



## **PANORAMA 2013 : LE MONDE ENTIER DE LA BANQUE PRIVEE AVAIT RENDEZ-VOUS A PARIS!**

Paris, Place de la Bourse, Palais Brongniart. Il n'y avait sans doute pas de lieu mieux choisi que le temple historique de la Finance française pour accueillir à Paris la huitième édition de Panorama, le séminaire annuel de formation de Crédit Agricole Private Banking. Deux jours durant, du 2 au 4 octobre 2013, 80 collaborateurs issus du monde entier se sont ici réunis pour apprendre à mieux se connaître, enrichir leur vision du métier et porter sur celui-ci un regard résolument... Panoramique

Plénières, sessions de questions/réponses avec les dirigeants, ateliers participatifs, moments de détente et de networking, séance de team-building en plein air, on revient sur les temps forts du séminaire.

### **Le top management au rendez-vous**

Cette année encore, chacun a salué la qualité de l'organisation et la richesse du programme de Panorama. En plus du cadre magique de Paris, d'une orchestration parfaite des temps du séminaire et de la qualité des interventions, c'est l'implication directe des dirigeants du groupe qui a marqué les esprits. Christophe Gancel, CEO de Crédit Agricole Private Banking ainsi que son équipe, Olivier Toussaint, CEO de CA Indosuez Private Banking et Denis Kleiber, Directeur de la Communication Financière de Crédit Agricole SA étaient au rendez-vous pour animer ces journées avec les panoramistes. Ceux-ci ont eu également la chance d'interviewer 8 personnalités du Groupe venant de différents métiers : Jean-Yves Hocher, Bertrand Corbeau, Marc Oppenheim, etc...

*"La présence du top management à Panorama, c'est une énorme valeur ajoutée" déclare Sabrina Jacquot, Human Resources Manager à Miami, pour qui cela témoigne non seulement du respect que l'on a pour les personnes qui travaillent dans le Groupe mais aussi d'une volonté affirmée de la Direction de se tenir au plus près des réalités du métier et de tenir compte des retours du terrain pour élaborer et déployer la stratégie. Diego Lavista, Relationship Manager venu d'Uruguay, confirme : « Je travaille à Montevideo, dans un petit bureau de 16 personnes, et pour nous, le siège du Groupe, inutile de vous dire que ça paraît très loin. J'ai travaillé dans d'autres banques et je n'ai jamais vu un seul dirigeant prendre l'initiative de venir me parler en face à face. J'ai apprécié que les dirigeants du Crédit Agricole se déplacent et qu'ils le fassent pour répondre très franchement à toutes nos questions. ».*

### **Le Groupe compte sur vous!**

La journée du 3 octobre était effectivement placée sous le signe de l'authenticité et du langage de vérité. Christophe Gancel n'a pas fait mystère de la complexité de l'environnement économique en 2013 ni sous-estimé les défis qui attendent le Métier en 2014, et cela dans une langue très concrète, chiffres à l'appui.

Pour autant, c'est au courage, à l'énergie et au talent des troupes qui l'en a appelé pour faire face à autant de challenges que sont l'aversion croissante au risque chez les clients, l'intégration des contraintes réglementaires dans le futur échange automatique d'informations visant à purger la

partie off-shore, le renforcement de l'activité dans les pays émergents, ou encore l'unification des dizaines de marques actuelles au sein d'une identité unique.

« *Il faudra écraser à la fois le frein et l'accélérateur, a conclu Christophe Gancel, mais pas sur les mêmes sujets.* » En d'autres termes, c'est sur un pilotage fin des managers que la Direction compte pour mettre en œuvre une stratégie habile dans un contexte exigeant.

Les participants au séminaire l'ont bien compris qui voient dans la confiance placée en eux par le top management, un vrai "booster" de motivation : « *Je cerne mieux les opportunités que je peux tirer des décisions stratégiques du Groupe, explique l'un d'eux. Il y a eu un véritable effort de pédagogie, sans aucune langue de bois. Avec ça, je vais ressortir de ce séminaire gonflé à bloc.* »

### **De l'ouverture d'esprit, de l'échange et de la créativité**

"Gonflés à bloc", repartiront assurément les participants, mais également enrichis d'une vision élargie de leur métier et du Groupe et d'une conscience toujours plus affûtée de leur rôle de leaders. Car l'un des objectifs que se donne Panorama, c'est de renforcer le potentiel des collaborateurs de Crédit Agricole Private Banking en ouvrant le plus largement possible leur regard sur tout ce que recouvre l'activité de banque privée, en sus de ses aspects techniques ou purement financiers.

En invitant ces managers aux profils variés, aux origines géographiques différentes, aux parcours multiples et aux fonctions diverses à se rencontrer, c'est une curiosité d'esprit indispensable à la compréhension globale des sujets que l'on entend développer et valoriser chez eux. Alors, tout est fait, durant le séminaire, de workshops participatifs en moments réservés à un convivial networking, pour favoriser les échanges, stimuler la créativité et emmener les panoramistes sur des terrains qu'ils ont moins l'habitude de pratiquer.

### **Prendre conscience de la puissance de l'audace et prendre confiance en la force du Groupe**

La *Wealth Academy*, atelier parmi les plus marquants de la journée du 3 octobre est une illustration parlante de cette volonté. Voilà huit groupes de panoramistes, panachés par métier et par origine géographique, aux prises avec des *case studies* inspirés de situations réelles. Une cliente qui vient de gagner le gros lot au loto débarque dans le bureau du banquier, un chef d'entreprise s'annonce avec des questions sur la sécurisation de son patrimoine, le fils d'un sultan maltais cherche un partenaire pour gérer sa fortune... Aux participants du séminaire de jouer! Les "battles" de 4 minutes auxquels ils se livrent se rapprochent plus du match d'impro que du rendez-vous clientèle auxquels ils sont d'ordinaire confrontés. Et les débats vont bon train : *Tous les coups sont-ils permis? C'est pas très fair de taper sur la concurrence, quand même! Je veux bien admettre qu'il a été drôle, mais à quel moment a-t-il placé le produit? Est-ce que franchement un client attend qu'on joue les pysys?*

Elisabeth Renaudon, Responsable Marketing Stratégique et Développement, qui a mis au point cet atelier, va de groupe en groupe, pour palper l'ambiance. Une bonne dynamique s'installe : les panoramistes sont en train de réaliser que les questions que l'on se pose comptent parfois plus que les réponses calibrées que l'on aurait tendance à donner, quand on maîtrise parfaitement son sujet. Et d'inciter les participants à se dépasser encore, à se surprendre eux-mêmes pour faire la différence : « *Vous pouvez danser, chanter, ne soyez pas trop techniques. Vous voulez le client !* ».

Danser devant le client, vraiment ? « C'est que l'exercice, dit-elle, vise moins à tester la solution à

laquelle les banquiers vont aboutir, qu'à développer leur sens des situations et à leur faire prendre conscience qu'il faut des compétences multiples pour atteindre la performance ». Des compétences multiples, chacun peut en développer, mais personne ne peut être tout à la fois et c'est surtout en apprenant à jouer la complémentarité et à compter sur la cohésion du collectif que l'on révèle son potentiel. A la sortie de la *Wealth Academy*, l'une des participantes, le dit en toute simplicité : *"Je me suis vraiment rendue compte de ce qu'apporte la puissance du travail en groupe et la collaboration entre les différents métiers."* Cela a l'air d'une évidence, mais c'est tellement plus convaincant quand les déclarations d'intention deviennent une réalité pratique et concrète!

### **Tous plus "open minded"**

Encourager la coopération en mettant en valeur la richesse des métiers du Groupe qui sont autant de cartes à jouer pour son avenir, favoriser la constitution d'un véritable réseau professionnel interne pour développer les synergies transversales et faire comprendre à tous ce que sont les valeurs profondes du Crédit Agricole, telles sont les missions de Panorama. Objectif atteint ? Parmi les participants au séminaire unanimement enchantés par cette parenthèse hors du temps, Antoine Köning, Advisor à CFM Monaco, résume : *« J'ai pleinement pris conscience que, même si nous sommes membres de nos unités locales, avec notre environnement particulier et nos contraintes spécifiques, nous appartenons véritablement à un Groupe. Le séminaire m'a véritablement permis de le ressentir et d'en percevoir tous les bénéfices. J'en sors plus open minded et plus fier encore de faire partie du Groupe Crédit agricole »*

### **Témoignages de participants**

#### **José Gonzalez, Relationship manager, Suisse**

***"C'était vraiment du haut de gamme. Toutes les présentations auxquelles nous avons eu droit m'ont appris quelque chose."***

« L'investissement personnel est très important pour un collaborateur qui participe à Panorama. Ce ne sont vraiment pas des vacances ! Cela fait douze ans que je suis dans le Groupe et malgré cela, les présentations auxquelles nous avons eu droit m'ont toutes appris quelque chose. C'était vraiment du haut de gamme. Après avoir longtemps travaillé à l'*Advisory*, je suis maintenant Responsable de Comptes pour l'Afrique : j'ai beaucoup voyagé et je connaissais déjà de nombreuses personnes. Pourtant, en trois jours, j'ai démultiplié mon réseau. Le fait de connaître des collègues du monde entier a des implications concrètes : si un de mes clients décide de délocaliser une partie de ses avoirs, je vais piloter le projet en interne avec la conformité pour m'assurer de sa légalité et je pourrai ensuite l'orienter vers le *Relationship Manager* du pays où il a décidé de partir, et que j'aurais rencontré à Panorama, par exemple à Valence en Espagne ou à Montevideo en Uruguay. »

#### **Marie Fourmeaux, Lawyer, Paris**

***"J'ai pu élargir mon angle de vue"***

« J'ai particulièrement apprécié la *Wealth Academy* parce que cela permet de se rendre compte de ce qu'apporte la puissance du travail en groupe et la collaboration entre les différents métiers. Cela

m'a permis d'élargir mon angle de vue. Evidemment, je vois très bien le type de travail que fait mon voisin de bureau, mais en participant concrètement à la conduite d'un projet avec les collègues des autres métiers, on s'enrichit mutuellement de nos façons de travailler. En tant que Lawyer, pour répondre au besoin du client imaginé pour le *case study*, j'avais tendance à élaborer un scénario bien huilé, sans faille, alors que les *Relationship managers*, eux, sont plus habitués à travailler sans filet. Nous avons des approches différentes, mais au final, nous partageons tous le même objectif : nous ne vendons pas un produit en particulier, ce que nous vendons, c'est le Groupe, dans sa globalité. »

**Michael Yeo, Relationship Manager, Singapour**

***"C'est excellent de confronter les pratiques du métier avec une approche multiculturelle"***

« C'est excellent de participer à Panorama pour confronter les pratiques du métier de *Relationship Manager* avec une approche multiculturelle. Le rapport au risque notamment est fascinant. En Asie, nos clients voient parfois notre métier comme un jeu, ils nous challengent en permanence et sont en demande de produits qui correspondent à leurs attentes. Un peu comme le faux client de l'étude de cas, lors de la *wealth academy*, qui nous a poussé dans nos retranchements en nous demandant par exemple un effet de levier de 20 fois sa mise ! Je me suis rendu compte que mes collègues d'Amérique Latine ressentaient le même besoin, mais que c'était beaucoup moins le cas pour ceux qui travaillent en Europe. »

**Edouard Senn, Relationship Manager, Paris**

***"C'est une incroyable opportunité de découvrir comment nos collègues travaillent dans les autres entités "***

« Panorama, c'est une incroyable opportunité de découvrir comment nos collègues travaillent dans les autres entités. Les enjeux ne sont évidemment pas les mêmes selon que l'on évolue en France ou en Amérique latine ou en Asie. Chez nous, les relations avec les Caisses Régionales sont au cœur du travail au quotidien. C'est une force, parce que nous bénéficions de leur réseau qui nous permet de puiser dans un vivier de clients, mais il faut beaucoup de diplomatie pour que la relation avec les Caisses ne se transforme pas en concurrence. Dans les pays émergents, les *Relationship Managers* doivent être plus offensifs dans la prospective : c'est plus difficile pour eux d'aller chercher le client. Nous avons des problématiques communes mais des façons diverses de les aborder, c'est bien de pouvoir s'inspirer mutuellement. »

**Natalya Breton, Relationship Manager, Luxembourg**

***"Ce que j'ai appris à Panorama va clairement me servir dans ma pratique quotidienne"***

« Je travaille dans le Groupe depuis six ans, mais malgré mon ancienneté, j'ai appris énormément de choses sur le Groupe, lors de Panorama. J'ai notamment été frappée par la présentation de Clare Brennen, Directrice de la Communication chez Crédit Agricole Private Banking sur la multitude des marques existantes au sein de notre Métier et par sa volonté d'internationaliser la marque, que je trouve excellente. Ca va clairement me servir dans ma pratique quotidienne. En effet, il arrive très souvent que mes prospects ignorent que Crédit agricole possède une activité de banque privée. Pour eux, c'est la banque des paysans ! J'aurai désormais de nouvelles billes pour répondre à ça. »

### **Dans Paris à Touc Touc...**

Paris, 3 octobre 2013. Les températures sont douces mais le ciel est menaçant. Entre deux plénières et un workshop, les organisateurs de Panorama gardent un œil sur l'appli météo de leur Smartphone. C'est qu'une surprise un peu particulière attend les participants au séminaire après le repas du soir et qu'il serait de bon goût que la pluie ne vienne pas s'en mêler.

En effet, quand ils sortent sur le parvis de la Place de la Bourse vers 21 heures 30, ce n'est pas un bus ni un cortège de taxis qui attendent les panoramistes, mais... Une dizaine de cyclobulles et une trentaine de touc-touc, ces petits équipages tricycles que l'on voit plus volontiers dans les rues de Bangkok que dans les quartiers d'affaires de Paris. La session de team-building du séminaire s'annonce pour le moins originale : ce sera une chasse au trésor dans les rues de Paris à coups de pédales!

L'événement produit qui a conçu l'animation avec les équipes de Crédit Agricole Private Banking, raconte : *"Pour le retour de Panorama à Paris après 4 ans, il fallait marquer le coup. Offrir à ces personnes venues du monde entier une vraie visite culturelle de la plus belle ville du monde, mais en leur proposant quelque chose d'atypique, de différent et de très convivial. Nous voulions aussi que cette sortie s'inscrive pleinement dans le programme du séminaire et qu'elle soit une autre façon d'en incarner le propos et les valeurs de participation, d'échange, de cohésion."*

Et hop! C'est parti, en binôme derrière leur chauffeur, les panoramistes roulent vers l'Opéra. Pour connaître leur destination suivante, ils doivent résoudre une énigme. Vite! Les autres équipes les talonnent. Solution trouvée? En route pour la Cour du Louvre. C'est beau, la pyramide la nuit. Mais le spectacle, c'est aussi les Panoramistes qui le font. Face au badauds, voilà que le défi qu'ils ont à relever, c'est de réaliser une chorégraphie. Fous rires. Puis le parcours semé de gentils pièges, jeux et paris se poursuit : le Musée d'Orsay, la Concorde, le Petit et le Grand Palais, les Champs Elysées, le Trocadéro et la Tour Eiffel. Arrivée prévue à minuit, à l'heure précise où la "grande dame de fer" se glisse dans son fourreau de lumière. *"Paris, c'est magique! Encore plus de nuit, les monuments sont superbement éclairés. De plus, quand vous traversez la ville à bord d'un touc touc, vous voyez tout, et où que votre regard se porte, à gauche, à droite, devant, au-dessus de votre tête, il y a des merveilles à voir..."* dit l'organisateur, qui ne se lasse pas des splendeurs d'une capitale qu'il connaît pourtant comme sa poche.

Mais Paris la sublime a-t-elle toujours autant de charme quand la pluie décide de s'inviter en pleine session de team building en plein air? *"Vous pensez bien que l'orage annoncé nous a inquiétés toute la journée. Finalement, la pluie a été bonne joueuse, elle s'est déclarée plutôt vers la fin de notre périple. Et, au lieu de gâcher la fête, elle a apporté une touche d'humour supplémentaire. Les participants étaient dans un tel bon esprit, il y avait une vraie bonne humeur, une ambiance complètement décontractée. J'ai vu un participant arrivé au Troca trempé de la tête aux pieds, mais avec un sourire jusqu'aux oreilles. Je me suis dit, "il va m'envoyer la facture du pressing", mais au lieu de ça, il est venu me remercier parce que ça faisait longtemps qu'il ne s'était pas autant amusé!"*