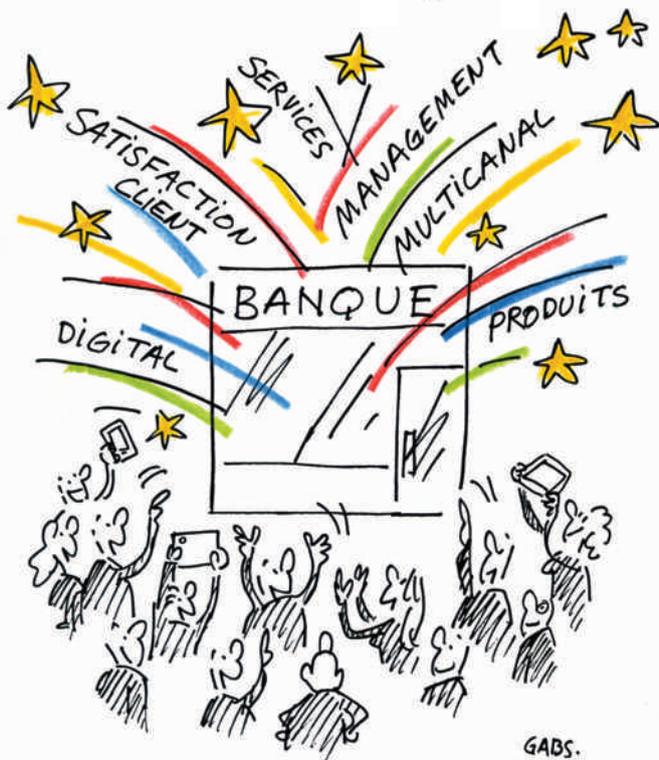


FAITES BOUGER LA BANQUE!



LES IMPACTS RH DE LA TRANSFORMATION
DU MODÈLE DE BANQUE DE DÉTAIL

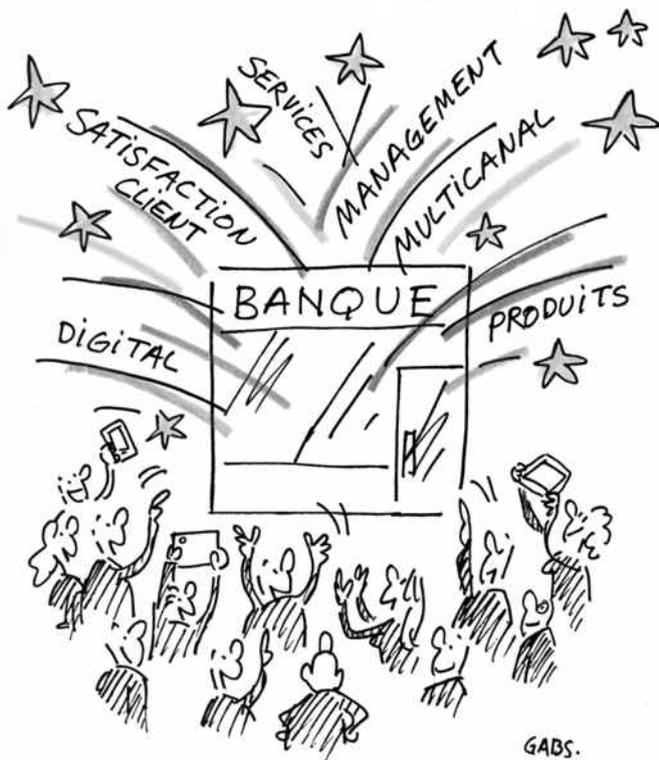
© Equinox-Cognizant 2015, tous droits réservés

Crédit illustrations : Gabs, pour Equinox-Cognizant 2015

Mise en page et réalisation : L'Atelier Blanc

Imprimé en France par Imprimerie Nory
sur papier Clairtech blanc certifié FSC 

FAITES BOUGER LA BANQUE!



LES IMPACTS RH DE LA TRANSFORMATION
DU MODÈLE DE BANQUE DE DÉTAIL

S O M M A I R E

INTRODUCTION	Enjeux et mutations	7
PREMIÈRE PARTIE	Réseaux, un modèle en mutation	15
CHAPITRE I	L'essoufflement du modèle traditionnel de distribution	17
CHAPITRE II	L'avènement du multicanal	35
CHAPITRE III	Le défi de la réorganisation du réseau	39
DEUXIÈME PARTIE	Emplois et métiers	53
CHAPITRE I	L'évolution des emplois et des effectifs	55
CHAPITRE II	Le métier de conseiller face à la montée du multicanal	63
ANNEXE	Les conseillers à l'ère de la banque multicanal : cas d'école	81
CHAPITRE III	L'évolution des autres métiers en agence	85
TROISIÈME PARTIE	De nouvelles pratiques managériales	91
CHAPITRE I	L'impact du digital sur la gestion des ressources humaines	93
CHAPITRE II	Du commandement au coaching	101
CHAPITRE III	Vers un pilotage plus fin de la performance	109
CONCLUSION		117

ANNEXE I	Révolution numérique : les banquiers prennent la parole	125
ANNEXE II		167
	Les auteurs	168
	Remerciements	171
	A propos d'Equinox-Cognizant	173
	Contacts	175

INTRODUCTION

ENJEUX ET MUTATIONS

La banque de détail ou “retail banking” constitue un pilier essentiel du modèle de banque universelle qui prédomine en France. Avec 63,5 milliards d’euros de PNB (Produit Net Bancaire) en 2013, cette activité se compare favorablement à la Banque de Financement et d’Investissement (BFI) et la Gestion d’Actifs (Asset Management), qui pèsent respectivement 23,1 milliards et 19,4 milliards d’euros. Comptant pour 71,2 % du PNB total qui s’élève à 136,5 milliards d’euros⁽¹⁾, la banque de détail est d’autant plus essentielle qu’elle se caractérise par une moindre volatilité que les autres métiers, en particulier la banque de financement et d’investissement. Après la crise partie des États-Unis, la part de la BFI dans le PNB total a ainsi régressé de 20,2 % en 2010 à 16,9 % en 2013.

Outre la stabilité, les banquiers apprécient la visibilité de ce métier : lancés dans l’exploitation du “Big Data”, ils

[1] Étude ACPR Banque de France - La situation des grands groupes bancaires français à fin 2013. Chiffres portant sur les six grands groupes bancaires français à savoir : BNP Paribas, Société Générale, groupe Crédit Agricole, groupe BPCE, groupe Crédit Mutuel et la Banque Postale.

brassent déjà une énorme masse d'informations sur leurs clients du segment "détail". Grâce à des modèles de prévision sophistiqués, ils peuvent anticiper jusqu'à quatre ans à l'avance les perspectives financières d'un emprunteur potentiel selon ses caractéristiques précises. Les données exploitées - telles que le métier du client, sa zone géographique de résidence ou de travail, le type de pages web qu'il consulte auprès de sa banque - apportent des renseignements sur la manière de prendre contact avec lui, le type d'offre à proposer et l'approche commerciale gagnante à privilégier.

La banque de détail présente enfin l'avantage de s'appuyer sur un réseau d'agences qui a achevé son déploiement. Pour les opérateurs historiques, il s'agit donc d'une activité à coût fixe : les ventes additionnelles de produits et services génèrent de fortes marges et procurent des ressources pour se lancer dans d'autres activités plus risquées.

Malgré ces points positifs, les perspectives de la banque de détail s'assombrissent. Historiquement, la stabilité et la rentabilité de la banque commerciale s'appuyaient sur les commissions sur les opérations et tenue de compte qui représentent encore un quart du PNB, mais cette source de revenus devient moins abondante. Le passage à l'euro a d'abord réduit les commissions de change. Les réglementations française et européenne, plus favorables au consommateur, ont limité les revenus tirés des dates de valeur, plafonné les agios imposés aux clients à découvert et interdit la facturation des

virements externes. Enfin, les banques ne parviennent pas à facturer au juste prix la tenue de compte, ni à faire payer l'usage du chéquier. Le client français assimilant ces services de base à une sorte de service public, les établissements doivent les subventionner et facturer d'autres prestations.

Dans un contexte devenu moins favorable, la banque de détail doit relever de nombreux défis. Ainsi, en Europe comme aux États-Unis, les établissements sont contraints d'augmenter leurs fonds propres. Les accords de Bâle III obligent en effet les banques à accroître leur ratio fonds propres liquides / crédits consentis, cette nouvelle règle ayant pour objectif de mieux protéger les déposants des chocs exogènes.

Les établissements subissent par ailleurs de fortes pressions pour mieux séparer les différents métiers bancaires. L'ensemble de la profession paie les imprudences qui ont déclenché la crise des "subprimes" en 2007 : scandales financiers, risques systémiques découlant d'une concentration excessive, titrisation de créances douteuses... Aux États-Unis, la loi Volcker, entrée en vigueur en 2015, oblige les banques à séparer les opérations spéculatives qu'elles effectuent sur les marchés pour leur compte propre de leurs activités de détail. La Commission Européenne a tenté, un temps, de s'engager dans cette voie restrictive. Mais les Français, partisans de la "banque universelle", sont montés au créneau pour s'y opposer, faisant valoir que ce modèle présentait des vertus contra-cycliques : les risques se répartissant entre différents

métiers (détail, gestion d'actifs, opérations sur les marchés, assurance), le recul de l'un peut être compensé par l'essor des autres.

Cet argument a été entendu et la nouvelle directive européenne, inspirée du rapport Liikanen commandé par Bruxelles, s'annonce accommodante. Les établissements devraient conserver le droit de spéculer pour leur compte propre, à condition que ces activités soient cantonnées dans une structure spécifique et ne représentent qu'une faible portion de leurs fonds propres. En abandonnant l'idée d'une séparation absolue entre les activités de détail et de marché, la nouvelle réglementation européenne préserve donc l'essentiel du modèle de "banque universelle".

Unique en Europe, le système français de bancassurance universelle, qui a pour vaisseau-amiral la banque de détail, a tenu face aux vents, tempêtes et marées financières comme technologiques, et ce, depuis des décennies. Ainsi, en 1978 le rapport Nora-Minc, pointant les gains potentiels de productivité découlant de l'informatique, prévoyait une aggravation du chômage dans ce secteur voué à devenir "la sidérurgie de demain". Rien de tel ne s'est produit car les suppressions d'emplois en "back-office", consécutives aux automatisations de processus, se sont effectuées en douceur avec le départ à la retraite des baby-boomers. En parallèle, les banques ont continué à recruter en front-office pour accompagner la course à l'ouverture d'agences qui ne s'est

achevée qu'à la fin du siècle dernier. C'est pourquoi, malgré l'érosion des revenus provenant du détail, elles ont maintenu un réseau très dense d'agences, jugé indispensable pour conserver un contact étroit avec le client et collecter des ressources transformables en crédit.

Aujourd'hui encore, 90 % des ventes de produits et services bancaires sont effectuées dans les agences. Il s'agit encore du canal privilégié pour accueillir et traiter les demandes des clients à l'occasion de "moments de vie" décisifs dans la relation bancaire tels que la souscription d'un prêt immobilier en primo-accession. Durant des décennies, les banques constataient d'ailleurs une forte corrélation entre le développement de leur réseau et leur part de marché. Elles trouvaient donc intérêt à maintenir un nombre important de conseillers commerciaux en agence, ce qui a contribué au maintien des effectifs totaux dans le secteur.

Mais cette corrélation entre la densité du réseau et la part de marché s'est affaiblie ces dernières années avec une baisse simultanée de la rentabilité des agences, au point qu'un nombre important vont cesser d'être rentables dans les prochaines années. Les raisons de cette dégradation sont multiples : en premier lieu l'envolée du coût de l'immobilier dans les grandes villes, celui de la sécurisation autour des distributeurs automatiques et l'augmentation de la masse salariale, notamment liée à l'ancienneté. En parallèle, la génération des "digital natives", qui a grandi avec Internet et

le smartphone, réalise ses opérations à distance et fréquente moins le réseau physique des agences. Leurs aînés s'y convertissent aussi. Enfin, en milieu rural, les agences, qui ouvrent déjà à temps partiel avec du personnel itinérant, voient vieillir et diminuer le nombre de leurs clients. D'ici une décennie, un tiers des agences rurales pourrait avoir disparu.

Ces évolutions amènent les banques à relever le défi d'une véritable remise à plat de l'organisation de leurs canaux de distribution. La première partie de l'ouvrage éclaire en particulier comment elles envisagent d'adapter leur réseau d'agences pour réduire les coûts et accroître leur efficacité. A titre d'illustration, elles envisagent de spécialiser les agences par ligne de métier, en tenant mieux compte des profils de leurs clients ; elles expérimentent de nouveaux types d'implantations, tels que les agences cash express, et élargissent les prises de contact à Internet et au téléphone.

De cette restructuration découle un enjeu majeur : repenser l'approche de gestion des Ressources Humaines, abordée dans la deuxième partie. Il faudra encourager la mobilité fonctionnelle, voire géographique, des conseillers en agence pour tenir compte de la conversion des clients à la banque à distance. En 2013, 17 % des Français disaient se rendre plusieurs fois par mois dans leur agence contre 21 % en 2012 et 52 % en 2010, selon une enquête IFOP commanditée par la FBF (Fédération Bancaire Française). Les conseillers français disposent d'un atout pour surmonter

ce défi : 60 % sont diplômés de l'enseignement supérieur, contre moins de 25 % en Italie ou en Espagne, ce qui devrait faciliter leur évolution vers de nouveaux métiers. Ils devront apprendre à interagir avec la génération Z, celle des "digital natives", qui ne juge pas utile de rencontrer physiquement un conseiller, ni pour ouvrir un compte, ni pour réaliser la plupart de leurs opérations bancaires de base. Ces décisions seront encore plus délicates dans les banques mutualistes, car elles devront intégrer la voix d'élus locaux qui craignent que des fermetures en milieu rural ne contribuent à une dévitalisation de leurs territoires.

Ces exigences nouvelles envers les collaborateurs des agences s'accompagnent d'un bouleversement de l'approche managériale de la banque. La troisième partie de l'ouvrage ébauche les contours de cette adaptation où le pilotage commercial par la méthode - de la posture du conseiller face au client, sa capacité d'écoute et de diagnostic - se conjugue au management quantitatif, appuyé sur des indicateurs d'activité et de résultat. La DRH 3.0 de la banque de détail doit par ailleurs s'attacher à intégrer dans la gestion des talents les changements des comportements des jeunes générations envers le système promotionnel classique d'un réseau d'agences.

PREMIÈRE PARTIE

RÉSEAUX ,

UN MODÈLE EN MUTATION

CHAPITRE I

L'ESOUFFLEMENT
DU MODÈLE TRADITIONNEL
DE DISTRIBUTION



GABS.

Partout en Europe, le modèle traditionnel de la banque de détail fondé sur des réseaux à forte densité s'essouffle. Cela s'explique en premier lieu par le fait que les clients viennent moins en agence, comme le reconnaissent 80 % des banquiers interrogés sur ce point par l'étude Equinox-Cognizant publiée en 2013⁽¹⁾. Les consommateurs préfèrent désormais accomplir à distance leurs opérations courantes, ce qui prive les conseillers d'opportunités de rebond commercial. Selon plusieurs études concordantes⁽²⁾, seulement 33 % des clients urbains et haut de gamme et 30 % des 18-34 ans se rendent à leur agence au moins une fois par mois et 11 % ne rencontrent jamais leur conseiller. Un quart des clients génère les trois quarts des visites en agence. 80 % des Français consultent d'ores et déjà leur compte en ligne et 70 % pensent que le mobile va transformer leur relation à la banque. En outre, les retraits d'espèces dans les agences, qui pouvaient donner au client l'occasion de rencontrer son conseiller, commencent également à régresser (-0,8 % à 1,53 milliards en 2013 selon le GIE Carte Bancaire), les Français payant de plus en plus par carte leurs petits achats.

L'émergence d'une nouvelle génération encore plus à l'aise avec les outils numériques renforce ces tendances : 42 % des 25-35 ans ont l'intention d'utiliser leur smartphone comme terminal bancaire. Quand bien même les conseillers

[1] L'étude quantitative et qualitative d'Equinox-Cognizant menée en partenariat avec l'EFMA résulte d'un sondage effectué entre mai et août 2012 sur un échantillon de 180 cadres dirigeants et 90 entretiens qualitatifs menés en France et dans dix autres pays européens sur cette même cible.

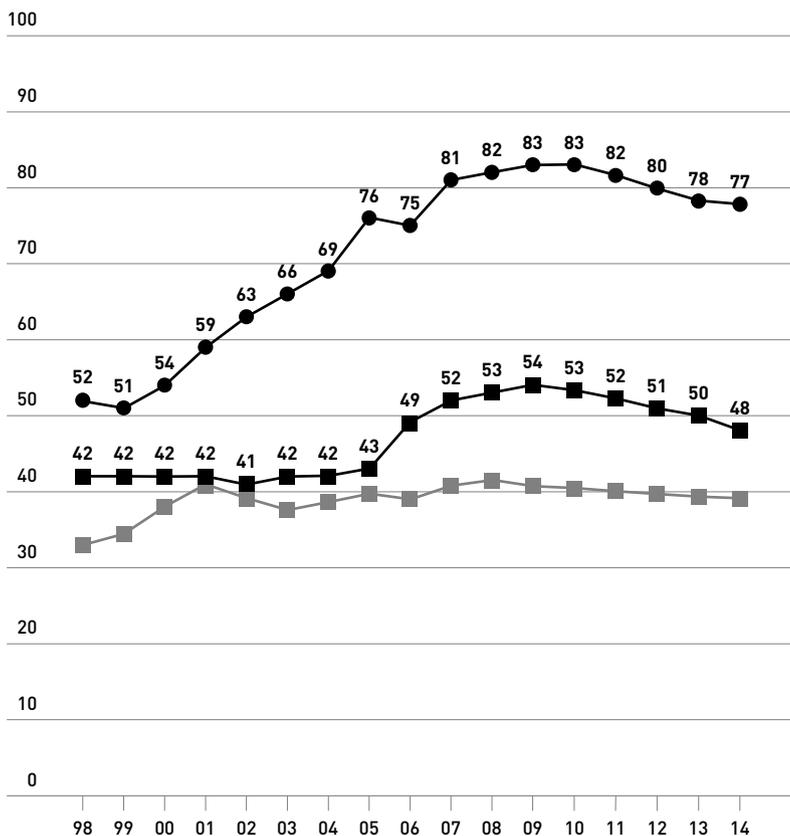
[2] Sources : études EFMA, PwC, Mc Kinsey, Rapport Pauget Constans 2010, analyses Equinox Consulting 2012.

L'ESOUFFLEMENT DU MODÈLE TRADITIONNEL
DE DISTRIBUTION

Évolution du nombre d'agences bancaires en France pour 100.000 habitants
(trend 1999-2009)

● DAB-GAB France ■ Agences France ● Moyenne agences EU 15

Source : Étude Equinox-Cognizant EFMA 2013



parviennent à les rencontrer, les clients se laissent plus difficilement convaincre de souscrire de nouveaux produits pour deux raisons : ils sont, d'une part, fortement sollicités et, d'autre part, leur confiance à l'égard du monde bancaire s'est érodée au fil des scandales financiers qui ont affecté le secteur et des refus ou déconvenues qu'ils ont essuyés. La très forte montée des incivilités envers le personnel en agence bancaire constitue à cet égard un indice révélateur de la défiance et crispation des clients envers la profession.

Parce qu'elles ne disposaient pas de relais de croissance, les banques françaises ont pourtant laissé perdurer un modèle de distribution dense mais coûteux, motivées par le fait que leurs agences, lien tangible avec la marque, demeurent le principal outil d'acquisition et de rétention des clients. Leurs efforts ont donc porté sur la compression des charges opérationnelles sans toucher aux fondements du modèle. Quand les réseaux étrangers misaient sur la substitution des canaux de distribution, développant les uns pour mieux réduire les autres, les banques hexagonales ont continué à tout mener de front. En investissant des milliards d'euros dans des technologies prometteuses et jugées matures, les établissements français espèrent en effet rentabiliser leur stratégie de "banque omnicanal", où l'agence élargit ses possibilités d'interaction avec les clients.

La refonte du modèle de distribution s'impose d'autant plus que de nouvelles obligations pèsent sur la rentabilité du

secteur. Les accords de Bâle III durcissent d'abord les contraintes sur le métier de transformation des ressources (dépôts) en emplois (crédits), relançant la guerre de la collecte d'épargne longue. Des lois françaises et européennes protégeant mieux le consommateur ou renforçant les contrôles (MIF, Lagarde, Lutte anti-blanchiment, KYC, FATCA) alourdissent le processus de vente en agence. La rentabilité des paiements et des retraits DAB s'érode sous l'effet des directives européennes qui imposent la gratuité ou un plafond sur les commissions au sein de l'Union. La loi sur l'accessibilité de 2005 en faveur des handicapés qui impose de coûteux travaux d'aménagement encourage la fermeture de petites agences, surtout en milieu rural et en zones résidentielles peu dynamiques.

A ces contraintes réglementaires s'ajoute l'émergence de nouveaux concurrents et intermédiaires. Ainsi les comparateurs en ligne et les courtiers amènent de plus en plus les établissements disposant d'un fort taux de pénétration commerciale à "payer deux fois" l'acquisition d'un dossier : c'est par exemple le cas quand un crédit immobilier est attribué via un intermédiaire à un client déjà titulaire d'un compte dans la banque. Par ailleurs, les réseaux d'agences traditionnelles subissent l'offensive de banques et compagnies d'assurance directes spécialisées qui font des offres très compétitives sur le crédit à la consommation, les livrets d'épargne, l'assurance vie et l'assurance des emprunteurs.

De nouveaux acteurs, tels que PayPal, commencent aussi à les attaquer sur le paiement et le crédit numérique, segment plus ouvert aux nouveaux entrants. Les banques classiques sont alors amenées à riposter, pas toujours en bon ordre ni avec pertinence. Ces “pure players” de l’Internet, qui occupent encore une position marginale en France, n’en affichent pas moins des ambitions élevées en Europe. En atteste l’application de la start-up Square qui permet de payer directement des commerçants avec son téléphone mobile, sa tablette Apple ou Android, donc en se passant de carte de paiement. Fondée en 2009 par Jack Dorsey, l’inventeur de Twitter, Square pèserait déjà 13 milliards de dollars de paiements en 2013 et se développe rapidement par des accords de portée mondiale comme celui signé en 2012 avec le réseau Starbucks (7.000 cafés dans le monde). L’économie collaborative constitue aussi une nouvelle concurrence, avec l’essor du crowd funding ou prêts entre particuliers que proposent des marques comme Prêt d’Union ou Kickstarter.

Conséquence de ces bouleversements, les acteurs historiques captent moins facilement les dépôts ou demandes de crédit et subissent une érosion de leur rentabilité moyenne. Dans ce contexte, l’axiome “plus d’agences égal plus de pénétration commerciale” se vérifie de moins en moins, notamment en France qui dispose après l’Espagne du réseau le plus dense d’Europe en nombre d’agences et de conseillers. Les mauvaises années, les charges opérationnelles

progressent plus vite que le PNB. En 2014, le PNB retail des plus grandes banques françaises a augmenté d'1,5 %, mais ses coûts sur le même périmètre ont eux augmenté de 4 %. “Nous étions dans un métier où les positions concurrentielles se défendaient à coup de guichets physiques. Avec l'arrivée à maturité de la banque en ligne, c'est la première fois dans notre histoire que s'ouvre une voie pour prendre des parts de marché décorrélés du nombre d'agences” reconnaît un dirigeant du secteur (*voir graphe page 24*).

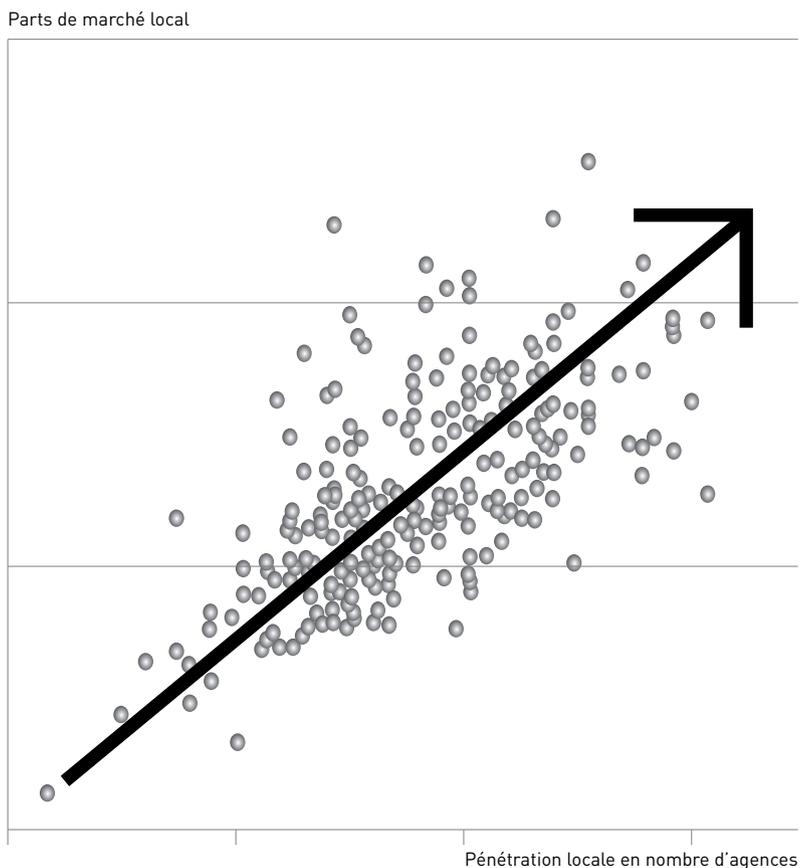
Devenue prioritaire, la politique de maîtrise des charges d'exploitation commence cependant à porter ses fruits, après les dérapages constatés au début de la décennie 2010. Au niveau européen, une majorité d'établissements prévoit d'ailleurs une réduction de leur réseau domestique d'une ampleur située entre -5 % et -20 % d'ici à 2020 (*voir graphe page 25*).

Pour autant, les banques françaises se distinguent de leurs consœurs européennes sur un point essentiel : elles ont la conviction qu'elles disposent d'assez de temps pour effectuer les réformes nécessaires. Elles tablent sur le maintien d'une forte prééminence des agences physiques dans le mix de distribution, malgré la surcapacité reconnue en nombre d'agences et de conseillers : les agences de proximité devraient contribuer en France à 83 % du PNB à l'horizon 2020 et contenir à 15 % la poussée de la banque directe, estiment les professionnels interrogés (*voir graphe page 26*).

L'ESSOUFFLEMENT DU MODÈLE TRADITIONNEL
DE DISTRIBUTION

**Ancien modèle de développement de la banque de détail en Europe :
corrélation entre le nombre d'agences et les parts de marché**

Source : Étude Equinox-Cognizant EFMA 2013



L'ESSOUFFLEMENT DU MODÈLE TRADITIONNEL
DE DISTRIBUTION

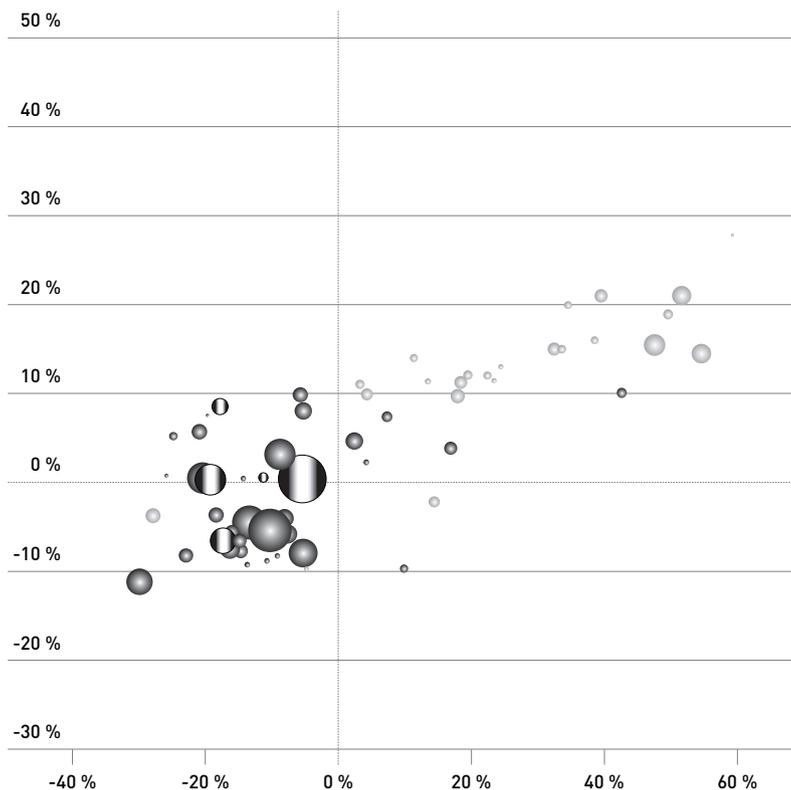
Une projection de -5 % à -20 % du nombre d'agences domestiques dans la plupart des banques européennes et des marchés bancaires matures

Évolution récente et à venir du nombre d'agences par réseau

Taille de la bulle = taille du réseau

● Marchés matures ● Marchés émergents ● Marché français

Source : Étude Equinox-Cognizant EFMA 2013



Progression attendue des canaux directs dans la contribution au PNB des banques de détail, entre 2012 et 2020 et selon les marchés

(France vs autres marchés bancaires matures)

● 2012 ● 2020

Source : Étude Equinox-Cognizant EFMA 2013

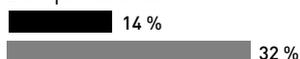
Vision des établissements des marchés bancaires matures

(Europe, Amérique du Nord)

Agences de proximité



Banque directe



Conseillers indépendants

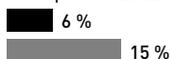


Vision des banques en France

Agences de proximité



Banque directe



Conseillers indépendants



Cette vision contraste avec celle de nos voisins : d'ici 2020, les banquiers européens estiment que la contribution des agences à leur PNB devrait passer de 81 % à 62 %, au profit essentiellement de la banque directe qui verra sa part doubler à 32 %. Une banque du Benelux a même décidé d'engager dès 2013 une profonde remise à plat de son réseau de distribution : elle considère que les revenus (encore) générés par son réseau d'agences permettaient de financer d'ici à 2018 les lourds investissements de transformation des méthodes de travail et des technologies porteuses de l'avenir "omnicanal". L'analyse des sources de PNB par canal a incité les dirigeants de cette banque à ne pas différer plus longtemps ce qu'ils qualifient de rééquilibrage entre le "clic" (Internet), le "call" (le téléphone) et le "brick" (l'agence).

Cette divergence avec les autres pays européens s'explique par la confiance qu'ont les banquiers français dans la robustesse de leur réseau et à l'attachement (supposé ou déclaré dans les sondages) des Français à leur agence de proximité : le principal frein évoqué à un changement de banque reste pour 77 % des consommateurs la présence d'une agence à proximité du domicile ou du lieu de travail. Pour les grands réseaux bancaires français, il s'agit donc de tenir aussi longtemps que possible par la compression des charges et à améliorer en continu leur modèle multicanal : dématérialisation, automatisation de tâches, centralisation de back-offices, mutualisation des compétences et grappage

autour d'une agence principale appelée à servir les clients des petits points de vente qui leur sont rattachés...

Les nouveaux entrants du numérique "nous attaquent par les paiements et le commerce en ligne mais ne peuvent rivaliser avec nous pour garantir au client la sécurité de ses données personnelles et de ses transactions" explique un dirigeant d'un groupe bancaire international qui a fermé une cinquantaine d'agences en six ans, mais qui exclut toute remise à plat brutale de son réseau. Les banquiers français sont confortés dans cette tactique défensive par le fait que les "pure players" n'ont conquis, vingt ans après la création du précurseur Banque Directe devenu Axa Banque, qu'une part de marché marginale sur l'ensemble de la population bancarisée. Les enseignes historiques demeurent cependant vigilantes, sachant que les banques exclusivement en ligne réalisent désormais un tiers des ouvertures de comptes. Quand bien même les clients déjà acquis basculent rarement vers la banque 100 % numérique, cette évolution impactera fortement le modèle économique du secteur sur le moyen terme.

Il faudra aussi tenir compte de l'apparition de nouveaux acteurs non issus du secteur bancaire. Parce qu'ils viennent d'univers variés et partent souvent de zéro, ils se montrent plus ouverts aux innovations. Fort de son expérience acquise en Afrique avec le paiement par mobile, Orange déploie dans toute la France son service de paiement prépayé Orange Cash en partenariat avec Visa Europe. Les abonnés Orange

possédant un smartphone intégrant un NFC (Near Field Communication - protocole normalisé d'échange de proximité sans fil entre un terminal d'encaissement de commerçant et un mobile) pourront ainsi régler leurs petits achats en approchant leur appareil du terminal du commerçant, grâce à la technologie sans contact Visa, et ce quelle que soit leur banque.

Autre initiative sur le front du low cost cette fois, le Compte Nickel cible les consommateurs "qui ne veulent plus des banques ou dont les banques ne veulent plus", souligne la publicité. Accessible sans condition de revenus, de dépôts ou de patrimoine dans les bureaux de tabac aux horaires plus larges que ceux des agences bancaires, le Compte Nickel ne propose en revanche aucune possibilité de crédit ou de découvert : la priorité est donnée à la simplicité, à l'efficacité et à l'accessibilité. Et la simplicité "paie" : lancée en février 2014, l'offre avait conquis 110.000 clients en juin 2015 et visait un objectif proche de 220.000 clients pour la fin 2015. Les autres banquiers en ligne viennent du courtage (Boursorama, Fortuneo), de la banque ou de l'assurance (Axa Banque qui a racheté Banque Directe, Hello Bank de BNP Paribas), du crédit (Monabanq) ou de l'épargne (ING Direct).

Quelle que soit leur origine, ces acteurs ont pour point commun de proposer les mêmes services de base que les banques traditionnelles pour moins cher et avec moins de contraintes, puisque l'ouverture d'un compte et les opérations

proposées peuvent se faire en ligne. A partir de leur métier de base, ils exploitent leur portefeuille clients pour faire du cross selling et vendre une gamme toujours plus large de produits. Ils ambitionnent de se positionner comme une banque principale auprès de consommateurs qu'ils cherchent à séduire par une communication et une relation différente : ils proposent ainsi des horaires d'ouverture élargis pour les plates-formes téléphoniques, des possibilités de conversation instantanée en ligne ("chat") avec les téléconseillers...

Les banques traditionnelles tentent elles aussi d'adapter leur approche à la révolution numérique mais empruntent des voies différentes pour plusieurs raisons. D'abord leur système informatique plus ancien - même rénové - n'a pas la souplesse requise pour s'adapter aux besoins des clients à distance, certains processus requérant encore des rencontres en face-à-face ou des échanges courrier. Ensuite, la qualité de la relation client repose sur celle des conseillers dont la plupart n'ont pas été recrutés pour travailler à distance, mais pour servir la clientèle à partir d'une agence de proximité.

A défaut, les leaders historiques misent sur l'adaptation de leur réseau physique en prenant en compte des considérations géomarketing. Par exemple, dans les rues piétonnes, certaines enseignes dissocient la partie conseil du libre-service bancaire. Cette approche se traduit par la mise en place de zones interactives en self-service permettant un achat autonome de produits et services, l'installation de bars à projets

équipés de tablettes pour réaliser une prévente : la simulation, l'offre préalable s'effectue alors de manière totalement dématérialisée. Si les banques opérant dans les pays émergents s'engagent fortement dans cette voie, leurs homologues françaises, exceptée La Banque Postale, demeurent dans l'attentisme faute de résultats suffisamment concluants.

En centre-ville, les opérateurs historiques misent sur le développement d'agences-phares reconfigurées pour les rendre plus attractives. Alors qu'en Europe, 40 % des établissements ont déployé ce type de "flagships" qui servent de vecteurs d'image et de laboratoires pour la distribution, moins d'un quart des banques françaises les ont mis en place. Dans l'Hexagone, les professionnels demeurent sceptiques vis-à-vis de concepts plus conviviaux ou design prisés ailleurs, arguant que leur métier ne s'y prête pas. "Les agences - bars à café, ça ne durera pas, (...), nous ne sommes pas des magasins plaisir" résume un dirigeant français. Les banques françaises marquent aussi leur différence en investissant dans les galeries commerciales : 20 % y ont ouvert des agences, souvent à la périphérie des villes pour capter d'autres flux de clientèle. Mais de sérieux doutes planent sur l'intérêt de ces implantations qui comportent des contraintes spécifiques. Ainsi, les gestionnaires des centres commerciaux ou galeries marchandes peuvent-ils imposer aux enseignes présentes des horaires difficilement compatibles avec les pratiques sociales de la banque. Et l'on assiste déjà à un reflux de la présence des

agences dans ce circuit de distribution où le retour sur investissement se révèle décevant.

Dans les moyennes et grandes villes, se pose également la question de l'adaptation géographique aux déplacements domicile-travail qui s'effectuent de plus en plus de périphérie à périphérie. Les banques de détail qui ont repéré ce phénomène misent sur un nouveau couplage entre une présence en centre-ville et des agences situées sur les trajets domicile-travail, à proximité d'axes "verrouillant" les territoires pavillonnaires environnants. Cette approche présente l'avantage d'éviter de multiplier les implantations urbaines ou rurales à la fréquentation anémique en semaine. Certaines banques au positionnement marqué sur les segments de clients professionnels et haut de gamme en viennent même à contester la nécessité d'une présence sur la principale artère commerçante de centre-ville, ce qui renchérit encore le coût du gain marginal de part de marché. "Est-ce si important d'être bien placé en cœur de ville, alors que le prix des loyers est deux fois supérieur à une rue d'écart ?" s'interroge le dirigeant d'une banque de taille intermédiaire qui constate qu'un emplacement moins visible n'est pas forcément pénalisant.

La question de la reconfiguration du réseau se pose aussi en milieu rural. Des établissements comme le Crédit Agricole déploient des agences mobiles pour couvrir des villages dispersés. L'accessibilité est préservée pour les clients

éloignés des agences principales dans des plages horaires prédéfinies et l'ensemble des services demeure accessible grâce aux technologies embarquées. Une telle solution apporte également une réponse aux préoccupations d'aménagement du territoire soulevées par les élus locaux, prompts à mener un lobbying intensif au moindre projet de fermeture. Ce concept a fait ses preuves en France... il y a plus de 50 ans, au cours des grandes vagues de bancarisation massive des Français dans le cadre des lois Debré de 1966 et 1967. On trouve également des exemples réussis de déploiement de réseaux d'agences mobiles hors de France, tant sur les marchés matures (Bankia en Espagne, RBS en Écosse, Unicredit et Barclays en Italie) qu'émergents (Crédit Agricole en Pologne, Erste Bank en République Tchèque et Hongrie, BNPP-Isbank en Turquie).

Approfondissant leur démarche, les banquiers français envisagent pour l'avenir des solutions plus radicales. D'ici à 2020, certains grands réseaux bancaires veulent réduire de l'ordre de 10 % le nombre de leurs agences, surtout en milieu rural. Les grandes enseignes engagent des plans de restructuration en profitant des départs en retraite. De 2013 à 2015 le Crédit Agricole d'Ile-de-France aurait fermé une cinquantaine d'agences, soit une sur six. La Société Générale ferme en moyenne vingt à trente d'agences par an et BNP Paribas a allégé son réseau d'une quarantaine de guichets en 2014. Et en mars 2015, LCL a annoncé un Plan de Sauvegarde de

l'Emploi (PSE) fondé sur les départs en retraites et sans licenciements qui vise à supprimer plus de 1.300 postes dans le réseau d'agences d'ici à 2018.

Les projets de suppressions d'emplois et de fermeture des enseignes françaises demeurent cependant plus mesurés que celles de leurs collègues européens (Allemagne, Royaume-Uni, Espagne...) : la moyenne des intentions de fermeture dans ces pays atteint en effet 43 % dans les villes et 75 % en milieu rural. En ce qui concerne les campagnes, la modération française s'explique principalement par le fait que les réseaux mutualistes tiennent au maintien de la densité de leur réseau d'agences. Ils profitent d'un fort enracinement local, synonyme d'apport d'affaires, de fidélisation et de maîtrise des risques. Le stock de clients et les avoirs confiés y constituent alors de véritables pépites.

Mais en définitive, aucune banque n'échappera à la reconfiguration de son réseau. A l'avenir, chaque agence devra s'adapter à son micromarché et si celui-ci décline il faudra envisager des fermetures. En ce début de XXI^{ème} siècle, l'immobilisme n'est plus une option.

CHAPITRE II

L'AVÈNEMENT DU
MULTICANAL



Comme tous les secteurs, la banque de détail en France se trouve bouleversée par la révolution numérique. Dans une étude menée en 2012 par le cabinet Ernst & Young auprès de cadres dirigeants de banques de détail européennes, 72 % des sondés estimaient les nouvelles technologies indispensables pour attirer de nouveaux clients et se mettre à leur écoute. La tendance démographique confirme cette nécessité : 23 % des Français appartiennent déjà à la catégorie des clients bancaires “digitaux” (clients âgés de 16 à 34 ans familiers des technologies du web et du portable). S’y ajoute une grande majorité de la génération des 35-50 ans (soit 22 % de la population française) également rompue à l’utilisation des mails, sites Internet et smartphones. Cette catégorie d’usagers familiers du numérique va fortement augmenter dans les prochaines années avec l’arrivée à l’âge adulte des enfants et adolescents “digital natives” qui auront appris à se servir d’une souris d’ordinateur avant même de savoir lire. De plus, d’ici à 2020, si l’on se fie aux hypothèses conservatrices de taux de mortalité, le poids relatif des français nés entre les deux guerres mondiales devrait chuter de près de 15 % à moins de 9 %.

En conséquence, les services en ligne sont en plein essor dans le secteur bancaire. La part des connections par téléphone mobile progresse continûment jusqu’à représenter pour certains établissements plus de la moitié du total des connexions en ligne. La mutation est déjà achevée pour ce

qui concerne l'accès par ordinateur : 90 % de clients consultent déjà le site Internet de leur banque. Entre le face-à-face en agence, le téléphone, l'Internet depuis un ordinateur et plus récemment le "smartphone", la tablette ou la "phablette" intégrant diverses applications bancaires (paiements, gestion de compte, optimisation budgétaire, géolocalisation, chat), le client a l'embaras du choix pour effectuer ses opérations. Et il ne s'en prive pas. La Société Générale constate par exemple que le pourcentage de clients se connectant à ses services depuis un téléphone mobile ou une tablette est passé de 35 % en 2012 à 52 % en 2013.

Ces évolutions conduisent à l'avènement de l'agence multicanal : le conseiller de l'agence continue à recevoir ses clients en rendez-vous "de visu". Mais de plus en plus fréquemment, il communique avec eux par téléphone (sortant et entrant), mail, messagerie instantanée et réseaux sociaux. La meilleure illustration de cette évolution très récente est la définition d'"agendas repères", fixant aux conseillers de proximité des quotas précis de temps alloués à leurs différentes responsabilités. Ainsi une part croissante de temps - entre une demi-journée et une journée par semaine - est dévolue au "traitement multicanal". Les mails envoyés par les clients directement sur leur boîte électronique ou ceux déposés sur les sites Internet de la banque sont d'ailleurs redirigés vers le conseiller approprié après une analyse sémantique et un pré-traitement.

Pour accompagner cette révolution et réduire les coûts de commercialisation, les opérateurs historiques multiplient les innovations. Ainsi les groupes BNP Paribas, BPCE et Crédit Agricole ont dépensé à eux trois près de 3 milliards d'euros pour concevoir un poste de travail omnicanal (respectivement MIB - Multichannel International Banking system, MYSYS, NICE), préalable à toute évolution en profondeur de la distribution des produits bancaires. Ces systèmes visent à simplifier les parcours clients grâce à la dématérialisation documentaire et à la signature électronique. Ils permettent en outre d'interrompre ou de reprendre le processus à n'importe quelle étape de la vente ou du service et par n'importe quel canal. Inexistante avant 2007, la gamme de l'offre de bancassurance accessible en complète e-souscription concerne désormais une trentaine de produits et services dans ces établissements.

En corollaire, les technologies de centres d'appels équipent les postes des conseillers et Directeurs d'Agence pour assurer un traitement direct des appels téléphoniques des clients dont le volume décroît chaque année sous l'effet de la montée des canaux digitaux. Ces technologies permettent au personnel des agences d'avoir un suivi précis de la qualité de service (appels non répondus, messages déposés sur les boîtes vocales, niveau d'activité par téléphone ...).

Développer une approche multicanal au sein du réseau vise à fidéliser la grande masse de la clientèle qui souhaite

accéder au meilleur des deux mondes en effectuant ses opérations par le canal de son choix. Ce faisant, la banque multicanal compte s'adapter à une clientèle plus diversifiée et volage. Participent également de cette stratégie les initiatives qui répondent aux interrogations des clients sur la pertinence et la sécurité des services en ligne. Dans cette perspective, la Société Générale a ouvert fin 2013 des ateliers pédagogiques baptisés "café 2.0" dans 21 agences partout en France qui abordent, entre autres, des sujets relatifs à la sécurité des achats et opérations bancaires effectués sur Internet. Dans un registre voisin, BNP Paribas a organisé quelques 550 ateliers "Parlons vrai" sur les nouveaux moyens de paiement et les achats en ligne.

Les acteurs historiques demeurent en effet persuadés que l'avenir n'est pas tant à la banque sans guichets qu'à la banque multicanal. Les sondages et études de marché semblent leur donner raison : en 2012, selon une étude internationale commandée par le spécialiste des réseaux informatiques Cisco, 90 % des clients français déclaraient qu'ils quitteraient leur banque si les agences fermaient. Preuve en est que la grande masse des consommateurs demeure réticente à une relation bancaire purement à distance : 38 % se disaient même prêts à quitter leur banque si les conseillers n'étaient plus disponibles en agence. Seulement 21 % déclaraient qu'ils apprécieraient la vidéo-conférence pour discuter à distance avec des experts et 12 % qu'ils préféreraient une application

mobile comme canal principal de communication avec leur banque.

Les “pure players” numériques ont connu un démarrage poussif mais la situation change. Aujourd’hui les banques en ligne captent un tiers des ouvertures de comptes, initiées il est vrai pour beaucoup par une clientèle jeune. Ce simple constat fait prendre conscience aux concurrents historiques qu’ils ont tout intérêt à rénover leur offre. Dans une autre étude menée en 2012, 60 % des cadres dirigeants de banques de détail européennes estimaient que le taux d’attrition avait augmenté à la suite de la crise financière de 2008, notamment en raison de frais élevés et d’une qualité de service perçue comme insuffisante. Le baromètre 2014 de Deloitte, consacré à la satisfaction et confiance des clients envers leur banque, révèle que seulement 12 % des Français se déclarent convaincus que leur banque agit dans l’intérêt du client, alors que ce critère est à leurs yeux le plus important de tous et qu’il influence le plus fortement leur propension à être promoteurs (59 % des cas) ou a contrario détracteurs (94 %) de leur banque auprès de leur entourage.

La rénovation de l’offre est d’autant plus indispensable que la concurrence s’élargit à des acteurs non issus du secteur financier, tels que Carrefour Banque, Compte Nickel, Banque Casino, Square ou PayPal. Les opérateurs historiques tentent de la contrer en répliquant sur plusieurs fronts. Ils lancent à leur tour des marques low-cost 100 %

numériques (Hello Bank par BNP Paribas, Boursorama Banque, filiale de la Société Générale...). Ils dotent leurs applications mobiles de nouvelles fonctionnalités telles que le transfert d'argent par SMS entre particuliers, déjà opérationnel dans plusieurs pays d'Afrique. En septembre 2013, BNP Paribas, la Banque Postale et la Société Générale ont franchi une nouvelle étape dans la voie de l'e-banking en lançant leur solution simplifiée de paiement en ligne baptisée PayLib, grâce à laquelle le client n'a plus à saisir l'ensemble de ses coordonnées bancaires mais un simple identifiant. L'objectif d'une telle évolution est d'inciter le client à utiliser davantage son téléphone mobile ou sa tablette pour régler ses achats. Si PayLib parvient à percer, les banques multicanal concernées retrouveront un rôle d'intermédiation entre le consommateur et le commerçant, rôle que menace leur concurrent PayPal.

Ces initiatives suffiront-elles à contenir la poussée des nouveaux entrants ? Cela reste à prouver, à considérer les attentes des clients, aussi fortes que paradoxales vis-à-vis de la banque multicanal. D'un côté, ils attendent une meilleure qualité de service, une relation personnalisée et de proximité avec le conseiller. De l'autre, un accès aux services 24h sur 24h et les prix très compétitifs des nouvelles banques 100 % numériques. Cette dualité des consommateurs explique en partie les stratégies divergentes menées par les établissements financiers pour répondre à leurs exigences. Quand 58 % des

banquiers sondés affirment vouloir réduire les coûts de la relation client, 57 % affichent au contraire l'intention d'améliorer la qualité des services. Comment concilier cette double ambition qui semble elle aussi paradoxale ? Par la banque multicanal : moins nombreux, les conseillers bancaires ne sont finalement sollicités que pour les produits et opérations complexes. La focalisation des agences sur ces services à forte valeur ajoutée impose de repenser non seulement leur aménagement, mais aussi le nombre, le profil et la disponibilité des conseillers. En effet, les compétences de ces derniers, les horaires d'ouverture et la localisation des agences ne correspondent pas toujours aux exigences de la banque multicanal.

CHAPITRE III

LE DÉFI DE LA
RÉORGANISATION DU RÉSEAU



Dans tous les réseaux européens, le développement du self-service a pour conséquence de transférer les tâches à faible valeur ajoutée vers le client. Celui-ci n'a plus besoin d'«interface humaine» pour retirer de l'argent d'un distributeur, effectuer un virement bancaire ou souscrire un nouveau produit en ligne. A la fin des années 1990, la France a conforté cette tendance en déployant des automates bancaires multi-usages qui servaient de sas d'entrée vers la zone d'accueil et de conseil de l'agence. Principal inconvénient, cet «accueil» par un mur d'automates a encore contribué à éloigner les clients des conseillers. Un banquier témoigne : «il est tout de même paradoxal qu'après avoir tout fait pour rendre autonome le client grâce au Libre-Service Bancaire, notre profession déploie autant d'énergie et d'investissements pour faire revenir le client dans l'agence!». Certains établissements projettent même dans leurs plans stratégiques que 80 % des parcours client seront à moyen terme digitalisés, ce qui signifie qu'une majorité des interactions avec la banque passera par un canal numérique.

D'ores et déjà, le développement du self-service a entraîné la quasi-disparition du métier de guichetier reconverti en agent d'accueil ou assistant commercial dans la plupart des banques. Les seules à maintenir le service guichet sont les enseignes de taille modeste ou intermédiaire (moins de 300 agences) qui se caractérisent par un positionnement de niche (haut de gamme, professionnels ou seniors). Certaines

banques régionales vont plus loin en supprimant la fonction d'accueil et répartissent cette responsabilité entre tous les commerciaux du point de vente, moyennant l'adaptation de l'agencement des locaux et du merchandising. Cette approche se traduit par l'installation d'une zone d'attente, des bureaux de conseillers permettant de visualiser les entrées et sorties de l'agence et la disparition du comptoir d'accueil.

En parallèle, les banques françaises ont transféré leurs activités à faible valeur ajoutée hors de l'agence à partir des années 90 en détournant une partie des appels téléphoniques vers des centres d'appels. Il s'agissait, d'une part, d'améliorer la productivité commerciale des conseillers en leur donnant plus de temps à consacrer aux rendez-vous avec les clients. D'autre part, de réduire les temps d'attente que subissaient ces derniers au téléphone avant la mise en relation. Ces grandes plates-formes téléphoniques centralisées se sont vues par la suite confier des campagnes commerciales d'appels sortants, puis le traitement de demandes à plus grande valeur ajoutée telles que la prise en charge des ordres de bourse, l'instruction de demandes de prêts à la consommation ou la commercialisation de contrats d'assurance dommage.

Ce système a cependant généré des effets pervers. Ainsi trois appels sur quatre reçus dans les centres étaient rebasculés vers l'agence ou convertis en rendez-vous agence. Côté satisfaction, le bilan était mitigé : le traitement des appels était plus rapide, mais les clients se plaignaient d'une perte

du lien relationnel direct avec le conseiller de l'agence. En outre, ils devaient réexpliquer leur situation personnelle à chaque appel, en raison de la rotation des agents des centres de relation client. Finalement, les banques ont opéré un retour en arrière ces dernières années pour permettre aux clients de contacter directement en première instance leur conseiller en agence par mail ou téléphone.

L'émergence des centres d'appels travaillant en synergie avec des réseaux de proximité concerne également nos voisins, mais des variantes se dégagent d'un pays à l'autre. En ce qui concerne la gestion de la relation client, les banques britanniques, espagnoles ou belges privilégient le modèle du portefeuille client partagé. Cette approche implique que le personnel de chaque agence, voire le Centre de Relation Client (CRC) dans le cas de la banque à distance, gère collectivement ce portefeuille. En Allemagne et en France, les établissements bancaires ont une approche différente, considérant que le conseiller, qui incarne la banque et suit personnellement le dossier du client, est le mieux à même de répondre à ses attentes. Ainsi, quatre banques hexagonales sur cinq adoptent ce système.

Depuis 2010, la réorganisation des agences se poursuit dans une autre perspective puisqu'il s'agit de les regrouper dans chaque territoire par grappe de compétences : les agences satellites se focalisent sur le relationnel client et une gamme de 60 à 80 produits essentiels. Seule l'agence principale dont

elles dépendent couvrir l'ensemble des compétences, notamment les prestations complexes et moins sollicitées, comme la gestion patrimoniale et le conseil aux professionnels. Au sein de la zone, les conseillers experts sur les sujets pointus se déplacent sur rendez-vous dans les petites agences ou traitent les demandes à distance. Dans ce modèle, le conseiller d'agence joue le rôle d'un généraliste chargé d'orienter le cas échéant son client vers un spécialiste (gestion de fortune, trésorerie, création d'entreprise...). Dans les zones à fort potentiel, des pôles professionnels avec des conseillers idoines peuvent même se concentrer sur certains segments de clientèle (pôle viticole sur une zone de vignobles, professions libérales au cœur d'une capitale régionale...).

Ce choix organisationnel permet de préserver une solide présence sur l'ensemble du territoire tout en y offrant l'ensemble des services. La spécialisation et la concentration de l'expertise améliore la qualité du service et facilite la montée en compétences des collaborateurs. Cela démontre a contrario l'impossibilité de maintenir des compétences complètes dans tous les points de vente, car cela générerait un effort de formation démesuré sans garantir une qualité de service uniforme. "Investir à outrance dans toujours plus de formation, sur toujours plus de produits, c'est une fuite en avant stérile" reconnaît le dirigeant d'un groupe bancaire français, "d'où la fragmentation progressive de notre modèle de banque universelle et une différenciation plus marquée

du niveau de service selon les agences, avec une expertise limitée pour les petites...”.

Ce modèle, qui préserve la densité et la proximité, présente cependant plusieurs inconvénients ou limites. La distribution demeure émiettée en une multitude de petites agences employant moins de trois employés Équivalent Temps Plein (ETP). Celles-ci représentent plus de la moitié du réseau dans certaines banques régionales des groupes Crédit Agricole et Caisses d'Épargne. Compte tenu des difficultés de gestion liées à la taille, beaucoup proposent du conseil seulement sur rendez-vous et n'offrent des services transactionnels qu'à temps partiel (le matin par exemple), en s'appuyant sur les expertises de l'agence principale. La ligne hiérarchique de ces petites structures s'en trouve simplifiée, quand elle n'est pas tout simplement supprimée au profit du directeur de l'agence principale qui en assume alors le management effectif.

Par ailleurs, cette configuration complique l'instauration d'une relation de confiance entre les clients rattachés aux agences satellites et les experts qui ne travaillent pas sur place. Pour y remédier, l'une des idées en vogue consiste à proposer la visioconférence, solution censée créer une forme de proximité. Trois modes opératoires sont envisageables. De son domicile ou de son lieu de travail, le client se connecte par visio-conférence à un conseiller spécialisé localisé par exemple sur le Centre de Relation Client. Seconde

possibilité, il se rend à son agence, où l'entretien de visio-conférence est établi par son conseiller de proximité, qui joue alors le rôle de facilitateur et de réassurance. Troisième solution, le client accède à des moyens de visio-conférence depuis une borne ou un box en self-service mis à sa disposition à l'intérieur de l'agence. Des expériences concrètes qui se sont multipliées récemment, on peut tirer l'enseignement que ce format de proximité virtuelle reste peu concluant dans la durée. Lors du premier contact avec l'expert distant accessible en visio-conférence, le client se trouve rassuré par la gestuelle et le visage qui incarne la marque. Dans la suite des interactions, l'image ne présente plus d'avantage particulier par rapport au simple téléphone. Compte tenu de ce fait et du coût très élevé de la visioconférence (environ 30.000 euros pour un poste en Haute Définition), cette approche ne saurait être déployée à grande échelle. A défaut, les banques pourront cependant s'équiper de systèmes de type Skype.

La réorganisation des réseaux passe aussi par le réaménagement des agences. Ainsi la régression des règlements en espèces au profit des cartes bancaires rend moins nécessaire le maintien d'"agences bunkers" dotées de distributeurs automatiques de billets. Cette évolution est bénéfique pour les banques qui doivent supporter des coûts importants d'aménagement découlant des exigences croissantes de sécurité. Elles remplacent progressivement une partie de ces "agences-bunkers" par des points de vente plus conviviaux.

Les formats retenus dans les rénovations engagées privilégient le retour à “l’esprit boutique” censé encourager le client à “pousser la porte”, avec un accès largement ouvert sur le trottoir. A défaut de remises d’espèces, ces nouveaux points de vente mettent à disposition des outils technologiques de type tablettes ou bornes de consultation qui viennent renforcer la proposition de valeur du conseil en face-à-face. Reste que pour les rencontrer, les clients doivent souvent prendre rendez-vous comme chez le médecin, le traitement de flux spontanés de visites étant trop coûteux et compliqué à absorber sur le plan des ressources humaines.

La réorganisation des réseaux pose enfin la question du recentrage sur le cœur de métier, à savoir la banque et l’assurance. Selon l’étude Equinox-Cognizant EFMA, cette tendance se manifeste dans toute l’Europe. En effet, le retour sur investissement des diversifications n’a été probant dans quasiment aucun pays européen où des tentatives ont été conduites. Il n’en reste pas moins que ce recentrage va être plus compliqué à opérer pour les banques françaises : elles ont été plus loin que leurs homologues étrangères dans cette voie en investissant une plus grande variété de métiers, de la santé-dépendance au mobile en passant par la prévoyance et le logement. Elles réalisent aujourd’hui que l’extension continue de leur gamme depuis plus de vingt ans pose de réelles difficultés de synergies et d’assimilation sur le terrain, qu’elle renchérit le coût de formation et du maintien des compé-

tences et que cet élargissement de l'offre rend impossible la maîtrise par 100 % des points de vente des produits essentiels de la gamme bancaire. On trouve cependant des exceptions à ce mouvement de recentrage. Ainsi, le Crédit Agricole persévère dans l'idée d'une diversification dans le secteur des services immobiliers aux particuliers, au travers du réseau Square Habitat qui compte près de 800 agences, ce qui le positionne en troisième place des réseaux intégrés d'agences immobilières en France, derrière ORPI et Century 21.

DEUXIÈME PARTIE
EMPLOIS ET MÉTIERS

CHAPITRE I

L'ÉVOLUTION DES EMPLOIS
ET DES EFFECTIFS



Avec l'essor d'Internet qui fait reculer la fréquentation des agences et rend plus nécessaire la réduction des coûts opérationnels, les grands réseaux remplacent de moins en moins les salariés partants. Selon le dernier rapport annuel de l'Observatoire des Métiers de la Banque (OMB), le nombre des départs l'a toujours emporté ces dernières années sur celui des recrutements, à l'exception des années 2006 et 2011. Non seulement des postes impactés par les nouvelles technologies disparaissent, mais les embauches sur les métiers préservés se raréfient. En conséquence, les effectifs totaux de la profession, réseaux mutualistes et banques AFB confondus, régressent lentement mais sûrement : 372.000 fin 2013 (dont 204.000 pour des banques de l'Association Française des Banques et 168.000 pour des réseaux mutualistes), 370.000 fin 2014. L'année en cours devrait confirmer la décrue, à en juger par les annonces de suppression de poste dans les grands réseaux (BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole...).

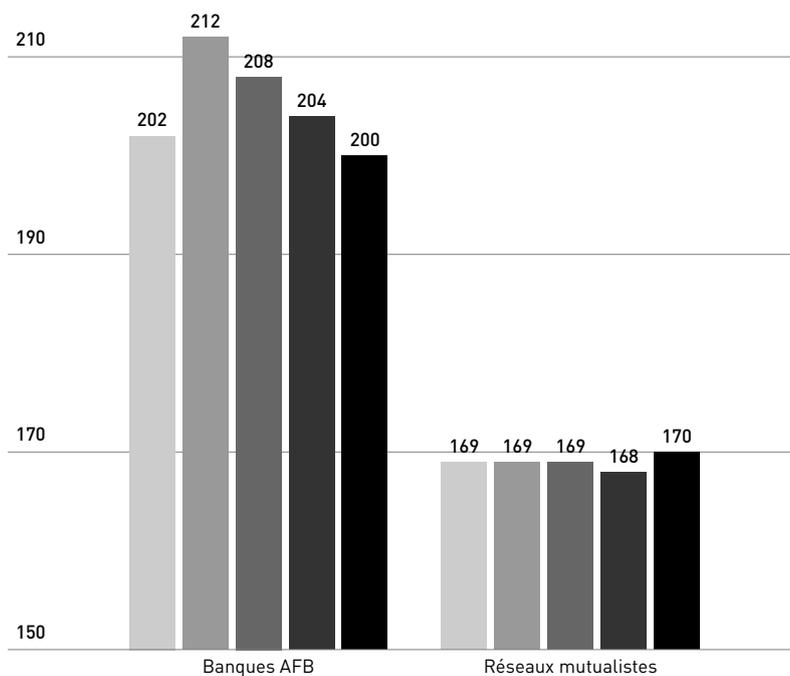
Il n'empêche, le secteur demeure l'un des plus gros pourvoyeurs d'emplois en France : en 2014, les banques de détail, d'investissement, commerciales et mutualistes, ont recruté plus de 35.000 personnes, essentiellement sur des emplois qualifiés et des contrats durables.

Les deux tiers de ces embauches se font en CDI, contre 2 sur 10 au niveau national, et les jeunes diplômés Bac +4/5 représentent plus de 40 % des recrutements. Cette montée

Évolution des effectifs de la profession bancaire en France (en milliers)

● 2010 ● 2011 ● 2012 ● 2013 ● 2014

Source : Observatoire des Métiers AFB, Base de Données Sociales 2014



en gamme, ainsi que la féminisation de la profession de conseil en agence, impactent déjà la gestion des ressources humaines. Ces deux caractéristiques singularisent la banque dans le paysage économique : selon une étude de l'APEC de 2012, la part des femmes dans l'encadrement atteint 45 % dans le secteur bancaire contre 35 % tous secteurs confondus. Par ailleurs, 60 % des cadres ont un niveau Bac+5 ou plus, un niveau proche de la moyenne nationale (57 %), mais les cadres bancaires se distinguent encore par la nature des diplômes : ils viennent plus souvent de l'université (50 %) ou d'une école de commerce (20 %).

Non seulement les banquiers savent recruter à un bon niveau, mais ils fidélisent leur personnel. Le turn-over y demeure faible, notamment parce que les employeurs de ce secteur où prévaut encore la notion de carrière à long terme investissent fortement dans le capital humain. Certes, les banques ont réduit leur effort de formation ces dernières années, mais il n'en reste pas moins vrai que trois salariés de banque sur quatre bénéficient d'au moins une action de formation chaque année. Par ailleurs, la dépense en formation par collaborateur atteint dans ce secteur le double de la moyenne des autres, selon les estimations de la FBF (Fédération Bancaire Française). Depuis des décennies, les banques misent en effet sur la formation en alternance, l'apprentissage et la formation continue pour développer les compétences de leurs collaborateurs. L'étude APEC montre

d'ailleurs que sur les 15.000 postes de cadres pourvus en 2011 dans la banque, 30 % l'ont été par le biais de la promotion interne.

L'ensemble de ces chiffres alimente un bilan social plutôt flatteur, qui se reflète dans l'état d'esprit des cadres de la banque sondés par une enquête APEC-OMB : 60 % se déclarent satisfaits ou très satisfaits de leurs perspectives professionnelles, contre 55 % pour l'ensemble des cadres. 79 % indiquent être plutôt ou très confiants en leur avenir professionnel, contre 76 % pour l'ensemble des cadres. La visibilité des carrières et les nombreuses opportunités de mobilité professionnelle qu'offre la banque contribue certainement à ces bons résultats. Ceux-ci tiennent également au fait que près de 70 % travaillent au contact de la clientèle, ce qui permet au collaborateur d'évaluer l'impact de son action et de donner du sens à son métier, assurant ainsi un meilleur niveau de motivation et de satisfaction.

Avant les métiers du front-office en agence, la révolution technologique et organisationnelle a d'abord affecté ceux du back-office, rappelle-t-on à l'Observatoire des Métiers de la Banque. D'une part, les back-offices situés dans les agences et groupes d'agences ont progressivement fusionné. D'autre part, les grands centres de traitement ont vu leur taille diminuer en raison de l'externalisation des traitements de masse.

Parallèlement le contenu de ces métiers s'est trans-

formé pour passer de tâches de saisies à des activités plus orientées vers le développement commercial. Les employés au guichet ont reçu la consigne d'encourager les clients à utiliser les différents moyens proposés par la banque pour saisir directement leurs transactions (sur des automates en agence ou via Internet et les applications mobiles). Les commerciaux ont été formés et outillés non seulement pour accueillir et écouter les besoins des clients, mais aussi pour rebondir et leur proposer des souscriptions rapides et simples, comme par exemple une montée en gamme de carte bancaire, une assurance Garantie Accident de la Vie ou une assurance scolaire. Les tâches des employés middle et back-offices évoluent vers moins de manipulation de papier et plus de valeur ajoutée. Le traitement des anomalies et les contrôles s'intensifient, à l'aide de méthodes et d'outils informatiques de plus en plus alimentés par des données et des règles métiers sophistiquées. Plus qualifiés, les salariés du back-office sont aussi moins nombreux. Avec un effectif de quelques 50.000 personnes, ils représentent aujourd'hui un quart du total des effectifs des banques, contre un tiers auparavant. Tout porte à croire qu'il s'agit là de la prochaine grande mutation de la banque de détail : la montée du Big Data, des analyses statistiques puissantes et de méthodes prédictives du comportement des clients vont bouleverser les activités de back-office à l'horizon 2025.

Dans les réseaux bancaires, les managers de proximité représentent 24 % des effectifs, les chargés d'accueil 18 %. Quelques 218.000 conseillers ou chargés de clientèle qui se répartissent entre des Chargés d'Affaires Entreprise ou Conseillers en Gestion de Patrimoine (16 %), des conseillers professionnels ou agriculteurs (8 %) et des conseillers particuliers (34 %) absorbent l'essentiel de la masse salariale. A l'ère de la banque multicanal, ces salariés du front-office doivent apprendre à gérer autrement la relation commerciale. Mieux informés et plus autonomes grâce à Internet, les clients deviennent plus experts et exigeants, au point de challenger les propositions qui leur sont faites, ce qui peut déstabiliser les conseillers. Pour mieux diagnostiquer, conseiller et vendre, en vis-à-vis comme à distance, ces derniers doivent donc monter en compétence, ce qui implique de maîtriser des logiciels de gestion de la relation client, des outils de simulation et des systèmes d'aide à la décision.

Mais au-delà des expertises techniques, les employeurs de la banque valorisent chez leurs collaborateurs un socle commun : des compétences relationnelles fortes, une capacité à s'adapter à un environnement évolutif, une maîtrise des aspects commerciaux, juridiques et fiscaux et la mobilité géographique. Cette capacité d'adaptation est d'autant plus indispensable que le cœur de métier évolue, relève-t-on à l'Observatoire des Métiers de la Banque. Les professionnels du secteur ne peuvent plus se contenter de collecter des

dépôts et d'octroyer des crédits. A tous niveaux (risque de crédit, de marché, opérationnels...), ils doivent assumer une fonction de contrôle et de pilotage de l'activité en veillant à préserver la rentabilité. Ce nouveau défi implique une élévation du niveau des qualifications requises chez les cadres, tant dans les fonctions d'encadrement qu'opérationnelles et souligne l'importance de la formation pour accroître leur mobilité professionnelle et géographique.

CHAPITRE II

LE MÉTIER DE CONSEILLER
FACE À LA MONTÉE
DU MULTICANAL



Selon l'Observatoire des Métiers de la Banque, les banques membres de l'Association Française des Banques (AFB) employaient en 2013 - métropole et outre-mer confondues - plus de 63.000 conseillers qui représentaient 58 % des effectifs travaillant en agence, les autres étant des managers de proximité (24 %) ou des chargés d'accueil (18 %). Ce nombre élevé est à la hauteur de la forte capillarité des réseaux bancaires français présents jusque dans les zones rurales. Les conseillers forment une population relativement jeune, avec une moyenne d'âge de 40 ans et bien formée (60 % disposent d'un diplôme universitaire, contre par exemple 33 % en Italie et 12 % en Espagne). Qu'ils travaillent en ville ou en milieu rural, avec des entreprises ou des professionnels, des détenteurs de patrimoine ou des particuliers ordinaires, ces professionnels partagent une caractéristique : celle d'être en première ligne de la révolution qui bouleverse leur métier et qui découle tant de l'extension de l'offre que de la révolution numérique.

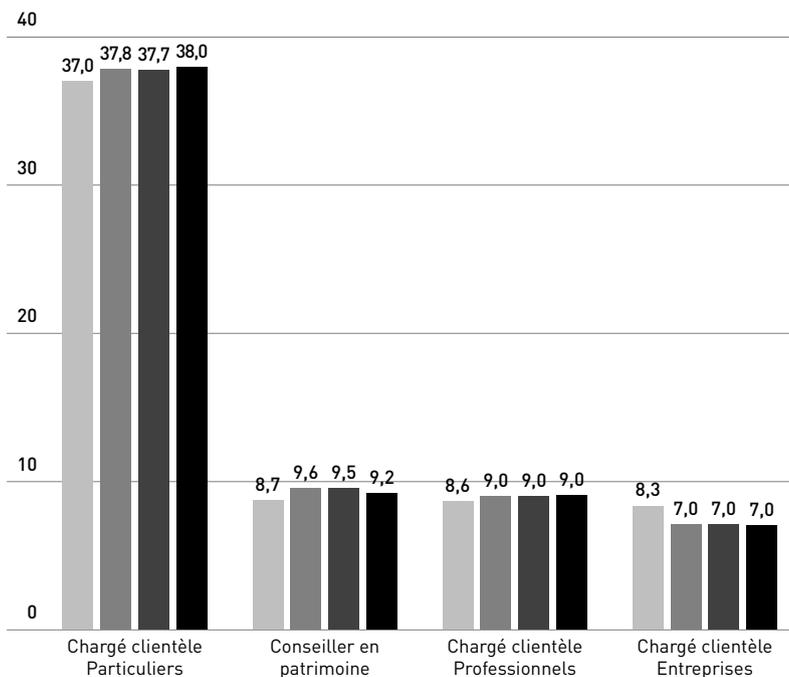
Les conseillers vendent en effet une gamme de produits qui n'a cessé de s'élargir, de l'assurance aux services à domicile. Une gamme dont ils sont censés maîtriser les aspects juridiques, fiscaux, et sur laquelle ils doivent être capables de donner un conseil personnalisé. Les conseillers traitent par ailleurs avec des clients avertis qui traquent l'information et comparent les offres sur Internet. Autant d'exigences amènent les banques à redistribuer les tâches, car on ne peut deman-

LE MÉTIER DE CONSEILLER FACE À LA MONTÉE
DU MULTICANAL

Évolution des effectifs de conseillers bancaire en France (en milliers)

● 2010 ● 2011 ● 2012 ● 2013

Source : Observatoire des Métiers AFB, Base de Données Sociales 2014



der à un conseiller généraliste de connaître précisément chacun des 150 produits que propose couramment son employeur. De plus en plus, les généralistes se limitent donc à prendre en charge la vente des 30 % des produits basiques qui représentent 80 % des opérations. Pour les demandes plus spécifiques, ils orientent les clients vers des conseillers experts, capables de répondre à des besoins pointus ou plus sophistiqués.

Par ailleurs, les conseillers sont aujourd'hui confrontés à une accélération de la révolution numérique. Ainsi, 52 % des clients de la Société Générale se connectaient en mai 2013 par mobile ou tablette à un service bancaire en ligne, contre 35 % en mai 2012. L'émergence du canal Internet impacte évidemment la relation des usagers avec le personnel en agence. Elle impose une redéfinition des missions du conseiller qui doit prendre en compte la complexification du parcours menant à la décision d'achat. Dans une perspective web-to-store, le client a recours au conseiller pour son expertise et la réassurance que le contact humain lui apporte. Lors de l'échange en face-à-face, il complète les informations des services bancaires qui l'intéressent et se trouve conforté dans son choix par le conseiller en agence. Dans le cheminement store-to-web, il suit le parcours inverse. Pour l'achat d'un produit complexe, impliquant et faisant l'objet d'un processus de décision long, le client prend le temps, chez lui, de vérifier et d'assimiler les informations

collectées lors de son passage en agence avant de souscrire en ligne. Dans ce cas, le conseiller endosse le rôle d'un expert qui fournit un conseil en amont, mais n'intervient pas sur la partie transactionnelle de la relation commerciale. Enfin, s'il bascule dans l'e-agence, le client opte pour une relation privilégiant les canaux à distance avec la possibilité de se renseigner et de souscrire en ligne avec ou sans l'intervention d'un conseiller (par téléphone, visiophone ou chat). L'agence de proximité reste un canal possible, mais seuls les clients ressentant la nécessité d'un contact fréquent en face-à-face y tiennent absolument.

Cette diversification des canaux et processus d'achat impose au conseiller une plus grande polyvalence. Il doit aller à la rencontre de prospects, tant dans l'agence qu'à l'extérieur (forums, salons, sites de formation...), proposer des nouveaux produits, personnaliser l'offre, effectuer des relances en s'appuyant sur des outils CRM (Customer Relationship Management), réorienter le cas échéant son interlocuteur vers un expert, mais aussi gérer la relation client par téléphone, par mail... et demain, peut-être, par messagerie instantanée, sur des réseaux sociaux, des blogs...

Au quotidien, les priorités du conseiller changent également : avec le développement du "self-service" bancaire en ligne, il passe moins de temps à ouvrir des comptes et à effectuer des opérations de base. Son activité liée à la gestion et l'archivage papier décline avec l'essor de la gestion dématé-

rialisée des documents et des processus. A l'inverse, le conseiller doit s'investir dans une parfaite maîtrise des outils de gestion de la relation client (CRM) qui servent deux objectifs : la personnalisation du service et de l'offre d'une part, le suivi sur tous les canaux des interactions entre le client et sa banque d'autre part.

La difficulté réside dans le fait que la conversion du conseiller 2.0 à cette nouvelle réalité est loin d'être achevée, faute d'outils et de formations adaptés. En premier lieu, l'informatique bancaire s'est construite par blocs applicatifs peu ergonomiques qui nuisent au travail collaboratif (par exemple avec le centre d'appels) et à la vision globale du client. Trop souvent, le conseiller maîtrise approximativement les nouveaux services numériques et procédures à suivre en ligne que le client aspire à utiliser, ce qui nuit à son image professionnelle. Par ailleurs, le conseiller doit se tenir au courant des offres de la concurrence mais, pour des raisons de sécurité, on ne le laisse pas toujours disposer d'un accès libre à Internet depuis son poste. Les mêmes exigences de sécurité informatique, ou de conformité juridique, engendrent des lourdeurs dans les procédures et la communication par mail. Enfin, l'inflation du nombre de produits bancaires limite la connaissance que le conseiller peut avoir de chacun et donc sa capacité à fournir au client une réponse technique appropriée.

Tout aussi fâcheux est le décalage qu'éprouve le conseiller entre sa vie privée et professionnelle en ce qui

concerne l'accès à l'information. A son domicile ou sur son smartphone, il surfe sans entrave alors qu'en agence, des systèmes d'information anciens ou très sécurisés brident sa liberté. Ce décalage est d'autant plus frustrant que ses clients ne subissent pas ce handicap. En amont du rendez-vous, ceux-ci s'informent en effet des offres de la banque et de la concurrence, établissent des comparaisons et préparent des questions auxquelles le conseiller pourra difficilement répondre sans accès libre à Internet.

En conséquence, le conseiller peine à valoriser pleinement son expertise auprès du prospect ou du client et à relever simultanément de trop nombreux défis. Il doit d'abord s'adapter au parcours du client qui navigue entre Internet, les applications mobiles, la plate-forme téléphonique et l'agence. Le conforter à distance dans sa décision d'achat et lui apporter des informations complémentaires. Enfin, le conseiller doit porter le discours institutionnel de la banque et valoriser l'échange au-delà de l'expertise. Et c'est encore lui qui subit le mécontentement du client quand ce dernier s'aperçoit que le processus d'achat multicanal manque de flexibilité et fluidité. Ainsi, remplir un contrat en ligne ne suffit pas toujours à assurer sa validation : la banque oblige parfois son client à se déplacer en agence pour le valider, faute de signature électronique ou parce que la réglementation exige une signature papier. Si elle est mal conçue, l'approche multicanal aboutit finalement à mécontenter et à frustrer les

conseillers. Ceux-ci se plaignent alors que la charge de travail réelle, découlant des objectifs, excède la charge théorique calculée à l'issue d'accords avec les partenaires sociaux.

A ce malaise s'ajoute l'arrivée des "digital natives", plus à l'aise avec les outils numériques. Cette nouvelle génération rend plus visible la fracture numérique avec les collaborateurs seniors. En 2020, 60 % des collaborateurs seront issus de la génération Y et 4 à 5 générations de salariés cohabiteront ensemble⁽¹⁾. En outre, ces conseillers "digital natives", prompts à communiquer sur une multitude de canaux augmentent le risque de propagation d'informations erronées et compliquent la gestion de l'e-réputation de la banque qui les emploie.

Pour éviter ces écueils, les banques ont tout intérêt à refondre le métier de conseiller en agissant sur trois dimensions. Le premier axe renvoie au développement des collaborations via des réseaux sociaux internes. Qu'il s'agisse de relation avec le client ou d'utilisation des nouvelles technologies, les conseillers s'y expriment souvent de manière anonyme afin de préserver leur liberté de parole. En 2013, une grande entreprise sur deux possédait un réseau social interne de ce type. Parmi les enseignes les plus avancées sur ce point, on peut citer le site interne PEPS (Projet Experimental Participatif et Stimulant) de la Société Générale ou encore l'écosystème de communautés thématiques lancés chez LCL depuis l'été

(1) Étude sur l'entrée des RH dans l'ère du digital, une nouvelle révolution, Ailancy novembre 2013

2014. Ces initiatives - qui doivent encore être fiabilisées et généralisées - permettent aux collaborateurs d'échanger sur l'utilisation quotidienne des outils de la banque, de partager de bonnes pratiques ou de proposer et voter pour des idées qui seront adoptées dans le cadre de la stratégie de numérisation. Avec la "Risk Academy", BNP Paribas encourage ses collaborateurs à échanger sur leurs connaissances et bonnes pratiques et cherche à rendre plus visibles les initiatives locales. La collaboration avec les clients et prospects participe aussi de cette démarche. Le conseiller de l'ère numérique doit mener des actions à forte valeur ajoutée même dépourvues de retombées commerciales immédiates, par exemple en formant les clients aux outils numériques. Ainsi la Société Générale a-t-elle organisé en 2013 des ateliers pédagogiques gratuits sur l'utilisation des nouveaux outils bancaires et la sécurité des paiements en ligne, sous l'égide de conseillers experts.

Le deuxième axe de refondation mobilise les directions des ressources humaines qui doivent mieux recruter, former et spécialiser les conseillers, de manière à ce que la fonction commerciale gagne en efficacité. Dans cette nouvelle approche, la banque poste des annonces sur les réseaux sociaux, se convertit à l'e-recrutement en s'appuyant sur son site ou son blog. Elle s'équipe pour recevoir des CV vidéo, s'initie au tri des candidats par mot-clé, au tchat recrutement, aux entretiens délocalisés (Skype, webconférence...). Elle encourage la cooptation de profils 2.0, s'ouvre à des écoles qui font

la part belle aux enseignements numériques, ajuste en temps réel sa communication de recrutement en fonction des résultats. Enfin, elle met en place pour les conseillers fraîchement recrutés des processus d'intégration et de team building fondés sur des blogs et réseaux intranet.

En ce qui concerne la formation, les DRH doivent favoriser les apprentissages en e-learning, avec un contenu adapté à la maturité technologique et à la capacité d'apprentissage de chaque conseiller. Les employeurs ont aussi intérêt à faciliter le partage des connaissances entre les "digital natives" (générations Y et Z) et les 30-50 ans (génération X). Selon l'enquête précitée, 13 % des entreprises ont déjà mis en place des formations numériques sur les réseaux sociaux, le web 2.0, web mobile. BNP Paribas a ainsi lancé des sessions dédiées à la vente de ses produits et aux risques découlant des activités bancaires, sessions qui font la part belle au numérique : tests e-learning où les participants partagent leurs bonnes pratiques, webinars (séminaires multimédias et interactifs accessibles en ligne) animés par des spécialistes des sujets traités... De son côté, Natixis Assurances propose à ses conseillers des parcours mêlant le présentiel et l'e-learning avec tests en ligne à la clé. Plusieurs établissements réfléchissent à la façon de décliner les MOOC (Massive Open Online Courses ou "universités en ligne") dans l'environnement privatif de leurs collaborateurs, en créant des SPOC, (Small Private Online Courses).

Il paraît raisonnable de s'interroger sur une forme de socle minimal de compétences que tout collaborateur de la banque devrait maîtriser dans l'exercice de ses fonctions, en particulier lorsqu'il est exposé au contact des clients. Ces compétences vont de l'aisance à manipuler de nouveaux devices (smartphone, tablette, et demain, objets connectés) à la capacité à montrer comment utiliser judicieusement les ressources proposées sur les applications de la banque (tableaux de bord des comptes, outils transactionnels de virement et de passage d'ordres, outils de gestion budgétaire personnelle, etc.). Le bilan de situation dans les banques de détail met au jour un retard certain. À l'heure où certaines banques en ligne offrent depuis plusieurs années déjà à leurs clients des moyens de "social trading", à l'instar de Saxo Banque, cela relève non plus de l'urgence, mais de l'évidence...

Le troisième axe de la refondation du métier de conseiller passe par le développement des interactions avec les clients. En théorie, il est souhaitable que n'importe quel conseiller puisse prendre la parole sur les réseaux sociaux, afin d'accélérer son apprentissage sur le terrain. Ce faisant, il comprendra mieux les besoins du client et apprendra plus vite à y répondre. Dans la pratique, donner cette liberté comporte des risques pour l'e-réputation de l'enseigne : une réponse maladroite sur les réseaux sociaux peut en effet occasionner bien plus de dégâts que par mail ou téléphone car elle a plus de retentissement. L'employeur se trouve en-

gagé par la parole du conseiller qui doit être en mesure de tenir un discours adéquat face à un client exigeant, anonyme, aux questions précises ou aux réclamations parfois virulentes.

Pour ces raisons, les banques ont préféré jusque-là par prudence confier cette tâche à de petites équipes centralisées de conseillers en ligne spécialement formées plutôt qu'aux conseillers d'agence. Très engagée en ce domaine, la Société Générale a lancé le réseau social SG & Vous dédié aux échanges entre conseillers et clients (questions, réclamations, propositions...) qui enregistre plus de 20 000 connexions mensuelles. En complément, la banque a ouvert un compte Twitter intitulé SAV Twitter @SG_etvous sur lequel elle s'engage à répondre dans les 30 minutes.

L'accent mis sur les interactions 2.0 implique par ailleurs que le conseiller, de plus en plus mobile, dispose des moyens numériques pour rester en contact tant avec ses clients qu'avec son employeur par mail, chat, visioconférence ou téléphone. Ensuite, il doit pouvoir utiliser les mêmes outils que ses interlocuteurs et disposer de l'autonomie suffisante pour les satisfaire. Les initiatives abondent en ce domaine : LCL laisse ses conseillers d'agences situées dans les villes "étudiantes" se déplacer dans les écoles pour rencontrer et échanger de manière conviviale avec les prospects. En Australie, ME Bank ouvre des agences sur le lieu de travail des clients qui peuvent y réaliser des opérations courantes et

joindre un conseiller directement par visioconférence. Au Brésil, Bradesco Next inaugure dans des centres commerciaux des agences high tech où le client peut rencontrer sur place un conseiller virtuel qui prend la forme d'un robot (de la société YDreams, modèle Link237). La banque privée, pourtant assez "classique", vit sa révolution en introduisant l'intelligence artificielle dans les interactions avec les clients investisseurs (déploiement du dispositif Watson d'IBM dans la gestion de portefeuille en mode conseillé ou sous mandat).

Pour faciliter les échanges avec des collaborateurs plus nomades, les banques seront à l'avenir amenées à équiper leurs forces commerciales en tablettes tactiles. Les conseillers recevront alors des mises à jour quotidiennes sur les offres et promotions de leur employeur comme de la concurrence pour être à niveau égal d'information avec les clients et prospects. Ils utiliseront aussi cet outil pour présenter les offres bancaires et orienter éventuellement leur interlocuteur vers le produit ou l'expert adéquat. Ces tablettes leur permettront d'effectuer des simulations, des souscriptions sans nécessiter ni retour au bureau pour validation, ni impression papier des contrats. Toute la documentation contractuelle sera transmise au client sur sa messagerie ou déposée sur un répertoire sécurisé de la banque en ligne et librement accessible et téléchargeable par le client.

L'employeur devra également investir dans des logiciels spécifiques afin que le conseiller puisse gérer la relation client

de manière plus autonome. Ces logiciels lui fourniront par exemple l'historique et les préférences du client, assurant la continuité dans un processus d'achat qui pourra démarrer en ligne et s'achever en agence, par téléphone ou l'inverse. En Australie, Bank West a introduit un bouton "chat" en ligne qui, après analyse en temps réel de la navigation de l'internaute, permet au conseiller d'intervenir quand il perçoit une hésitation du client sur un formulaire ou sa tentation d'abandonner une souscription. Ces logiciels déchargent aussi le conseiller de l'intendance : ainsi la banque BMO au Canada laisse les clients accéder à l'agenda de leur conseiller et prendre rendez-vous directement en ligne dans des plages de disponibilité prédéfinies, d'où un gain de temps considérable pour les deux parties (à la réserve près qu'il est nécessaire de suivre le taux de rendez-vous non honorés, susceptible par expérience de s'accroître dans ce type d'approche spontanée).

A l'ère 2.0, le conseiller bénéficie d'un allègement de sa charge de travail sur certains points. La gestion électronique des documents et la signature électronique suppriment l'impression et l'archivage des documents. La numérisation des reportings et réclamations fluidifie les interactions quotidiennes des conseillers avec les fonctions support. L'achat en ligne de produits bancaires simples (comme les livrets d'épargne ou les crédits consommation) le déchargent de cette tâche tout en contribuant à l'atteinte de ses résultats

annuels. Le conseiller en bénéficie puisqu'une partie de sa rémunération variable dépend de l'équipement du client en produits et services financiers. Conscients de ces avantages, les banques s'engagent dans cette voie. Le groupe BPCE s'est lancé dans la dématérialisation des tâches administratives à faible valeur ajoutée et demande à ses conseillers d'encourager leurs clients à souscrire à ses produits vendus en ligne. Au Crédit Suisse, les conseillers en gestion patrimoniale effectuent leur reporting sur des tablettes.

L'ensemble de ces innovations contribuent à faire du conseiller le chef d'orchestre multicanal de la relation client. Un rôle valorisant, mais que tous les conseillers ne sont pas prêts à endosser en l'état. Les banques constatent en effet des niveaux hétérogènes dans la maîtrise des canaux numériques : certains conseillers d'agence peinent à suivre la relation commerciale à travers ces différents canaux. Les ruptures dans les parcours clients peuvent même les encourager d'une certaine façon à maintenir des pratiques de travail inadaptées à l'ère de la banque multicanal.

Deux exemples illustrent ce point : un client internaute dépose une demande de financement immobilier complète sur le site Internet de sa banque, avec les justificatifs scannés joints à son formulaire. Quelques jours plus tard, à la suite d'un appel de sa banque ayant débouché sur la programmation d'un rendez-vous en agence, le client doit réexposer l'ensemble de ses informations au conseiller qui,

plutôt que de capitaliser sur le dossier déposé via Internet, choisit d'initier un nouveau formulaire. Cette attitude tient généralement à deux raisons : d'une part, il éprouve des difficultés à naviguer dans les outils de simulation permettant de modifier les paramètres du prêt ; d'autre part, le suivi de ses objectifs commerciaux est conçu de telle sorte que seules les ventes initiées avec son matricule et son code d'agence sont prises en considération. Le système l'encourage donc à "annuler" le travail effectué en amont par d'autres canaux pour tirer le plein bénéfice de la vente qu'il concrétise à la dernière étape de négociation face au client.

Un second exemple permet de comprendre ces difficultés d'adaptation : nombre de conseillers d'agence éprouvent des difficultés à traiter rapidement et efficacement les mails reçus des clients. Ils invoquent le manque de temps, l'inadaptation des outils mis à leur disposition pour formater leurs réponses, telles que les bibliothèques de réponses-types. Pour améliorer le traitement des mails entrants, certains établissements ont instauré des chartes d'organisation, des sortes d'"agendas-repères" qui posent de manière précise les plages de traitement des mails ou de relance téléphonique des clients. Au quotidien, ces repères sont vécus comme des carcans rigides qui ne permettent pas toujours d'optimiser son temps et de faire preuve de réactivité face aux clients.

Pour remédier à ces insuffisances, les banques n'ont d'autre choix que de continuer à investir dans la formation,

en y intégrant une dimension de plus en plus liée à la posture, à l'attitude. Ce faisant, elles accompagneront l'évolution du métier de conseiller en agence vers un nouveau modèle fondé sur trois piliers : une communication et une collaboration plus horizontale entre pairs ; une plus forte dimension numérique dans les processus de recrutement et les politiques de formation initiées par les DRH ; des interactions avec les clients plus fluides empruntant tous les canaux. Le conseiller de l'ère 2.0 se focalisera sur le diagnostic, le conseil et l'aiguillage du client vers les expertises adaptées et délaissera la vente de produits basiques proposés à la souscription en ligne. Par ricochet, les transformations de son métier, qui gagne en valeur ajoutée, se répercutent sur le profil de son manager de proximité. A l'avenir, celui-ci sera moins nommé pour sa performance commerciale que pour ses qualités d'animateur et de meneur d'équipe dans un jeu de plus en plus collectif.

LE MÉTIER DE CONSEILLER FACE À LA MONTÉE
DU MULTICANAL

LE MÉTIER DE CONSEILLER FACE À LA MONTÉE
DU MULTICANAL

ANNEXE CHAPITRE II

LES CONSEILLERS À L'ÈRE
DU MULTICANAL :
CAS D'ÉCOLE

Cas d'école n°1

BNP Paribas teste le visiophone

A l'e-agence de BNP Paribas, le client peut souscrire en ligne un produit avec ou sans l'intervention d'un conseiller par téléphone, visiophone ou "chat". Pour mieux utiliser les nouvelles technologies dans le cadre de la relation client, la banque a même commencé à tester une nouvelle génération d'agences qui s'organise autour de trois espaces. L'espace "accueil" dédié à l'orientation des clients et aux opérations quotidiennes est animé par un conseiller. L'espace "services" équipé d'automates bancaires permet d'effectuer les opérations courantes (dépôts, retraits, commande de chèquiers, impression de RIB). Le troisième est aménagé pour des "face à face client-conseiller" plus approfondis.

Par ailleurs, BNP Paribas segmente son réseau en différentes catégories. Au millier d'agences "Points de vie", situées dans les zones à faible dynamique économique qui permettent un contact avec le conseiller par visiophone, s'ajoute un nombre équivalent d'agences "Citadines" situées en centre-ville et en zones dynamiques, plus spacieuses et avec des conseillers spécialisés. Le groupe opère également une distinction par type de clients ou de produits : les 70 agences dites "Flagship" sont aménagées sous forme d'espaces par type de clientèle (jeunes, banque privée...) ou catégorie de produits.

Cas d'école n°2

La Société Générale met le numérique à l'écoute de ses clients

La Société Générale a lancé plusieurs chantiers au niveau de l'organisation des agences et de l'utilisation des réseaux sociaux. Elle a annoncé vouloir fermer une trentaine d'agences par an entre 2014 et 2017. Réaménagées, celles qui subsistent avec un nouveau design et

des effectifs plus étoffés spécialisent certains de leurs conseillers sur des postes d'experts du crédit immobilier ou gestion de patrimoine. Le groupe Société Générale a également entrepris de mutualiser son système d'information avec ses filiales Crédit du Nord et Boursorama avec un double objectif : renforcer son modèle multicanal et améliorer l'efficacité des postes de travail des collaborateurs. Dans le cadre de ce rapprochement, le groupe a mis en place des équipes de conseillers dédiés et s'est engagé à fournir une réponse à ses clients en moins de 30 minutes sur le site Internet via le service @SG_etvous ou le réseau social Twitter. Cette démarche lui a valu d'être élu dans son secteur d'activité "Service Client" de l'année 2012.

Enfin, la Société Générale a lancé le projet Civiliz visant à mesurer la satisfaction de plus d'un million de clients au sein de 137 agences. Dans ce cadre, 50 % ont exprimé un jugement positif sur le service, 30 % un jugement critique, 20 % des suggestions et 70 % se sont déclarés satisfaits d'être consultés sur ce thème. Le recueil des opinions s'est fait en installant des iPads dans les agences, par Internet et en créant une application mobile. A noter que Civiliz permet non seulement aux clients de donner leur avis mais aussi d'obtenir une réponse personnalisée et de consulter les avis des autres consommateurs. Le projet constitue ainsi un outil managérial très fin puisque les managers en agence peuvent consulter les taux de satisfaction et autres statistiques, accéder aux échanges par mail et publier des commentaires.

Cas d'école n°3

Un nouveau poste de travail pour les conseillers de la Caisse d'Épargne

Le groupe BPCE investit sur le développement de son système d'information pour améliorer l'efficacité des postes de travail des conseillers. Dans cette perspective, le plan "Grandir Autrement" lancé

en 2015 prévoit l'automatisation et la dématérialisation des tâches administratives à faible valeur ajoutée et le déploiement de la signature électronique. Ce plan permettra aux clients de souscrire des produits en ligne, avec ou sans intervention du conseiller. Le processus va concerner dans un premier temps les produits d'épargne des différentes filiales de la BPCE avant de s'étendre à d'autres. Pour accompagner ce changement, le conseiller pilote désormais depuis son poste de travail les outils de gestion de la relation client ou CRM.

Cas d'école n°4

**Natixis : des conseillers assurance mieux formés et informés
grâce au e-learning**

Natixis recourt à un cocktail de modules présentiels et d'e-learning pour mieux informer, former et évaluer ses conseillers assurances. Il s'agit essentiellement de leur apprendre à mieux utiliser des outils d'aide à la vente (fiches produits, simulateurs, fiches concurrence, souscriptions en ligne...) et assimiler les gammes de produits Natixis (intégration-perfectionnement-expertise, outils de diagnostic des compétences et de validation des acquis...). Enfin, ces modules visent à les informer au quotidien des principales évolutions et innovations maison, dans les réseaux et sur le marché, via des enquêtes clients, de portefeuille, veille technologique, concurrence et lettres d'information.

CHAPITRE III

L'ÉVOLUTION DES AUTRES
MÉTIERS EN AGENCE



La révolution numérique et les nouvelles contraintes réglementaires impactent non seulement le métier de conseiller, mais encore l'ensemble des postes présents en agence. Partout en Europe, la montée du self-service bancaire et de la banque en ligne font disparaître les guichetiers, qui constituaient hier le premier échelon de carrière dans ce secteur, ainsi que le premier contact humain lors de toute visite en agence. Les dernières enseignes à maintenir ces emplois sont celles qui ciblent une clientèle haut de gamme, professionnelle ou âgée et considérée comme peu au fait des nouvelles technologies. Suite à cette révolution, la plupart des guichetiers a dû se reconvertir en agents d'accueil ou en assistants commerciaux.

Toutefois, cette fonction varie selon le type d'agence où elle est employée. Dans les agences de grande taille, soit au-delà d'une douzaine de collaborateurs, le plus souvent localisées dans des zones à forte visibilité et flux spontanés de visites importants, l'agent d'accueil joue un rôle clé de prise en charge des visiteurs, qualifie le motif de la visite, répond aux questions de base, oriente vers les services internes de l'agence et planifie les rendez-vous dans les agendas des conseillers.

Dans les agences de taille modeste - près d'une sur deux dans les grands réseaux compte moins de trois salariés Équivalents Temps Plein - la fonction d'accueil n'a aucun sens. Non seulement le flux de visites et d'appels télépho-

niques ne justifie pas l'affectation d'un agent d'accueil, mais, plus encore, ces agences sont progressivement réorganisées pour tenir compte de la rareté des compétences. Par exemple, les transactions ne peuvent se faire que le matin, les après-midi étant dédiés au conseil sur rendez-vous. Ces réorganisations au mieux des intérêts des clients locaux ont le mérite d'éviter - transitoirement au moins - davantage de fermetures.

Plusieurs grands réseaux bancaires français ont initié depuis 2010 une seconde étape dans le processus de réorganisation qui vise à supprimer du référentiel des emplois la fonction d'agent d'accueil. Moins coûteux, plus souple et plus engageant pour la relation commerciale, l'accueil partagé est alors pris en charge à tour de rôle par chacun des conseillers de l'agence, selon un agenda de rotation défini par avance. Chaque collaborateur peut de la sorte maintenir une certaine polyvalence en étant exposé à la variété des exigences et besoins manifestés par les clients.

Le métier de Directeur d'Agence n'échappe pas non plus à ces transformations. Certes, il doit aujourd'hui comme hier remplir de nombreuses missions : développement de la politique commerciale, gestion du centre de profit constitué par l'agence, suivi direct d'un portefeuille de clients importants, appui des conseillers dans la préparation de leurs entretiens et dossiers, veille réglementaire et commerciale, management des équipes, suivi de la conformité des processus,

relation avec les acteurs économiques locaux... Mais le durcissement de la réglementation bancaire change l'ordre de ses priorités. Pour sécuriser le système financier, les normes de Bâle III poussent en effet les banques à privilégier la collecte d'épargne longue, garante de ressources stables. Par ricochet, les établissements demandent à leurs Directeurs d'Agence de se focaliser sur la fidélisation des clients et la sécurisation des encours déposés et tentent simultanément de recentraliser la gestion des risques liés à l'octroi de crédits.

En parallèle, le Directeur d'Agence doit prendre en compte l'essor des nouvelles technologies qui transforment sa manière de travailler et de manager ses collaborateurs. Il doit par exemple apprendre à animer des équipes d'experts à distance habilités à appuyer les ventes de produits complexes, tels que les conseillers en gestion de patrimoine ou en clientèle d'entreprise. Non seulement ces experts, affectés à des territoires comprenant plusieurs agences, ne sont pas ses subordonnés, mais encore il ne les voit pas tous les jours et ne dispose pas de tous les outils d'animation permanente pour piloter leur action. Or, dans le même temps, le développement des portefeuilles de clients de son agence s'effectue de plus en plus à distance, piloté par le marketing autour des événements du client, ordonné en fonction de ses habitudes ou préférences de canaux. Une multitude d'interactions entre la banque et le client peut prendre place sans que l'agence n'en soit à l'initiative, ni même informée immé-

diatement. Cette notion d'équipe étendue, aussi légitime soit-elle, rend plus compliquée la mission du manager de proximité.

Face à ces changements, les professionnels en poste éprouvent d'ailleurs des sentiments ambivalents. Selon une enquête d'Exton Consulting menée en 2013 dans 9 établissements auprès de plus de 1.000 Directeurs d'Agence, ces derniers décernent une note moyenne de 7,3 sur 10 quand il s'agit d'évaluer leur satisfaction vis-à-vis de leur métier, mais seuls 12 % se déclarent prêts à le recommander à leur entourage. Outre des fonctions perçues comme trop prenantes et contraignantes au regard des avantages qui y sont attachés, les Directeurs d'Agence se plaignent fréquemment de la lourdeur du travail administratif de routine, de la faible marge de manœuvre en ce qui concerne le recrutement et l'évolution de leurs collaborateurs et de leurs difficultés à suivre un portefeuille clients trop important. Le développement du numérique dans les réseaux bancaires, qui devrait alléger certaines tâches fastidieuses, pourrait cependant contribuer à restaurer l'attractivité de la fonction.

Les exigences de la réglementation Bâle III transforment enfin le métier de conseiller en gestion de patrimoine, celui-ci se voyant assigné comme mission prioritaire l'accroissement de l'épargne longue dont doivent disposer les banques. A cette fin, il doit maîtriser et proposer davantage de produits d'investissement à ses clients. A ce défi de

la collecte de l'épargne, s'ajoute celui lié au durcissement de la réglementation qui vise à lutter contre l'évasion fiscale et les paradis fiscaux.

Entre la démultiplication et la complexification des produits financiers et la profusion de règles juridiques et fiscales à maîtriser, la gestion de patrimoine devient plus que jamais un métier technique et exigeant en termes de compétences. La spécialisation sur ces créneaux pointus va de pair avec l'élargissement du périmètre d'intervention des conseillers en gestion de patrimoine. De plus en plus nomades, ceux-ci recourent davantage aux outils numériques pour travailler à distance avec leurs clients comme avec leurs managers ou collègues. Mieux formés, plus efficaces car facilement joignables et très mobiles, les conseillers en gestion de patrimoine font partie des métiers d'expertise dont le poids se renforce dans les effectifs totaux du secteur bancaire.

TROISIÈME PARTIE
DE NOUVELLES PRATIQUES
MANAGERIALES

CHAPITRE I

L'IMPACT DU DIGITAL SUR
LA GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES



Les banques engagées aujourd'hui dans la restructuration et l'adaptation de leurs réseaux à la révolution numérique doivent se préparer à en tirer les conséquences pour la gestion des ressources humaines.

Dans les agences, le premier défi consiste à revoir la répartition du travail entre conseillers généralistes et spécialistes à la suite de l'élargissement de la gamme des produits bancaires. A une époque où les grands réseaux en proposent couramment plus de 150, on ne saurait attendre des généralistes qu'ils maîtrisent parfaitement chacun d'entre eux. Une majorité de banques tend donc à recentrer leurs conseillers généralistes sur les produits et opérations courantes, à charge pour ces derniers d'aiguiller les clients vers des spécialistes en cas de besoin. Mais dans le contexte multicanal, ces experts du crédit immobilier, de la gestion de patrimoine ou d'un secteur d'artisanat spécifique ne peuvent être présents physiquement en permanence dans une agence de proximité. En s'appuyant sur les outils numériques, ils sont désormais en mesure d'exercer leur métier tant en agence qu'à distance sans forcément être rattachés hiérarchiquement au directeur de l'agence dans laquelle ils rencontrent le client.

En complément, certains réseaux bancaires opèrent un traitement différencié des demandes en fonction de leur complexité. Ainsi les crédits immobiliers simples (par exemple à taux fixe avec apport personnel et sans crédit relais)

pourront être gérés par le conseiller habituel de l'agence du client. A l'inverse, les prêts réglementés à taux zéro lancés par Bercy, dont les règles d'attribution et de gestion font intervenir plus de 8.000 paramètres, seront pris en charge par un pool d'experts intervenant à la demande sur un territoire plus large.

La spécialisation toujours plus poussée de ces conseillers, combinée à l'utilisation accrue des outils numériques, change par ailleurs la gestion des carrières. Quoiqu'un peu restrictives, les progressions et promotions dans la banque, autrefois très prévisibles et normées, étaient rassurantes pour les collaborateurs et Directeurs des Ressources Humaines. Avec le déclin des "parcours-types" balisés jusqu'à la retraite, les uns comme les autres doivent apprendre à gérer l'incertitude. Hier, toute la carrière se déroulait dans le réseau d'agences, avec la primauté à la relation de face-à-face avec la clientèle. Seuls les collaborateurs à haut potentiel se voyaient proposer un parcours alternant des postes opérationnels en agence et fonctionnels au siège social, ceci afin de les préparer à évoluer vers des fonctions d'encadrement supérieur.

Aujourd'hui, un jeune diplômé peut sur une période de dix ans travailler successivement dans les trois canaux. Il débutera par exemple comme conseiller à distance sur une plate-forme téléphonique, deviendra community manager pour apprendre à dialoguer sur les réseaux sociaux, avant

d'être nommé conseiller en agence. L'inverse peut exister également, bien que beaucoup moins probable, eu égard aux exigences attachées aux postes d'animation des marchés via les canaux digitaux... Cet élargissement des possibilités de mobilité fonctionnelle en interne rend les carrières de la banque plus attractives, à condition que les employeurs soient capables de tenir leurs promesses en la matière et d'assurer une redistribution régulière des postes entre les collaborateurs, sachant que certains canaux sont plus attractifs que d'autres.

Cette question de l'attractivité se pose aussi pour les postes de managers. A partir du grade de Directeur d'Agence, les banques éprouvent des difficultés à trouver des candidats. La raison tiendrait à ce que le surcroît de salaire et de responsabilités ne compenserait pas suffisamment les contraintes, d'autant que mobilité fonctionnelle et géographique vont souvent de pair. La féminisation et le rajeunissement des managers, plus soucieux qu'avant d'un bon équilibre entre vie professionnelle et familiale, n'arrangent rien à l'affaire et pose de fait de nouveaux défis aux employeurs du secteur bancaire.

Les DRH doivent par ailleurs orienter les salariés sur des postes adaptés à leurs compétences, sachant que l'élargissement du choix pour ces derniers accroît le risque d'erreur de recrutement. Dans un système de promotion très normé et unidimensionnel axé autour de l'agence, le taux d'erreur était faible. Dans un système multidimensionnel qui englobe

trois canaux de distribution, ils doivent apprendre à organiser intelligemment cette mobilité en optimisant leurs plans de formation. Dans ce nouveau contexte, le risque d'échec découlant d'un changement de poste ne tient pas tant à la maîtrise des produits qu'à celle du canal par lequel transite la relation client.

Ainsi un community manager performant dans ses interventions à l'écrit sur les réseaux sociaux ne sera pas forcément à l'aise au téléphone. Inversement, un conseiller en agence qui a fait ses preuves dans la relation client en vis-à-vis muté sur une plate-forme Internet peut compromettre par une syntaxe maladroite l'e-réputation de son employeur. L'ambition de faire du conseiller de l'agence un conseiller multicanal, à l'aise et efficace à distance comme en vis-à-vis, doit tenir compte de la réalité. Il revient donc à l'employeur d'assurer un travail d'accompagnement et de formation conséquent pour se doter de conseillers compétents sur tous les canaux. Certains réseaux bancaires européens, au Bénélux en particulier, renoncent à entreprendre de tels changements : le conseiller se contente d'assurer la relation commerciale en face-à-face et voit ses responsabilités réduites pour ce qui est du développement de la relation globale entre le client et la banque.

Avec l'avènement de la banque multicanal, les Directeurs des Ressources Humaines sont donc amenés à remettre à plat leur gestion prévisionnelle des emplois et compé-

tences. Il s'agit pour eux de réduire les écarts quantitatifs et qualitatifs entre les compétences présentes et celles dont la banque aura besoin à l'avenir ; d'évaluer la capacité d'adaptation de chaque collaborateur déjà présent dans l'entreprise, tant au niveau fonctionnel que géographique. Et enfin de s'efforcer de combler ces écarts en actionnant dans des proportions variables différents leviers : formation, recrutements externes, mobilité interne...

Ce travail est d'autant plus indispensable que les banques commencent à épuiser leurs marges de manœuvre. Au cours des dix dernières années, elles ont pris l'habitude de régler par des plans de départs volontaires l'insuffisance de mobilité fonctionnelle interne touchant certaines fonctions en restructuration de fond, telles que les back-offices monétiques ou titres, quitte à réembaucher par la suite. Dans le même temps, et de manière assez surprenante, les banques françaises ont réglé le départ naturel à la retraite des baby-boomers par des recrutements massifs de jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, dans un ratio proche de un pour un. Dix ans plus tard, l'impact croissant de l'ère digitale sur les activités des agences commence à se faire sentir : elle pose la question ardue du respect du contrat social implicitement passé entre les banques et leurs collaborateurs commerciaux sur le terrain.

En agence, l'inquiétude progresse. Les candidats à la mobilité externe se font plus rares, en particulier dans

certaines zones rurales à faible dynamisme économique. Certains accords entre syndicats et directions prévoient de limiter à moins de trente kilomètres la distance maximale d'affectation d'un collaborateur sur un nouveau poste. Or ces engagements freinent fortement les possibilités de rationaliser les réseaux peu dynamiques. Les plans de départs volontaires deviennent trop coûteux et contribuent à dégrader le climat social. Les relations entre pairs au sein des agences se tendent et les indicateurs sociaux montrent que les salariés perçoivent une augmentation du stress professionnel. Lors des dernières élections, le syndicat majoritaire SNB (Syndicat National de la Banque) a d'ailleurs vu ses positions s'effriter face à des organisations concurrentes, moins disposées à signer des accords.

Les DRH bénéficient cependant d'un nouveau levier : les accords de mobilité dynamique qui découlent de la Loi de Sécurisation de l'Emploi. Ces accords ouvrent la possibilité de négocier des modifications collectives de contrats de travail et d'éviter la lourde procédure d'un plan de sauvegarde de l'emploi en cas de refus des salariés concernés. Par exemple, si dix employés ou plus refusent une mutation géographique liée à une fermeture d'agence, la banque qui aura signé préalablement un accord de mobilité dynamique définissant un périmètre de mobilité pourra en dernière extrémité les licencier à titre individuel pour motif économique. La Société Générale, BPCE et le Crédit Agricole ont

déjà signé ce type d'accord pour accompagner l'évolution des métiers en s'appuyant sur les formations et reconversions.

Sans aller jusqu'à prédire un recours intensif à ces expédients, l'une des pistes les plus prometteuses semble être la concentration des compétences dans des grosses agences. La rationalisation des réseaux bancaires devient inéluctable : plus d'une agence sur deux fonctionne avec moins de trois salariés, alors même que la taille nécessaire pour garantir performance et fluidité de travail se situe entre six et huit collaborateurs. La fermeture ou la réduction d'amplitude de service des petits points de vente va donc s'accompagner d'un redéploiement des ressources vers des agences de taille plus importante situées dans les zones les plus dynamiques du territoire.

CHAPITRE II
DU COMMANDEMENT
AU COACHING



GABS.

Le réseau a longtemps privilégié un management paternaliste et une organisation de type militaire. Au quotidien, le Directeur d'Agence poussait ses troupes à "faire du chiffre", d'autant qu'il était lui-même évalué sur sa capacité à atteindre les résultats commerciaux assignés à chaque agence. Très prégnante dans les réseaux bancaires, cette culture du résultat focalisait le management sur le suivi du nombre de produits financiers vendus. Outre les primes et commissions, la motivation des conseillers s'entretenait par des concours internes assortis de récompenses. Tout ce dispositif visait à optimiser la collecte de l'épargne et la vente de produits de crédit. Les directions financières des grandes enseignes fixaient les orientations majeures en calculant le Produit Net Bancaire nécessaire pour dégager de la marge et investir. Du montant du PNB visé, découlaient des objectifs de vente déclinés ensuite par région, agence, produit, et ce jusqu'à chaque conseiller en tenant compte des particularités locales. Dans les villes ou quartiers à forte densité de retraités, les équipes commerciales devaient par exemple mettre l'accent sur les produits d'épargne. Dans les zones où vivaient surtout de jeunes ménages, l'effort portait sur l'octroi de crédit.

Le lancement régulier de nouveaux produits, stimulé par la diversification des activités bancaires vers l'assurance, a permis au secteur de trouver régulièrement des relais de croissance jusqu'à la fin des années 90. Cela explique la longévité de ce modèle de management fondé sur le résultat

commercial, qui avait le mérite de combiner simplicité et efficacité. Mais au cours des années 2000, les banques prennent conscience que ce modèle ne suffit plus à garantir la performance. L'une des raisons tient à ce que le marché approche du seuil de saturation et qu'on ne peut espérer le relancer en créant de nouveaux produits, sachant que les grandes enseignes en proposent déjà plus de 150...

Le ralentissement de la croissance les oblige à revoir leur mode de management pour mieux accompagner les conseillers dans leur mission. En témoigne la mise en place de nouveaux indicateurs de performance qui s'intéressent davantage aux modes opératoires déployés pour atteindre les résultats commerciaux : combien de rendez-vous le conseiller prend-il chaque semaine ? Comment et pourquoi déclenche-t-il une relance qualifiée auprès de son client ? Comment exploite-t-il les résultats du "datamining" et le "scoring" qui concernent son client ?

Les réseaux les plus réactifs ont déjà mis en œuvre cette nouvelle manière de penser la performance, qui prend pour postulat que le respect des procédures améliore les ventes, la satisfaction et la valeur du client. Ils ont constaté qu'après une courte période d'adaptation au dispositif où les ventes et le PNB pouvaient accuser un repli, les indicateurs clés de performance économique de l'établissement repartaient de manière rassurante et durable à la hausse.

Pour accélérer le changement, les banques mettent en

place de nouveaux référentiels de compétences qui imposent aux Directeurs d'Agences des lignes directrices plus précises sur leur mode de management. Ces référentiels détaillent la manière dont ils doivent organiser des réunions, des opérations commerciales du type émission d'appels, récompenser ou sanctionner les collaborateurs, analyser le contenu et l'efficacité des rendez-vous pris avec les clients... Sur le terrain, cela se traduit par la généralisation des briefs matinaux (10-15 minutes) qui rappellent aux collaborateurs les priorités du jour. Autre figure imposée de la vie en agence, la réunion hebdomadaire évolue : au-delà de la motivation, elle vise aussi à conforter les compétences des collaborateurs par la présentation des opérations menées par la concurrence ou des réformes fiscales en cours.

Dans ce nouveau contexte, le Directeur d'Agence endosse un rôle de coach pour mieux accompagner et faire "grandir" ses collaborateurs. On lui demande de poser plus souvent la question "comment faire pour mieux vendre ?" et de ne plus se cantonner au "combien a-t-on vendu ?". L'attention accrue portée à la manière dont ce nouveau type de chef remplit ses fonctions va de pair avec l'ampleur des responsabilités qui lui sont confiées : alors même que la concurrence se durcit, il doit affirmer un tempérament commercial tout en étant un gestionnaire avisé des risques qui prend vite et bien la bonne décision, notamment en matière de crédit.

A une époque où les agences se réorganisent, il doit par ailleurs apaiser les tensions potentielles dans son équipe. Ainsi la redistribution des tâches entre conseillers experts (entreprise, gestion de patrimoine) et conseillers généralistes ou professionnels, parfois délestés des clients les plus rentables en terme de commissions peut susciter des frictions. Enfin, le directeur doit apprendre à manager à distance des collaborateurs devenus plus mobiles.

Autre contrainte qui s'accroît, la conciliation des plannings et des horaires d'ouverture. Entre la montée du travail à temps partiel, la gestion des RTT, vacances et absences, cette conciliation devient un casse-tête dans les petites agences. Par ailleurs, la convention collective et les accords d'entreprise limitent de plus en plus les obligations de mobilité géographique des collaborateurs, quand le Directeur doit accepter une mutation tous les 4 à 5 ans. Dans les zones rurales, ces limitations peuvent même freiner les changements rendus nécessaires par le basculement vers la banque multicanal : il n'est en effet pas évident pour un jeune manager fraîchement arrivé de s'affirmer face à des équipes installées depuis des décennies dans leurs habitudes. En outre, le Directeur d'Agence doit s'adapter au travail collaboratif avec des ressources extérieures (experts, centre de relation clients...) qui ne dépendent pas de son autorité et captent une part croissante de son PNB.

Le poste devenant plus complexe, les critères de sélection

tion des directeurs à la tête des quelques 38.000 agences bancaires (Banque Postale incluse) s'affinent. Hier, on nommait à ces postes les meilleurs commerciaux pour les récompenser et parce que leurs bons résultats leur conféraient une forte légitimité. Premier parmi ses pairs, le Directeur d'Agence continuait à gérer en parallèle les comptes-clés de l'agence pour montrer en quelque sorte l'exemple. Aujourd'hui, il demeure important de sélectionner des collaborateurs issus du terrain dotés d'un tempérament commercial, mais les nouveaux Directeurs d'Agence doivent en outre détenir les compétences managériales détaillées plus haut. Et pour s'acquitter de ces missions, le conseiller le plus expert dans la connaissance des produits n'est pas forcément le candidat idéal pour prendre la tête d'une agence. Les fiches de poste évoluent donc pour privilégier des profils d'organiseurs et de coachs sélectionnés sur des critères plus subjectifs et difficiles à détecter. Il faut désormais s'assurer que le candidat dispose du charisme, du sens de la communication et de la capacité d'entraînement pour tenir la fonction.

Dans cette même logique, beaucoup de directeurs se déchargent complètement de tout portefeuille client. Leur travail n'est plus de vendre de produits, mais de s'assurer de la satisfaction globale des clients et de se consacrer au management de leurs collaborateurs qu'ils accompagnent davantage en rendez-vous. L'objectif est alors de manifester par leur présence de l'égard aux clients importants et de "débriefer"

les collaborateurs à la sortie des entretiens. Autre tendance, on devient plus tôt directeur qu'avant, car il semble que l'avènement du multicanal accélère l'apprentissage des conseillers et leur promotion à cette fonction. Fait nouveau, le directeur se voit de plus en plus évalué sur sa capacité à satisfaire tant les clients rattachés à l'agence que les salariés qu'il a sous sa responsabilité. C'est par exemple ce qu'a entrepris de faire la Société Générale à travers son programme RH & Vous.

La qualité des recrues au poste de directeur est fondamentale : l'expérience prouve que la plupart des agences affichant des résultats commerciaux insuffisants souffrent d'un déficit managérial, les aléas de l'environnement économique servant de révélateur. Pour la sélection des recrues, il est essentiel pour les banques de mettre en place des critères pertinents et objectifs pour repérer les talents (maîtrise technologique, sens du client, leadership...). Critères qui sont pondérés à mesure de l'avancée dans la carrière et la progression dans la hiérarchie. Pour réduire les écarts de performance au sein de leur réseau, les banques ont également intérêt à identifier les bonnes pratiques managériales des agences les plus performantes et de les partager largement. Ceci peut conduire à formaliser un référentiel de management, à coacher les Directeurs d'Agences concernés pour déployer ces bonnes pratiques qui couvrent leurs différentes responsabilités : pilotage de l'activité, performance commerciale, pilotage des résultats, stimulation des collaborateurs...

Finalement, la liste des compétences requises pour devenir Directeur d'Agence ne cesse de s'allonger et le recrutement se complique. La dimension managériale prend le pas sur le reste : chaque nomination constitue un pari, tant pour l'impétrant qui va exercer un métier très différent du précédent, que pour son employeur qui ne peut comme avant se fonder sur sa performance technique ou commerciale pour sélectionner. En outre, nombre de conseillers qui ont le potentiel pour être promus préfèrent évoluer vers des postes d'expertise très rémunérateurs (gestion de patrimoine) ou moins exposés (marketing). Ce phénomène n'est pas spécifique au secteur de la banque et de l'assurance mais devient générationnel pour trois raisons principales : les organisations sont devenues complexes et matricielles, diluant la perception de la responsabilité individuelle ; l'attitude de la génération "millénium" face au monde du travail et à l'engagement au sein de l'entreprise questionne beaucoup les managers ; l'exercice de l'autorité passe de plus en plus par la conviction empathique plutôt que par le commandement hiérarchique. Un comble alors que les métiers du management devraient, selon un rapport publié en avril 2015 par France Stratégie et la DARES intitulé "*Les métiers en 2022 - Prospective des métiers et des qualifications*", croître deux fois plus rapidement que l'ensemble des métiers entre 2012 et 2022.

CHAPITRE III

VERS UN PILOTAGE PLUS FIN
DE LA PERFORMANCE



Comme dans la plupart des entreprises, la banque de détail motive ses collaborateurs en intégrant à leur salaire une part variable liée à leur performance. On constate que son mode de calcul a beaucoup évolué ces dix dernières années.

Au début des années 2000, les banques avaient encore une approche très quantitative et étroite de la performance. Celle-ci se fondait sur le nombre de contrats vendus et la progression des encours gérés. Dans ce système, les conseillers en agence pouvaient être tentés de vendre des produits financiers pour “faire leur chiffre” ou répondre aux objectifs et concours annuels proposés par la direction. Parce que la mesure et la récompense de la performance se fondaient sur le court terme, ce système pouvait inciter à recommander au client des solutions ou produits qui ne correspondaient pas pleinement à ses besoins, avec le risque à plus long terme de le décevoir et de dégrader la qualité de la relation commerciale. Pour éviter ces dérives, s’adapter à une réglementation devenue plus contraignante et pour des raisons d’image, les banques ont alors changé leur stratégie. Symbole de ces excès, le commissionnement à l’acte, comme la prime versée à chaque signature de prêt immobilier, ont quasiment disparu. A la place, les employeurs ont mis en place des récompenses sur objectifs encadrées par des seuils et plafonds dans une perspective moins court-termiste.

Plus fondamentalement, les banquiers abandonnent l’approche fragmentée de la relation client induite par la

mesure de l'efficacité de chaque campagne commerciale. La tendance est désormais de privilégier une évaluation de la performance du conseiller qui englobe toutes les dimensions de la relation client. La satisfaction de ce dernier fait désormais partie des critères qualitatifs d'évaluation. D'où la mise en place de baromètres issus de sondages téléphoniques ou par Internet administrés aux utilisateurs des différents canaux bancaires. Cette approche globale et plus qualitative prend aussi en compte le respect de nouvelles méthodes de travail. Le conseiller pourra être évalué sur le nombre d'événements client traités chaque mois, de rendez-vous pris ou d'appels passés dans le cadre d'une relance ciblée. Mêlant objectifs qualitatifs et quantitatifs, ce modèle mixte, qui sanctionne plus l'effort collectif que la performance individuelle, prédomine désormais dans la banque française.

L'essor du multicanal a nécessité la mise en place d'un pilotage plus sophistiqué de la performance. La vente d'un produit financier résulte de moins en moins d'une relation bilatérale et exclusive avec un seul conseiller d'agence : le spécialiste du crédit immobilier ou de la gestion du patrimoine, le téléconseiller du centre de relation client qui répond par téléphone et poste des réponses sur les forums ou réseaux sociaux, le webmestre du site de la banque qui pilote les relances multimédias ciblées des clients internautes... Tous influent autant que le conseiller de l'agence de proximité sur le processus de décision et d'achat. Dès lors, récompenser

un seul maillon de la chaîne, fût-il numériquement prépondérant et historiquement pivot de la relation commerciale, n'a plus de sens. L'enjeu pour les banques consiste à réformer le calcul de la part variable, tout en maintenant la motivation des commerciaux et en répondant aux objectifs de développement économique de l'établissement.

La refonte du calcul du variable est compliquée, car il s'agit de concilier des exigences relativement contradictoires : d'un côté, la banque doit récompenser le travail collectif menant à la signature du contrat en intégrant de nouveaux critères et objectifs plus sophistiqués. De l'autre, le calcul du variable doit demeurer suffisamment lisible pour que les commerciaux puissent se l'approprier sans en détourner le principe. Dans la banque de détail, il revient aux DRH de trouver où placer le curseur entre les systèmes simples, mais non dénués d'arbitraire (le variable repose alors sur la libre appréciation des managers) et les systèmes multicritères, plus compliqués et lourds à piloter, mais plus justes.

Les objectifs du système de pilotage de la performance doivent aussi s'aligner sur les priorités stratégiques de la banque : pour développer le numérique et réduire les coûts de commercialisation, il ne serait pas aberrant d'attribuer une rémunération variable deux fois plus élevée au conseiller qui persuade son client d'acheter tel produit bancaire sur Internet (ce qui réduit le coût de commercialisation) plutôt qu'en agence où il doit mobiliser un conseiller pour signer

le contrat. Internet ne pèse encore que pour 6 % des ventes globales dans la banque française, qui affichent un retard sur ce plan par rapport aux pays scandinaves notamment. Les banquiers hexagonaux interrogés lors de l'étude Equinox-Cognizant EFMA anticipent cependant que la part de leurs revenus provenant de la banque digitale devrait progresser jusqu'à peser 15 % en 2020, au détriment de la contribution des agences. Reste que cette perspective de substitution partielle entre canaux de distribution ne saurait se réaliser efficacement sans associer étroitement les conseillers d'agence. Un travail indispensable puisqu'une bonne part du personnel des réseaux physiques craint encore que les canaux directs ne "cannibalisent" leur activité.

Le pilotage de la performance fondé sur de nouveaux critères requiert tout autant l'implication des Directeurs d'Agence. Traditionnellement, ceux-ci se conçoivent davantage comme des chefs qui récompensent ou sanctionnent le travail accompli que comme des coaches qui accompagnent et développent leurs collaborateurs. Donner à ces directeurs une enveloppe de primes à distribuer librement en fonction de critères qualitatifs, flous ou trop subtils peut facilement dégrader l'ambiance de travail dans une équipe. Pour éviter que les collaborateurs ne perçoivent les nouveaux critères comme subjectifs et injustes, ces managers de terrain se voient donc soumis à un nouveau cadre de référence, qui scrute la manière dont ils exercent leur encadrement. Les

managers devront également changer leur façon de faire : au pilotage de la performance fondé sur le “combien as-tu fait ?” il leur faudra substituer d’autres questions relevant du “comment et du pourquoi”.

Dans cette perspective, des entretiens individuels peuvent être planifiés entre le manager et chacun de ses collaborateurs en début de semaine. L’objectif est alors de s’assurer de l’assimilation par chaque conseiller de nouvelles méthodes de relation client : quels rendez-vous sont programmés dans l’agenda de la semaine ? Quels sont les arguments utilisés par le conseiller pour les décrocher ? Quelle écoute et diagnostic le conseiller va-t-il privilégier compte tenu des informations qu’il doit exploiter dans le système d’information et les bases de données de CRM ?

Deux autres exigences antinomiques doivent être ensuite intégrées dans le système de pilotage de la performance. D’un côté, la pression de l’environnement concurrentiel pousse à individualiser et à concentrer le variable sur les meilleurs conseillers pour les fidéliser, classiquement les 20 % qui assurent la majeure part des ventes. A l’inverse, la volonté d’assurer la cohésion des équipes et de développer des synergies entre des canaux plus nombreux incite à fonder davantage le variable sur la performance collective, avec le risque de niveler la reconnaissance concrète des efforts et résultats des meilleurs. Cette seconde voie tend à l’emporter sur le terrain, à la satisfaction des partenaires sociaux généralement réticents

à toute individualisation de la performance. Dans tous les établissements, la part du collectif dans le variable des conseillers d'agence augmente (jusqu'à en représenter l'essentiel) et la part individuelle recule.

Si les banques refusant toute forme de pilotage à la performance deviennent rares, le variable, individuel et collectif confondus, progresse cependant lentement dans les métiers de la banque de détail : il pèse en moyenne entre 10 % et 15 % de la rémunération totale d'un conseiller d'agence ou de son directeur (hors intéressement et participation), soit un niveau très faible comparé à d'autres secteurs (automobile, téléphonie...) où les meilleurs conseillers vendeurs peuvent jusqu'à doubler leur salaire fixe grâce aux bonus variables. Mais le commercial de la banque de détail relève d'une culture particulière qui ne saurait s'accommoder de ce mode de fonctionnement. Cette moyenne constitue un levier de motivation, suffisant dans ce secteur. Même si l'on constate une convergence en faveur d'un variable plus important, des différences substantielles perdurent d'une enseigne à l'autre autour de cette moyenne. Ainsi, le conseiller d'une banque anglo-saxonne comme HSBC percevra un variable proportionnellement plus important que son homologue d'une banque mutualiste, certains réseaux tels que le Crédit Mutuel allant jusqu'à refuser tout intéressement lié à un objectif de vente.

Quelle que soit l'importance du variable dans le pilotage de la performance, les DRH doivent cependant préserver sa

flexibilité, garante de la motivation des collaborateurs qui reçoivent un signal sur leur feuille de paie. Malheureusement, on constate trop souvent le contraire dans la banque : avec le temps, les systèmes de pilotage évoluent par de modestes modulations et le variable finit par se figer et augmente tous les ans même quand les résultats baissent, se transformant alors en un complément déguisé de rémunération fixe. Cette dérive peut contribuer à améliorer le climat social, la cohésion des équipes et les relations avec les institutions représentatives du personnel, mais elle fait perdre de vue l'objectif essentiel du variable, qui est de récompenser la performance.

Nul ne saurait cependant affirmer que les systèmes de pilotage dotés d'un variable important conduisent à une performance durablement supérieure aux autres approches. La qualité d'un système se mesure en effet à son adéquation à la culture de l'entreprise, à ses objectifs stratégiques et au contexte de marché. Une pratique légitimée par les managers et collaborateurs travaillant dans la filiale française d'une banque commerciale britannique n'aura pas forcément de pertinence dans un groupe mutualiste. Enfin, il faut garder à l'esprit que le meilleur système ne vaut que par les managers qui l'animent. Le Directeur d'Agence, le responsable du centre de relation client, le responsable du marketing opérationnel d'un marché doivent s'approprier le dispositif pour en faire un levier de management efficace.

CONCLUSION



Malgré l'ampleur de la révolution numérique, le paysage bancaire a évolué ces dernières années en France bien plus lentement que chez ses voisins. La France demeure ce curieux pays qui compte deux fois plus d'agences bancaires que de pharmacies, quand bien même ses habitants poussent plus rarement la porte des premières que des secondes. Si les banques françaises ajustent très progressivement leur réseau et leur politique de ressources humaines, elles s'interdisent tout virage brutal pour des raisons politiques, sociales, de culture d'entreprise mais aussi commerciales : de nombreuses études montrent en effet que les consommateurs français - jeunes inclus - tiennent à conserver une agence bancaire de proximité. Certes, les plus petites sont aménagées pour offrir des services ou horaires d'accès limités, voire ferment au grand dam des maires des communes rurales qui craignent que cela ne précipite le déclin économique des collectivités dont ils ont la charge ; certes, les services bancaires de base basculent sur la banque digitale par Internet ou smartphone et les effectifs globaux commencent à fondre, mais globalement, le secteur échappe au traumatisme des licenciements secs.

Dans ce contexte, les collaborateurs commerciaux des réseaux de proximité voient leur métier se transformer sans que leur avenir personnel ne soit - encore - menacé. Cette transformation peut être vécue comme positive : elle se traduit en effet par la réduction de nombreuses tâches admi-

nistratives peu gratifiantes que le client effectue désormais lui-même à distance. Rompus au compromis, les syndicats dominants sont quant à eux largement associés aux discussions sur les effectifs et la transformation des métiers, en conséquence de quoi les conflits sociaux demeurent rares dans ce secteur. Le paysage bancaire se reconfigure sans heurts dans toute la France, jusque dans les réseaux mutualistes bien implantés en milieu rural.

Il n'en demeure pas moins que les banques vont devoir accélérer le rythme du changement pour contrer leurs nouveaux concurrents. Issus de l'Internet, ces derniers n'ont pas d'expérience dans les métiers de la finance, mais disposent de la technologie pour les réinventer. Simple moteur de recherche à l'origine, Google, en pointe dans l'intelligence artificielle et la reconnaissance vocale, vise à déployer toute une gamme de services technologiques entourant le consommateur, le travailleur ou le citoyen. Doué d'ubiquité, d'à-propos et d'hyper-connectivité dans tous les domaines de la vie quotidienne, ce concept d'assistant personnel lui fournira des services personnalisés pour organiser son planning, surveiller sa santé, se déplacer et bien sûr, gérer ses finances. La diffusion massive des smartphones et tablettes tournant sous son système d'exploitation Android qui pèse en 2015 63 % du marché des terminaux mobiles en France ouvre au géant de l'Internet de nouvelles perspectives, au premier rang desquelles l'univers du paiement et des programmes de

fidélité exploitant les méga-données (appelés Card-Linked Offers). Dans les années à venir, on peut imaginer que les clients se voient prodiguer par Internet des conseils financiers, à partir d'algorithmes pilotés par des systèmes d'intelligence artificielle. Indice révélateur, Google a déjà monté au Luxembourg une structure dotée d'un statut bancaire l'autorisant à opérer dans tous les pays d'Europe.

D'autres firmes américaines, et pas des moindres (Amazon, Apple, PayPal, Square), peaufinent aussi des solutions de paiement par téléphone mobile. Si leurs projets aboutissent avant ceux des banques, ces dernières perdront une partie des revenus tirés des cartes de paiement. Or les cotisations annuelles des clients et les commissions interbancaires versées par les commerçants représentent en cumulé une manne annuelle de l'ordre de 6 milliards d'euros selon l'UFC-Que Choisir. Outre une perte de revenus, les banques verraient ces concurrents accaparer des informations servant à cerner les achats et préférences de leurs clients. Une perspective inquiétante alors même qu'elles tentent de rattraper leur retard dans l'exploitation du Big Data.

Chose inimaginable auparavant, de petits acteurs s'introduisent sur le marché de la banque de détail sans même disposer des moyens d'un Google ou d'un Apple : lancée début 2014, la banque en ligne low cost Nickel comptait déjà 110.000 clients en juin 2015, alors même que cette start-up n'emploie que 35 salariés. La finance participative

ou “crowdfunding” se pose aussi en alternative des banques traditionnelles, qu’il s’agisse du financement de projets (My Major Company) ou de la distribution de prêts entre particuliers (Prêt d’Union). Dans la banque comme dans d’autres secteurs, Internet favorise la désintermédiation, souvent au détriment des opérateurs traditionnels. De là à imaginer qu’avec quelques centaines de millions d’euros, somme négligeable pour un géant mondial du net, une nouvelle marque pourrait bouleverser la donne sur le marché bancaire européen, il y a un pas qu’on ne saurait pourtant franchir.

Pour résister à cette menace, les banques traditionnelles conservent en effet de solides atouts : elles peuvent d’abord invoquer auprès des autorités nationales les conséquences pour l’emploi d’une transformation trop radicale et trop rapide du secteur. Elles demeurent protégées par la diversité et la complexité des réglementations nationales. Renforcées depuis la crise financière, ces réglementations constituent autant de barrières à l’entrée pour les Google et consorts. Leur capacité de contacts aussi bien à distance qu’en face-à-face n’importe où sur le territoire constitue un atout de taille pour assurer la satisfaction des clients. A condition toutefois de veiller à la qualité de ces contacts et à l’excellence des traitements de flux et de données. Heureusement, les banques ont les moyens d’investir dans la formation et le recrutement d’experts en traitement des données pour aller encore plus loin dans la personnalisation de la relation client et le marketing prédictif.

C'est donc sur le terrain du Big data que va se jouer en grande partie la bataille pour conquérir et fidéliser les consommateurs. Le paradoxe tient au fait que les banques traditionnelles disposent déjà d'une importante masse d'informations sur leurs clients, puisqu'elles voient passer tous les règlements par chèque, virement et carte de paiement. Mais faute d'une informatique adaptée et pour des raisons réglementaires, elles ont tardé à exploiter le filon du datamining, contrairement aux géants de l'Internet passés maîtres dans l'analyse prédictive des comportements d'achat. Focalisées sur le respect des réglementations et les questions de sécurité, les directions informatiques des grandes banques ont souvent manqué de moyens pour les développements nécessaires à un marketing prédictif, alors que la maîtrise de la collecte et du traitement des données issues du Big Data devient un enjeu stratégique.

Tous ces bouleversements actuels et à venir vont impacter la gestion des ressources humaines : les DRH vont devoir supprimer des postes, organiser des reconversions, négocier des départs tout en recrutant dans les métiers d'avenir. Celui de conseiller d'agence se transforme pour s'adapter aux changements qui s'opèrent dans la relation client. Les banques se disputent les trop rares spécialistes du datamining et actionnent la mobilité interne pour réduire les effectifs dans d'autres services. Il leur faudra donc concevoir des plans de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences à la hauteur de ces enjeux.

La question demeure de savoir si les banquiers sauront aborder plus vite ce virage que les entreprises issues de l'Internet n'apprendront la finance. On a vu ces dernières années des secteurs entiers, qu'il s'agisse de la librairie, de l'hôtellerie, de la musique ou des transports se faire bousculer par de nouveaux entrants tels qu'Amazon, AirBnb, Blablacar, iTunes ou Uber. Qu'en sera-t-il pour la banque ? Les esprits pessimistes évoquent l'"Uberisation" inéluctable des opérateurs historiques pour désigner ce processus. Mais rien n'est encore joué pour les banques. Certes, la fourniture des services de base se prête parfaitement à l'automatisation et à une relation à distance. Il n'empêche que le conseil financier demeure un métier d'artisanat à haute valeur ajoutée qui repose sur la confiance : souscrire un crédit immobilier, préparer sa retraite, investir son argent sur les marchés actions ou obligations demeurent des décisions lourdes de conséquences. Sur ces sujets, les clients en France, y compris ceux de la nouvelle génération, attendent une expertise humaine et la plupart ne se contenteront pas de la réponse délivrée par un algorithme. Ils viendront moins souvent dans leurs agences et celles-ci seront donc moins nombreuses, mais quand ils se déplaceront, l'analyse de leur profil et les conseils qui en découleront devront être de qualité et très personnalisés.

En se dotant de nouvelles compétences capables d'exploiter le "Big Data" tout en préservant une relation de proximité grâce à des conseillers mieux formés, les banques

CONCLUSION

de réseau pourront conserver un avantage concurrentiel vis-à-vis de ces nouveaux acteurs qui opèrent exclusivement à distance et de manière anonyme. La voie est certes étroite mais c'est la seule possible.

ANNEXE I

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :
LES BANQUIERS PRENNENT
LA PAROLE

Anne Arthaud

Directrice du développement et du marketing de Crédit Agricole Creditor Insurance (Caci), précédemment Directrice de la relation client Crédit Agricole SA

Dans le cadre de vos précédentes fonctions à Crédit Agricole SA, vous avez été une observatrice et une actrice de la mise en œuvre de l'approche relationnelle multicanal de votre entreprise. A partir de cette expérience, pouvez-vous nous exposer en quoi la révolution digitale change la relation client ?

Elle a entraîné une forte baisse des contacts physiques. Il n'est plus besoin de se rendre en agence pour les opérations courantes, tout peut se faire à distance. Ensuite, cette révolution transforme les parcours d'achat des clients. Elle génère de nouvelles attentes dont dépend leur satisfaction. Prenons l'exemple de la réactivité : un client qui se pose une question en consultant notre site Internet n'accepte pas forcément de devoir prendre rendez-vous avec son conseiller et attendre plusieurs jours pour obtenir une réponse. Nous devons donc repenser notre organisation pour nous adapter à cette exigence d'immédiateté. Plus généralement, le client à l'ère numérique s'informe davantage sur Internet, "challenge" son banquier dont il attend une réponse personnalisée. Dans un monde

marqué par “l’info-obésité” où tout se trouve en ligne, nous devons l’aider à faire le tri et lui apporter l’information à valeur ajoutée dont il a besoin pour prendre une décision.

Mais cela ne suffit pas. Nous vivons une période de défiance vis-à-vis des entreprises. Certains consommateurs en viennent à penser que la solution préconisée n’est pas forcément celle qui leur convient le mieux mais celle maximisant le profit de la banque. Il nous faut donc restaurer la confiance. Il s’agit de convaincre les clients que nous nous inscrivons dans une relation pérenne, qui implique un souci de satisfaire les attentes à long terme.

Plus précisément, comment satisfaire sur le long terme les différentes catégories de clients ?

La clientèle du Crédit Agricole se décompose, pour simplifier, en trois catégories à peu près équivalentes. Un tiers des clients demeure très attaché à la proximité relationnelle et géographique avec leur banque. Ils apprécient de rencontrer leur conseiller qui les connaît bien en vis-à-vis. Ils consultent leurs comptes sur Internet, y cherchent des informations mais, méfiants envers la dématérialisation, n’y effectuent pas d’opérations ni n’achètent en ligne. C’est un état d’esprit qui ne recoupe pas forcément le clivage urbains / ruraux et qui n’est pas non plus générationnel.

Inversement, nous trouvons un tiers de clients acquis au digital qu’il faut fidéliser en offrant tout l’éventail de la banque à distance sous peine de les voir partir vers des “pure players”.

Entre les deux, le dernier tiers se caractérise par un comportement mixte. Selon le moment et la situation, ces clients sollicitent leur agence locale par besoin de proximité et d’accompagnement ou bien le conseiller d’une plate-forme téléphonique pour régler un problème en deux minutes. Pour les affaires importantes, ils se renseignent sur Internet, initient un dossier en ligne puis prolongent leur démarche en agence. Le challenge à relever pour une banque multicanal comme la nôtre est

de bien passer le relai à chaque étape du parcours client. Concrètement, cela signifie éviter de redemander ce qui a déjà été communiqué au téléphone ou inscrit dans un dossier en ligne, montrer que l'on capitalise sur les interactions passées avec le client. Nous devons donc tracer toutes ces interactions, quel que soit le canal, pour faire gagner du temps au client et lui apporter davantage de valeur ajoutée dans ses échanges avec la banque.

Dans ce nouveau contexte, comment évoluent les outils de mesure de la satisfaction ?

Ils ont beaucoup changé eux aussi. Avant, la banque prenait en compte le taux moyen de satisfaction, analysait et suivait le “ventre mou”. Aujourd’hui l’on s’intéresse davantage aux extrêmes : quelle est la part de nos clients devenus détracteurs à la suite d’une expérience insatisfaisante ? Lesquels sont prêts à recommander leur banque à leur entourage ? En analysant l’IRC, Indice de Recommandation Clientèle, le Crédit Agricole a pris conscience que ses clients particuliers ne percevaient pas suffisamment que les propositions émises étaient personnalisées. La marque a progressé mais l’écart avec d’autres enseignes perdure et doit être réduit. C’est pourquoi chaque Caisse régionale de Crédit Agricole forme les conseillers à systématiser ce que l’on appelle la proposition alternative. Il faut laisser au client le choix et le temps de la réflexion, l’accompagner plutôt que proposer immédiatement ce que la banque estime le plus adapté à sa situation.

Comment créer une relation personnalisée alors que les clients effectuent de plus en plus d’opérations à distance ?

Cela n’est pas contradictoire. Certaines entreprises Internet y parviennent en analysant très précisément les interactions. Par exemple, Amazon scrute votre profil et historique d’achats pour vous proposer des livres ou CD parfaitement adaptés à vos goûts. Pour leur part, les

banques misent plus sur la proximité humaine et l'intelligence du réseau commercial, moins sur l'intelligence artificielle, l'analyse des données et le traçage des interactions. Il nous faut développer encore mieux les outils pour suivre le basculement vers le numérique et analyser la répartition entre contacts Internet, téléphoniques et agences. On sait que le téléphone est le premier canal devant Internet, puis les visites en agence. Mais cette répartition varie beaucoup d'une caisse régionale et d'un client à l'autre.

Notre défi consiste donc à renforcer la proximité relationnelle autant que géographique. Les clients attendent de nous de la proactivité. Il faut leur faire la bonne proposition au bon moment et par le canal approprié.

Comment les conseillers d'agence vivent-ils l'essor du multicanal ?

Les conseillers perçoivent le multicanal comme une source d'opportunités mais aussi de complexité et d'interrogations. Il s'inquiètent par exemple à l'idée que les clients puissent "zapper" la case agence au profit de la banque à distance. Ils se demandent parfois comment se positionner par rapport aux autres canaux, comment concilier ce changement avec le souhait d'obtenir une réponse rapide et personnalisée, humanisée car émanant d'un interlocuteur qui les connaît... S'ajoute à cela la crainte d'être débordés par le multicanal, de ne pouvoir absorber correctement le volume des flux entrants, alors même qu'ils ont pour objectif de répondre aux mails ou SMS en 24 heures. Face aux clients, il leur faut maîtriser la cinquantaine d'applications que nous proposons pour la banque à distance comme la vente en vis-à-vis. Au quotidien, cet environnement de travail peut susciter des inquiétudes en raison des absences, congés et changements de poste.

Cela dit, nous tenons à les rassurer : les clients auront toujours besoin d'un conseiller en agence à leur écoute pour les moments et sujets importants. Parfois même, il reviendra à ce conseiller d'initier son client aux autres canaux qui sont complémentaires et non concurrents.

Au-delà, pour être encore plus efficace, il y a du sens à partager des savoirs entre pairs. Le Crédit Agricole réfléchit à développer des outils de réseau interne pour faciliter ces échanges.

En quoi le multicanal change-t-il les modes d'évaluation des conseillers et le management de l'agence ?

Demain, le conseiller performant ne sera pas forcément celui qui aura bouclé trois rendez-vous dans la matinée, mais celui qui aura su expliquer à son client comment signer un contrat en ligne ou répondu au téléphone à une question sur le crédit à la consommation. La pierre angulaire de l'évaluation, c'est la satisfaction client et non plus le nombre de rendez-vous effectués. Le conseiller change de posture.

Il en va de même du Directeur d'Agence : ses collaborateurs sont davantage au téléphone ou sur Internet, moins face aux clients. Le travail se dématérialise, alors même que ce directeur ne détient plus l'intégralité du savoir. Son rôle change : il doit davantage se consacrer à l'organisation de son équipe, se montrer accessible vis-à-vis de ses collaborateurs, orchestrer les apports des expertises auprès de son équipe. Il lui faut suivre autant la production que l'IRC de l'agence. Au besoin, il rappellera les clients mécontents pour comprendre où le bât blesse et adapter le travail collectif en conséquence.

Comment le Crédit Agricole s'assure-t-il que cette nouvelle posture managériale se décline dans ses agences ?

Par la cohérence qui doit s'appliquer à tous les niveaux. D'abord, le Crédit Agricole prend un soin croissant à recruter et promouvoir des managers qui ont un tempérament de coach, capables d'accompagner les conseillers. Ensuite, la satisfaction client est devenue un critère important de leur évaluation. Et pour aider chaque agence à progresser en ce domaine, les managers disposent désormais d'outils de suivi des flux entrants. Par exemple, quel est le taux de décroché à la troisième sonnerie, les délais de réponse aux

mails... De nouveaux indicateurs aident les directeurs à mieux piloter l'activité de leur agence.

Et les DRH des Caisses Régionales dans tout cela, à quels défis sont-elles confrontées ?

Pour l'essentiel, nos clients attendent une amélioration de la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leur banquier ; les reproches portent rarement sur la qualité de notre expertise mais plutôt sur la qualité de notre relation. Les DRH apportent une attention au rythme des mobilités pour qu'une relation de confiance puisse s'établir. Deuxième défi : développer les compétences relationnelles des managers et conseillers par davantage de formation et d'accompagnement. Il y a des postures d'accueil, d'entretien, des savoir-être à acquérir. L'IFCAM, l'Université d'entreprise du Groupe Crédit Agricole, s'emploie à mettre en place de nouveaux modules pédagogiques en ce domaine. Il faut également aller vers une plus grande personnalisation des parcours de formation. Par exemple, un module pour gagner en aisance au téléphone pourra être utile à un conseiller, pas forcément à toute l'agence.

Troisième défi, le changement d'échelle du travail d'équipe et collaboratif. Sous l'effet du besoin d'expertises et de l'exigence client de réactivité, la mutualisation des expertises entre agences devient un impératif, de même que la mise en place de la bonne coopération entre conseillers généralistes et experts distants qui ne se connaissent pas toujours personnellement. Cette bonne coopération peut être encouragée par exemple au moyen d'incitations à la mobilité fonctionnelle et géographique. Mais celle-ci peut se heurter à de nouvelles aspirations et nécessite d'inventer de nouveaux parcours professionnels.

C'est le quatrième défi de la DRH 2.0. Je vais l'illustrer par un exemple. Autrefois, la légitimité du Directeur d'Agence reposait sur ses connaissances techniques et commerciales. Désormais, le directeur n'est pas forcément le plus compétent sur tous les produits ni sur les

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :
LES BANQUIERS PRENNENT LA PAROLE

nouvelles technologies. En revanche, ses missions sont toujours plus complexes : accompagner collectivement et individuellement ses collaborateurs, les aider à appréhender les nouveaux services, process et modes relationnels, favoriser les partages entre eux pour toujours mieux servir nos clients.

Marie-Béatrice Duval

Directrice Adjointe des Ressources Humaines pour la Banque de Détail en France, Société Générale

Comment évolue depuis dix ans le réseau d'agences du groupe Société Générale et son implantation ?

La Société Générale dispose d'environ 2.300 agences en France, hors Crédit du Nord, qui en compte 913. Nous fermons 20 à 30 points de vente par an, mais on ne saurait parler de tendance lourde pour le moment. Nous ne nous fixons pas d'objectif ou de norme en ce qui concerne les fermetures, le but étant d'adapter notre présence au potentiel commercial local tout en conservant un bon maillage. Ainsi, les agences rurales implantées dans les zones où la SG est peu présente seront maintenues. En milieu urbain, la réorganisation du réseau tient aussi compte de l'évolution des quartiers et des villes. Les agences qui disparaissent n'ont donc pas de profil-type car les décisions résultent d'un ajustement en continu à une situation locale. En 2014, nous en avons fermé une trentaine mais il y a aussi des ouvertures en parallèle.

Comment évoluent vos effectifs dans la banque de détail ?

Ils sont en légère diminution ces dernières années, mais des retournements peuvent se produire d'une année à l'autre en fonction

des départs en retraite. Ce chiffre était assez important en 2015 mais se tassera en 2016. Par ailleurs, la banque subit une pression importante sur les coûts et des nouvelles contraintes règlementaires ou fiscales. Tout cela nous amène à faire évoluer le modèle de manière à maintenir une certaine rentabilité. Et donc, oui, on regarde de manière assez précise à ne pas surdimensionner nos effectifs et à anticiper nos besoins sur la durée. Mais ce sont des évolutions limitées et maîtrisées.

Quelles transformations anticipez-vous en ce qui concerne la relation client et votre organisation ?

Avec le développement du digital, les clients nous contactent par différents canaux (e-mail, téléphone, tablette, applications sur smartphone...). C'est pourquoi nous développons des plateformes téléphoniques qui ont pour mission d'assurer à distance un maximum d'opérations basiques afin que nos agences puissent mieux se consacrer à l'activité conseil. Par ailleurs, le groupe SG réduit le nombre de ses points de vente équipés de caisses. Toutes ces évolutions interviennent en même temps : notre organisation, notre mode de fonctionnement n'ont rien de sclérosé.

Pouvez-vous nous donner quelques précisions sur la manière dont opèrent vos plates-formes téléphoniques ?

Nous disposons de quatre plates-formes, trois en province et une à Paris. Travaillant à distance, elles gèrent de manière indifférente les appels client, sans répondre à une logique géographique. Par exemple, celle de Marseille ne traitera pas forcément ceux des clients des Bouches-du-Rhône. Le basculement des appels entrants d'un centre à l'autre varie en fonction des heures de la journée et de l'activité. Ces plates-formes effectuent aussi des appels sortants dans le cadre d'opérations commerciales en support du réseau physique. La bonne articulation entre les agences et les centres de relation client à distance constitue d'ailleurs une priorité dans l'évolution du réseau.

Quel impact a le numérique sur le travail quotidien des salariés du réseau ?

Le numérique change beaucoup de choses. D'abord les clients viennent moins en agence de manière spontanée pour des opérations basiques. Auparavant, ceux qui entraient pour une remise de chèque ou un formulaire en profitaient pour demander un conseil de manière spontanée. Du fait de ce changement de comportement, nos conseillers doivent se montrer davantage proactifs dans la gestion de leur portefeuille et de la relation commerciale. Ils doivent proposer des rendez-vous aux clients qui apprécient le fait de se déplacer en agence et d'avoir un entretien avec un conseiller si on leur apporte le conseil adéquat.

Le fait d'être proactif amène-t-il le conseiller à renforcer sa connaissance des produits et des services à proposer ?

Oui, certainement. Nous considérons même qu'un conseiller doit pouvoir traiter 80 % des demandes de son client. Mais si ce dernier exprime un besoin complexe, il se verra orienté vers un conseiller disposant d'une expertise spécifique. C'est le cas par exemple pour la banque privée... Globalement, le niveau d'attente des clients a augmenté, il faut donc veiller à ce que le niveau de compétence de nos collaborateurs progresse en conséquence. Avec Internet, les clients ont pris l'habitude de collecter des informations qu'ils confrontent avec celles dispensées en agence. Nous nous adaptons à ce changement en renforçant l'accompagnement managérial des conseillers et en misant sur la formation, notamment lors de chaque prise de poste. Mais ça ne veut pas dire pour autant que l'on souhaite faire de nos conseillers des "experts de tout". Dans le schéma idéal que nous envisageons dans les prochaines années, le conseiller "généraliste" attiré d'un client pourra, en cas de besoin, contacter un expert à distance pour engager une conversation à trois. Nous menons déjà des expérimentations en ce sens. Reste que déployer ce dispositif dans un réseau comptant un très grand nombre de points de vente demeure compliqué. Faire venir physiquement un expert sur

le point de vente constitue une première étape que nous maîtrisons déjà en termes d'organisation.

Comment vos collaborateurs perçoivent-ils l'émergence de la banque multicanal et le changement de la relation avec les clients ?

Le numérique génère un flux plus important de demandes et peut potentiellement accroître le stress. Quand un client envoie un mail, il s'attend à une réponse rapide. Le conseiller se trouve plongé dans l'imédiateté des choses, il subit la compression du temps. Cela n'est pas forcément facile à vivre pour les équipes, mais nous estimons que la satisfaction et la fidélisation de nos clients va de pair avec celle de nos collaborateurs. C'est pourquoi la DRH de la Société Générale promeut le concept de symétrie managériale, qui consiste à adopter les mêmes valeurs orientées client en externe qu'en interne. Cette idée, que nous avons nommée "RH & vous", repose sur un principe simple : pour avoir des collaborateurs engagés dans la satisfaction client, il faut avoir des RH tournées vers les collaborateurs. Un conseiller épanoui professionnellement sera toujours plus motivé pour mener sa tâche à bien. Pour le mettre dans cet état d'esprit positif, il faut qu'il se sente bien dans l'entreprise. A cette fin, nous demandons aux managers d'accompagner davantage leurs équipes sur le terrain et travaillons à améliorer la qualité de vie professionnelle des conseillers.

Quelles initiatives prenez-vous en ce qui concerne les Directeurs d'Agence ?

Ils constituent l'épine dorsale du réseau et nous portons une attention particulière à cette fonction. Dès leur nomination, ils suivent une formation de prise de poste, bénéficient d'un programme de développement managérial. L'amélioration de la qualité de vie professionnelle constitue aussi un enjeu. Par exemple, nous sommes en train d'examiner au niveau local et national les moyens de les soulager des tâches administratives, afin qu'ils consacrent plus de temps à leurs

équipes et aux clients. Nous allons également travailler sur la répartition des rôles et la manière de faire certains contrôles de manière centralisée pour éviter de les déléguer au niveau local.

Comment accède-t-on à ce poste ?

Il faut commencer comme chargé de clientèle grand public, puis passer sur une clientèle plus patrimoniale. Ensuite, après une certaine expérience ou éventuellement après un détour par la filière clientèle commerciale ou clientèle professionnelle, le collaborateur peut se voir proposer un poste de Directeur d'Agence. N'accèdent à cette fonction que des gens ayant accumulé une solide expérience dans le réseau et qui acceptent une mobilité qui tend à augmenter. A la Société Générale, les Directeurs d'Agence demeurent trois ou quatre ans sur le même poste et non plus dix ans comme cela pouvait se faire autrefois.

Qu'est-ce que la banque multicanal change au parcours professionnel classique vertical qui mène de conseiller à Directeur d'Agence ?

Il faut savoir que nous recrutons des profils qui commencent non cadres dans la banque, à Bac+2 et désormais Bac+3. Dans la mesure du possible, nous favorisons la mobilité "transversale", du canal à distance au canal agence ou l'inverse. Nous encourageons donc les recrues à acquérir une expérience sur une plateforme téléphonique. Mais cela n'est possible que dans certains bassins d'emplois comme l'Ile-de-France où les collaborateurs peuvent accéder à plusieurs fonctions sans déménager, ce qui est un point clé pour cette population de non cadres. Si le bassin d'emplois intègre une plateforme téléphonique, nous rendons même "indispensable" ce passage dans un poste de banquier à distance.

Comment ces postes de banquier à distance sont-ils perçus par les candidats ?

Nous devons mieux valoriser les passages par les plateformes qui sont une très bonne école, mais n'ont pas forcément une image

valorisante. Cela peut faire peur car, au bout d'un certain temps, il y a un côté répétitif. Nous parvenons cependant à y attirer de jeunes collaborateurs. En travaillant à améliorer la qualité de vie professionnelle dans les CRCM (ce qu'on appelle chez nous les plateformes téléphoniques multimédia), on s'est d'ailleurs rendu compte qu'il n'y avait pas de problème majeur sur ces sites. Et ce pour plusieurs raisons. Les managers savent faire preuve de bienveillance à leur égard et accompagner les conseillers à distance. Nous faisons aussi attention à baliser les parcours à l'intérieur de ces plateformes. Après le poste d'entrée où ils répondent à des questions basiques, ils sont amenés à évoluer vers des fonctions où ils traitent des opérations plus complexes, émettent des appels sortants, afin d'éviter le côté répétitif.

Compte tenu des profils juniors recrutés dans ces plateformes, anticipez-vous un clivage générationnel avec les collaborateurs en agence plus âgés ?

Pas vraiment, car nous organisons la mobilité entre les métiers à distance et en agence : dans les bassins d'emplois dotés de plates-formes, les collaborateurs qui ont commencé dans le réseau physique évoluent vers la plateforme, et vice-versa. Les apports sont complémentaires : sur les plateformes, ils apprennent à maîtriser la relation client par téléphone ou Internet. En agence, ils se perfectionnent sur la posture "physique" et la relation directe avec le client.

Quels arguments et avantages concurrentiels mettez-vous en avant pour recruter les talents adaptés à l'ère numérique ?

La Société Générale bénéficie d'une image de professionnalisme, c'est une banque de référence sur le marché du détail. Nous valorisons aussi l'"esprit d'équipe", qui n'est pas qu'un slogan publicitaire et dont nous avons pris conscience en travaillant sur notre image de marque employeur, notamment celle qui concerne les plateformes. C'est

quelque chose qui est dans notre ADN en réalité et qui pousse un conseiller à solliciter un expert s'il ne peut lui-même répondre à un client. Enfin, les jeunes diplômés apprécient notre sens de l'innovation, perceptible à travers notre application mobile qui s'est hissée en 2014 à la première place du classement de la catégorie des applications "tout-en-un" du cabinet MyPrivateBanking Research.

La montée du multicanal et du numérique influence-t-elle les profils que vous recherchez ?

Nous élevons notre niveau d'exigence. Nous cherchons des Bac+3 avec de préférence une spécialisation bancaire, des profils cadre plutôt que des Bac+2. Il nous faut des profils adaptables, des personnes que l'on recrute aujourd'hui et qui seront toujours performantes dans 10 ans, alors que l'on ne sait pas exactement comment vont évoluer nos métiers.

Dans quelle mesure la banque multicanal change-t-elle les systèmes d'évaluation de la performance et le pilotage de l'activité ?

Nous avons mené un débat sur la contribution des différents canaux aux ventes et avons trouvé des solutions assez satisfaisantes pour motiver tant les plateformes que les agences. Pour ce faire, nous insistons auprès de l'ensemble des collaborateurs sur l'importance de maintenir en permanence au plus haut le niveau de satisfaction client. Notre message-clé, c'est que chaque conseiller fait partie d'une équipe qui a pour objectif la satisfaction des clients. Au sein de la Direction des réseaux, une équipe a même été dédiée à ce sujet.

La valorisation de la satisfaction client a-t-elle une incidence sur les rémunérations ?

Oui, le variable des collaborateurs dépend partiellement du niveau de satisfaction de leurs clients. Nous suivons cet indicateur avec des tableaux de bord et enquêtes. Ce système, qui existe depuis plusieurs années, se trouve complété par une démarche de labellisation AFNOR

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :
LES BANQUIERS PRENNENT LA PAROLE

de nos agences et plateformes téléphoniques. Celles-ci remettent en jeu chaque année leur label dont l'attribution dépend des résultats des enquêtes de satisfaction, ce qui les amène le cas échéant à se remettre en question.

Guy Gnemmi

Directeur de la distribution, Crédit Agricole SA

Comment abordez-vous la question de l'évolution du réseau et des effectifs ?

Nous abordons cette question globalement : un point de vente peut être physique ou dématérialisé, on ne peut plus raisonner l'un sans l'autre. Notre réseau va évoluer en fonction de ce que nous serons capables de proposer à distance mais aussi des attentes des clients. Cela dit, nous sommes convaincus du fait que la clientèle demeure très attachée à la proximité physique. Il faut donc proposer des points de rencontre variés entre les clients et les collaborateurs et capitaliser sur nos agences. Cela implique de ne rien figer : le réseau doit évoluer mais en tenant compte du fait que sa forte densité constitue un avantage concurrentiel. Nous nous définissons comme une banque universelle multicanal de proximité. Dans chaque région, nous observons les comportements et procédons à des ajustements en conséquence. Par exemple, dans les zones les plus urbaines comme l'Île-de-France où les clients se sont déjà largement convertis au multicanal, une redistribution des agences s'effectue en étudiant l'évolution des flux et modes de consommation. Mais sur l'ensemble du territoire, l'ajuste-

ment du nombre de points de vente n'a guère eu d'incidence jusqu'à aujourd'hui sur les effectifs.

Quels changements opérez-vous en ce qui concerne les métiers ?

L'une de nos priorités est d'accroître le pourcentage de collaborateurs en contact avec la clientèle, que ce soit dans les agences ou dans le middle office, en soutien de l'action commerciale. Pour l'essentiel, nous orientons des salariés de back office vers le middle office à mesure que progresse l'automatisation de certaines tâches. Par ailleurs, nous engageons une réflexion sur les compétences qu'ils devront acquérir dans les années qui viennent. Il leur faudra maîtriser de nouveaux outils pour mieux comprendre l'environnement et leurs clients qui effectuent eux-mêmes de plus en plus d'opérations à distance. A un deuxième niveau, nous réfléchissons à la meilleure manière d'améliorer l'expertise des conseillers qui sont au contact de la clientèle en développant de nouveaux modes d'apprentissage.

Quelles sont les pistes envisagées pour accroître leur expertise ?

Le positionnement de banque universelle n'implique pas forcément de mettre toujours et partout des conseillers dotés de compétences "universelles". C'est impossible !

Depuis plusieurs années, certaines Caisses Régionales ont donc entrepris de spécialiser leurs conseillers par segment de clientèle (par exemple professionnelle) ou domaine d'activité comme le crédit immobilier, l'assurance ou l'épargne. Nous envisageons un renforcement de cette segmentation quand la complexité juridique et fiscale des sujets le justifie. A cette fin, nous menons des expériences sur le terrain qu'il faut encore approfondir car entretemps, le niveau de connaissances et d'exigences du client a aussi augmenté. Le conseiller généraliste ne peut plus répondre seul à cette exigence d'expertise dans des domaines aussi variés. C'est intellectuellement et matériellement impossible, il faut donc accroître la spécialisation ou le travail collaboratif qui permet de

mettre en réseau de nombreuses expertises. Cet enjeu concerne aussi les points de vente qui peuvent offrir des expertises différentes, coordonnées dans une grappe d'agences couvrant un territoire donné.

Comment se justifie la spécialisation des agences ?

Conformément à notre vocation de banque universelle, nous devons offrir tous les services à tous les clients dans toutes les agences. Dans la réalité, ça n'est pas simple de proposer l'ensemble des produits dans chacun de nos 7000 points de vente. Les agences présentes dans une même zone géographique doivent donc travailler de manière coordonnée pour accroître l'efficacité globale. Il nous faut aussi optimiser les synergies entre les agences physiques et le digital. Cela correspond à la demande de nos clients qui réclament plus de fluidité et d'autonomie dans les opérations de banque au quotidien et d'expertise sur tous les canaux. Au sein d'un groupe, les clients trouveront l'intégralité des services qu'ils attendent par le canal qu'ils souhaitent, mais pas forcément dans leur agence habituelle. Dans cette perspective, nous menons une réflexion sur différents modèles d'organisation que déploient des caisses régionales. Nous envisageons par exemple des recentrages d'expertise sur certains pôles et la mise en relation par des canaux tels le téléphone, la visiophonie ou le chat. Nous ne savons pas encore quel modèle va l'emporter mais nous regardons ces expériences, les analysons et comparons avec ce que fait la concurrence.

Ce nouveau modèle d'organisation va-t-il entraîner une diminution du nombre d'agences ?

La réduction du nombre de points de vente n'est pas une fin en soi mais elle peut éventuellement découler du développement d'un modèle d'organisation plus performant. Si les petites agences ont une utilité avérée auprès de nos clients et contribuent à offrir des services en proximité, utiles et appréciés, nous les maintiendrons. Mais si nous pouvons proposer un modèle économiquement moins coûteux, mais

tout aussi satisfaisant pour nos clients, nous le ferons aussi. Selon le modèle adopté, le nombre d'agences évoluera plus ou moins vite mais dans tous les cas de figure, il y aura aussi des ouvertures.

Pouvez-vous en dire plus sur les modèles de coopération que testent les caisses régionales ?

Les Caisses régionales ne cherchent pas à coopérer pour coopérer mais pour au moins trois motifs : améliorer les performances économiques par l'effet de masse, sécuriser des activités ou partager des expertises rares. Il peut s'agir par exemple de partager le coût d'un expert entre plusieurs entités ou d'assurer la permanence d'une prestation essentielle qui mobilise des compétences rares. Les caisses régionales ont ainsi commencé à mutualiser leurs ressources humaines pour certaines fonctions de la banque privée qui touche une frange restreinte de la clientèle et mobilise des expertises pointues. Des coopérations se nouent pour partager des spécialistes de la gestion de patrimoine de très haut niveau ou de certains secteurs comme l'agro-alimentaire, mais cela demeure ponctuel. Nous n'avons pas de modèle national d'organisation qui fixe des règles en la matière.

Quel rôle jouent les outils numériques dans votre modèle de banque universelle multicanal ?

La numérisation des supports documentaires et contrats, les aides en ligne permettent d'améliorer la réponse apportée aux clients. Nous cherchons à perfectionner les outils numériques qui donnent à nos conseillers un accès rapide à l'information tant sur les produits que sur le profil de leurs clients. Nous travaillons un troisième axe plus compliqué, qui concerne la digitalisation des parcours clients. Notre ambition à terme est d'offrir sur tous nos produits et services un parcours 100 % dématérialisé, interruptible, interopérable qui permette, par exemple, de commencer une transaction en ligne, de la poursuivre en agence et de la terminer à nouveau en ligne. Nous souhaitons offrir

cette possibilité à nos clients de réaliser eux même et en toute autonomie toutes les opérations s'ils le souhaitent. Les "pure players" proposent déjà de nombreux services en ligne, tout comme nous, mais dans des domaines très précis et non pas sur l'ensemble de la gamme proposée par une banque universelle.

Comment ces outils numériques impactent-ils le conseiller ?

Pendant un siècle, la relation entre le client et sa banque s'est nouée à travers un unique canal, l'agence. Avec deux outils complémentaires, à savoir le courrier et le téléphone. A partir du début des années 2000, Internet a multiplié les possibilités d'interaction et bouleversé l'environnement du conseiller. Celui-ci ne peut plus concentrer comme avant son activité sur une relation uniquement physique. Il doit aussi répondre aux mails, interagir sur des réseaux sociaux, faire face à des questions sur un chat. Le conseiller qui disposait hier des commandes d'une auto assez standardisée se trouve aujourd'hui aux manettes d'un véhicule plus complexe. Il doit prendre en compte de nombreux paramètres de son environnement, lui aussi complexe et très mouvant. Nous devons l'accompagner dans ces changements et l'aider à comprendre ce nouvel environnement, en revoyant l'organisation du travail en réseau et la répartition des tâches qui lui incombent. Et ce d'autant que le métier de conseiller se transforme de plus en plus vite, au rythme des évolutions technologiques et des comportements des clients.

Plus généralement, quels défis cette accélération pose-t-elle à l'entreprise ?

Nous devons renforcer la capacité de nos entités à intégrer le changement qui pendant longtemps a été relativement prévisible : quand un défi technologique émergeait, on avait le temps de l'intégrer, d'anticiper les interactions avec les autres sujets. Aujourd'hui, les innovations technologiques déferlent pratiquement en flux tendu, tout comme les nouvelles réglementations susceptibles d'impacter l'entreprise ou requérant

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :
LES BANQUIERS PRENNENT LA PAROLE

un changement de posture. Cela crée de la difficulté, des attentes et il nous faut donc aussi améliorer nos méthodes d'intégration du changement. L'objectif est de le prendre en compte le plus en amont possible, de mieux le calibrer et filtrer, de le "prédigérer" en cherchant à donner plus de confort aux conseillers dans l'exercice quotidien de leur métier. Sur ce sujet, essentiel pour nous, nous investissons du temps et de la recherche.

François-Xavier Heulle

Directeur régional, Crédit Agricole Ile-de-France (CADIF)

Comment évolue le réseau du Crédit Agricole Ile-de-France depuis le début des années 2000 ?

La tendance générale est à la baisse du nombre d'agences, mais le processus s'est déroulé en plusieurs phases. De 2005 à 2008, plusieurs réseaux, dont le nôtre, ont encore accru leurs points de vente, 35 pour ce qui nous concerne. Puis nous avons tout gelé en 2008. La crise financière nous a fait prendre conscience que le client et le métier étaient en train de changer. A partir de cette date, la fréquentation des agences a baissé quand celle des automates s'est maintenue. Mais les clients les utilisent différemment : ils tirent toujours de l'argent mais tendent à les délaisser pour les autres opérations qui peuvent se faire sur Internet. Tous ces changements amènent à nous poser des questions sur le dimensionnement et la place des différents canaux. Nous avons donc été amenés à réduire le nombre des implantations sur le territoire francilien depuis 2012.

Quel impact ces changements ont-ils sur les métiers ?

Nous allons avoir de moins en moins besoin de collaborateurs chargés d'accueillir les clients au guichet, de réaliser des opérations cou-

rantes. Les tâches à faible valeur ajoutée sont de plus en plus externalisées et automatisées grâce à des applications CRM qui facilitent la vie du client. Par exemple, “Ma banque” offre aujourd’hui la possibilité de prendre un rendez-vous directement sur l’agenda des conseillers depuis une application téléchargée sur le smartphone. Conséquences de cette évolution : un effort de reconversion des postes de chargés d’accueil vers le conseil tout en maintenant un effectif réseau stable.

Et à l’avenir ?

Il faudra probablement saisir l’occasion de la grande vague de départs à la retraite des baby-boomers qui va déferler à partir de 2016 pour ajuster en douceur les effectifs. Demeureront dans les agences des conseillers de proximité qui resteront toujours les interlocuteurs privilégiés de nos clients. Mais nous adosserons ces conseillers référents à un réseau d’experts très accessibles. Dans ce modèle, on peut imaginer d’organiser de façon plus efficace des entretiens entre le conseiller et un client en nous appuyant sur le potentiel offert par la technologie et les nouveaux usages de la banque. Le client prend par exemple rendez-vous dans l’agence, à l’aide d’une borne interactive, sur un sujet technique avec son conseiller de proximité. Celui-ci organise une visioconférence à trois avec l’expert et lui transfère ensuite éventuellement la demande de son client pour qu’il la traite directement. L’avantage de ce modèle est de permettre au client de disposer rapidement d’un expert et à la banque d’offrir l’accès à l’expertise sans coût excessif.

Comment les différents canaux et interlocuteurs se partagent-ils le client ?

Le conseiller généraliste demeure le point d’entrée pour le client. Il faut définir son socle de compétences, mais en tenant compte du fait que le client connecté a le choix. En effet, le choix est laissé au client d’appeler le Centre de Relation Client, son conseiller référent voire un

expert. Dans ce modèle, le conseiller généraliste de proximité perd le monopole de la relation avec le client, il la partage avec d'autres canaux et interlocuteurs. On voit aujourd'hui des clients appeler leurs conseillers et lui dire : "Au centre d'appel on m'a parlé d'une offre pour un crédit à 1 %. Vous qui me connaissez, qu'est-ce que je dois en penser ?".

Comment voyez-vous évoluer les modèles de distribution ?

Aujourd'hui, toutes les banques sont en train de tester des modèles de distribution qui vont du réseau entièrement "physique" au réseau complètement dématérialisé. Ces expériences vont finir par accoucher d'un nouveau modèle mais on ne saurait dire encore lequel va prédominer. Pour notre part, nous avons la conviction qu'il existera toujours une place pour une banque qui maintient sa présence territoriale tout en faisant évoluer le format de ses points de contact. Nous parions sur cette proximité jusque dans l'organisation de nos CRC qui sont rattachés à des grappes d'agences car le client s'y reconnaît. Dans ce modèle, le conseiller de proximité n'intervient pas sur toutes les opérations du client mais demeure à sa disposition pour l'assister si celui-ci le demande. Si une part croissante des ventes se fait en-dehors des agences, celles-ci demeurent très largement majoritaires. On peut faire une analogie avec Apple : bien que seulement 15 % du chiffre d'affaires provienne des magasins ceux-ci sont déterminants dans la réussite de la marque.

Comment s'insèrent les outils numériques dans les processus de vente ?

Les clients utilisent de plus en plus les outils numériques et la direction du Crédit Agricole encourage nos conseillers à les accompagner dans cette voie. Mais il subsiste un décalage entre ces pratiques, la vitesse d'évolution des usages de nos clients et certains freins inhérents à l'exercice même du métier de banquier. Je pense en particulier aux règles et méthodes de travail encouragées ou proscrites par les services de confor-

mité qui semblent de plus en plus décalées avec un mode de relation plus interactif, plus immédiat entre le conseiller et son client

Quels sont les autres axes de modernisation ?

Il faut accélérer l'automatisation et l'externalisation de certains processus et activités. On achemine encore des lingots d'or dans les agences à la demande des clients. Mieux vaudrait les faire livrer directement à domicile par des prestataires agréés. A Paris, il faut arrêter de traiter les devises puisque les clients peuvent le faire dans de nombreux bureaux de change spécialisés. Et nous devons investir davantage dans des automates performants pour économiser du temps sur les opérations chronophages comme la gestion des chèquiers et des cartes.

Comment les conseillers vivent-ils ces transformations ?

Longtemps, ils sont demeurés attachés à l'exclusivité de la relation. Cela se traduisait par l'emploi de termes comme "mon portefeuille", "mes clients". Aujourd'hui, le client s'émancipe et la banque l'encourage même à franchir un nouveau cap en lui proposant de nouvelles applications sur smartphone. Forcément il est des conseillers, surtout parmi les plus anciens, qui vivent cela comme la fin de la grande époque. Nous devons les aider à tourner la page et à adopter des nouvelles postures basées sur la qualité relationnelle, et ce quel que soit le canal. Par exemple, il faut aujourd'hui proposer un accueil à distance aussi soigné qu'un accueil physique. La "haie d'honneur" doit s'entendre au téléphone comme elle se perçoit en agence. Nous devons former les collaborateurs à l'adoption de ces nouvelles postures qui contribuent à instaurer une relation de confiance et à générer du business.

Constatez-vous déjà des évolutions dans les pratiques commerciales des conseillers ?

Les conseillers commencent effectivement à s'approprier certains outils de la banque à distance. Pour les contrats d'assurance ou prêts

immobiliers, ils proposent aux clients hésitants qui souhaitent s'octroyer un délai de ne pas finaliser immédiatement la vente en agence. De retour chez eux, ceux-ci après réflexion peuvent se connecter au site Internet et conclure le contrat d'un simple clic sans avoir à reprendre rendez-vous. C'est une révolution pour nos conseillers qui ont tout intérêt à proposer cette option. Les prospects concrétisent à domicile une fois sur deux et 10 % des prêts se concluent désormais sur la plateforme immobilière. Les occasions de contact physique avec le client se font plus rares mais encore une fois le conseiller doit être disponible pour l'aider à un moment ou à un autre du processus. Qu'il s'agisse d'expliquer un produit ou d'accompagner le client pour signer son contrat sur la plate-forme Internet.

Quels clivages ces nouvelles technologies peuvent-elles occasionner entre les métiers et les générations ?

Une partie des clients se sont déjà appropriés pleinement notre application sur téléphone mobile quand certains collaborateurs du siège - qui sont les moins exposés à une relation directe avec les clients - n'en ont saisi ni la mesure, ni les conséquences. Les conseillers et leurs clients les plus à l'aise avec le numérique ne voient plus tellement l'intérêt d'imprimer 60 pages de documentation que l'on peut envoyer par mail et consulter sur son ordinateur. Les clivages générationnels vont se réduire à mesure que les clients les plus âgés qui ne savent pas se servir d'un ordinateur ou d'un smartphone nous quittent. Mais la technologie évolue et de nouvelles pratiques créent de nouveaux clivages : après l'ordinateur et le mobile, les banques commencent à développer leur présence sur les réseaux sociaux qui ne touchent encore qu'une partie des clients et des collaborateurs.

Que peut-on envisager de faire avec les réseaux sociaux ?

Sur les réseaux sociaux, il semble pertinent de développer des communautés de collaborateurs et clients qui s'intéressent aux mêmes sujets

(le prêt immobilier, le crédit à la consommation...) et souhaitent échanger. Cette démarche de réseau social peut aussi relever d'une stratégie de niche. On peut l'envisager pour Paris Direct International, une branche du Crédit Agricole dédiée à la clientèle anglophone résidente et non-résidente qui souhaite faire toutes ses opérations en anglais. Sur les réseaux sociaux, on répond aux questions qui concernent des gens dotés du même profil ou partageant les mêmes préoccupations. Mais ils semblent peu adaptés au conseil personnalisé qui relève d'une relation one-to-one et requiert de la confidentialité.

Autre sujet qui suscite de l'intérêt, l'impact de la révolution numérique sur la DRH, la gestion et le déroulement des carrières.

A quoi faut-il s'attendre ?

Cette révolution impacte le niveau de recrutement qui tend à s'élever. Désormais, on recrute à des postes de conseillers des titulaires de Masters pour les faire évoluer ensuite. Mais ce premier poste d'entrée n'est pas assez attractif pour cette population. Il faudra donc revoir le pilotage, les incitations et la rémunération variable, d'autant qu'à l'ère de la banque multicanal, tout ne passe pas par le conseiller d'agence. Mais débarrassé des opérations courantes, il demeure le référent du client et son conseiller privilégié. Nous devons mieux le former pour qu'il assume pleinement ce rôle.

Le même apprentissage s'impose-t-il pour les jeunes collaborateurs qui ont grandi dans une culture numérique ?

On ne va pas leur apprendre le digital mais il faudra toujours les former au métier de banquier et à l'utilisation de ces outils pour effectuer une approche commerciale plus personnalisée. Avant, on formait par exemple les collaborateurs à un produit d'assurance avant de lancer une grande campagne. Avec les outils d'aujourd'hui et de demain, le conseiller doit apprendre à saisir les opportunités, à déceler des besoins à partir de signaux faibles. Et cet apprentissage passe par davantage de

mises en situation dans les formations. Il faut travailler le comportemental, développer le coaching, accompagner davantage les conseillers lors des rendez-vous. Cet apprentissage s'apprend moins dans les livres qu'à travers des expériences concrètes.

L'accompagnement renforcé des collaborateurs requiert-il de revoir l'aménagement des espaces de travail ?

La tendance dans les agences est au développement de bureaux paysagers où le directeur se place au milieu de son équipe. Cela favorise l'interactivité. Dans le même ordre d'idées, nous avons changé certaines pratiques. Avant, le relevé des résultats était remis dans les casiers de chacun, aujourd'hui le directeur profite du briefing quotidien qui se tient chaque soir pour les commenter avec son équipe.

Qu'est-ce qui change dans les parcours à l'ère de la banque numérique ?

Historiquement, les parcours professionnels se géraient à la CADIF de manière verticale : j'étais attaché commercial, je devenais conseiller clientèle puis Directeur d'Agence. Nous basculons progressivement dans des parcours plus transversaux dans lesquels chaque poste renvoie à une labellisation et pas forcément à une qualification différente. Par exemple, je débute ma carrière comme conseiller clientèle sur une plate-forme téléphonique avant d'aller exercer le même métier en agence, puis sur un forum où je vais répondre par écrit aux questions des clients. Et à un certain moment dans ma carrière, je vais bifurquer vers le haut pour prendre un poste de manager.

Quelles sont les conséquences de ces nouveaux parcours ?

Cela va contribuer à aplatir nos organisations. Il y aura moins de postes de managers à terme. Cela pose aussi la question de la mobilité. Nous sommes tiraillés entre les extrêmes. Au Crédit Mutuel, certains collaborateurs préfèrent effectuer toute leur carrière dans la même

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :
LES BANQUIERS PRENNENT LA PAROLE

agence. A l'inverse, à Paris, les salariés demandent souvent à changer d'affectation et le turn-over est élevé (11 mois). Or nous avons besoin de plus stabilité pour que nos collaborateurs puissent s'imposer comme des conseillers référents auprès des clients et développer une relation de confiance. Mais si nous freinons trop la mobilité interne à Paris, ils risquent de partir voir ailleurs. C'est cette équation difficile que nous nous attachons à résoudre.

Valérie Klépac

Directrice des Ressources Humaines, Caisse d'Épargne Loire-Centre

Comment ont évolué le réseau et les effectifs des Caisses d'Épargne ces dix dernières années ?

Hormis quelques fermetures justifiées par les conditions locales, le réseau est demeuré stable depuis le milieu des années 2000. Les Caisses d'Épargne ont par exemple conservé autant de points de vente dans les zones urbaines qu'en milieu rural. Mais depuis début 2015, tant au siège que dans les régions, nous commençons à parler des ajustements nécessaires. Il nous faut tenir compte d'un recul marqué du nombre des visites de clients dans les agences, phénomène qui s'amplifie depuis trois ans.

Pourquoi n'avez-vous entamé plus tôt cette réflexion ?

La question de la réorganisation du réseau ne se posait pas car nous sortions d'une phase délicate. Les fusions au sein des Caisses d'Épargne avaient déjà occasionné des Plans de Sauvegarde de l'Emploi (PSE) et une diminution du nombre de salariés. Aujourd'hui, la maîtrise des effectifs demeure une priorité au niveau national et régional mais cela se fait sans fermetures massives d'agences.

Comment la Caisse d'Épargne Loire-Centre gère-t-elle ce dossier ?

Nous sommes un cas atypique car nous n'avons pas subi de PSE. Nous gérons dans le temps cette question des effectifs dans le respect du plan stratégique du Groupe qui prévoit leur maintien jusqu'en 2018.

Mais la stabilité n'interdit pas tout mouvement : c'est pourquoi nous encourageons les transferts de personnel du siège vers le réseau. L'idée est de nous renforcer sur les postes opérationnels qui contribuent à générer de l'activité sur des marchés en croissance, notamment tout ce qui concerne le soutien aux entreprises, aux professionnels ou l'assistance aux particuliers.

Comment voyez-vous évoluer le format des agences ?

En 2012, nous avons lancé un plan pour rénover le design et l'aménagement des agences : 35 sont concernées chaque année. L'étape suivante va consister à diffuser la culture et le savoir-faire numérique au sein de chaque point de vente. C'est la condition indispensable pour maintenir l'emploi dans les régions, conserver notre vocation de banque de proximité et au réseau toute son attractivité. Mais pour réussir cette révolution du numérique, les collaborateurs en agence doivent être capables de traiter tous les besoins des clients par les canaux à distance. Et en même temps, demeurer disponibles pour rencontrer physiquement leurs clients quand ceux-ci le souhaitent.

Le développement de la banque multicanal implique aussi de créer des structures dédiées...

Des Centres de Relations Client (CRC) propres à une région ou mutualisés avec d'autres Caisses d'Épargne ont effectivement été mis en place ces dernières années. Pour ce qui nous concerne, la plate-forme de Loire-Centre qui emploie une cinquantaine de salariés fonctionne très bien.

Jusqu'à récemment, elle se cantonnait au traitement d'appels et de mails entrants portant sur des questions simples, mais nous la faisons

monter en gamme pour qu'elle puisse assurer des émissions d'appels de prospection commerciale et répondre à des questions plus complexes.

Pour décharger notre CRC, nous avons d'ailleurs redirigé les appels courants des clients directement dans les agences. Dans le même esprit, nous avons lancé en 2010 un nouveau concept, celui de l'e-agence : cette agence 100 % en ligne qui emploie cinq salariés au CRC fonctionne comme un point de vente physique, avec la même organisation, mais tout ce qui concerne la relation avec les clients se fait à distance.

Comment les conseillers et Directeurs d'Agence vivent-ils le fait de perdre le monopole de la relation client ?

Cela ne pose pas de difficultés car le CRC joue un rôle complémentaire du réseau physique, et parce que nous travaillons constamment au développement des synergies entre les canaux.

Dans cet esprit, nous encourageons la mobilité entre les agences et le CRC, et nous valorisons les bénéfices de cette expérience pour les carrières. Nous multiplions les journées d'immersion du personnel des agences dans notre Centre de Relation Client, à la façon d'un "Vis ma vie" : tous nos collaborateurs doivent être en mesure de comprendre les enjeux et métiers de la banque multicanal.

Les recrutements de conseillers pour le réseau ou la plate-forme se font sur les mêmes critères. Ce brassage entre les différents canaux des Caisses d'Épargne concerne aussi les promotions. Un Directeur d'Agence qui réussit peut évoluer vers un poste de superviseur d'équipe dans le CRC ou l'inverse. Ainsi le clivage générationnel entre le CRC où les jeunes sont plus nombreux et le réseau physique s'estompe progressivement.

Il n'empêche, les CRC attirent spontanément moins de candidats...

Cela tient à des raisons d'image mais aussi au contenu des postes. Sur la plate-forme, les conseillers n'ont pas de portefeuille attribué et certains considèrent que l'absence de suivi rend la relation client moins

intéressante. A cela s'ajoute la contrainte d'horaires tournants moins confortables puisque la plate-forme peut recevoir ou émettre des appels jusqu'à 20h. Mais, parce que la structure est complètement intégrée dans notre réseau, le CRC est aussi un passage valorisant dans une carrière - et c'est bien comme cela que beaucoup de nos collaborateurs le perçoivent.

A l'ère du numérique, quels sont les autres défis que doit surmonter la Caisse d'Épargne ?

Certains outils numériques suscitent plus de réticences que la banque à distance en elle-même. Les conseillers persistent à penser que l'essentiel du travail commercial se joue lors des rendez-vous en agence : c'est ancré dans leur ADN. Or avec ces nouveaux outils, tout va beaucoup plus vite : par exemple, les tablettes électroniques permettent aux clients de remplir et d'apposer une signature électronique sur un contrat en quelques minutes.

D'un côté, les commerciaux apprécient de ne plus avoir à scanner, imprimer, signer et archiver des documents et contrats en n exemplaires... mais de l'autre, ils se sentent un peu dépossédés de ces tâches et sont perturbés par le raccourcissement et la simplification du processus de vente. Cet attachement des conseillers à la vente en vis-à-vis explique aussi qu'ils considèrent parfois que le traitement des mails les retarde dans leur travail. Et ce alors même qu'une réponse pertinente par écrit peut autant contribuer au développement de la relation commerciale qu'un rendez-vous physique en agence. Ces exemples montrent que nous n'avons pas encore achevé notre mue vers la banque multicanal, qu'il nous reste du travail à faire.

Dans ce contexte, comment sélectionnez-vous les Directeurs d'Agences ?

Nos Directeurs d'Agences, qui constituent un échelon-clé dans toutes les Caisses d'Épargne, ont des profils assez variés. D'abord ils ne sont pas forcément tous diplômés de l'enseignement supérieur.

Mais il y a des points communs : dans 90 % des cas, nous les recrutons à l'issue d'un parcours réussi dans le réseau. Étant passés par tous les postes en agence, ils connaissent bien l'entreprise et ses métiers. Comme leurs collègues d'autres banques, nos directeurs subissent un empilement de contraintes règlementaires liées à la gestion des risques et doivent par ailleurs accompagner leurs équipes. Nous sommes conscients de leur demander beaucoup. Pour éviter qu'ils ne soient submergés, nous insistons auprès d'eux sur le fait que leur rôle de manager importe plus que celui de pilote de l'activité. Et nous renforçons leur formation sur les outils de la banque à distance. Celles consacrées à la relation téléphonique sont appréciées car elles servent à mieux accompagner leurs équipes.

Le développement de la banque multicanal impacte également la manière de dispenser les formations...

Nous misons sur les classes virtuelles qui présentent plusieurs avantages. Elles évitent les déplacements physiques, familiarisent les utilisateurs avec le travail à distance dans un cadre pédagogique. Ces classes virtuelles connaissent un grand succès pour les formations portant sur la sécurité, le développement commercial... Et quel que soit le thème traité, ces formations à distance ont également pour vertu d'inciter les collaborateurs à s'appropriier les outils numériques dans leur travail quotidien.

Qu'est-ce que la banque multicanal change au pilotage et au suivi de la performance ?

Nous privilégions une approche collective de la performance. Indépendamment du canal que le client aura utilisé pour acheter un produit, l'agence à laquelle il est rattaché va toujours en bénéficier pour la part variable de la rémunération de ses collaborateurs. Et cela marche aussi dans le sens inverse : une vente réalisée en agence aura aussi un effet positif sur le variable des équipes du CRC.

On accepte finalement de récompenser deux fois la même vente, dans la mesure où tous les canaux y contribuent. Pour les Directeurs d'Agences, leur bonus repose en complément sur des indicateurs qualitatifs. Nous cherchons à évaluer les efforts accomplis par les managers pour accompagner leurs collaborateurs ou assurer un bon suivi des dossiers. Ce type d'évaluation renvoie à notre plan qualité et à la mise en place dans les agences d'indicateurs et de labels qui y sont liés.

L'avènement de la banque multicanal change-t-elle votre image d'employeur ?

Nous avons les capacités et outils technologiques pour incarner la banque de demain. Mais il reste à faire en interne un travail d'appropriation sur le plan local pour valoriser ces atouts auprès des candidats. En outre, le Groupe BPCE ne dispose pas forcément d'une image d'employeur national conforme à son poids dans le secteur : notre fonctionnement très décentralisé a pour inconvénient que les caisses régionales n'ont pas les volumes de recrutement ni les budgets pour faire de grosses campagnes. Cela peut compliquer le recrutement de profils dont nous avons besoin pour accélérer notre transformation vers la banque multicanal.

Anne-Françoise Marzio

Directrice Organisation et Transformation RH, Crédit Agricole SA

Comment ont évolué les effectifs au niveau groupe (Crédit Agricole et LCL) depuis dix ans ?

Les effectifs ont augmenté pendant longtemps mais aujourd'hui nous visons la stabilité avec un peu plus de 35.000 collaborateurs au total pour la France. Pour compenser les départs, nous avons tout de même procédé à 3.100 recrutements en 2014.

Au-delà des effectifs, la structure des emplois évolue : les postes de back-office diminuent, contrairement à ceux du front-office car nous souhaitons qu'à terme 80 % des collaborateurs soient au contact de la clientèle, en vis-à-vis ou à distance. Cette évolution s'accompagne d'une élévation du niveau des compétences. En misant sur la formation continue, nous réorientons par exemple des chargés d'accueil vers des fonctions de conseiller clients professionnels, particuliers ou privés en agence ou dans nos centres de relation client.

Et qu'en est-il du nombre et de la répartition des agences ?

Jusqu'au milieu des années 2000, on ouvrait encore de nouvelles agences, aujourd'hui leur nombre se stabilise autour de 1.900 pour LCL

et 9.000 pour l'enseigne Crédit Agricole. Parallèlement s'opère en France un rééquilibrage entre les zones géographiques et les canaux : nous procédons à une réorganisation du réseau qui passe par le développement de grappes d'agences dans les zones urbaines et de Centres de Relation Client (CRC). Ce sont nos deux priorités.

Quelles fonctions remplissent ces CRC et comment sont-ils organisés ?

Les CRC renseignent les clients, assurent la prise des rendez-vous, émettent et reçoivent des appels et font de la vente. Ils fournissent des services personnalisés avec des horaires élargis en s'appuyant sur des systèmes d'information plus performants. Notre ambition est qu'en 2016 au plus tard les CRC puissent proposer à distance la totalité de nos produits et services, y compris les plus sophistiqués. Nous en avons installé une dizaine dans les régions. A raison d'une trentaine de collaborateurs dans chaque centre, ils emploient au total environ 300 salariés. Au quotidien, ils fonctionnent de manière autonome mais doivent respecter des critères de qualité définis au niveau national.

Comment éviter avec la montée en puissance des CRC que les agences ne se sentent "dépossédées" de leurs clients ?

Nous insistons auprès de nos collaborateurs sur le fait qu'un client n'appartient à aucune structure particulière, ni à l'agence ni au CRC, mais à la banque en général. Le client est maître du parcours qui mène à sa décision d'achat et nous devons l'accompagner sur tous les canaux, avec le maximum de fluidité dans l'instruction de son dossier.

Nous devons donc faire en sorte que les différents conseillers avec lesquels il va interagir se transmettent mutuellement les informations. Tous les collaborateurs doivent disposer d'une vision identique des attentes et du cheminement du client. Pour y parvenir, nous avons mis en place au Crédit Agricole un système d'information commun à toutes les Caisses Régionales.

Comment évoluent les métiers au sein de ces CRC ?

A l'origine, les CRC assuraient à distance la mission des agents d'accueil et se limitaient à traiter le premier niveau d'appels entrants. Cela avait pour conséquence que les commerciaux rattachés au réseau physique avaient une image un peu dévalorisée du travail dans les CRC.

Nous sommes en train de corriger cette perception en proposant dans les CRC des métiers équivalents en termes de statut, et tout aussi qualifiés que ceux des agences. Cette démarche volontariste implique que l'on investisse davantage dans les formations liées au digital et à la banque à distance. Elle se traduit aussi par le fait que nous recrutons dans les CRC des candidats qui disposent d'un fort potentiel d'évolution, capables de dialoguer par Internet, téléphone ou en vis-à-vis avec un client.

Quelles sont les autres manifestations de l'avènement de la banque numérique ?

Nous innovons pour accélérer et dématérialiser les procédures. Par exemple, de nombreux étudiants apprécient de pouvoir ouvrir immédiatement un compte sur une tablette Android ou Apple en téléchargeant l'application LCL. En interne, la banque de l'ère numérique implique aussi une évolution du rôle des managers que nous formons pour qu'ils deviennent les coachs de leurs collaborateurs. Ils doivent veiller à ce que les commerciaux adoptent en toutes circonstances le comportement adéquat vis-à-vis du client car c'est de là que découle sa satisfaction.

Comment les commerciaux en agence vivent-ils cette révolution numérique ?

Cela n'est pas uniforme, tout dépend des personnes, de leur attitude vis-à-vis des nouvelles technologies. Mais les vrais "technophobes" sont rares. Nous constatons que l'arrivée dans le réseau d'outils comme les tablettes dotées de stylets qui permettent de signer direc-

tement un contrat contribue généralement à développer une forme de fierté : c'est dynamique, moderne, cela évite de la paperasserie, les conseillers apprécient.

Les inquiétudes portent moins sur le digital en tant que tel que sur le rôle futur des agences dans un paysage multicanal qui va continuer à bouger. En revanche, les conseillers ne perçoivent pas encore bien les enjeux du Big Data et ce que pourraient devenir les métiers en agence dans 10 ans.

Le numérique et la banque à distance créent-ils un clivage générationnel dans le réseau ?

Mon expérience de directrice commerciale m'incite à dire que l'esprit de corps et d'équipe qui se crée dans chaque agence l'emporte sur les différences générationnelles. Ce clivage peut être évité si le manager fait correctement son travail sur le terrain pour souder son équipe, donner du sens au travail de chacun. C'est en premier lieu la responsabilité de chaque Directeur d'Agence.

Comment se répartissent les différents types de clientèle ?

La gestion des entreprises et des professionnels s'effectue quasi-exclusivement dans les agences. Les CRC traitent à 99 % des particuliers. Parallèlement, nous réorganisons le réseau en renforçant les activités au contact des professionnels, entreprises ou détenteurs de patrimoine et en spécialisant les agences sur l'une ou l'autre de ces clientèles. Cette réorganisation s'effectue sans heurts car nous prenons soin d'accompagner et de former les équipes. Mais des questions se posent concernant le devenir des petits points de vente.

Quel impact la banque multicanal a-t-elle sur les systèmes de rémunération et de pilotage ?

Il a fallu entreprendre en interne un gros travail de pédagogie pour défaire les commerciaux ou managers de l'idée qu'ils "possèdent" leurs

clients. Pour vaincre les résistances et encourager la communication et la coopération entre les CRC et les agences, nous sommes passés de rémunérations variables individualisées à un système davantage fondé sur la performance collective.

Il a fallu aussi revoir le système de pilotage de l'agence, ses objectifs et indicateurs, compte tenu du fait que la production est de moins en moins initiée et assurée exclusivement par un seul et même canal. Les critères d'appréciation du travail réalisé au niveau d'une agence ou d'un individu ne sont plus fondés exclusivement sur le volume de production. Nous tenons davantage compte de la part de marché, de la satisfaction client. Les changements dans l'évaluation de la performance donnent lieu à de longues discussions et négociations avec les partenaires sociaux, les managers, la DRH, tant le sujet est complexe.

On parle beaucoup de la mesure de satisfaction client, qu'en est-il de celle des collaborateurs ?

Les grandes entreprises se sont longtemps focalisées sur la satisfaction client mais il nous semble tout aussi important de se soucier de celle des salariés. Pour la mesurer, nous avons mis en place un indice d'engagement des collaborateurs. Dans l'idéal, il serait souhaitable à terme de s'inspirer de l'Indice de Recommandation Client (IRC) pour l'appliquer aux salariés en leur demandant par exemple s'ils sont prêts à nous recommander comme employeur. On pourrait aussi imaginer d'indexer une partie du variable des managers sur le niveau d'engagement de leurs collaborateurs. Mais tout cela est prématuré...

D'un point de vue plus général, de quels leviers dispose le Groupe Crédit Agricole pour attirer les candidats ?

Les perspectives de carrière offertes par le Groupe Crédit Agricole demeurent trop peu connues. Son attractivité n'est pas à la hauteur de son importance. Les étudiants et le grand public ignorent l'étendue de nos métiers et de nos activités. Certains sondages montrent d'ailleurs

RÉVOLUTION NUMÉRIQUE :
LES BANQUIERS PRENNENT LA PAROLE

que la moitié des Français, même à bac+5, ne savent pas que LCL fait partie du Groupe Crédit Agricole.

Il nous faut davantage communiquer sur notre marque employeur, qui mêle une culture capitaliste et mutualiste, ce qui est très différenciant. Et nous devons également davantage communiquer sur nos atouts : par exemple, nous investissons beaucoup dans la formation continue pour privilégier la promotion interne, jusqu'au plus haut niveau. Et en même temps, les personnes qui souhaitent mener une carrière locale pour des raisons familiales ont la possibilité de le faire.

ANNEXE II

LES AUTEURS
REMERCIEMENTS
A PROPOS D'EQUINOX-COGNIZANT
CONTACTS



Jean Bouvier

Associé

Jean débute son parcours chez LCL à la Direction des Études Économiques et de la Stratégie, où il anime pendant trois ans un observatoire des stratégies bancaires. Il rejoint ensuite Bossard Consultants puis Deloitte & Touche. Recruté début 1996 par le Crédit Agricole pour construire la “Banque à Accès Multiple”, il aura en particulier pour responsabilités de concevoir la stratégie multicanal et d’accompagner les Caisses Régionales dans leur transformation digitale. De 2000 à 2003, il élargit son expérience concrète de la transformation digitale des banques et compagnies d’assurance en qualité d’associé d’Atos Consulting.

Depuis 2004, il est associé d’Equinox-Cognizant avec pour responsabilités les offres d’efficacité de la distribution multicanal, du CRM et de l’innovation marketing dans la banque de détail, la banque privée et les financements spécialisés.



Grégoire Forbin

Associé

Diplômé de l'ESCP en 1994, Grégoire Forbin débute son parcours par une première expérience internationale en Marketing, à Singapour, puis au sein du Comité d'Organisation de la Coupe du Monde de Football France 1998. Il rejoint le conseil en management en intégrant le cabinet Odyssée en 1998, où il intervient principalement sur des problématiques d'organisation et de conduite du changement pour des banques de détail. Il participe ensuite début 2004 à la création d'Equinox-Cognizant, où il est Responsable de la Practice Ressources Humaines et Conduite du Changement.

Spécialiste des problématiques Ressources Humaines (notamment sur la gestion des mobilités, les parcours de carrières, les Référentiels Emplois / Compétences...), de conduite du changement et de gouvernance d'entreprise, Grégoire intervient dans le cadre de grands projets de transformations, pour des entreprises du secteur bancaire, mais aussi dans l'Industrie et les Services.



Christophe Richard

Directeur

Christophe exerce le métier de consultant en management depuis 25 ans. Il a commencé sa carrière en tant que consultant indépendant dans le domaine du commerce international avant de rejoindre le Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB) où il réalise de nombreuses missions de formation et de conseil auprès des banques de détail en France et à l'étranger. Il acquiert une expérience internationale en pilotant deux projets en Russie dans les années 90 avant de rejoindre le cabinet Odysée en 1998.

Co-fondateur d'Equinox-Cognizant en 2004, Christophe intervient au sein de la practice Retail auprès des principales banques commerciales françaises sur des problématiques d'organisation (refonte de filières métier, optimisation de processus, maillage territorial des réseaux de proximité...) et d'accompagnement du changement.

Ce livre n'aurait pas pu voir le jour les contributions et l'aide à la rédaction de Stéphane Court, Directeur général d'Equinox-Cognizant, la plume de Frédéric Brillet, les relectures attentives de Laurent Gomez et de Laure Pédrone.

Nous tenons à remercier chaleureusement les cadres d'établissements bancaires qui nous ont fait part de leur retour d'expérience :

- Anne Arthaud, Directrice du développement et du marketing, Crédit Agricole Creditor Insurance ;
- Marie-Béatrice Duval, Directrice Adjointe des Ressources Humaines pour la Banque de Détail en France, Société Générale ;
- Guy Gnemmi, Directeur de la distribution, Crédit Agricole SA ;
- François-Xavier Heulle, Directeur régional, Crédit Agricole Ile-de-France ;
- Valérie Klépac, Directrice des Ressources Humaines, Caisse d'Épargne Loire-Centre ;
- Anne-Françoise Marzio, Directrice Organisation et Transformation RH, Crédit Agricole SA.

Spécialiste du conseil en management, Equinox-Cognizant accompagne les banques, les opérateurs des marchés financiers et les compagnies d'assurance dans la transformation de leur modèle opérationnel, de gestion des risques, de la relation clients et de ressources humaines. Equinox-Cognizant conjugue une profonde expertise métier et un esprit d'innovation qui lui permettent de fournir des services de conseil de haut de gamme à la communauté financière. Sa vocation est ainsi d'aider les institutions financières à faire face aux évolutions toujours plus complexes de leurs métiers et de la réglementation.

Equinox-Cognizant fait partie de Cognizant (NASDAQ : CTSH), un groupe international de conseils, de services technologiques, et d'externalisation des processus métier. Avec plus de 100 centres de services et de développement dans le monde et près de 220 000 employés, les entreprises accèdent à un service global de bout-en-bout du conseil à l'exécution pour les aider consolider leur activité. Equinox Consulting, leader français du conseil en management a été acquis en 2013.

Plus d'informations sur
www.equinox-cognizant.com

C O N T A C T S

Jean Bouvier,

Associé Equinox-Cognizant
jbouvier@equinox-cognizant.com
01 53 43 06 22

Grégoire Forbin,

Associé Equinox-Cognizant
gforbin@equinox-cognizant.com
01 53 43 06 47

Christophe Richard,

Directeur Equinox-Cognizant
crichard@equinox-cognizant.com
01 53 43 02 72

Contact Presse

Leslie Boutin-Sossah

Agence Profile

lboutin@agence-profile.com
01 56 26 72 33

La révolution numérique qui nous entoure nécessite d'inventer une nouvelle façon de gérer les Ressources Humaines : la "RH 3.0". Les experts d'Equinox-Cognizant ont analysé les impacts RH de la transformation du modèle de banque de détail. Une nouvelle structure de distribution émerge, où un réseau amaigri mais ciblé d'agences continuera de jouer un rôle de canal relationnel fort mais moins prééminent que par le passé, en association avec les canaux numériques. Il en découle un schéma relationnel omnicanal construit autour de combinatoires de parcours client, d'actions de marketing analytique et prédictif, où chacun pourra consommer la banque quand, comme et où il veut.

La clé de voûte de la réussite de cette transformation repose sur un modèle managérial repensé :

- d'une part, des méthodes de motivation novatrices où le pilotage commercial du combien (de clients en magasin, de produits vendus, d'encours nets engrangés...) se conjugue à l'animation commerciale du comment (accueil, écoute du client et traduction de ses attentes) ;
- d'autre part, des collaborateurs d'agence qui doivent assimiler ces nouvelles approches autour d'un référentiel de compétences actualisé.

Ce livre apporte un éclairage sur cette longue marche vers la banque du futur dont les contours se construisent chaque jour.

Jean Bouvier - Grégoire Forbin - Christophe Richard