comme indiqué l'accompagnement au changement a été initié via des entretiens individuels avec les DT et un atelier collectif avec les CDT pour échanger sur les enjeux, les réflexions en matière d'ajustement de l'organisation et l'analyse des impacts.

Un plan d'accompagnement individuel de renforcement des compétences techniques pour les collaborateurs concernés sur le métier investisseur et prêteur a été établi. Ces plans de formations ont été construits en partenariat entre les managers, la secrétaire générale et les équipes de la DRH. En complément de la formation, est prévue une immersion en septembre 2024 au sein de la direction des prêts pour les collaborateurs spécialisés sur le métier prêteur.

Un accompagnement au management via un coaching sera mis en place pour la directrice territoriale concernée par un élargissement de son périmètre (passage de 2 à 6 collaborateurs). Ce coaching pourra être complété par des formations de l'université du management.

Les conditions opérationnelles nécessaires à l'exercice des futures fonctions ont été identifiées au cours de réunions entre les DT et les CDT sur les nouveaux périmètres d'intervention et sur les modalités et calendrier des déploiements. Elles sont prêtes à être déployées au 1^{er} juillet (portefeuilles clients, mandats, mise à jour des habilitations aux SI, affectation dans les systèmes RH).

Un premier bilan du plan d'accompagnement sera effectué mi-octobre afin d'évaluer la nécessité d'actions complémentaires.

4. Calendrier

Sous couvert de la validation du projet d'ajustement de l'organisation par l'instance du Comité unique de l'établissement public, la direction régionale souhaite une mise en œuvre à compter du 1^{er} juillet 2024. La direction régionale avec l'ensemble du collectif de travail a entamé une dynamique positive de réflexion dès début 2024, les travaux préparatoires réalisés et le plan d'accompagnement défini permettent de rendre opérationnelle cette organisation dès le mois de juillet avec ce 1^{er} jalon qui permettra aux équipes une appropriation progressive de leur poste.

Un suivi régulier sera réalisé sur le second semestre pour s'assurer de la bonne montée en charge des équipes et de la fluidité des interactions de la nouvelle organisation et apporter l'accompagnement nécessaire dans cette phase de mise en place.

Gisèle Rossat-Mignod