COMPTE RENDU

COMITÉ SOCIAL ÉCONOMIQUE CENTRAL (C.S.E.C.)

7 octobre 2020

Point maisons de vacances

La direction souligne que le désengagement de Lcl date d'une vingtaine d'années. Les coûts passés s'élèvent à 5.7M€ + 2M€ sont à venir. La volonté est d'aboutir à un accord équilibré et source d'économies. La volonté est d'entrer en négociations. La seule question est de savoir si l'on négocie avec les OSR ou le Csec. La loi a évolué dans le sens des OSR. La direction a proposé 2 dates.

Le secrétaire fait remarquer que les OSR ont décliné l'offre de négociation.

Point nouvelle proximité

Impact réseau

Dixit L Fromageau. La stratégie de la banque est confortée par la crise montrant à la fois l'importance du digital et de l'humain. La base client est en croissance et l'indice de satisfaction en amélioration. Les objectifs commerciaux en assurance et prévoyance restent à un client équipé sur trois. L'assurance est un élément stratégique car indépendant des problématiques de taux et sans risque.

D'une manière globale et dans le contexte de recherche d'économies que nous vivons, à combien chiffrez vous les économies liées à ce projet ?

Le projet LCL Nouvelle Proximité est un projet de transformation et de simplification, dont l'objet n'est pas de réaliser des économies.

Dans ce projet l'objectif de Banque urbaine est clairement maintenu, tout comme les notions d'autonomie des acteurs, de simplification des process et de la satisfaction client. Le rôle du DGA est conforté en tant qu'acteur de la transformation, notamment dans la phase de regroupement d'agences. Source Lcl pilotage : sur les 15 plus petites DR nous en trouvons 9 en zone diffuse et 6 dans le grand Paris.

Le projet démarre dès maintenant quelle en est l'échéance et sous quel délai serez-vous en capacité de nous fournir la nouvelle cartographie DR et DGA ? Quand aurons-nous la liste des DGA et des DR qui seront fermées par DDR ?

Le projet LCL Nouvelle Proximité ne comprend pas de nouveaux regroupements d'agence ou de regroupements de DDR. Il n'y a donc aucune cartographie future qui a été établie. Ces regroupements se font au fil de l'eau, en tant que de besoin, avant comme après le projet Nouvelle Proximité. Regroupements de DR et de DGA réalisées, après consultations locales, sur ces deux dernières années, dans le cadre de la vie courante du réseau : Le projet LCL Nouvelle Proximité ne modifiera pas les perspectives d'évolution proposées actuellement aux collaborateurs. Elles dépendront des compétences, du parcours individuel, des appétences des collaborateurs concernés, des opportunités éventuelles et relèvent donc de la gestion individuelle. Le projet LCL Nouvelle Proximité ne prévoit aucune modification du contrat de travail.

DDR	DR		DGA	
	2019	2020	2019	2020
Occitanie	0	0	0	0
Est	0	0	0	0
Ouest	0	0	2	0
Sud-Ouest	0	0	0	0
Nord-Ouest	1	0	2	1
RAA	0	0	0	1
Méditerranée	0	0	0	1
GPNO	0	1	0	1
GPSE	0	1	0	2
TOTAL	1	2	4	6

Quels sont les critères de sélection des entités visées ?

Cela se fera au fil de l'eau selon les spécificités locales et en fonction des départs naturels. Ce n'est pas millimétré. Je crois en la responsabilité des managers en local, car les territoires sont très différents.

En quoi diffère votre stratégie en milieu urbain et diffus ?

Pas de différence il y a une stratégie unique valable pour l'ensemble du LCL.

Quelle est votre définition d'un milieu urbain ?

Stratégie unique de pratiques, d'accompagnement et de culture. Dixit M Fromageau : « La question du maillage est une autre question ». Nous sommes passés d'une stratégie « Paris Lyon Marseille » à une stratégie de 1ère banque urbaine avec une volonté de nous développer sur les villes en général, sur les métropoles régionales, sur les villes moyennes, aujourd'hui, toutes les villes de + 50.000 habitants. Il y a beaucoup de villes qui se développent. C'est du géomarketing.

Quelle est la cible du futur nombre d'agences ? Du nombre de DDR ? Ce n'est pas le sujet du projet. Il n'y a pas une approche centrale, jacobine. Cela se fera au fil de l'eau avec les équipes en local. Chaque sujet sera regardé selon les caractéristiques locales.

Quelle est la taille minimale cible d'une DDR, DR, DGA, Agence ?

Il n'y a pas de norme donnée par le central, suivant les périmètres, nous visons (+ ou -) 6 managers. Les délégations et la capacité à exercer l'activité nous semblent suffisantes. Concernant les DDR et les agences : ce n'est pas le sujet du dossier.

L'impact des fusions DR et DGA a nécessairement une incidence sur le nombre d'agences.

Le projet LCL Nouvelle Proximité n'a pas vocation à traiter les évolutions possibles du maillage Réseau LCL.

Quelle est votre vision quant à la co existence des réseaux Lcl et CRCA en milieu rural au vu de nos difficultés à pourvoir les postes et à développer nos agences à effectif réduit ? Quel est l'avenir de notre réseau diffus ?

Pas de cartographie, il y a un travail en local sur les évolutions du maillage et les regroupements qui pourront être proposés. Sur ces secteurs diffus et selon les bassins, c'est à nous de préparer l'avenir et d'anticiper et d'accompagner les personnels sur les changements.

En quoi ce projet s'inscrit-il dans « l'ambition LCL première banque urbaine ».

…pas de réponse très précise……

Impact en DR

Le DR développeur auprès des acteurs économiques : n'est-ce pas le cas actuellement ? Qu'est ce qui change ?

Oui, cela est déjà le cas et c'est la raison pour laquelle il n'y a qu'une simple évolution. Le projet LCL Nouvelle Proximité vise à allouer davantage de temps à des missions déjà existantes qui sont cœur pour atteindre collectivement nos objectifs de satisfaction client et de développement.

Qui disposera des délégations DR à la place de l'adjoint DR ?

Les délégations du DR pourront être exercées intuitu personae par le DR et subdéléguées aux DGA lors des périodes d'absence. Par ailleurs des évolutions de certaines délégations sont prévues pour renforcer l'autonomie des DGA notamment sur les décisions tarifaires. Chaque évolution de délégation fait l'objet d'une communication à l'ensemble des équipes concernées et les délégations sont en accès libre sur LCTout.

Le responsable animation relations clients sera-t-il le manager effectif des coachs ? Quelles seront les bases RVP des nouveaux métiers ? (Responsable animation, coach, etc.…)

Les coachs, comme cela ressort du document d'information du CSEC du 23 septembre 2020, seront bien sous la responsabilité hiérarchique du Responsable Animation Relations Clients, puisque celui-ci participe, à travers leurs actions, à l'objectif de montée en compétences des conseillers du réseau. A l'exception des coachs dont la dominante sera l'Assurance et la Prévoyance ; ceux-là seront présents physiquement dans la DR avec les autres coachs, mais ils seront rattachés hiérarchiquement à la Direction des Assurances (logique de création d'une filière métier de bout en bout). La RVP n'est pas modifiée dans le cadre du projet LCL Nouvelle Proximité.

Quand allez-vous produire les fiches métiers ?

Le projet LCL Nouvelle Proximité ne prévoit pas de création de nouveau métier à l'exception unique de celui de Chargé de Négociation & Tarification, dont la fiche de poste est produite dans le document d'information du CSEC du 23 septembre 2020. Pour le reste et comme exposé, il s'agit d'évolution des libellés d'emplois qui traduisent le recentrage des métiers sur leurs missions cœur. Les fiches vous seront communiquées rapidement.

Coach assurance non rattaché au DR : le coach assurance portera le plan de développement de la direction assurance. Doit-on en déduire que le DR n'a plus la main sur le développement de ce marché ? Qui évaluera ce coach ?

La responsabilité du développement de l'assurance reste celle des managers et notamment des DR. Le coach à dominante Assurance et Prévoyance vient en appui du DR et de ses équipes pour proposer des accompagnements et des plans d'actions inspirés des meilleures pratiques observées de niveau national. Le coach à dominante Assurance et Prévoyance sera rattaché au Responsable de Développement Part/BP s'il intervient sur ce marché, ou au Responsable de Développement Pro, s'il intervient sur le marché des professionnels, lesquels assureront les évaluations en s'appuyant aussi sur les avis des collaborateurs accompagnés et leurs managers.

COACH/ expert : 290 coachs sur le territoire national.

Les coachs sont à 80% en accompagnement sur le terrain ou en distanciel. Qui suivra les carnets de formation ?

Le principe de fonctionnement du carnet ne change pas. Comme aujourd'hui, il permet au collaborateur et à son manager de constituer une feuille de route partagée et vivante des apprentissages sur une période d'un an. Chacun est responsable en proximité.

Qui assurera le rôle jusque là tenu par les experts, de renseigner le réseau au fil de l'eau ? La montée en puissance du chatbot ne sera que progressive.

Le chatbot traitera, dès son ouverture en novembre, de plusieurs domaines qui représentent une part significative des questions : Assurances (MRH, auto, 2 roues, NVEI, assurance accidents de la vie, protection juridique) et Crédit immobilier. Il s'enrichira dès le T1 2021 de l'assistance sur les domaines de la Banque courante, de la Monétique ou encore de l'assurance emprunteur.

Quel type de coaching envisagez- vous, est-ce de la montée en compétences technique ou du développement individuel (posture) ?

Les coachs ont pour vocation d'accompagner les collaborateurs en fonction des besoins identifiés par eux-mêmes et leurs managers. Selon le besoin et leur dominante, ils peuvent être amenés à accompagner des montées en compétences sur des aspects techniques, ou de posture et de négociation par exemple. Ils peuvent également contribuer à la diffusion et l'appropriation des mises en marchés.

Quelle formation avez-vous prévue en mode et en volume ? Les experts actuels sont très spécialisés, quelle formation de remise à niveau est elle prévue pour le socle commun ?

Les formations prévues pour les coachs font actuellement l'objet d'appel d'offres et seront intégrées dans le plan de formation 2021. Les modules concerneront, comme présenté dans le document d'information du CSEC, les techniques d'animation, l'accompagnement individuel, le suivi et la préparation de la consolidation. Ces formations sont calibrées aujourd'hui autour d'une durée prévisionnelle de 2 à 3 jours pouvant être redimensionnée pour un format distanciel au regard de la situation sanitaire.

Les experts actuels deviendront ils automatiquement coachs ? A défaut quelles personnes deviendront coach ?

Le CNE Expert clientèle qui regroupe tous les types d'experts, quelle que soit leur dominante est renommé Coach. Les experts basculeront tous sur le libellé d'emploi Coach après la consultation du CSEC sur le projet LCL Nouvelle Proximité.

Compte tenu de la durée de poste de coach, 3 ans, quelle est la sortie cible d'experts devenus coachs dont certains sont en état-major depuis 10 ans ?

L'évolution professionnelle entre dans le cadre de la gestion individuelle des collaborateurs

Les postes de coach seront-ils ouverts et proposés sur Myjobs ? Un assessment est-il prévu ?

Les experts devenant tous coachs, avec le même cœur de mission, à savoir l'accompagnement des conseillers, le poste ne sera pas publié sur Myjobs. Une sélection de type assessment n'est donc pas nécessaire, puisqu'il ne s'agit pas d'un nouvel emploi.

Si par choix des experts préfèrent se positionner sur d'autres postes alors ces derniers seront ouverts sur Myjobs.

Comment avez-vous déterminé le nombre de coach par DR ? Quelle est la volumétrie cible d'apprenants par coach ?

Le projet LCL Nouvelle Proximité vise à recentrer les coachs sur leur mission cœur ce qui augmente leur capacité d'accompagnement des collaborateurs. Il ne vise pas à redimensionner les équipes d'experts.

Comment un seul CC peut-il avoir plusieurs coachs ? Il y a risque d'interférences de message.

L'accès du conseiller à des coachs spécialisés, sur une ou plusieurs dominantes, est l'option retenue. L'intervention de plusieurs coachs garantit, en ce sens, un bon niveau d'expertise. L'animation des coachs par le Responsable Animation Relation Clients, la mise à disposition de bagages nationaux d'accompagnement et de mise en marché et la formation pédagogique qui leur sera dispensée permettront de garantir l'alignement des messages.

Le fait d'avoir les mêmes délégations que les conseillers n'embarque t il pas les coachs dans l'aide ponctuelle des fonctions supports à laquelle vous faites référence ?

L'objectif des habilitations données aux coachs est l'accompagnement des collaborateurs et non la production commerciale. Seul un accès complet et total aux nouveaux outils et parcours par exemple permet une pleine appropriation pour bien les diffuser. L'outil permet à deux personnes ou plus, simultanément, de consulter et agir sur le dossier client ainsi que sur les principaux outils du poste de travail.

Les déplacements nombreux restent incontournables, la question des véhicules de service est d'actualité. Quelle est votre position ?

Le projet LCL Nouvelle Proximité tend à faire évoluer les pratiques et notamment à favoriser le fonctionnement à distance lorsqu'il est approprié. Il ne traite pas du dimensionnement des véhicules de service. Pour autant, le développement des moyens de travail à distance, de formation en ligne, ou encore de tenue de réunions en distanciel, par exemple, permet de réduire les déplacements, de faire gagner du temps au collaborateur.

Quid de la cible RVP ?

Les cibles anciennes de 12% sont maintenues pour les experts qui deviennent coach. En revanche les nouveaux entrants seront à une cible de 10% qui est celle du poste.

Impact en agence

D'une manière générale ce projet est destiné à consacrer plus de temps à nos clients aux équipes. Quelles tâches avez-vous concrètement supprimées pour un DA ou un DGA ? Comment l'avez-vous traduit en gain de temps ? L'augmentation de la charge du DA est-elle vraiment compensée par l'allégement de tâches de contrôles validation etc…

Le rythme des bilatérales est globalement respecté par les managers et c'est parfois leur durée qui varie sans qu'il soit possible de généraliser. Par ailleurs le temps libéré variera en fonction de l'autonomie des collaborateurs de l'équipe. Il n'y a pas de norme en la matière, cela dépendra des équipes. Pour estimer l'impact de la mesure, nous pouvons prendre l'exemple suivant : - pour une équipe de 5 collaborateurs, des points quotidiens de 30 min représentent 2h30 par jour de temps consacré par le manager - si 2 des collaborateurs ont besoin de maintenir cet accompagnement, 2 ont besoin d'un point hebdomadaire d'1h et le dernier d'un point mensuel d'1h, cela représente environ 1h30 de temps d'accompagnement quotidien pour le manager : soit 1 h de libérée par jour

Délégations : alors que l'on sort à peine d'une refonte, la disparition de l'expert tarif implique une bascule immédiate de ses délégations. Est-ce vers les DA/DGA ? Quand ? Dans quelles proportions ?

La mission de l'expert tarification est actuellement d'être en appui des équipes pour développer la performance financière et commerciale et du DR pour éclairer la prise de décision sur les dossiers relevant du DR. Ce dernier assurera ses délégations intuitu personae et des évolutions de certaines délégations sont également prévues pour renforcer l'autonomie des DGA notamment en matière tarifaire.

Par quels moyens allez-vous vous assurer de la disparition des reportings qui sont quasiment dans l'ADN du manager LCL aujourd'hui ?

L'évolution du pilotage s'accompagne d'une évolution des pratiques managériales. 14 D'un point de vue opérationnel, la mise à disposition d'un nombre limité de reportings synthétiques et orientés action remplacera les reportings nationaux existants dès début 2021. Cette thématique sera également abordée dans les formations autour du nouveau modèle managérial qui seront dispensées aux DGA et aux DR.

Comment passer de 120 à 20 indicateurs pour un résultat efficace ? (sur l'ensemble des items activité, ventes ; financier, risques, conformité)?

Dans LCL Pilotage les reportings et les indicateurs ont été progressivement ajoutés, parfois en les juxtaposant sans les lier entre eux, ni adapter leur granularité ou leur fréquence. Avec la démarche LCL Nouvelle Proximité, le pilotage est simplifié, tout en lui donnant plus de sens. Le nombre de reportings passera de 110 à une architecture autour de 15 synthèses visuelles synthétiques et homogènes et inclura un tableau de bord qui couvre la grande majorité sur l'ensemble des items activité, ventes, financier.

Qu'avez-vous prévu pour accompagner les DA dans la présentation de ce projet ?

Les DA ont déjà bénéficié d'une présentation globale du projet le 23 septembre 2020 et de l'appui de leur Directeur Régional pour la première démultiplication de l'information sur le projet auprès des équipes le 24 septembre 2020. Des e-carrefours seront prochainement organisés entre mi-octobre et fin novembre avec les managers, dont les DA, pour revenir sur les points clefs du projet et répondre à leurs questions afin qu'ils s'approprient la philosophie du projet LCL Nouvelle Proximité et comprennent les prochaines étapes. Selon leur contenu, la mise en œuvre de certains leviers pourra également donner lieu à des présentations ciblées auprès des DA notamment. Ces présentations, avec le processus d'information / consultation du CSEC, alimentent le projet, en vue de sa mise en œuvre après le recueil de l'avis du CSEC.

Avez-vous prévu une revalorisation financière compte tenu de l'alourdissement des responsabilités ?

Il n'est pas prévu en tant que tel un alourdissement des responsabilités. Il s'agit davantage de simplifier et d'aider les collaborateurs et les managers de proximité à exercer leurs responsabilités.

Pourquoi ne parler du droit à l'erreur que pour les DA ? Est- ce une fonction particulièrement exposée ?

Le droit à l'erreur est une notion qui s'applique à tous les collaborateurs, en faisant cohabiter exigence, bienveillance et discernement dans les postures managériales.

DGA / DA recruteurs. Préciser les contours de cette mission. Quel est le rôle de la RH de place dans ce contexte ?

Il n'y a pas de changement

Une refonte des missions voire un renforcement de la ligne RH plus appelée à des tâches de terrain sont-ils prévus ?

On réfléchit à mettre en place une fréquence de contact par collaborateur avec le RDI.

Cela correspond à un besoin.

Points com :

Les points sont-ils normés dans leur forme et leur cadencement ? Quels sont les points collectifs complémentaires ? Les réunions du jeudi deviennent 2 points hebdo comment seront-ils programmés ? L'ouverture différée du jeudi est-elle maintenue ? Qui va nourrir les 2 points hebdos ?

L'évolution de la réunion du jeudi a pour objectif d'aligner l'animation collective avec les axes de développement, transformation et management. L'objectif de LCL Nouvelle Proximité est de consacrer des temps dédiés à chaque thématique ce qui aidera les équipes à mieux s'approprier les informations et les nouveautés, et à mieux partager les messages. Le temps consacré au Développement pourra s'appuyer sur les éléments d'activité de l'agence à disposition du DA et sur des contenus fournis par la Direction Régionale ou de Réseau. Le temps consacré à la Transformation sera alimenté par les mises en réseau nationales. Il y aura deux temps de réunions collectives : 1. Tous les matins : 5 à 10 minutes de brief avant l'ouverture de l'agence. Il s'agit d'un temps à la main du directeur d'agence pour donner l'impulsion et fédérer l'équipe. 2. Le jeudi avec une répartition du temps comme suit : - 30 minutes consacrées au Développement & à la Stratégie tous les jeudis : un temps qui s'appuiera sur les éléments d'activité de l'agence à disposition du DA et sur des contenus fournis par la Direction Régionale ou de Réseau. - 30 minutes consacrées à la Transformation 3 fois par mois : un temps qui sera alimenté par les mises en réseau nationales. - 30 minutes consacrées au Management 1 fois par mois, soit un partage des sujets managériaux de niveau national et/ou agence. Le projet LCL Nouvelle Proximité n'a pas vocation à modifier les horaires actuels. Les réunions s'inscrivent dans le schéma horaire actuel.

Le point mensuel va devenir plus important, doit-il être programmé dans les agendas ? Est-il obligatoire ?
Il sera en effet important de bien planifier un point mensuel systématique pour accompagner chaque collaborateur de façon régulière.

Qu'est-ce que le projet WOLF ?

Présenté en page 26 du document d'information du CSEC du 23 septembre 2020, ce projet a pour objectif de simplifier et fluidifier le traitement des déclarations de soupçons fraude et blanchiment. Il prévoit notamment d'éviter aux collaborateurs du réseau des ressaisies entre les alertes et la déclaration formulée et de supprimer dans certains cas la validation de la déclaration par le manager. C'est un autre exemple d'amélioration du fonctionnement.

Nouvelle approche du risque : pouvez-vous développer ce concept ?

Comme cela ressort de la page 26 du document d'information du CSEC du 23 septembre 2020, l'objectif consiste à ne plus utiliser de niveau local (agence, DGA notamment) le Taux de Zéro Défaut calculé à partir du nombre de références contrôlées et construit autour du OK ou KO car dès l'instant où un point de vérification est non conforme, l'ensemble de l'opération est KO. En effet il est apparu qu'il n'est plus pertinent à ce niveau de granularité et favorise des pratiques chronophages qui viennent en plus des procédures existantes. Les taux de conformité dont l'approche diffère (rapport entre le nombre de points de vérification conformes et non conformes) et qui ne présentent pas les mêmes biais seront, bien sûr, toujours suivis selon les contrôles existants déjà aujourd'hui.

Impact en Ddr

Qui sont les chargés d'étude sous la coupe du Responsable Pilotage de la Performance ?

Il s'agit d'une coquille : le libellé de poste des chargés d'étude a été modifié en Data Analyst début 2020.

Quelle est la part de décotes restant en délégation du Chargé de Négociation ? Quid du dimensionnement du poste selon les Ddr ?

La part de décisions relevant de la DDR dépend des délégations et reste inchangée. Le dimensionnement sera de 2 postes dans les 2 DDR franciliennes et de 1 poste dans les autres DDR.

Impacts RH

Le projet se traduit par la disparition d'une quarantaine de DGA et une dizaine de DR. Concrètement quel poste allez-vous proposer à un ex DGA, un ex expert ou à un ex DR ou adjoint ?

La Direction ne répond pas, il est trop tôt à ce stade du projet, nous reviendrons sur ce point qui mérite réponse

Lors d'une fermeture de DR ou DGA avez-vous prévu d'étoffer d'autant les états-majors des sites subsistants à proximité immédiate ?

La Direction ne répond pas, il est trop tôt à ce stade du projet, nous reviendrons sur ce point qui mérite réponse

Pouvez-vous nous communiquer la liste des postes en format propositions et ceux en format nominations ?

Le seul poste qui fera l'objet d'une proposition est celui de Chargé de Négociation & Tarification qui est créé à l'occasion du projet. Les autres postes font uniquement l'objet d'une évolution du libellé d'emploi qui traduit le recentrage sur les missions cœur. Le projet LCL Nouvelle Proximité ne modifiera pas les perspectives d'évolution proposées actuellement aux collaborateurs. Elles dépendront des compétences, du parcours individuel, des appétences des collaborateurs concernés et relèvent donc de la gestion individuelle.

Les salariés dont le poste est supprimé auront-ils à l'instar des collègues du CRC un cadre de mesures d'accompagnement et éviter ainsi un traitement au cas par cas inéquitable dans un tel contexte ?

Quel est l'impact de ce projet en nombre de postes ?

Le projet LCL Nouvelle Proximité est un projet de transformation et non un projet productiviste. Le projet qui vous est présenté n'inclut pas de suppression de postes puisqu'il s'appuie sur une évolution du mode de fonctionnement des équipes. Les regroupements qui pourront s'opérer dans le futur relèvent ainsi de la vie courante de l'entreprise.

Le recours à des volontaires de fonctions supports remet il en cause les équipes d'appui qui sont sédentarisées dans certains secteurs actuellement ?

Les propositions d'amélioration formulées dans le cadre de la démarche Agilité Réseau / LCL Nouvelle Proximité n'ont pas concerné le dimensionnement des équipiers d'appui.

Toutes les fonctions supports sont-elles concernées ?
En l'absence de volontaires, que se passe-t-il ?

Comme cela ressort de la page 26 du document d'information du CSEC du 23 septembre 2020, l'objectif de Solidarité Réseau est de faire appel à des volontaires des fonctions support du réseau et du siège, qui seraient formés et habilités aux opérations d'accueil des clients. Ils pourraient se porter volontaires pour une durée d'un an, avec l'aval de leur manager, dans la limite d'un certain nombre de jours par an et sur un périmètre géographique défini conjointement. Il n'y a pas de lien entre Solidarité Réseau et les équipiers d'appui.

De qui est composée l'équipe projet et quel est son rattachement hiérarchique ?

Comme présenté en page 10 du document d'information du CSEC du 23 septembre 2020, l'équipe projet LCL Nouvelle Proximité est pluri-disciplinaire. Elle a animé la démarche Agilité Réseau, présentée en page 10 du document d'information du CSEC du 23 septembre 2020, qui a associé 100% des collaborateurs du réseau via les communautés, 447 managers du réseau volontaires, 90 collaborateurs mobilisés dans les équipes projets et plus de 120 collaborateurs lors du Carrefour Agilité d'octobre 2019.