



Avis du CSE-C LCL sur le projet de Création du Centre de Conseil et d'expertise Crédits

CSEC du 14 mai 2025

Le CSE Central est consulté le 14 mai 2025 sur le projet de Création du Centre de Conseil et d'Expertise Crédits.

Dans une démarche d'adaptation aux évolutions de l'activité, la Direction envisage une évolution du Pôle Fonctionnement avec la création d'un Centre de Conseil et d'Expertise Crédits qui regroupera les UM Prêts Immobiliers (Clichy et Evry) et UM Contrats et Garanties (Toulouse et Clichy).

L'objectif affiché par la Direction est de « *mettre en face du client le bon interlocuteur au bon moment* » afin d'atteindre une excellence opérationnelle et une excellence relationnelle. Le projet se basera sur trois principes généraux :

- Gestion de bout en bout des dossiers complexes et des événements de vie en anticipation ;
- Conseil client renforcé pour apporter une expertise en direct et de façon proactive et pour accompagner le conseiller ;
- Création de valeur avec une contribution au travers d'une nouvelle tarification et des rebonds commerciaux auprès du réseau.

Avec ce projet, la Direction entend fluidifier les traitements des dossiers, libérer du temps commercial et améliorer la satisfaction client.

Une démarche de co-construction et de tests avec des salariés volontaires sur le modèle de Centre de Conseil et d'Expertise a été mise en œuvre et aurait donné des résultats positifs.

Le recrutement cible (hors équipe SVP/SAV) de 15 TSC, 114 CSC et 8 COSC a été fixé d'ici 2027 et la Direction a rappelé que la démarche était progressive dans la montée en compétences des salariés.

Les nouveautés porteront principalement sur la création de deux nouveaux postes qui impliqueront de nouvelles responsabilités pour les salariés de ces sites :

- Conseillers Service Client (CSC) qui seraient amenés à terme à remplacer tout ou partie des Techniciens Services Clients, présents actuellement dans ces équipes.
- Coordinateurs Service Client (COSC) dont la fonction viendra officialiser les missions tenues par les Suppléants. A noter que la direction prévoit la nomination d'un seul COSC par équipe.

Même si ce projet de réorganisation soumis pour avis donne une visibilité et des perspectives d'avenir pour les métiers chez OSC Crédits, il appelle plusieurs observations de la part du CSE Central.

En préambule, le CSE-C note avec satisfaction les engagements fermes de la direction :

- De ne pas mettre en place de nouvelles activités dans ces services avant le déploiement et la stabilisation des outils nécessaires au travail des salariés de ces équipes.
- De revoir le calendrier prévu en septembre, pour laisser davantage de temps pour la réflexion des salariés sur leur choix.
- De modifier le terme de « Conseiller Service Client » qui ne met pas suffisamment en valeur l'expertise des salariés de ces services et réfléchir à d'autres options. A ce titre le CSEC vous propose les intitulés d'expert service client crédit ou spécialiste service client crédit, par exemple.

Par ailleurs, le CSE-C observe que ce projet présente des avancées en termes de métier et de reconnaissance, notamment pour certains Suppléants qui deviendront Coordinateurs Service Client. Néanmoins, il s'interroge sur le fait que la création du métier de COSC s'applique à tous les services OSC/OSCE/OSCA, alors même que ce dossier ne concerne que l'OSC crédits et, de fait, n'est pas un projet cadre. Le CSE-C demande donc que la création des postes de COSC lui soit présentée. Par ailleurs, il rappelle qu'en cas de création d'autres centres de conseil et d'expertise, l'instance ad hoc devra être consultée. En outre, le CSE-C alerte une nouvelle fois la direction sur le fait qu'il existe plusieurs suppléants dans certaines équipes. Il s'interroge donc sur les critères objectifs de sélection des candidats et reste dans l'attente de leur présentation par la direction. Il souligne également le risque de frustration pour les suppléants qui ne seraient pas retenus pour ce poste.

Même si les objectifs du projet semblent louables, ils ne doivent pas masquer, comme l'ont relevé les conclusions du rapport Syndex, des interrogations ainsi que les conséquences sur les risques professionnels auxquels seront exposés les salariés de ces équipes.

En premier lieu, un constat partagé de l'obsolescence des outils, source de perte de temps et d'irritation des Techniciens. Pour pallier cette situation, ces derniers doivent mobiliser de multiples adaptations dans le traitement des dossiers, alors que ces outils sont censés les aider à travailler plus efficacement et plus rapidement.

Par ailleurs, la Direction a indiqué que la stabilité des outils constituait un prérequis avant le déploiement de la phase organisationnelle à proprement dite. Le CSE-C prend note de cet engagement qui doit absolument être tenu, faute de quoi les salariés seraient exposés à des situations d'échec professionnel comme cela a souvent été le cas pour ces équipes (par exemple lors du déploiement du projet simplification de la banque). Aujourd'hui, il s'avère que lors des investigations du cabinet Syndex, les Techniciens étaient encore fortement confrontés à des dysfonctionnements, notamment des outils en phase de déploiement. Par ailleurs, tous les sites ne sont pas au même niveau d'évolution.

En ce qui concerne les principaux axes du projet qui doivent faire évoluer le métier des Techniciens, des réserves sont émises :

1 - Le déploiement des rendez-vous tripartites (Conseiller agence, CSC et Client) pourrait poser des difficultés, notamment pour la coordination des agendas. Cela diminuera d'autant les effets recherchés, à savoir une meilleure complétude des dossiers et une réduction des opportunités de prise de contact entre Conseiller Service Client et Clients.

2 - La gestion de bout en bout des dossiers va augmenter la charge de travail pour plusieurs raisons :

- Quelques CSC, identifiés poly compétents sur toutes les activités liées à la gestion d'un dossier aussi bien sur le plan technique que relationnel, devraient assurer cette prise en charge des dossiers complexes durant la montée en compétences de leurs collègues ; une montée en compétences dont la durée n'est pas évaluable a priori.
- Une imprévisibilité de la charge de travail liée à la diversité et au volume des événements durant la vie des prêts ainsi qu'à la constitution à terme de «portefeuilles dédiés» par CSC qui pourraient être hétérogènes,
- Une gestion prioritaire des urgences à mettre en lien avec les relations devenues «privilegiées» avec les clients.

3 - La facturation supplémentaire d'actes ou le traitement des Push leads sont jugés par une partie des Techniciens comme étant un acte de vente. Cela pourrait augmenter la pression sur les CSC et les exposer à de l'insatisfaction clients voire de l'incivilité.

Surtout, l'expertise a mis en évidence une reconnaissance insuffisante du travail aussi bien symbolique que financière :

- La nouvelle désignation de « Conseiller » pose question sur la reconnaissance de l'expertise détenue par les Techniciens, et le risque de confusion pour les Clients.
- Une revalorisation de la RBA non retenue au profit de celle de la RVP dont la différence entre les métiers de TSC, CSC et COSC est jugée dérisoire par les salariés. Pour rappel, et selon la direction

elle-même, « la rémunération fixe individuelle valorise la compétence tandis que la rémunération variable individuelle reconnaît la performance ».

Sur ce point, le CSE-C déplore le fait que la direction ait soutenu à l'expert qu'elle n'était pas en mesure de donner les niveaux de rémunération des salariés des unités Crédit. Ce qui n'œuvre pas dans le sens d'un dialogue social respectueux et de qualité.

Outre le fait de revaloriser les rémunérations fixes, le CSE-C demande d'augmenter les niveaux cible de RVP.

Par ailleurs, l'expertise a relevé un sentiment d'injustice de salariés sur les conditions actuelles du versement de la RVP qui reste conditionnée à l'atteinte d'objectifs qui ne sont pas toujours clairement définis.

Il a été également indiqué, par l'expert, que le volet Formation et Montée en compétences manquait de clarté dans le projet présenté.

- Une poly-compétence recherchée mais sans précision indiquée quant à la charge de travail, et d'autre part, sur la répartition de la charge de travail des polys compétents avec les autres de leurs collègues
- Des formations prévues en distanciel et en autonomie mais des supports estimés manquant d'opérationnalité et nécessitant la présence de collègues expérimentés

Les cas des Techniciens qui ne deviendraient pas Conseillers Service Client est problématique car

- Ils auraient en charge des opérations à faible plus-value, plus répétitives et moins intéressantes
- L'avenir des Techniciens actuels du site de Toulouse est particulièrement critique car il n'est pas prévu de poste de techniciens à terme ; 100% des postes seraient CSC.

Au regard de ces différents éléments, le CSE-C demande des engagements fermes de la part de la direction sur les modalités de mise en œuvre de l'organisation projetée à 2027, et notamment la manière dont les salariés seront accompagnés dans leur processus de formation individualisé et le respect du volontariat par la Direction.

Sur ce dernier point, le CSE-C souligne que la Direction contourne les dispositions prévues par le droit du travail en mettant en place un processus de candidature interne. Le CSE-C demande donc à la direction de se conformer aux règles légales en vigueur et de faire des propositions de poste aux salariés des équipes concernées.

A ce titre, le CSE Central a bien noté l'engagement de la Direction de maintenir TSC les salariés qui ne souhaiteraient pas devenir CSC. Cela permettrait aux salariés réfractaires à la relation clientèle, pour quelle que raison que ce soit, de les préserver.

La Direction devra adapter en conséquence son organisation finale.

Une fois de plus, le CSE-C rappelle que la Direction doit appliquer une démarche d'évaluation des risques dans tout projet et la mise en place d'un plan de prévention, et que tout projet est sensé améliorer les conditions de travail.

Pour enrichir le projet le CSE Central préconise les mesures suivantes :

- Au-delà de mettre en place les outils adéquats et s'assurer de leur stabilité, avant le déploiement organisationnel du projet, il est indispensable d'organiser des formations complètes.
- Laisser le temps aux salariés de ces services de monter en compétences sur les activités complexes afin de ne pas mettre en risque les quelques salariés polys compétents.
- Présenter et expliquer aux équipes le projet avec les dernières décisions retenues, pour que les salariés puissent avoir une vision claire du fonctionnement du Centre de Conseil et d'Expertise et ainsi se positionner en totale connaissance de cause, notamment pour les salariés polys compétents et les COSC.

- Confirmer la mise en place des formations sur la gestion de l'incivilité et des situations difficiles avec des clients devenus plus exigeants.
- Revaloriser la grille des salaires et les niveaux de classification de ces métiers afin qu'elles soient en adéquation avec les nouvelles responsabilités et leur montée en compétence.
- Promouvoir et valoriser l'intérêt des rendez-vous tripartites auprès des salariés du réseau.
- Remettre en place des formations en présentiel pour les salariés du réseau afin d'accompagner leur montée en compétences et, en complément, renforcer les réunions d'appui, Ateliers crédits et Visites à destination des agences en zone diffuse.
- Établir et annoncer précisément et en toute transparence les modalités de sélection des futurs CSC et COSC
- S'assurer de la composition des équipes au regard du nombre de TSC, de CSC, de COSC avec les ETP au sein de chaque site
- Mettre à jour le DUERP au regard des risques identifiés dans le rapport de Syndex.
- Puisque la direction ne peut s'engager sur un effectif ferme sur les années à venir, le CSEC demande qu'elle respecte ses obligations légales en présentant toute suppression de poste aux instances idoines.
- La présentation en information de ce dossier aux CSEE concernés

Le CSE-C tient à souligner qu'une fois de plus, la direction n'a pas été en mesure de lui fournir l'organisation actuelle en nombre de postes (ETP), et qu'elle s'est contentée de lui donner les salariés présents au moment de l'information. Le CSE-C peut donc légitimement s'interroger sur l'éventualité de disparition de postes qui aurait dégradé les conditions de travail.

Enfin, le CSE-C demande à la direction un point d'étape suite à la mise en œuvre du projet mi 2026.

Cette délibération vaut avis et vœux du CSE Central.

Je vous remercie, Madame la Présidente de bien vouloir la proposer au vote des élus.

Nombre de votant : 24

Pour : 24

Contre : néant

Abstention : néant

Virginie NOÏROT
 Secrétaire Générale du CSEC LCL
 Tél : 01.42.95.10.36 - 08.24.57.01.47
 vnoïrot@csec.lcl.fr
 virginie.noïrot@lcl.fr