

Paris, le 31 décembre 2024

Note à l'attention des membres du CUEP

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

1. Rappel des enjeux et objectifs du projet

La direction du développement commercial de la direction régionale Normandie était organisée autour de 3 plaques territoriales et de 2 responsables grands comptes. Elle a souhaité ajuster son organisation afin de :

- Repositionner les CDT sur une spécialisation métier
- Territorialiser les OLS en lien avec le modèle relationnel OLS
- Mieux adresser les clients et partenaires régionaux

Ces 3 objectifs nous offrent une organisation plus résiliente permettant de répondre aux enjeux de performance opérationnelle et de bien être des collaborateurs.

Après un travail partagé avec l'équipe managériale de la direction régionale nous avons abouti à la définition d'un scénario permettant de répondre à nos objectifs 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 », interlocutrice privilégiée de la collectivité régionale et des structures intervenant sur l'ensemble du territoire régional ;
- Le recentrage sur une spécialisation métier des CDT juniors.

2. Mise en œuvre et accompagnement de l'ajustement de l'organisation

La mise en place de cette organisation a nécessité une évolution de 2 postes de directeurs territoriaux :

- Un directeur territorial pour la plaque Calvados Manche Orne, initialement DT Calvados ;
- Et un directeur territorial région, anciennement DT Orne- Manche.

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

- 3 directeurs territoriaux :
 - o Evolution du périmètre géographique pour 2 DT (plaque Orne-Manche -> région et plaque Calvados -> Calvados-Manche-Orne) ;
 - o Evolution du périmètre d'activité : prise en charge du segment de clientèle Habitat social pour les 3 DT.
- 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.

a) Déploiement

L'organisation a pu être mise en place à partir du 1^{er} juillet. Les travaux préparatoires permettant de définir le calendrier de passation des dossiers et de partage de la connaissance client ont permis aux équipes une appropriation progressive de leur poste avec un suivi opérationnel.

Un outil de pilotage dédié a été établi afin de suivre les éléments opérationnels nécessaires à la mise en place de l'organisation, à savoir la mise à jour des mandats, des interlocuteurs référents dans D'clic, la passation des dossiers en cours d'instruction et la communication auprès des partenaires- clients du changement d'interlocuteur.

Par ailleurs, la territorialisation du financement des opérateurs de l'habitat social, concomitante au déploiement du modèle de relation client OLS, a été l'occasion d'un travail collectif entre équipes commerciales et équipe de l'appui au développement pour améliorer la relation client en impliquant davantage les chargés de relation clientèle et l'ingénieur financier territorial dans les rendez-vous clients et le fonctionnement interne : meilleur partage de l'information, points réguliers sur l'instruction...

Une attention toute particulière a été apportée à la régulation de la charge de travail, avec un transfert progressif des dossiers. Ainsi au 1^{er} janvier 2025, 96% des dossiers auront été transférés à l'interlocuteur référent dans le cadre de la nouvelle organisation.

Cette passation a pu être opérée de façon fluide, concertée et progressive grâce à un travail de dialogue entre les managers et leurs équipes. Cette approche a permis de respecter le rythme d'apprentissage de chacun. Les points bilatéraux entre les DT et leurs équipes, la DDCT et les DT, ainsi que les comités managériaux de la direction régionale ont permis de s'assurer des bonnes conditions de déploiement de l'organisation.

Les points à mi année ont permis une adaptation des objectifs en lien avec les portefeuilles de chacun des collaborateurs impactés.

b) Accompagnement des collaborateurs

▪ *DT*

A la suite de la territorialisation des OLS, le financement du logement social est une compétence métier nouvelle à acquérir pour 2 DT, les formations seront suivies en 2025.

Pour le DT de la *plaque Calvados-Manche-Orne*, pour accompagner la montée en compétence sur le management notamment en lien avec la première expérience et l'accroissement du nombre de collaborateurs (de 2 à 6), un coaching a démarré dès la rentrée. Un plan de formation complémentaire via l'université du management pourra être établi au bilan du coaching permettant notamment d'orienter vers les formations répondant à ses besoins.

- *CDT, spécialisation et/ou changement de métier :*

Plus de la moitié des formations prévues ont été suivies pour les collaborateurs du métier prêteur. Les formations prioritaires sur la fin de l'année 2024 sont celles permettant une meilleure appréhension des contreparties et des offres. Aussi, les CDT prêteur ont participé aux formations dédiées :

- Au financement du secteur médico-social : i) Secteur social et médico-social : suivies par les 2 collaborateurs concernés et ii) Soliste : formation à suivre par les 2 collaborateurs concernés ;
- Au logement social : i) Connaissance du logement social (suivie par les 2 CDT concernés, la formation reste à réaliser par 2 DT) et ii) l'analyse financière des OLS formations à suivre par les 2 collaborateurs concernés.
- A l'outil ARIA : formation suivie par 1 collaborateur.

Les plans de formation se poursuivront sur l'année 2025 permettant ainsi aux CDT le temps des rendez-vous clients et de la prise de recul pour mieux assimiler de nouvelles connaissances.

Un tutorat a été mis en place sur le périmètre OLS pour un CDT prêteur et un besoin complémentaire a été identifié et pourra être mis en place au 1^{er} trimestre 2025. Le CDT investisseur démarrera son plan de formation dédié sur 2025 (formations au montage immobilier et à l'analyse financière ainsi que le parcours investisseur juridique de DAJCD).

La journée d'immersion imaginée en septembre en accord avec les équipes a été repoussée à 2025. Une journée d'animation dédiée au métier prêteur est planifiée en Normandie le 4 février. Elle est construite en partenariat avec le département animation de la direction des prêts.

- *CDT, bancaire sur la plaque CMO :*

Le CDT bancaire, qui a vu son périmètre géographique d'intervention étendu à l'appui d'un apprenti (master grande école de l'EM Normandie, avec un rythme de présence entreprise de 3 semaines par mois) depuis le 7 octobre et pour 2 ans. Cela permet au CDT de pouvoir se consacrer majoritairement aux rendez-vous clients notamment sur le nouveau territoire du Calvados, l'apprenti prenant en charge, sous sa supervision, l'instruction des dossiers.

Le bilan à fin décembre est très satisfaisant : développement d'une compétence de management pour le CDT, qui s'est vu proposer l'accompagnement destiné aux tuteurs d'apprenti au sein de l'établissement public et un apprenti progressant rapidement sur son poste et apportant un appui ponctuel aux autres collaborateurs en charge de l'activité bancaire. Ces 3 premiers mois ont permis à l'apprenti de découvrir son environnement et le métier, des formations spécifiques en complément de l'accompagnement de son tuteur pourront être suivies à partir du 2^{ème} trimestre 2025.

- *Chargée de projet PVD sur la plaque CMO :*

La pérennisation au 1^{er} septembre de l'apprentie de la plaque Calvados sur le poste vacant depuis octobre 2023 de chargée de projet PVD a aussi permis de mieux répartir la charge de travail liée au programme PVD et capitaliser sur la montée en compétence sur le programme durant son année d'apprentissage. Les formations seront suivies en 2025.

En conclusion :

L'ajustement du développement commercial et territorial est désormais pleinement opérationnel.

Les retours des équipes concernées sont positifs, le passage en spécialisation métier permet une meilleure connaissance de l'offre et de ses clients, et les modalités de déploiement ont permis un accompagnement et une transition réussie.

Pour l'activité commerciale, les résultats sont aussi favorables, avec pour la plaque région : l'instruction de 7 opérations pour la région Normandie (2 appels d'offre en août et en octobre) et la signature d'un contrat de prêt de 210 M€ ayant permis de capitaliser sur la connaissance des interlocuteurs et des besoins, l'entrée en vivier de 2 projets d'investissement et la contractualisation d'un prêt pour la SEM d'aménagement régionale. Pour l'habitat social, le déploiement du modèle relationnel client associé à la nouvelle organisation a été l'occasion de clarifier- optimiser les interactions entre les équipes de la DAD (pôle CRC et IFT) et de la DDCT, de partager la connaissance clients et définir collectivement le plan d'actions et la feuille de route pour 2025.

Frédéric Noël