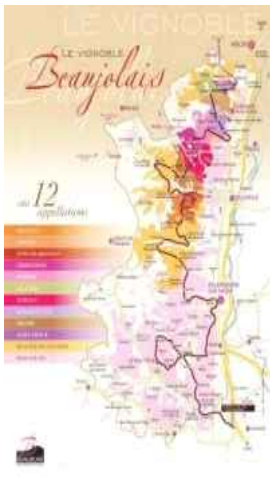
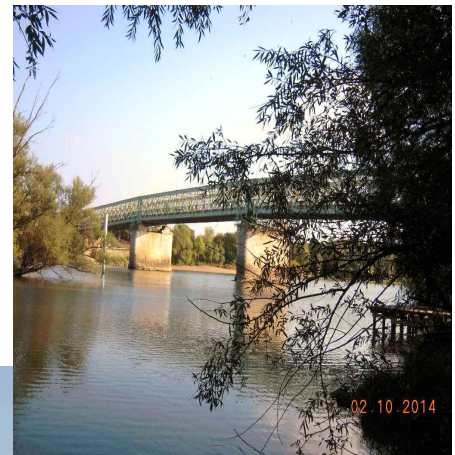


# Association Nationale Conseillers Bancaires LBP



**XXII ème congrès 02 au 04 Octobre 2014**  
**St Etienne des Oullières 69**



**Site:** <http://asso.nationale.free.fr>  
**Mail:** [asso.conseillers.lbp@gmail.com](mailto:asso.conseillers.lbp@gmail.com)

## COMPTE RENDU vendredi 3 octobre 2014 au matin

Les arrivées tardives de certains membres du bureau ne nous ont pas permis de nous réunir en conseil d'administration hier soir jeudi. La soirée a donné l'occasion à chacun soit de se retrouver soit de faire connaissance car beaucoup de congressistes venaient pour la première fois.



Georges notre président ayant préparé à l'avance la trame principale de l'échange avec Rémi WEBER et Didier MOATE il nous est donc facile de nous réunir ce matin du vendredi de 8h30 à 9h

Nous décidons comme l'an dernier de faire participer chaque congressiste à la préparation des questions qui seront posées durant l'après midi.

5 groupes sont donc formés afin de développer chacun 2 sujets

Groupe A : 5 piliers // Evolutions professionnelles

Groupe B : MCU // RDV du mois

Groupe C : RVB // Evolution des TERRAINS

Groupe D : PNB // Journées Privilèges

Groupe E : Accord Social Bancaire // Communication auprès des jeunes





Rémi WEBER Directeur LBP, Didier Moaté Directeur Adjoint Réseau et LBP et Christelle Ménager DR du Rhône devant arriver aux environs de 12h pour partager avec nous le buffet avant d'entamer vers 14h les échanges cela nous laisse environ 3h pour finaliser les questions.

Mais arrivé le premier R. Weber nous signale qu'il devra malheureusement repartir à 14h, une réunion importante ayant été greffée sur son agenda.

Nous modifions donc notre organisation : Le buffet sera rapide et sans attendre l'arrivée de D Moaté et C Ménager. Nous commencerons les échanges à 13h15 par l'intervention de Rémi WEBER qui nous propose de poser les questions préparées à Didier MOATE après son départ.

Nous n'avons donc pas le temps de débriefer sur les travaux effectués par les groupes mais chacun d'eux ayant son porte parole nous nous en remettons à eux avec au besoin un complément par le président Georges ERDOS.



**vendredi 3 octobre 2014 après-midi**

*Présentation de Georges ERDOS Pdt ANCB*

*Nous remercions Messieurs Weber et Moaté d'avoir accepté notre invitation ainsi que Mme Ménager qui nous a apporté sa participation par la DR du Rhône. Une aide financière nous a aussi été accordée par LBP Santé et LBP Financement.*

*Nous tenons aussi à remercier François Froppier et toute l'équipe du Rhône pour l'organisation de ce séjour dans un site magnifique. Merci aussi à tous les collègues ayant fait le déplacement pour être parmi nous aujourd'hui.*

*M WEBER devant donc partir tôt la restitution des travaux de ce matin se fera avec M MOATE après une intervention de M Weber qui va nous présenter le projet de LBP nous permettant ainsi d'avoir une vision plus proche de ce qui évolue directement au siège et qui soulèvera sûrement beaucoup de questions mais quoi qu'il en soit M Weber s'arrêtera à 14h.*

**INTERVENTION DE REMI WEBER**



Je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui, j'avais le choix d'aller en Moselle ou venir parmi vous. J'ai préféré vous voir vous, j'ai fait le choix de voir les commerciaux et je ne le fais pas par hasard, je l'ai vraiment voulu, c'est de cela dont on va parler. Je suis venu évidemment avec Didier Moaté qui est avec moi pour la partie la plus agréable puisque à toutes les questions ch... et désagréables (rire) et que vous avez éventuellement l'intention de poser il répondra avec beaucoup de bonheur (rires). C'est intéressant que l'on échange sur un ensemble de sujets à la fois de stratégie et d'organisation et de votre métier de commercial

Les commerciaux sont les plus importants car ils ont en face d'eux les clients, et quand je le dis ce n'est pas de la démagogie c'est une pensée sincère et profonde, et c'est celle qu'il va falloir que nous installions de + en + dans notre organisation. L'importance des commerciaux que vous représentez dans la diversité c'est la responsabilité de la relation ultime avec le client c'est le lieu magique où on fait du PNB, vous mesurez donc à quel point je suis sensible d'être avec vous ne pouvant être avec les 10000. Je souhaitais donc saluer aujourd'hui cette symbolique. Le client, le commercial, canal physique, le bureau de poste, canaux à distance, c'est l'endroit du PNB, la responsabilité du PNB. Sauf que vous ne connaissez pas le PNB, sauf que vous n'avez pas la responsabilité du risque donc il faut que l'on construise ensemble quelque chose qui nous permet d'aller le plus près possible de la réalité du terrain et non pas partir d'une organisation pensée à partir du centre, c'est pour une force d'exécution comme la notre une forme de révolution culturelle.

Pour moi, c'est une étape décisive pour passer de cette merveilleuse banque que nous avons, La Banque Postale créée en 2006 à une nouvelle étape de maturité pour devenir une banque de banquiers. Des banquiers au plus près du client et non pas seulement des commerciaux avec un environnement managérial diffus, pas forcément bancaire. Il est donc nécessaire de remettre en cause le dispositif à partir de ce que vous vivez vous, vous et les guichetiers, puisque nous allons dans la période qui est devant nous. Profiter de cette énorme force que constitue les équipes que vous côtoyez tous les jours pour être soit des vendeurs de produits simples, soit des prescripteurs auprès de vous de rdv plus compliqués, plus difficiles, plus rentables et plus décisifs. Donc vous voyez, dans cette chaîne de la création, de valeur, on est dans cette logique totalement différenciée.

Je voudrais m'arrêter par « marchés ». Je ne peux pas tout faire donc je vais juste m'arrêter au marché des particuliers, qui est notre 1<sup>er</sup> marché. C'est celui que vous incarnez mais je souhaite tout de même vous dire un



mot du marché des pro, car je pense que ça va vous intéresser de savoir où nous en sommes et peut être si nous avons le temps de vous parler très vite du marché des entreprises et des collectivités locales. Pourquoi je parle de tous les marchés car dans cette nouvelle étape de LBP de poursuivre notre développement sur le marché des particuliers, nous allons aussi ouvrir de nouveaux horizons pour avoir de vrais relais de croissance durables pour l'avenir. Un moment viendra où la pente va un peu baisser et où il faudra se dire dans la dynamique de demain comment faire plus de points de PNB. Car notre vrai défi c'est d'apporter plus de résultats à la banque pour une raison bien précise : Pourquoi faisons-nous du résultat ?

Nous faisons du résultat pour avoir des fonds propres, pour faire notre métier. Sinon il nous serait impossible de faire des crédits quel qu'ils soient. L'environnement prudentiel est devenu tellement difficile qu'il faut mettre beaucoup de fonds propre pour faire notre métier de banquier. Donc quand nous faisons du résultat à LBP nous savons pourquoi nous le faisons. Ce n'est pas pour le distribuer dans le monde entier ou spéculer mais pour investir dans les femmes et les hommes de la Poste, pour des métiers de demain pérennes et à valeur ajoutée, ce qui n'est pas le cas de tous les métiers de la poste aujourd'hui. C'est donc extrêmement important de savoir pourquoi on fait du résultat. On fait aussi du résultat pour pouvoir sous forme de 45% de dividendes apporter du cash à La Poste qui en a si besoin, surtout avec la baisse structurelle du courrier. C'est la vie, c'est le numérique. Il faut que l'on trouve des relais, c'est le sens du plan stratégique présenté par

Philippe Wahl sur la trajectoire 2020. Voilà les 2 raisons que vous devez avoir à l'esprit quand vous êtes au service de vos clients car il s'agit toujours d'être la banque citoyenne avec des prix raisonnables. Donc c'est votre responsabilité de + en + et ce sera la responsabilité de + en + de demain des centres de profits que seront les nouvelles organisations des terrains. Donc pour le marché du particulier, incroyable réussite, bravo, merci c'est vous qui le faites. Il faut y penser quand vous êtes face aux clients, c'est aussi de votre responsabilité.

C'est incroyable comme cette banque a eut une croissance depuis 2006, on voit la montée en puissance, bon cette année..... c'est de mieux en mieux mais prévoyance, IARD, Santé ..... Didier Moaté vous en parlera.

Didier va vous donner les objectifs 2015 qui seront vivifiants.

Donc pour le marché des particuliers, quel est notre défi : Aujourd'hui un peu moins de 11 millions de clients actifs, il faut donc équiper, équiper, équiper ! On a une offre complète, il faut équiper. Problème : une informatique qu'il faut qu'on retravaille complètement. Au fur et à mesure des agréments obtenus, on a fait des rajouts de couches qui se superposent. L'ensemble du projet Cap Client 3.0 est un énorme projet qui va s'étaler sur plusieurs années, fera que toutes les équipes du front, du back et du middle office, ainsi que les CF auront toutes le même portail commercial, les mêmes applicatifs. On ira plus loin. Par exemple, actuellement, pour un même client on entre sur 3 ou 4 applicatifs et écran différents avec à chaque fois un code différent, à l'avenir tout sera sur 1 seul. Bref, on part du client et on va au bout du process. Cela prendra 5 ans, mais on aura une informatique au niveau d'une grande banque. Nous sommes déjà une grande banque mais nous ne le sommes pas complètement dans la relation complète avec le client. On ne vous demande pas de vendre n'importe quoi mais de vendre ce qui est utile pour le client et ce qui est rentable pour nous. Cette vision globale de la relation avec le client, c'est le grand défi de notre montée en puissance sur le marché du particulier.



Sur le marché des professionnels, j'ai choisi un horizon rapide de montée en puissance avec l'affichage de 1000 responsables de clientèle pro à horizon 2020. C'est un défi considérable et c'est le métier le plus difficile de la banque. On va partir de l'Ecole de la Banque et du Réseau présidée par Philippe Bajou. On a un grand programme de promotion, la promo des 50 premiers est partie, ils seront dans les bureaux, 10 à 200 chaque année pour arriver jusqu'aux 1000. Vous ferez de la fertilisation croisée car ils seront avec vous, vous serez chacun utiles à l'autre. Et ce qui rend la chose sympa, c'est qu'on va le faire avec des postières et des postiers. L'école se met en place, la première promo part. On va l'installer en grande pompe pour bien montrer l'importance et aussi pour l'environnement extérieur. Pourquoi ? Parce que tout le management va y passer. Je vous parlerai peut être un peu de MCU si cela vous intéresse et de la suite surtout. Elle est à mettre au conditionnel plutôt qu'au futur car je ne peux pas tout dire et qu'il faut respecter les processus ; mais il faut que l'on ait un horizon clair. Horizon clair : donc pour responsabiliser auprès des clients je vais déléguer ma compétence pénale auprès du réseau. On doit aller vers cela car à ne pas pouvoir donner de réponse immédiate aux clients, on ne s'en sortira pas !

Tout est lié, on est au cœur du sujet. Donc responsabiliser les terrains d'abord et les managers DEX DR DT dans les 2-3 ans.

MCU a été vite à venir et doit être en place très rapidement aussi. C'est décisif pour vous commerciaux : les clients ont besoin d'actes, pas de discussions. Mais je ne pourrais faire les choses que quand les équipes seront en place. Le calendrier vous sera remis d'ici la fin d'année car tout le monde pourra accéder aux nouveaux métiers. Les conseillers sont la colonne vertébrale de la banque.

Le jour où le dispositif aura gagné en performance, les CSI auront moins à faire d'où le fait qu'ils seront moins nombreux. C'est le conseiller bureau qui montera les dossiers.

Il faut que les gens viennent en toute confiance et dans des lieux conviviaux. Il aussi faut faire venir les jeunes, nous en reparlerons.

Un énorme investissement managérial est fait. La BPE doit être arrimée à LBP et non rester dans son coin. Je veux aussi plus de CSP (environ 1000) pour qu'ils soient plus sur site avec moins de déplacements. Il faut mettre les commerciaux au plus près des clients sur place. Une partie des CGP basculeront sur BPE. Il faut que l'on ait une filière claire.

Sur l'organisation des terrains :

On a fait MCU en peu de temps, la mise en place sera rapide. En fin d'année l'organisation du manager sera en direct avec les commerciaux. Les managers ne peuvent pas tout faire, la priorité est au bancaire donc ils seront avec vous chaque jour et auront des aides pour tout le reste. La ligne managériale est courte : elle se compose des DEX, DR, DT, DET bancaire et vous. Tout ce qui est en support vient au service des Conseillers. C'est le terrain qui fait le PNB.

Voilà donc l'esprit de ce que l'on est en train de faire.

Cela va prendre du temps. D'une part pour améliorer l'informatique (projet Cap Clients 3.0)



D'autre part, la fondation de chaîne de traitement de fonds est à moderniser (CF). On a des enjeux considérables il faut le temps de faire.

Le nouveau système informatique va permettre des formations. Celles-ci vont être lourdes, tout le monde va être concerné. Aujourd'hui, tous les CSP ne sont pas au niveau d'un CSP. Il y aura donc des formations complémentaires.

Je terminerai là-dessus : on est en avance sur notre budget de résultats. On a un horizon de résultats très important. Pour tout cela, je vous en remercie car c'est vous qui le faites. On est au rendez-vous.

On garde nos valeurs, nous sommes une banque de service public.

Je compte sur vous et collègues pour être au rdv des résultats.

Je vous souhaite à tous bonne chance dans vos vies professionnelles et personnelles.

Rémi Weber nous quitte comme prévu.

**QUESTIONS A DIDIER MOATE**



## INTERVENTION DU GROUPE A SUR LES 5 PILIERS

### La refonte des portefeuilles

*Rapporteur du groupe* : Les Cocli ont le sentiment que leurs portefeuilles Cocli sont les poubelles des portefeuilles CSP et les portefeuilles Cofi sont les poubelles de ceux des Cocli

Il y a un nombre énorme d'erreurs dans les segmentations MS.

Les spécificités des zones géographiques et des sites n'ont pas été prises en compte. Ce système correspond plus à des grandes villes et non au reste de la France.

Le rêve qu'on nous a vendu est loin de la réalité, des portefeuilles Cocli sont parfois à 70 % à moins de 1000 € de domiciliation. Il y a un sentiment de déception et surtout que les portefeuilles n'ont été analysés. Les portefeuilles ne sont pas tous égaux et avoir un portefeuille fermé ne facilite pas le développement commercial.

Pourtant, les objectifs ont bien été strictement appliqués suite à la refonte des portefeuilles. C'est pourquoi nous demandons de procéder à une vraie analyse des portefeuilles et faire des ajustements pour pouvoir développer le vrai potentiel.

*Didier MOATE* : C'est un sujet clef qui est l'organisation du réseau de distribution. On n'avait pas l'illusion que ce serait bien du premier coup comme par magie, que chaque client serait dans le bon portefeuille de suite.

L'important est de comprendre le sens, de le partager et de le mettre en œuvre localement. Il faut vraiment avoir cela en tête pour comprendre pourquoi on fait ça si on veut développer le PNB, prendre des parts de marchés. Pour faire basculer les clients d'une autre banque à LBP, il faut entretenir une relation de confiance avec les clients d'où la gestion de portefeuille.

Pour nos 11 millions de clients, même pour un certain nombre d'entre eux qui nous confie une bonne partie de leurs opérations, il reste malgré tout à faire. Ils sont équipé de 3 à 4 produits chez nous contre 7 en moyenne dans les autres banques. Nous sommes une grande banque secondaire de clients, c'est une réalité. On ne peut pas avoir 11 millions de clients en banque principale. Pour 3,5 millions il faut cette promesse d'une relation personnelle avec le conseiller, d'où les 900 à 1000 clients d'un Cocli pour qu'il y ait au moins un contact dans l'année (face à face, téléphone,...). Pour les 7 millions restants, on essaierait d'avoir la relation la plus





personnelle possible où la qualité serait là, mais avec une prise en charge plus collective car c'est impossible de leur rendre service pour un portefeuille de 3000 clients. Il s'agit des Cofis avec le multi-canal, etc....

Restent les CSP et CGP avec lesquels il y a l'exigence d'avoir au moins un contact par an avec une proposition commerciale car quand le client pense banque, il doit penser Banque Postale.

Cette répartition pour être bonne il faut les rencontrer et mettre à jour un maximum de données. A chaque saisie de données c'est un enrichissement de la base. Cela nous permet d'améliorer la segmentation.

Il y a 1 an ½ les MS n'existaient pas, cette segmentation doit tourner en permanence. Les modifications de portefeuilles sont nécessaires régulièrement au niveau local si le client n'est pas dans le bon portefeuille. C'est bien de le modifier. Les clients montent en segmentation, c'est normal c'est l'enjeu stratégique de monter son équipement. Mais il est mis un frein au niveau national car souvent des changements de portefeuille sont effectués juste parce que le client est très connu du conseiller. La proximité de la relation ne doit pas surpasser l'enjeu stratégique de mettre le bon conseiller en face du bon client.

Il n'y a pas de « poubelles » 600 000 patrimoniaux dont 300 000 sont en Ptf Cocli donc ce ne sont pas des poubelles. Il peut y avoir des contres exemples, mais ce n'est pas la réalité et si c'était le cas, il faut le faire remonter au niveau local.

Sur les multi-sites, c'est un des enjeux très importants, mais aussi très compliqués pour la LBP — cette segmentation marche très bien dans les grandes villes moins bien dans les campagnes. Le Cofi III-2 est une réponse à cela car les portefeuilles sont plus importants même si ça ne répond pas à tout.

Le but est de faire bouger de moins en moins les conseillers. Actuellement, 1 Cocli se déplace sur 2 à 3 bureaux et ça doit stopper à cause de la perte de temps, des problèmes de dossiers et d'accessibilité du conseiller.

L'autre réalité est de vous faire fonctionner en équipe pour être plus efficace. Dans les agences du Crédit Agricole par exemple s'il y a 3 agents, ce sont 3 banquiers. Chez nous, c'est différent et le client doit pouvoir vous joindre. Pour le client, cela lui importe peu de savoir dans quel bureau vous êtes, c'est l'accessibilité téléphonique qui compte.

L'organisation de demain prévoit de faire monter en compétences les guichetiers, les Gesclis, les guichetiers vendeurs, la vente à 3... car on perdra le client s'il doit faire 50 kms pour rencontrer son conseiller.

Tout vient de la connaissance client. Quand vous avez un client au téléphone, même si il n'y a pas de vente, ce n'est pas grave et tant mieux s'il est satisfait, c'est parfait. Il faut en profiter pour enrichir la base d'information client, ce qui permettra d'améliorer la qualité des portefeuilles avec des ajustements au fur et à mesure.

*G.E : Nous sommes d'accord avec vous mais ce qui ressort de la question c'est qu'il y a eu un manque de travail en préparation (ex : quand on voit que l'on a monsieur dans un portefeuille et madame dans un autre parfois même dans des BGP différents). Dans quelle mesure pourrait-on revoir les portefeuilles sans dénaturer l'esprit de cette refonte et pouvoir faire une analyse en début d'année avec le DET ? On souhaiterait un protocole « carré » sur cette question.*



*D.M. : Je veux bien qu'on révisé les portefeuilles, mais j'ai du mal à entendre ça lorsqu'à à fin septembre, le taux de couverture de portefeuille des Coclis est à moins de 30%. Donc la connaissance de leurs clients n'est que d'un tiers, on reverra donc tout quand ils seront à 100%. Faisons d'abord le travail collectivement de connaître tous les clients des portefeuilles des Coclis et leur potentiel, avant de faire des ajustements.*

*SALLE : Un département (87) sait combien il lui reste de clients à contacter : environ 35 par semaines d'ici fin décembre pour parvenir à l'objectif d'au moins un contact pour l'année. Le DET, le DT et le DR sont au courant, mais chaque semaine on donne à ce conseiller des cibles nouvelles qui sont hors de ce tiers. Il n'est même décisionnaire des cibles à contacter.*

*Sur la connaissance client, il précise qu'il a 30 à 35 rdv/semaine. Cela fait des RDV d'une demi-heure, ce qui rend la connaissance client impossible.*

*Autre élément, au niveau informatique et comme la segmentation tourne, cela modifie le taux de couverture du portefeuille et les conseillers ne sont pas au courant...*

*Pour une logique de productivité immédiate, on empêche les conseillers de rencontrer certains clients car ils subissent l'injection des cibles.*

*De plus, certains Cocli n'ont pas 900 à 1000 clients comme vous semblez le dire mais 1500 à 2000, comment font-ils pour leur taux de couverture ?*

*D.M. : On est au cœur du sujet, s'il y a encore des portefeuilles à ce niveau, il faut le faire remonter. J'espère que les portefeuilles à plus de 1000 clients sont une minorité.*

*GE : Au 1er quadrimestre, les résultats ont été exceptionnels, alors que les taux de couvertures étaient catastrophiques. Cela signifie bien que les conseillers ont rencontré des clients. Il y a eu aussi une bascule des clients ne pouvant pas rencontrer leur Cofi, qui ont rencontré le Cocli. Cela a donc permis d'avoir de tels résultats.*

*DR du Rhône CM : Ce qui est important, c'est de voir les bons clients et pas toujours les mêmes clients.*

*D.M. : Si les Cocli reçoivent des clients envoyés par le Cofi, c'est bien et on fera un bon 1er quadri mais ce n'est pas comme ça qu'on atteindra nos ambitions stratégiques. Attention aux victoires rapides. Il faut une fois encore que le Cocli rencontre SES clients pour mieux les connaître. Pourquoi vous met-on à des dispositions des événements ? Pour vous mettre à disposition les meilleurs objectifs de contact. Qui appeler ? Pourquoi l'un plutôt que l'autre ? L'objectif est d'appeler l'un et l'autre au bon moment avec une fiche argumentaire sur mon poste de travail avec en plus, au premier semestre 2015, une préparation automatique. Vous avez de mis à disposition 100 clients par mois, mais il en faudrait 200 à 300 !*

*SALLE : On nous demande d'en appeler 50 en 2h !*

*D.M. : Cela fait peut-être beaucoup. Cependant reprenons les choses dans l'ordre ! Est-ce que l'on partage l'idée que la connaissance client est primordiale ?*

*SALLE : Oui*



*D.M.* : Il faut que vous ayez du plaisir de savoir que vos clients vous connaissent et vous reconnaissent. C'est le socle de tout. Si on est d'accord là-dessus, on a déjà fait l'essentiel. L'objectif clef pour nous est la connaissance clients et le taux de couverture des portefeuilles.

On souhaite qu'il y ait plus d'appels sur événements, au moins 1 contact par an avec tous nos clients. Pour cela l'important est d'avoir les bonnes cibles grâce à l'enrichissement de la connaissance des clients. Ces événements doivent être des opportunités de contact.

Quel est le taux de traitement des événements ? Le connaissez-vous ? Il est à peine de 25% !!

*SALLE* : *Mais nous avons toujours les mêmes. Nous ne sommes pas contre mais nous voudrions de vraies cibles ! 12ans, 18 ans, 70 ans, devis IARD, devis santé ne sont pas injectés d'office.*

*Les conseillers aimeraient avoir un peu plus la main.*

*D.M.* : je vous le dis et je l'assume, c'est le contraire qu'il faut faire car personne n'a la connaissance client.

Prenons l'exemple du site que vous connaissez probablement tous : Amazon. Vous avez du voir que ce site vous suggère des offres en rapport avec vos achats car c'est la connaissance client. Ça on ne sait pas faire mais il faut avoir cette aide. On sera le faire demain. C'est bien d'avoir des cibles qui correspondent aux temps co. Cela ne fera pas votre boulot, mais cela vous permettra de mieux le faire.

Vous êtes responsables de la gestion vos portefeuilles donc vous êtes responsables des choix que vous faites et de la qualité des résultats que vous avez engendrés. Commençons par traiter les 100 événements qu'on vous donne, ce qui vous laisse l'opportunité de traiter d'autres contacts. A moins de 50 ou 60 contacts par semaine on est en deçà d'un volume d'activité normal. Et même à 50 ou 60 ça laisse la place à des initiatives locales.

Je ne vois aucun obstacle à faire le point avec votre DET quand il y a un retard sur la prévoyance par exemple, mais faites-le après avoir traité les événements confiés.

*SALLE* : *D'accord avec votre discours mais nous n'avons pas le temps après les MPM de faire du local, résultat sur les 12 ans les livrets jeunes sont ouverts au Crédit Agricole par exemple. Ce sont les cibles MPM qui sont mal choisies. Par exemple des clients de 75 ans sont ciblés crédit conso !!*

*D.M.* : Faites remonter ce genre de choses. Je suis lucide sur le fait que nous n'ayons pas des ciblage tip top.

*SALLE* : *On peut résumer ces 30 mns qui viennent de passer en 1 phrase : Voulez-vous une approche client ou une approche produit ? Car vous nous parlez de la connaissance client mais les MPM sont des approche produit. Il y a donc une dichotomie entre les moyens utilisés et les objectifs recherchés. Quand on rencontre nos clients on a une approche globale avec eux.*

*D.M.* : J'ai compris et une fois encore je suis d'accord. Alors comment on y arrive ? Le meilleur chemin est de vous donner des prétextes de contacts, je n'ai pas parlé de produit.

Prenez les MPM pour ce qu'elles sont, des occasions de contact. C'est ma conclusion. C'est l'orientation client qui prime : et le chemin le plus efficace, c'est le traitement des cibles et des événements.

Dernier point, dans ces contacts pensez bien à combiner les FAF et le téléphone. Quand le client vous appelle, c'est une occasion de rebond, d'enrichir la base, de proposer.



Séquence phoning : Accordons-nous sur le fait que nous sommes loin de connaître tous nos clients. Certains n'ont pas été vu depuis 2 ou 3 ans voire plus.

*SALLE : Quand on arrive sur un secteur comment nous faire connaître ? Il y a-t-il un courrier pour ?*

*C.M. :* Oui cela existe donc c'est possible et aussi faites vous aider des guichetiers. Les guichetiers doivent vous prendre des RDV de clients de VOTRE portefeuille, le Cocli doit avoir SES clients en face de lui. Il faut être tenaces, si vous ne pouvez pas entrer par la porte de devant entrez par celle de derrière les guichetiers sont là pour vous aider.

*D.M. :* Cela fait 3 ans que l'on parle de cela, je remarque que vous êtes en manque d'information là-dessus. Il faut donc voir pour que vous ayez en local des moments d'expression et d'échanges.

### La VAD

*G.E. :* Nous vous remercions car suite à nos échanges en audience et en congrès, nous vous avons informés que la VAD qui avait été dévoyée dans certains territoires. Il y a eu des corrections sur certains territoires suite à nos remontées mais il existe encore quelques disparités (ex : elles sont des outils de télévente à distance).

*D.M. :* Ne jetons pas le bébé avec l'eau du bain, il faudra toujours faire du phoning. La communication c'est aussi les entretiens de courtoisies pour entretenir la relation mais cela ne fait pas le PNB. C'est de la responsabilité du conseiller de faire aussi du phoning pour développer du PNB.

Le PACS 2015 ne sera que sur 1 seule chose : le partage des sens.

*SALLE :* Sur la VAD il faut élargir le périmètre, tout le monde est au courant pour la fin des 18 mois obligatoires pour la VAD.

*D.M. :* Tout ne peut pas se faire par téléphone. Ça participe aussi à la relation de confiance.

### Les Guichetiers

*Rapporteur du groupe :* Concernant la ligne guichet comment allez vous faire pour faire monter en compétence une population si hétéroclite ?

*D.M. :* Partageons là aussi le sens. 30 000 guichetiers rencontrent entre 1.5 et 1.7 millions de clients (la moitié sont clients LBP et essentiellement pas clients principaux chez nous, d'où le potentiel que cela représente). Ils sont les premiers à incarner le bureau de poste. A un moment où il y a moins de trafic de manière générale, ces 30000 postiers sont un levier essentiel avec la capacité de recevoir et produire des instants magiques qui font que ces clients deviennent des consommateurs de LBP.



Depuis l'an dernier, il y a eu un vrai travail pour créer des équipes dans les bureaux de poste. Je salue ce travail. Avant, il y avait la partie bancaire d'un côté et la partie courrier-colis de l'autre. C'est de moins en moins le cas et les journées privilèges ont sûrement participé à créer cet esprit d'équipe au service de la clientèle.

1/ Une seule équipe dans un bureau de poste. On va de plus en plus responsabiliser les terrains pour que les DET soient comme des patrons de PME

2/ Formation car si les guichetiers ne sont pas pénétrés de cet envie et du sens, ils n'auront pas de motivation. On a commencé avec le développement du pilier 4 et les formations pour l'habilitation bancaire

3/ Simplicité des postes de travail

4/ Sur la file d'attente. Si on demande à des guichetiers de vendre, c'est bien mais s'il doit créer de longues files d'attente pour cela, c'est moins bien. On va donc modifier le dispositif en bureau de poste (multivacations, îlots, postes de travail). Il commence la vente, prend le client à part et un autre guichetier le relaie.

Malgré tout ce qui se fait rue de Sèvres (siège) c'est au local que ça se décidera ! Ça prendra 1 an, ça prendra 2 ans, j'espère que ça ne prendra pas 10 ans !

*SALLE : Des guichetiers vendeurs, ok mais alors que deviennent les Gescli ?*

C.M. : Il est très valorisant pour un guichetier de donner des conseils

C.M. : Il est très valorisant pour un guichetier de donner des conseils bancaires aux clients plutôt que de vendre des timbres. Notre objectif est que 50% de la ligne bancaire soit issue de la ligne guichet. Je n'ai vu que des personnes qui m'ont dit qu'ils s'éclataient. Il faut se dire que l'automatisation est un incontournable. Donner des conseils aux clients est valorisant et les guichetiers sont fiers d'être à vos côtés. Il est important d'apporter des rdv qualifiés. L'avenir de notre Réseau, c'est la banque et cela passe par l'intégration de la ligne guichet. Ça ne se décrète pas du jour au lendemain et on a eu quelques échecs car en effet, passer du guichet au métier bancaire, cela peut être lourd pour certains. Le passage de guichetier à gescli, c'est encore mieux mais on n'a pas toujours des opportunités de poste de gescli. Tous les problèmes se lèvent à partir du moment où on a l'envie.

*SALLE : C'est une très bonne idée de parler de valorisation du guichetier mais comment faire quand certains bureaux tournent à -5 ou -6 ? Les moyens de remplacement sont déficitaires.*

D.M. : La réalité est globale au plan stratégique. Il y a -5 à -6 % de trafic. C'est dû à l'automatisation et à la baisse de la fréquentation. L'automatisation est mise en place pour de bonnes raisons : facilités pour les clients et sécurité pour les agents. Je viens d'un réseau (Crédit Agricole) où tout a été automatisé, il n'y avait plus de hold-up. De plus, il y avait plus de conseil et d'accompagnement, c'est le sens de l'histoire. Il y a donc moins de travail au guichet, d'où plus de possibilité de travail à valeur ajoutée. C'est une évolution dans toutes les entreprises.

Les clients sont de plus en plus autonomes dans le domaine bancaire et on les pousse à le devenir. L'évolution, c'est que quand on vient à la banque, c'est parce qu'on ne peut pas le faire ailleurs ou autrement et que l'on a besoin d'un conseil. Il faut être à jour des besoins du client, d'où la création de Cap Clients 3.0. Nous aurons de



plus en plus de mal à faire venir nos clients. Mais quand vous les aurez ou vous les verrez par des moyens alternatifs (visioconférence, téléphone, multi canal, etc.), ils exigeront de la valeur ajoutée.

C'est une réalité que de moins en moins de monde vient au guichet. Il faut donc anticiper cette baisse de trafic. La montée en gamme des guichetiers engendrera moins de guichetiers, moins de Gescli mais plus de Conseillers. C'est le sens des 5 piliers.

Au niveau des conseillers, il n'y pas de baisse d'effectifs prévu car on fait le pari que nous serons au rdv de la performance commerciale. On va donc enrichir nos portefeuilles et nos gammes de produits, donc plus de PNB et aussi plus de clients.

Il faut sortir par le haut de la crise.

*G.E. : Sous quelle forme se fera la montée en compétence des guichetiers : par une formation avec l'appui des Cobas ou par une formation physique ? Comment peuvent-ils faire des livrets A avec des VP alors qu'ils ne connaissent pas la CED par exemple ? Ils n'ont pas de méthode de vente.*

*D.M. : On ne leur demandera pas de faire des ventes dans le sens conseil mais des ventes simples : épargne ordinaire, VP, PPI. Pour les guichetiers vendeurs, la formation de 26 jours a été réduite à 14 jours. Il doit être formé comme pour les Gescli. Ils sont 30 000 cela va être difficile de tous les former. Soyons pragmatiques.*

*Les DETA doivent également s'investir (LA etc.) C'est aussi la responsabilité des Cobas. Nous aimons bien l'idée que les Cobas sortent de leurs bureaux pour aller dans l'espace public aider les clients et les guichetiers. C'est aussi participer à cet esprit d'équipe.*

*SALLE : on nous répond que la vente de produits bancaires ne fait pas partie de leur fiche de poste.*

*DM : ça, ça va changer.*

*CM : On embarque ceux qui ont l'envie. On n'emportera pas forcément l'adhésion de tous et on souhaite que ce soit progressif.*

## MCU

*Reporteur du groupe : Nous avons plusieurs constats. Nous n'avons pas encore assez de recul. Autre constat, c'est un projet plutôt descendant. MCU commence à provoquer des problèmes d'affichage. On nous demande d'avoir une activité de « forme », avec des rdv pour juste afficher. On aimerait pourtant travailler autrement. Le management est trop structuré et trop rigide, il donne moins d'autonomie aux conseillers, notre motivation s'en ressent.*

*G.E. : Nous évoquons un sujet difficile qu'est la question du harcèlement. On aimerait une expertise avec vous que ce soit sur les questions de la prévention ou du traitement des cas de harcèlement et vous faire des propositions. M Weber a parlé de « ligne directe », ce qui est vrai pour les Conseillers mais pour les CSP, ils ont à présent 2 voire 3 patrons, les DT et la Direction Patrimoniale.*



*D.M.* : J'entends dans ce que vous me dites : une confusion entre MCU et TREMPLIN. Toute la discussion que nous avons eu sur le pilier 1, c'est la même réalité.

MCU : MCU est une organisation (pas une méthode) nouvellement mise en place dont on avait tous besoin pour avoir une ligne de management commercial plus claire. Maintenant, il y a des DR, des DT, des DET mais aussi des Directeurs Commerciaux qui sont en appui et soutien des opérationnelles que vous êtes.

Vos DET et DT portent à présent de nouvelles responsabilités, d'où les formations et les accompagnements.

Pour qu'ils puissent assumer ses nouvelles responsabilités et être au rdv des objectifs commerciaux, il faut un nouveau style de management, qui sera le seul garant de l'efficacité commercial.

TREMPLIN = comment faire pour être un responsable aujourd'hui ?

Un DET a tout les métiers à faire et il aura en plus le risque bancaire à gérer demain. C'est la fin du manager omnipotent, qui sait tout. Le manager de demain n'a pas trop choix que de contruire un mangement bâti sur la confiance. L'exigence vis-vis des Conseillers (connaissance du portefeuilles et de son potentiel) ne peut venir que s'il y a la confiance. Le DET est là pour vous aider chaque semaine pour vérifier que vous êtes bien dans le volume d'activité correspondant et ciblé. Il ne doit pas être systématiquement présent tous les jours en brief et debrief mais en accompagnant le Conseiller sur ses besoins. Sauf si le coba a besoin d'un plan de rattrapage, une bilatérale hebdomadaire suffit. C'est l'intelligence du management, il faut du sur mesure. C'est ça TREMPLIN.

Sur les réunions STARTER : j'ai exigé qu'il n'y ait pas de journée qui ne commence pas par 5 mns de réunion globale de tous les agents présents à l'ouverture des bureaux.

*C.M.* : Nous avons eu une réflexion avec les DT pour qu'il y ait moins de réunions et qu'ils soient plus présents sur les terrains à minimum 2 à 3 jours/semaine pour être des appuis et soutiens.

Il y a 3 priorités qui vous ont été données :

- Relationner
- Le crédit, toujours le crédit
- La montée en compétence par l'appui et soutien

Les CSP n'ont qu'un seul patron : le DT. La filière patrimoniale doit vivre et doit être structurée, c'est elle qui génère du PNB.

*GE* : *On voudrait aussi que cela clarifier pour les CSI qui ont l'impression de devoir rendre des comptes à plusieurs personnes. Nous vous demandons de faire remonter cette clarification sur la ligne managériale.*

*D.M.* : Dans toutes les banques de détails, il y a 2 filières d'expertise : les patrimoniaux et les professionnels. Pour les pros et les patrimoniaux, il y a toujours un côté d'animation hiérarchique et un côté d'animation d'expertise où on partage les compétences.

Comment TREMPLIN redescend sur le terrain ? TREMPLIN a émergé (projet et contenu) en mai-juin. Il a été présenté aux équipes managériales (anciens DV et DCB). C'est le management et la confiance au service du développement. MCU étant en place, l'organisation est prête à décliner ce management. A présent, il est prêt à



être déroulé en « journées » (ou séminaires) DEX et DR puis DR- DT puis également avec les DT-DET sur une journée. Ce système va devoir fonctionner durablement et prouver son efficacité.

Quand je reviendrai parmi vous l'an prochain, j'espère que vous me direz « M Moaté ça a changé » comme vous me l'avez dit pour la VAD, sur les outils... Si ce n'est pas le cas, c'est qu'on se sera plantés.

Le management sur la confiance, la responsabilité et son exigence ne se fera pas comme ça.

*G.E : L'inquiétude des conseillers est d'avoir des managers qui ne sont pas issus du bancaire. Comment vont-ils subir cette révolution ? Comment vont-ils prendre le train en marche ? Quels moyens va-t-on leur donner ? Quelles seront les répercussions sur les cobas ? MCU a été fait en 4 mois révélant déjà des situations difficiles pour des managers et cela s'est répercuté sur la ligne bancaire avec des cas de harcèlement. Comment va-t-on prévenir ces cas ? Un manager qui n'est pas bon dans son métier reste tout de même un manager. Il y a aura pourtant parmi eux, une partie qui ne pourront pas suivre ce changement.*

*D.M : J'entends la question, même si la formulation est un peu limite. La question est légitime. Il ne faut pas prendre des cas extrêmes qui sont à prescrire pour la limite du management actuel.*

C'est bien de partager le sens du projet car comme cela on comprend pourquoi, cela amène d'autres sujets.

Pourquoi RW a-t-il parlé de l'école de la banque et réseau ? Pourquoi une telle exigence de formation ? Parce que pour être au rendez-vous d'un réseau bancaire (et sur un réseau postal), le manager de demain sera de plus en plus un manager et de moins en moins un technicien. Il y aura exigence, mais aussi bienveillance et écoute.

Il y aussi le « Projet de mettre le DET en situation de réussite » pour expérimenter des modèles d'organisation. Comment demain par exemple, du centre de Lyon à la campagne beaujolaise, on peut mettre en place tout ce qu'on vient d'évoquer ? Dans la situation actuelle, on voit que nous avons atteint nos limites. D'où l'idée de regrouper des bureaux par exemple, ou des équipes de la ligne bancaire pour partager les expériences. Cependant pour le rural, cela ne marche pas. Donc en campagne ce sera d'autres formes d'organisation : guichetiers vendeurs, APC, RPC.... Cela signifie des formes de management différents. Le management que nous désirons est un management exigeant mais qui soit corrolaire avec la bienveillance.

*SALLE : Nous ne le vivons pas cela mais un travail sous la pression. Nous avons des managers actuels qui ont du mal à supporter la pression et qui la font redescendre. Nous sommes très inquiets car nous nous demandons comment la ligne managériale va pouvoir gérer ces changements. Tous les DET ne sont pas des fous furieux qui harcèlent leurs conseillers et heureusement. Il existe toutefois une minorité.*

*CM : La nouvelle organisation des terrains va permettre aux DET à dominante de pilotage bancaire d'être épaulés pour les autres sujets parce qu'il ne peut pas être partout. La clé, c'est la bienveillance réciproque. Donc aussi une bienveillance de votre part car c'est un patron que vous verrez beaucoup. C'est un fonctionnement qui n'est pas usuel et il faut le vivre non pas comme un contrôle mais comme un travail d'équipe. Parfois oui, il peut y avoir de la maladresse dans la façon de faire. Mais si c'est bien fait, vous le verrez et vous ne le vivrez plus comme du harcèlement. Quand c'est mal organisé, c'est du reporting et ce n'est pas l'objet. Cela doit être vécu comme un partage.*





*SALLE : Je ne me sens pas harcelé car j'ai passé l'âge mais j'ai l'impression qu'on me prend pour un magicien. Par exemple, pour les JP on m'a demandé 30 contrats alors ironiquement j'ai répondu « oui, j'en ferai même 40 ! » Que l'on me demande des objectifs atteignables si on veut me motiver !!*

CM : Là c'est caricatural.

D.M : J'entends ce que vous dites. Cela illustre assez bien les démarches infantilisantes. Parlons entre responsables et cessons l'infantilisation qui est parfois à la limite de l'exercice. Nous avons lancé récemment le projet d'objectifs localisés. On a demandé à chaque DR un projet régional à 3 ans où figure l'état des potentiels. Il sera demandé aux patrons des terrains comment ils envisagent leur propre terrain. Quels sont leurs parts de marché potentiels ? Où ils vont être dans 3 ans et comment ils vont y arriver ? Les objectifs sont idéaux lorsqu'ils sont la synthèse de cette construction. C'est une démarche récente qui a démarré il y a 3 ans.

Pour la pression : on fait un métier de commerçants. On vit dans un monde de pression, exigeant, difficile, concurrentiel. Le conseiller a cette pression personnelle quand il n'a pas fait de chiffre pendant une semaine, comme le buteur qui n'a pas mis de but. On sait que l'équilibre n'est pas toujours facile. Comment s'assurer qu'on est dans un système exigeant et motivant avec une saine pression ? Ce qui renvoie au moment où l'on doit vous valoriser et vous reconnaître, c'est très important. C'est pour cela que l'on a mis en place des occasions de célébrer, récompenser et valoriser. Prenez-les pour ce qu'elles sont : la reconnaissance de l'importance de la force commerciale. Exemple : l'invitation des 500 meilleurs commerciaux à Deauville.

A nous de faire en sorte que l'on passe le moins possible de l'autre côté de la frontière.

*SALLE : Pour revenir sur MCU avec les CSI dont la disparition a quasi été annoncée, qu'ont donné les expériences sur les montages des dossiers par les Conseillers ? Pour quand la distribution des prêts par les Conseillers en bureau de poste ?*

D.M : Il n'y aura pas de disparition des CSI. Cela n'a jamais été dit. Une diminution, oui. RW l'a dit tout à l'heure. Attention à ne pas entretenir un climat anxigène en déformant des propos. Notre modèle actuel est même repris par nos concurrents. Il est tout de même mieux devant le client de pouvoir répondre dès un 1<sup>er</sup> rdv. C'est particulièrement vrai pour les CSP car quand on parle de patrimoine, on parle aussi du patrimoine immobilier. Il ne faut donc pas vous mettre en difficulté vis-à-vis du client dès la 1<sup>ère</sup> étape. Pour la 2<sup>ème</sup> et la 3<sup>ème</sup> étape et des dossiers plus complexes, il faut faire appel aux pros. Le métier de CSI a encore de beaux jours devant lui. Il y en aura moins, c'est vrai. J'espère la généralisation de l'expérimentation pour les CSP à partir de février-mars. Le test est très concluant. Le CSP saisit tout dans LOGIC et peut donc donner une offre au client ce qui évite un double rdv. Le taux de transformation est beaucoup plus élevé. Aujourd'hui, pour 3 rdv, il n'y en plus que 2 et le rdv du CSI est perçu comme un rdv d'expert au carré. La satisfaction client est importante. C'est toujours le CSI derrière qui récupère le dossier et donne sa décision. Pour les Coclis, ce sera en 2016.



## EVOLUTION PROFESSIONNELLE

*SALLE : Beaucoup se posent des questions quand ils souhaitent faire des carrières hors du commercial. Il existe des disparités entre certaines régions. Dans certains départements, les CSP doivent passer obligatoirement par le poste de DETA s'ils veulent devenir DET. La formation des Coclis ne correspond pas toujours aux attentes et à la réalité du métier. Une autre disparité concerne l'ancienneté : 3 ans selon les endroits alors que 6 mois suffisent ailleurs. Il y a le sentiment parfois de « copinage » et d'injustice. Certains Cobas sont sur un poste depuis 20 ans, malgré les présentations aux REP RAP et autres.*

*L'évolution professionnelle et la reconnaissance passe aussi par l'intéressement digne d'une banque.*

*D.M :* Ok tout n'est pas dans le meilleur des mondes, on a parfaitement conscience que les choses sont différentes selon les lieux. Nous sommes le plus grand réseau de France. Nous espérons que tous ces cas qui sont effectivement des exemples mauvais, disparaîtront avec le temps.

Cependant, regardons ce qu'on a devant nous. Comme je le disais : formation ! On n'a jamais autant investi que dans la formation. Elle n'est peut-être pas encore tout à fait adaptée. Nous allons continuer à l'adapter et à la renforcer. Les formations pour tous les conseillers vont se multiplier. Nous avons de plus en plus besoin de banquiers. La gestion du risque, ça ne s'improvise pas.

Dans les métiers nouveaux de la ligne bancaire, il y a le métier du pro. On a fait un choix de courage : 1000 conseillers pro = 1000 postiers, alors que le métier du pro, c'est le plus difficile.

+ manager + directeur engagement + DET + DETA... Demain, il y aura des patrons qui gèreront le risque pro.

Ce sont des postiers qui prendront ces métiers qui émergent.

Les DET seront de plus en plus des DET à priorités bancaires (attention, il n'y aura pas de terrains bancaires, on gardera le côté multi métiers). Cela privilégiera ceux qui ont déjà accompli un parcours bancaire.

Beaucoup de coclis ont postulé sur les postes pros et constituent la majorité de cette nouvelle « promotion ».

## ACCORD SOCIAL

*SALLE : Nous souhaitons avoir quelques nouvelles sur le nouvel accord social.*

*D.M :* Il est difficile d'en parler car il n'est pas encore signé. Je ne peux pas rentrer dans les détails, afin de respecter les règles de dialogue social avec les organisations syndicales.

L'accord bancaire reprend beaucoup d'engagement de tout ce qu'on vient d'évoquer. Il y a des mesures importantes, dont notamment celle constituant à transposer une partie de la RVB dans le salaire fixe. Cela donnera plus de confort et de motivation au conseiller, tout en gardant une pression saine et positive. Ce sera un système de rééquilibrage entre le fixe et le variable tout en gardant une enveloppe constante. Il y a aussi des engagements sur la formation, le parcours de carrière,... Nous avons très envie de le signer.

*SALLE : Pourquoi n'a-t-il pas été signé ?*



*D.M : .....Tout ce que je peux dire, c'est qu'il sera signé avant la fin de l'année.*

## PNB

*SALLE : Quand on a commencé à nous parler du PNB, on comparait notre PNB à celui des autres groupes bancaires pour nous situer. Or nous avons déjà expliqué en audience que cette comparaison était mal venue puisqu'on nous parlait du PNB de tout un groupe. Nous souhaitons une comparaison sur le PNB de la partie banque de détail (Ex sur la banque de détail, la BNP a un PNB de 6 milliards et c'est le PNB de tout le groupe, soit 40 milliards, qu'on nous présentait). Cela ne nous pose aucun souci de parler de PNB, mais comparons ce qui est comparable !*

*D.M : Je ne me sens pas visé car quand je communique sur ce sujet, jamais je n'évoque pas ces chiffres-là. Il y a peut-être des contres exemples et nous communiquerons à nouveau là-dessus.*

*De plus, nous vous avons mis à disposition le PNB par terrain. Il y a une raison à cela. Il y a également une référence nationale.*

## RVB

*SALLE : Depuis 2009, nous constatons une diminution de notre RVB, la démotivation va alors de soi. La chute la plus importante date de la segmentation des portefeuilles. Les coclis ont eu le sentiment d'être devenus des super cofis et les cofis des super gesclis. Nous avons donc l'impression de nous « dé professionnaliser ». Quelle est votre stratégie pour nous remotiver ?*

*La collecte représente 2/3 du PNB et l'aplatissement de la courbe des taux génère par conséquent une baisse de 2/3 du PNB, comment allez-vous la compenser ? Sachant que vous nous avez affirmé toute à l'heure qu'il n'y aurait pas de baisse de l'effectif, cette compensation sera-t-elle faite en augmentant de nouvelles recettes et si oui pouvez-vous nous en dire plus ?*

*Aujourd'hui, le conseiller généraliste vend toute la gamme, ce qui implique de connaître un environnement financier très large. Le conseiller risque alors d'avoir des connaissances moins pointues. Comme disait Mr Weber toute à l'heure : « on ne peut pas tout faire bien » .....Envisagez-vous une spécialisation du métier par environnement de produits ? Comme cela a été évoqué avec les MVB, qui eux aussi doivent se spécialiser. On se voit assez mal faire un Cachemire et un abonnement sur LPM le même jour sur le même client pour des questions de crédibilité professionnelle.*

*D.M : Le PNB est la traduction très concrète de tout ce qu'on vient de se dire. Nous sommes soumis à une forte pression sur le PNB puisque nous sommes une banque « surliquide ». Cela signifie concrètement que 60% de notre PNB est effectivement issu de la collecte (DAV et épargne). Cela vient de notre histoire, on fait du crédit et de l'équipement depuis peu. Avec la baisse des taux, cela représente -6% de recul du PNB à fin juin.*



Comment faire ? On fait du crédit, de l'équipement mais surtout, il faut que nos clients deviennent chez nous des clients principaux. Il n'y a pas d'autre issue que celle-là. Il faut compenser ce recul dû à la baisse des taux en augmentant le volume et les flux. Comment ? Sur la DAV, en ouvrant des comptes. On demande également de faire du crédit conso et immo (le crédit immo représente 12% du PNB avec 20% de croissance). Ce sont des opportunités de bancariser le client. Si je fais du crédit pour du crédit, 12% c'est bien, mais cela permet surtout d'équiper. Or l'équipement représente 36% du PNB, en croissance de 6-7%.

Avec la baisse des taux actuels, cela va renforcer l'idée que, demain pour un client, le DAV et les produits d'épargne moyen terme sont traditionnels. Comme tout le reste ne rapporte plus rien, le DAV va devenir le compte support de la relation. Avec la menace des nouveaux entrants : Apple, Google, Paypal qui entre en bourse. Comme plus rien ne rapporte, le compte de paiement deviendra le pivot central.

Donc c'est urgent de devenir le 1<sup>er</sup> banquier de nos clients, d'où la connaissance clients. Vous devez devenir le 1<sup>er</sup> banquier de vos clients (portefeuilles coclis et CSP) et je suis sûr qu'aujourd'hui, vous ne savez pas pour l'ensemble de vos clients, si vous êtes le 1<sup>er</sup>, le 2<sup>ème</sup> ou le 3<sup>ème</sup> banquier.

Quand on fait une opération de rachat de crédit comme en ce moment avec 1 Md €, « on rase gratis » et on se donne l'occasion historique d'appeler tous nos clients. Je ne comprendrai pas que tous nos clients n'aient pas été appelés. Au pire, le client aura déjà fait son opération, mais il sera enchanté que vous l'ayez contacté.

*SALLE : Comment fait-on pour éviter la fuite de nos clients lors d'une renégociation de prêt ?*

DM : En même temps que le bagage sur le rachat de crédit, on met à votre disposition un bagage sur la renégo, mais qu'on ne se trompe pas. Chaque fois que je parle de rachat, on me parle de renégo. Je voudrais qu'on me parle d'abord de rachat de crédit. Aujourd'hui, nous avons 3 renégociations pour 1 rachat. Là, le PNB va chuter, je vous le promet. L'ambition est de 3 rachats pour 1 renégo. On a 5% de parts de marché contre 40% au Crédit Agricole. Expliquez-moi pourquoi le Crédit Agricole fait plus de rachat que nous ?

Pour vous aider sur les renégo : suppression du taux pivot et suppression de l'obligation de présenter une offre de la concurrence.

*SALLE : Cela ne vient-il pas un peu trop tard ? Nous obligions nos propres clients à aller voir la concurrence. On le paye maintenant.*

DM : On a payé. Mais j'aime bien parler entre commerciaux car on sait très bien que quand un client nous parle d'un taux intéressant à la concurrence, c'est du flan. Même si vous n'avez plus d'obligation dans les notes chartées, cela ne vous interdit pas de demander la preuve à votre client. Nous vous renvoyons la responsabilité de le faire. C'est vous qui déciderez si vous faites confiance à votre client.

Avec une différence de 0,5 – 0,6%, le client n'a pas intérêt à se faire racheter son crédit et on ne perd plus de client.

Je veux donner au Réseau l'envie de se battre et bouffer des parts de marché.

Prenez cette invitation comme elle est : une opportunité de contact.

Idem pour le CSL boosté. Vous allez avoir une offre de CSL boosté à 3% sur 3 mois à partir de 30 000€ externes maxi 100 000€. Cela va coûter 30m€ de PNB mais c'est pour faire basculer les clients vers LBP.



Le rachat de crédit + le CSL feront monter le PNB donc la RVB.

J'attends des CSP que vous contactiez tous vos clients, soit 600 000 appels téléphoniques et 600 000 RQ.

Après nous donnerons des conditions favorables pour verser ces fonds sur l'assurance vie.

*SALLE : Pourquoi ne pas verser directement sur l'assurance vie ?*

*DM :* Mais faites-le ! On fera le bilan à la fin de l'année. Pour l'instant, le taux de couverture des portefeuilles CSP est de 35%.

Que ce soit la fête pour la fin de l'année : du contact, des rachats de crédit et du CSL boosté.

Avec ça, je suis sûr qu'on va faire évoluer le PNB.

Aujourd'hui, l'enveloppe de RVB progresse en fonction de l'inflation et non pas du PNB. Elle est distribuée à 90%-110%. Elle est donc protectrice quel que soit le budget de l'année, qu'il soit réalisé ou pas. En même temps, ce système est extrêmement discriminant car il n'est pas lié à la réalisation des objectifs. Je vous rappelle que vous n'avez pas d'objectifs. Elle est liée au niveau de la production de chacun comparée aux autres. Selon moi, il faudrait la faire évoluer. Le système de points est trop compliqué et mal réparti. Je voudrai qu'on aille sur du collectif, plus que sur de l'individuel.

*SALLE :* Cela risque d'être un frein pour les conseillers. Certains auront le sentiment que ceux qui ne bossent pas encaisseront autant que les autres qui auront bossé. Par exemple, un collègue qui tombe malade pensera qu'il pénalisera ses collègues malgré lui.

*D.M :* Il nous faudrait tout l'après-midi pour en discuter. Je lance le débat. Qu'est-ce qui fait la performance d'un terrain ? Est-ce un collectif tiré par des individualités ou juste des individualités ? Ma conviction, mais nous aurons l'occasion d'échanger là-dessus, c'est le collectif tiré par les individualités. Les individualités seront toujours récompensées par la part managériale, etc.... Nous sommes tous des commerciaux et nous récompenseront toujours les meilleurs. Il y a eu Deauville et il y aura Deauville les années suivantes. Dans le business, récompenser les meilleurs, c'est essentiel. Il n'y a pas d'équipe qui gagne sans un collectif qui gagne. Il faut trouver un nouvel équilibre.

*GE :* Je vais rebondir sur Deauville. Le Défi, c'est très bien mais collé au quadrimestre, ça fait assez long. Par exemple, vous être 1er de janvier jusqu'au 15 mars et quand vous finissez et que vous n'êtes plus dans le Défi, c'est quand même très rageant. Il y aurait un souhait d'une étape intermédiaire.

*Et il y a autre chose : il y a eu une note récente sur la conformité des dossiers portant sur l'obligation de faire signer les clients sur les fiches de synthèse. Pour la quasi totalité des conseillers, cette note est passée à la trappe. Des cobas ont été contrôlés à posteriori du Défi et qui ont été exclus du TOP 500 pour ça. Ils le vivent assez mal. Les contrôles devraient se faire au fur et à mesure et si quelque chose n'est pas conforme, avertir le conseiller.*

*D.M :* Je vais vous renvoyer cette question. J'apprécie le discours de cet après-midi car il n'est pas infantilisé, j'ai l'impression d'être entre patrons responsables. Vous êtes responsables de la gestion de votre portefeuille. La conformité, c'est essentiel. La dernière enquête de conformité des dossiers des CSP et des CGP (je prends cet



exemple là car vous avez un devoir d'exemplarité), on trouve 60 à 70% d'anomalies !!! Cela fait parti du devoir de conseil et sa traçabilité. Nous sommes extrêmement surveillés entre autres par l'AMF sur le taux de non-conformité. Cela nous met en risque d'avoir une amende très lourde.

On sait aussi qu'on fera d'autant mieux la conformité qu'elle sera dans les outils.

*SALLE : pour la conformité et l'AMF, nous comprenons, mais pourquoi la fiche de synthèse ?*

*DM : Je vais vous parler globalement. Il n'y a pas que la fiche de synthèse.*

Pour le TOP 500 , j'ai vu les dossiers et franchement il n'y avait pas photo. Après s'il y a des cas particuliers, je veux bien les voir. L'idée, c'est qu'on soit exemplaire

*SALLE : Ce serait bien que le conseiller ne l'apprenne pas comme un cheveux sur la soupe.*

*Le contrôleur quand il vient en bureau devrait faire un débrief.*

*DM : Là-dessus, je suis d'accord.*

C'est difficile pour nous d'envoyer à Deauville des commerciaux, dont nous savons et dont vous savez, qu'ils n'ont pas fait de bonnes ventes. Il n'y a pas que la fiche de synthèse. Je vais vous prendre un exemple des dangers que nous portons collectivement : il y a des centaines de clients de plus de 90 ans qui ont souscrit des contrats Cachemire 2 ou Cachemire Pat. Est-ce normal ? Il y a des clients de plus de 100 ans ! Attention, je ne dis pas que cela signifie forcément une mauvaise vente. J'ai l'exemple d'un client de 104 ans qui a souscrit avec son tuteur et l'accord du juge et pour lequel, tout est tracé, expliqué et justifié. Mais dans beaucoup d'autres cas, il n'y a aucune trace.

Ça peut aller jusqu'au pénal et je l'ai vécu.

## JOURNEES PRIVILEGES

*GE : Comment gérer la conformité d'un dossier avec un abattage de nombreux contrats sur 2 jours ? On nous demande de mettre toutes nos souscriptions sur les JP. On se retrouve donc entre la marteau et l'enclume. On aimerait avoir du temps pour gérer cela et que cela soit moins une usine d'affichage, mais une vraie journée privilège.*

*SALLE : C'est devenu une mascarade !*

*GE : Au lieu d'être vécu comme une véritable opportunité commerciale, c'est souvent source de stress.*

*D.M : Alors on va changer...*

Je vais d'abord vous parlez des Jeunes. Ne dites pas qu'en ce moment vous n'avez pas les conditions nécessaires pour les attirer. Je peux faire moins cher que gratuit, mais cela va poser des problèmes pour le PNB... On ne



peut pas faire mieux que ça. Après, on cherche et on des idées de produits de rupture qui devront apparaître en 2015-2016.

*SALLE : Ces offres devraient être pérennes.*

DM : Comment voulez-vous que je fasse des offres de gratuité pérennes ? Vous imaginez le coût que cela représente.

*SALLE : Il faudrait au moins les avoir au bon moment. Septembre-Octobre, c'est trop tard.*

DM : Et pour Juin, la semaine s'est transformée en 3 semaines.

*SALLE : Ils sont en examen ! Il vaudrait mieux une offre en avril-mai pour le dossier des étudiants boursiers qui ont besoin d'un RIB.*

*GE : C'est aussi dommage qu'une série comme Soda pour laquelle LBP a participé au financement, fasse de la publicité pour le Crédit Agricole. Avez-vous quelque chose de prévu pour la communication auprès des Jeunes ?*

DM : Avez-vous vu la web série « Comme ils disent » ? 6 millions de vues sur Youtube.

Vous voyez qu'on essaie de se remuer et je félicite les équipes du marketing qui se défoncent là-dessus. C'est compliqué actuellement de se différencier sur le marché. On n'a jamais été aussi présent qu'aujourd'hui sur les réseaux sociaux.

CM : Pour revenir sur le marché des Jeunes, on a dans chaque DR un animateur marché des Jeunes qui travaille auprès des équipes. Je vous rejoins et je militerai pour que les périodes d'offres soient un peu plus tôt. Pour autant, dans le Rhône, de nombreuses équipes ont atteints leurs objectifs et je vous en félicite. Cela signifie qu'avec un bon ciblage, de la VAD et du rebond en allant sur DRC, on équipe les enfants de nos clients, même hors période. C'est une priorité vitale de notre Réseau, faisons-le !

*GE : Je vous propose de revenir sur les JP*

DM : Elles ont été créées il y a 2 ans pour que ce soit la fête dans les bureaux.

*SALLE : C'est raté !!! C'est la fête du stress plutôt. On n'est pas contre les JP, mais c'est sur la façon dont elles se déroulent. On aimerait qu'elles soient modifiées pour que ce soit moins le stress et plus la fête.*

DM : Donc fête dans le bureau dans le sens où tout le collectif participe.

J'entends vos réactions, que cela ait pu être dévoyé avec des pratiques de frigo, etc... Entendez quand même qu'en 2013, la production des JP a représenté un 13ème mois. Cela a permis de mobiliser toutes les équipes d'un bureau. Cela a permis d'installer dans l'esprit de nos clients que dans un bureau de poste, il pouvait y avoir beaucoup d'activité commerciale. L'ambition des JP, c'était, c'est et ce sera encore ça en 2015.

C'est de la responsabilité locale, mais le frigo a fait perdre de l'argent s'il s'agit juste de la production des semaines précédentes.

Il y aura en 2015, moins de JP. Mais si la performance commerciale n'est pas au rdv, nous aurons tous perdu.

Prenez les JP comme des prétextes et des occasions exceptionnelles de contact. Elles coûtent très chères.



L'an prochain, il n'y aura plus que 2 périodes de JP au lieu de 4 mais avec des animations supplémentaires et des séquences qui dureront plus longtemps au service du bureau de poste.

*GE : Autre question sur les JP. C'est un constat partagé avec les DET, nous aimerions connaître les offres plus tôt pour pouvoir les préparer plus facilement. Pour ceux qui sont obligés de revenir sur des jours de RTT, leur permettre de les récupérer sous forme de RC et ne pas leur imposer de les décaler.*

*DM : Là, c'est vraiment une règle locale, je ne peux pas vous répondre. De plus, vous ne pouvez pas me dire que vous faites du frigo 3 semaines avant et vous donner les offres plus tôt. Sinon, autant faire du frigo tout de suite.*

*GE : Mais nous ne souhaitons pas faire du frigo. On aimerait justement pouvoir les préparer et faire venir les clients pour ça. En connaissant plus en amont les offres, nous pourrions savoir plus facilement qui appeler.*

*SALLE : En plus, il y a des bugs informatiques ou du moins des ralentissements.*

*CM : Non pas la dernière fois.*

*DM : J'entends cela et je suis là pour ça. Mais entre les journées de mai dernier où on était plantés et les dernières, rendons hommage au collectif. Le collectif, ce n'est pas que le travail des commerciaux, c'est aussi les équipes du siège et des équipes informatiques.*

*SALLE : Y aurait-il la possibilité d'avoir des budgets supplémentaires pour les JP ?*

*D.M : Nous souhaitons que les futures JP soient de vraies séquences d'animation commerciale avec des moyens en local pour vous permettre de faire venir vos clients dans une ambiance multi-métiers et qui soient anti-frigo, antistress, mais maxi-plaisir et maxi-résultats.*

Je vous remercie pour ces échanges de cet après-midi et pour tout ce que vous faites au quotidien.

Il est 17h M Moaté doit nous quitter, nous le remercions pour le temps qu'il nous a accordé.





## DEBRIEF

Nous précisons à nos collègues congressistes que comme chaque année les points prévus non abordés ce jour seront listés et revus en audience.

C'est toujours un moment un peu « frustrant » car le timing et les contraintes de dernières minutes ne nous permettent pas d'évoquer l'ensemble des sujets prévus.

RW est venu malgré un impératif professionnel qui s'est greffé sur son agenda. Il aurait pu annuler sa venue car il arrivait déjà de Nantes mais il tenait visiblement à nous rencontrer, même en partant tôt.

Nous évoquons avec toute l'assemblée les sujets qui ont peu ou n'ont pu être abordés.

Ce qui ressort de ses débats :

- Accord Social Bancaire

RW a été très bref alors que c'est le sujet de l'année. DM n'a pas non plus été très bavard à ce sujet. Le 1er volet porte essentiellement sur la rémunération et devait être signé en septembre, ce qui n'a pas été le cas. Compte-tenu du retard pris et même s'il est signé avant la fin de l'année, il sera difficilement applicable au 1er janvier. Le 2ème volet portant sur le parcours professionnel était prévu en décembre et tous les volets qui suivent (dont les tâches administratives) sont donc reportés.

- Le Management

Sur les risques de problèmes psychosociaux dus au harcèlement, c'est un sujet sur lequel DM a botté en touche régulièrement. Pourtant, notre Association la déjà alerté le Siège lors des précédentes audiences. Il existe des rapports de la médecine du travail qui sont très alarmants sur les métiers bancaires mais il a semblé ne pas vouloir entendre. Pour Mr Moaté, ce sont des contres exemples et des cas isolés. C'est un sujet que l'on ne lâchera pas mais il est délicat d'en parler en congrès car cela touche au médical. C'est pourquoi nous préférons donc mieux insister sur ce sujet en audience. D'après la Direction, les enquêtes menées ne montrent pas de problème particulier. Nous rappellerons leur obligation en matière de santé et proposons de mettre en place des protocoles de préventions. Il nous faut nous mettre en contact avec des psychologues du travail. N'hésitez pas à nous faire remonter des cas pour mieux comprendre comment c'est arrivé et ce que la Direction a mis en place pour protéger ses salariés.

La Protection Juridique est accessible librement et pleinement à tous les adhérents. Les coordonnées sont sur le site. Elle peut servir à chacun pour se défendre ou attaquer l'entreprise ou ses clients. Elle n'intervient pas. Le seul cas, où la PJ n'interviendra pas, c'est dans le cas où le Cobra vole l'entreprise ou un client.

La pression commerciale ne doit pas amener au harcèlement moral.



La réponse de DM aujourd'hui est que les DET actuels sont trop multi-métiers et comme ils vont être déchargés en partie pour se concentrer sur le bancaire. C'est en partie vrai, mais cela n'explique pas tout. Il reste des dérives quelques soient les tâches qui leur sont attribuées.

De plus, une partie des managers ne pourront pas rester. Il ne restera pas 2600 DET à terme.

Le nombre de terrains va fortement diminuer et donc fatalement le nombre de DET aussi.

- Les 5 piliers

On a passé beaucoup de temps sur ce sujet.

DM a affirmé qu'il ne souhaitait plus qu'il y ait autant de déplacements des COBAS.

- MCU

On a déjà évoqué ce sujet en parlant du harcèlement.

MCU va résorber les problèmes. Tous les congressistes attendent de voir le « Management sur mesure »

On nous avait vendu Carré d'AS. Aujourd'hui on nous vend TREMPLIN.

Visiblement, la Direction n'a pas compris que la pression commerciale a augmenté depuis MCU

- Les évolutions professionnelles

DM n'a pas répondu sur la sortie du commercial, sur ceux qui n'arrivent pas à obtenir des promos ni sur le passage à DET des CSP.

Il a juste parlé de formation.

Il a beaucoup parlé des coclis, mais pas des cofis, des gesclis. Il a oublié ce qu'on lui répète depuis plusieurs années sur l'évolution professionnelle. Comme nous ne pouvons pas tous accéder au management, il faut mettre des possibilités d'évolutions dans la chaîne commerciale. Nous avons déjà proposé de mettre les cocli en III.3. Tout ce qui est concret, il n'en a pas parlé. On avait demandé l'augmentation du nombre de cofis III.2 en rural. Il l'a évoqué, mais sans donner de chiffres.

Nous devons lui apporter des propositions concrètes lors de nos prochaines rencontres.

Il faudrait aussi poser la question des CS qui devront dans ce cas monter en grade, soit un grade III.4 et en groupe A. Ce sera plus facile pour les CSP, moins pour les CSI, dont la volumétrie risque fortement de diminuer dans les prochaines années.

- La RVB

Ce qui a été dit sur la RVB, c'est l'augmentation de la part fixe par rapport à la part variable et sur une part plus collective qu'individuelle.

Quant à l'augmentation de la RVB, nous constatons tous qu'elle est minime car plus on produit, plus la RVB diminue. Attention, sur la subjectivité des attributions des RVB de la part des managers sur la part collective.



- Les Journées Privilèges

Le système sera modifié, mais on se rend compte qu'elles seront plus longues.

DM n'a pas non plus répondu sur les exemples que nous lui avons présentés (dérives, disparités objectifs...).

Les congressistes ont été très étonnés de sa réponse sur le fait que les JP représentaient un 13ème mois en terme de production. A notre avis, ce n'est qu'une question de ligne comptable car avec le frigo (demandé par la plupart des managers), cette production serait de toute façon impactée sur l'année.

Effectivement peut-être un peu plus, mais c'est à la marge (on fait éventuellement une PJ en plus qu'on aurait pas vendue)

Pour les autres sujets qui n'ont pas été abordés :

Les Journées d'Exception dans le Rhône et les journées DEX avec une demande de les supprimer car la pression est aussi énorme que pour les JP.

Même si cela peut apparaître comme des initiatives locales (ou DEX), l'Asso peut intervenir sur ce sujet. Cependant, on se doute qu'il y a l'aval du siège dans ces initiatives.

Choix du lieu du congrès 2015 : Après appel à un département volontaire pour l'organisation du congrès en 2015, c'est la Saône et Loire (71) qui répond favorablement

Nous rappelons les coordonnées du site car le forum est en sommeil, ce qui est dommage. Cela donne l'occasion de pouvoir échanger entre conseillers.

Nouveau bureau ANCB : Comme prévu aux statuts le bureau actuel est démissionnaire sachant que 3 de nos collègues ayant changé de fonction ne seront pas volontaires pour 2015. En plus des 5 qui se représentent nous avons 4 nouvelles entrées.

Le congrès 2014 s'achève donc pour laisser place à un peu de tourisme local qui sera suivi du dîner avec soirée animée par un DJ.

Merci à tous les congressistes présents d'avoir participé.

Nous tenons également à remercier tout particulièrement Jean-Michel REY, le président de l'Amicale Nationale des MVB, qui était présent. Nous avons pu échanger avec lui sur différents sujets et souhaitons continuer dans les années à venir. Nous rencontrons des problématiques similaires alors que très souvent, nos 2 métiers sont mis en opposition (sentiment de contrôle pour les cobas, pression sur les MVB, etc...).



Or, il nous semble opportun de mettre en commun nos forces, afin de mieux nous faire entendre auprès de La Direction.

Jean-Michel a d'ores et déjà invité le président de l'Association au Congrès Nationale de l'Amicale des MVB qui se tiendra le 20 Mars 2015 à Paris.

### **MINI Conseil d Administration**

Disposant de très peu de temps l'équipe vote la composition du nouveau bureau et décide de prévoir un CA téléphonique courant janvier. Cela nous permettra entre autre de préparer l'audience au siège demandée pour janvier février 2015

La composition du nouveau bureau est la suivante

PRESIDENTE : Valérie COUZINET

VICE-PRESIDENTE : Elodie JUND

VICE-PRESIDENT : Cyril ANTUNES

VICE-PRESIDENT soutien trésorerie : Jean-Christophe PECHMAGRE

SECRETAIRE : Ghislaine GAUCHET

SECRETAIRE ADJOINTE : Blandine ACHIK

TRESORIER : Vincent ESPITALLIER

TRESORIERE ADJOINTE : Zahra ACHAR

CHARGE DE MISSION : Brigitte MERLIN qui se chargera cette année de l'organisation du congrès 2015



Merci

