

Les 5 piliers du développement commercial

CDSP DU 25 FEVRIER 2013

Une organisation qui ne satisfait plus les objectifs de développement ni les attentes clients

- ❑ Un portefeuille de clients sous exploité :
 - 10,5 millions de clients actifs sur 26 millions
 - 4,5 millions de clients différents sont rencontrés par an, soit un taux de couverture du portefeuille clients inférieur à 45%
- ❑ Les cibles stratégiques (jeunes, actifs, patrimoniaux) ne sont pas davantage rencontrées
- ❑ Un PNB par client de 410 € inférieur au marché
- ❑ Les attentes et les comportements clients ont évolué vers une utilisation multicanale des services bancaires :
 - Plus de 900 000 ventes réalisées par les centres financiers
 - 4 millions de clients utilisateurs de labanquepostale.fr
 - 500 000 clients utilisateurs de La Banque Postale sur mobile

Les ambitions de développement fixées par La Banque Postale nécessitent de faire évoluer le modèle de distribution

L'adaptation de notre modèle de distribution doit permettre de :



Transformer le réseau physique en un réseau multicanal



Focaliser la relation sur nos clients stratégiques

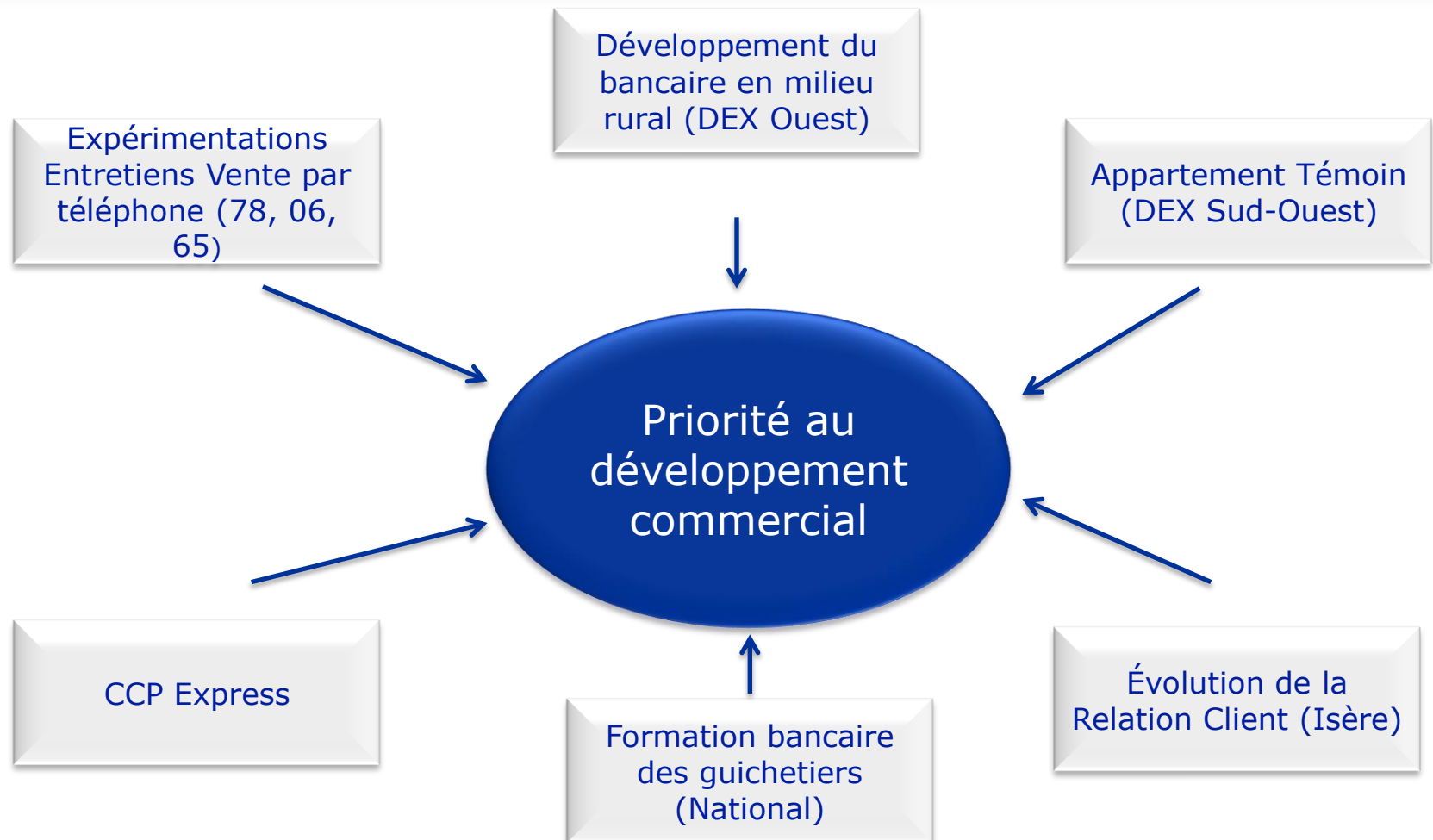


Améliorer l'efficacité commerciale sur la clientèle grand public



Renouveler le fonds de commerce avec des clients à potentiel

**Une priorité au développement commercial en 2013,
formalisée en 5 piliers hérités des expérimentations 2012 et des
attentes des collaborateurs.**



La stratégie « Priorité au développement commercial » s'organise en 5 piliers

Pilier 1 : Mise en portefeuille sur la base de la nouvelle segmentation

- Nouvelle composition des portefeuilles pour traiter les cibles stratégiques
- Evolution de la force de vente au niveau Terrain pour s'adapter au potentiel

Pilier 2 : Evolution des attendus métiers des conseillers

- Différenciation des métiers de cocli et de cofi afin d'être efficace à la fois sur les clients à potentiel et les clients mass market
- Meilleure complémentarité de ces deux fonctions

Pilier 3 : Généralisation des entretiens vente par téléphone

- Développement du multicanal en bureau de poste
- Réponse aux nouvelles attentes clients en termes de réactivité et de souplesse

Pilier 4 : Intégration du guichetier à la dynamique bancaire

- Participation proactive des guichetiers à la qualification des bases de données clients
- Commercialisation d'une gamme plus étendue de produits bancaires

Pilier 5 : Evolution du rôle du DET

- Nouveau rôle du DET vers plus de responsabilisation sur le développement commercial et la maîtrise des risques
- Adaptation le pilotage et Carré d'As v2 vers davantage de personnalisation

Ce qui change pour les différents acteurs

Guichetiers	✓ Participation à la qualification des données clients ✓ Commercialisation des livrets A, LDD, livrets jeunes, formules de compte, cartes bancaires et assurances moyens de paiement, e-carte bleue
Conseillers Financiers	✓ Nouveau portefeuille comprenant à minima 3 000 clients (issus de la nouvelle segmentation) ✓ Possibilité de réaliser des entretiens conseil par téléphone
Conseillers Clientèles	✓ Nouveau portefeuille comprenant à minima 900 clients (issus de la nouvelle segmentation) ✓ Possibilité de réaliser des entretiens conseil par téléphone
CSP	✓ Nouveau portefeuille comprenant à minima 250 clients (issus de la nouvelle segmentation) ✓ Possibilité de réaliser des entretiens conseil par téléphone

Les piliers sont intégrés dans un même programme, mais sont indépendants dans leur mise en œuvre

Les grands principes du déploiement sont les suivants :

- Un dialogue social national relatif aux 5 piliers (*de Janvier à Mars*)
- Une communication importante et une implication forte du management (*Séminaires DELP/DCRB et DV/DCB fin Février / début Mars*)
- Un déploiement cohérent des piliers 1 et 2 – Mise en portefeuille et évolution des attendus métiers, avec la nécessité d'un dialogue social local au préalable (*de Mars à Juin, puis bascule des portefeuilles à partir de Juillet par vagues*)
- La généralisation des entretiens vente par téléphone (pilier 3) et l'évolution du rôle du guichetier (pilier 4) peuvent être déployés de manière autonome
- L'évolution du management et du pilotage (pilier 5) doit fédérer l'ensemble des piliers et donner du sens aux évolutions

Le dialogue social national

- ✓ La première CDSP nationale a eu lieu le 18 janvier.
 - Présentation du PACS 2013
- ✓ Des bilatérales ont eu lieu avec toutes les organisations début février pour détailler les cinq piliers.
- ✓ La deuxième CDSP a lieu le 25 février.
 - Présentation du sens global des 5 piliers
 - Principaux éléments du déploiement et du plan de communication
 - Dispositif d'accompagnement RH : mesures individuelles, engagement sur un timing de déploiement RH sur deux ans...
- ✓ La CNSST a lieu le 25 mars.

Le plan d'accompagnement

- ✓ Un plan d'accompagnement qui s'applique jusqu'en 2015
- ✓ Périmètre :
 - ✓ Conseillers bancaires
 - ✓ Par extension, les gestionnaires bancaires
- ✓ Accompagnement financier
 - ✓ Mobilité géographique :
 - ✓ BRH 2002
 - ✓ Mesures allongement de trajet (cf Accord guichetiers et COBA)
 - ✓ Mesures complémentaires pour déménagement (7000€)

Le plan d'accompagnement

✓ Mobilité fonctionnelle

Fonction d'origine	Réorientations envisagées	Fourchette négociable localement
Gestionnaire bancaire 2.3	▪ Guichetier référent	0 à 2 000 €
	▪ chargés de clientèle SF	
	▪ Autre fonction	0 à 600 €
COFI 3.1	Encadrant de proximité/chargé de développement SF	0 à 3 000 €
	Autre fonction	0 à 600 €
COCLI 3.2	Encadrant de proximité/ chargé de développement SF/ Moniteur des ventes/conseiller à distance.	0 à 3 000 €
	Autre fonction	0 à 600 €

Le plan d'accompagnement

- ✓ Mobilité fonctionnelle
 - ✓ Extension de la période de mise en œuvre pour la mesure de compensation temporaire sur la RVB pour les conseillers évoluant hors de la ligne conseil bancaire au sein de l'Enseigne, des SF ou de LBP.

ANNEXE : Un dispositif de formation ambitieux est inscrit au PNF 2013 pour accompagner l'amélioration de l'efficacité commerciale

<i>Acteur</i>	<i>Dispositif</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Contenu : éléments clés</i>
Guichetiers	1 jour	Optimiser la relation bancaire client au guichet	Commercialisation des nouveaux produits bancaires
Gescli	Formation par les moniteurs	Optimiser la relation bancaire dans l'espace commercial	Nouveau périmètre bancaire du guichetier, évolution des métier de conseiller, le rôle du gescli dans cette organisation
Cofi	2 jours démultipliés par les MVB	Optimiser la relation client en tant que Cofi	Réactivité par rapport aux sollicitations clients, gestion d'un ptf large
Cocli	1 jour	✓Optimiser la relation client en tant que Cocli ✓Approfondir ma connaissance des problématiques patrimoniales	✓Gestion proactive d'un portefeuille ✓Assurance Vie, fiscalité et droit de la famille
CSP	1 jour	Optimiser la relation client avec les clients patrimoniaux	Relation client personnalisée, prise de référence, recommandation
DETA	1 jour	Piloter la relation client bancaire avec son équipe au guichet	Pilotage du guichet sur les nouvelles activités bancaires
MVE	1 jour	Optimiser la relation client bancaire avec la ligne guichet	Évolutions du métier de guichetier
MVB	1 jour	Optimiser la relation client bancaire avec la ligne conseil	Évolutions du métier de conseiller
DET	6 jours	Responsabilisation des managers	Pilotage bancaire, gestion des risques, management personnalisé
DV	1 jour	Piloter la relation client avec ses équipes	Évolutions des métiers et du pilotage

ANNEXE : Un dispositif de formation ambitieux est inscrit au PNF 2013 pour accompagner la mise en place des entretiens vente par téléphone en bureau

<i>Acteur</i>	<i>Dispositif</i>	<i>Objectifs</i>	<i>Contenu : éléments clés</i>
Cofi	1 jour démultiplié par les MVB	Maîtriser les entretiens vente au téléphone	Relation à distance, bonnes pratiques, méthode de vente au téléphone
Cocli	1 jour démultiplié par les MVB	Maîtriser les entretiens vente au téléphone	Relation à distance, bonnes pratiques, méthode de vente au téléphone
CSP	1 jour démultiplié par les RDCSP	Maîtriser les entretiens vente au téléphone	Relation à distance, bonnes pratiques, méthode de vente au téléphone
MVB	2 jours	Maîtriser les entretiens vente au téléphone et accompagner les conseillers	Relation à distance, bonnes pratiques, méthode de vente au téléphone
RDCSP	2 jours	Maîtriser les entretiens vente au téléphone et accompagner les conseillers	Relation à distance, bonnes pratiques, méthode de vente au téléphone