

Une nouvelle organisation pour les agences

Au-delà des négociations sociales ayant abouti à la signature de l'accord du 4 janvier dernier par l'AFB et le SNB-CGC, le passage aux 35 heures dans les banques commerciales nécessite une réorganisation du réseau de distribution.

LA CONCURRENCE AUTOUR de la distribution de produits financiers s'intensifie. Une étude récente* souligne la montée en puissance de «nouveaux entrants» (établissements de financement spécialisés ou distributeurs) ; 78 % des dirigeants de banques interrogés s'accordent à dire que les «nouveaux entrants» représentent les concurrents les plus «dangereux».

Ces nouveaux acteurs, issus pour la plupart de la grande distribution (Carrefour, Leclerc ou FNAC en France) disposent d'atouts incontestables : une image de consumérisme, des plages d'ouvertures étendues... Ils ont attaqué le marché des services financiers par un investissement important dans la connaissance individuelle et la fidélisation des clients. Certains disposent d'outils allant jusqu'à anticiper les comportements d'achat prévisibles par typologie de client.

Les banques à réseau disposent, elles aussi, de beaucoup d'informations sur leurs clients. Le défi majeur des banques commerciales sera de mettre en œuvre les transfor-

mations nécessaires permettant l'adaptation de l'organisation de leur réseau à une distribution multi-canal et l'optimisation de la connaissance du client. De plus, l'adaptation du schéma de distribution devra tenir compte des impacts du passage aux 35 heures sur les horaires de service à la clientèle et l'organisation du temps de travail qui en découle en agence.

LES AGENCES ORGANISÉES SELON LEUR ACTIVITÉ

La réduction du temps de travail exige une plus grande flexibilité dans l'organisation opérationnelle de ce temps au sein des agences et une adaptation des plages d'ouverture.

Les horaires d'ouverture des agences sont le plus souvent uniformes, alors que selon sa taille, son emplacement, le profil de son portefeuille de clients, chaque point de vente a son cycle d'activité propre.

Une analyse, à partir d'un historique significatif, du trafic de clientèle en agence par nature d'opération, permet d'évaluer la variation de la charge de travail par tranche horaire et par jour de la semaine. La synthèse de cette analyse fait ressortir des typologies d'agences, ayant des horaires et des organisations du travail spécifiques : agences en centre ville, en milieu

rural, en centre commercial.

Cette typologie d'agences doit être croisée avec des caractéristiques telles que le comportement de la clientèle, le dynamisme de la zone de chalandise, la pression concurrentielle...

Les principes d'organisation sont à différencier en fonction des spécificités du point de vente et de son cycle d'activité. Ils peuvent être axés, par exemple, sur les paramètres suivants :

- une différenciation des horaires en fonction des métiers et de la spécificité de l'agence : à titre d'illustration, l'adaptation du temps de présence d'un chargé de clientèle dans une agence en centre commercial (arrivée plus tardive le matin avec des rendez-vous avec les clients en fin de journée) ;
- un regroupement des activités réalisées en agence en deux catégories : des activités à dénouement immédiat, et celles à dénouement différé. La première catégorie intègre des tâches n'impliquant pas une continuité de la relation avec le client (type opérations courantes de guichets), la seconde inclut des activités commerciales nécessitant une continuité de la relation client (montage d'un crédit immobilier...);
- une mutualisation des fonctions supports entre plusieurs agences



GHISLAINE MARTIN
Associée



HAMID GOURRADA
Manager

Deloitte Consulting

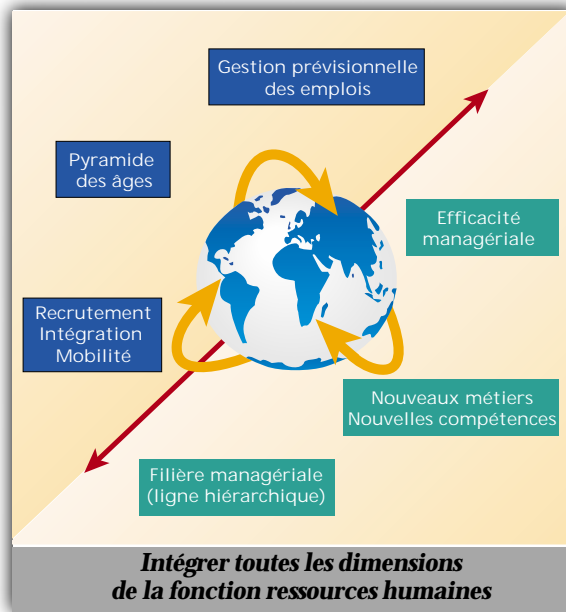
limitrophes ;

- une mise à la disposition du chef d'agence d'un système de planification du temps de travail et de l'action commerciale (agenda électronique) ;
- une accélération du processus d'externalisation des opérations courantes de guichets (Dab, Gab...), afin de réallouer ce temps vers des activités de vente ;

- un redimensionnement des portefeuilles de clients affectés par chargé de clientèle et une définition de modes de fonctionnement précis, dès lors que l'activité commerciale est réalisée en binôme. De nouvelles procédures sont nécessaires en termes de communication avec les clients, d'approche du risque, de systèmes et niveaux de délégation entre les titulaires du portefeuille et de niveaux de polyvalence...

Au-delà des adaptations nécessaires de l'organisation des points de vente, le passage aux 35 heures pose avec acuité la problématique de management stratégique des ressources humaines (*graphique ci-dessus*). Il est une occasion de mettre à plat la politique de gestion des ressources humaines, pour restructurer la pyramide des âges (dans la plupart des banques françaises, 50% des effectifs ont entre 40 et 50 ans), prendre en compte l'émergence de nouveaux métiers, et intégrer de nouvelles compétences, générées notamment par l'apparition de nouveaux canaux de distribution.

Il convient donc d'industrialiser les processus de recrutement/intégration/mobilité pour intégrer la nécessité du renouvellement «démographique», et notamment de redéfinir le profil managérial, ainsi que le rôle et les missions du chef d'agence, en tenant compte des évolutions prévisibles de la distribution citées pré-



cédemment.

LA DÉMARCHE

À METTRE EN ŒUVRE

Elle doit être conçue comme une véritable opération de conduite du changement.

- Anticiper. Un cadrage stratégique en amont est primordial : il concerne l'analyse de l'impact du passage aux 35 heures sur la compétitivité, les enjeux commerciaux, les contraintes sociales... La mise en place d'un dispositif de communication de la direction générale vers le réseau, en s'appuyant sur l'encadrement intermédiaire, est un levier important. Ce dispositif doit favoriser la préparation du management du réseau à définir les conditions de réussite des changements, ainsi que l'appropriation des techniques d'organisation du temps de travail, comme outil de management des responsables opérationnels du réseau.

- Mobiliser. Cette dimension vise à cerner les attentes des catégories de personnels (employés, gradés, encadrement) en matière de réduction et d'aménagement du temps de travail.

Par ailleurs, la diversité des situations au sein du réseau implique la mobilisation de l'encadrement, pour contribuer à l'analyse des études de faisabilité par famille de points de vente. L'identification des scénarios d'organisation possibles par type de points de vente devra être conçue localement. Les directions fonctionnelles (ressources humaines, organisation, marketing...), assureront un appui méthodologique et une coordination

générale, des initiatives d'adaptations organisationnelles locales.

- Piloter. Des structures de suivi doivent être mises en place :

- des structures paritaires qui favorisent un processus de co-construction avec les partenaires sociaux et un véritable dialogue social, adossé à une analyse stratégique et socio-économique globale de la banque,
- des structures d'appui au management opérationnel,
- des structures de communication interne informant l'ensemble du personnel du réseau sur l'état d'avancement des réflexions, et externe vers les clients, permettant de valoriser, à titre d'exemple, les nouvelles amplitudes horaires.

UN NOUVEAU RÔLE POUR LES RESSOURCES HUMAINES

Au-delà de ces principes méthodologiques, la réduction et l'aménagement du temps de travail soulèvent la question de fond relative à la mutation de la fonction ressources humaines au sein des banques en général et des banques commerciales en particulier, pour une gestion plus straté-

Ressources humaines

gique. Il s'agit de resituer la fonction ressources humaines par rapport à ses finalités, afin que ne se perdent pas dans les actes de gestion courante, le sens recherché du management des hommes, mais aussi de mieux l'organiser pour qu'elle puisse anticiper les besoins d'adaptations nécessaires.

Les transformations prévisibles du monde bancaire imposent à la fonction ressources humaines – encore plus que par le passé – des voies de changement souples, jamais pré-écrites. Le changement à coup de nouvelles procédures est en tout cas proscrit, car il est contraire aux itinéraires «tout terrain» que gagne à emprunter la fonction ressources humaines pour participer activement au «*coaching*», à l'accompagnement pédagogique favorisant l'évolution des politiques de management. ■

“ Les scénarios d'organisation possibles par type de points de vente devront être conçus localement. ”

*«Competing for your customers», étude mondiale réalisée par Deloitte Consulting sur l'avenir des sociétés de services financiers aux particuliers (novembre 1998).

Les écueils à éviter

Une réflexion sur le passage aux 35 heures implique l'anticipation des éléments suivants :

- la résistance au changement et la réticence des «managers» opérationnels habitués à fonctionner dans un environnement stable ;
- les inquiétudes des salariés liées à la non-prise en compte de leurs aspirations : conséquences sur la rémunération, la charge de travail...
- les appréhensions des organisations représentantes du personnel ;

■ la préparation de la direction des ressources humaines.

La problématique des 35 heures demeure avant tout une question d'adaptation des organisations des unités de travail sur le plan local, la signature d'un accord n'étant que la contractualisation d'un processus amont ayant permis d'analyser les enjeux économiques et les scénarios organisationnels possibles par type d'unités de travail.