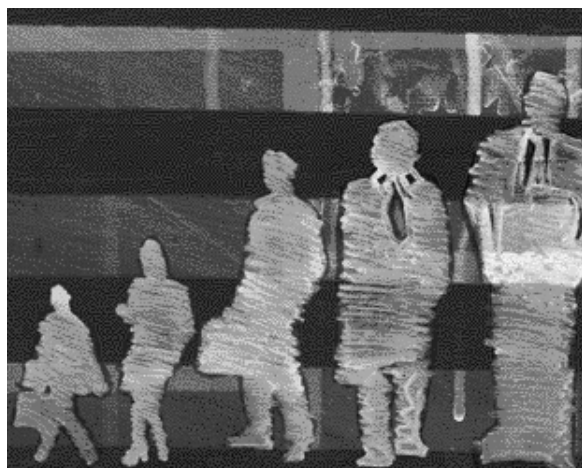


BANQUE DE DÉTAIL

# La révolution en marche

**La concurrence et les progrès technologiques** ont amené la banque de détail à changer la gestion et la relation avec ses clients. Cette mutation impacte autant l'organisation du réseau que les postes des exploitants. Les réseaux se convertissent en parallèle à la distribution multicanal. Reste à gérer la décrue des effectifs annoncée à compter de 2003.



**Q**UI VEUT LA FIN DE LA BANQUE de détail ? Dans les années 80, la débâcle de la «sidérurgie de demain» était annoncée. Dans les années 90, les fusions-acquisitions allaient réduire les réseaux comme peau de chagrin. Enfin à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, l'e-banking signait l'arrêt de mort de l'agence du coin de la rue. Pourtant, contre vents et marées, la banque de réseau tient sa place au sein des activités bancaires et se porte plutôt bien.

puis 1984 : elles ne sont pas moins de 25 000. En dépit d'une baisse des effectifs dans l'industrie bancaire, la banque de détail en reste un des plus gros employeurs. Près de 29 000 collaborateurs travaillent dans les réseaux France du groupe BNP Paribas, 21 300 dans ceux de la Société générale, représentant respectivement 38 % et 30 % des effectifs totaux ; ils sont 25 000 dans le groupe des Banques populaires, soit 71 % des effectifs du groupe.

ses concurrents européens, notamment britanniques» affirme Jean-Jacques Ogier, adjoint du directeur de la branche particuliers et entreprises de la Société générale.

Mais stabilité ne veut pas dire immobilisme ! Au cours des dernières années, la banque de détail a connu un bouleversement de son organisation. Deux causes sont à la source : la concurrence qui s'intensifie, marché unique aidant ; l'innovation technologique qui a permis de bâtir des outils de gestion et de suivi beaucoup plus performants. Du coup «les patrons de banque ont pris conscience que 20 % seulement de leur clientèle était correctement suivie, remarque Louis-Pierre Fourmaux, manager à la Cegos. L'objectif est alors de faire des agences des unités commerciales de choc : les démarches auprès des clients doivent être plus efficaces et les coûts de traitement plus faibles».

Première conséquence, les back-offices des agences ont été réduits voire supprimés : une partie des opérations a été automatisée ; d'autres ont été regroupées dans des centres de traitement régionaux. Avec à la clef la disparition progressive de certains postes ad-

JEAN-JACQUES OGIER

Adjoint du directeur  
de la branche particuliers  
et entreprises

Société générale



“La banque de détail française est performante face à ses concurrents européens.”

Si des enseignes régionales ont disparu dans le giron des groupes nationaux, le CECEI souligne dans son dernier rapport la stabilité du nombre d'agences en France de-

ment ou de marché. Son ROE se situe le plus souvent au-dessus de 18 % (encadré 1). Mieux encore, «la banque de détail française est très performante, mesurée à l'aune de

ministratifs, par exemple les guichetiers-payeurs souvent réorientés vers le front-office. A fin 2001, 95 % des agences en France du réseau BNP Paribas n'auront plus de back-office. Au Crédit lyonnais, les gains de productivité réalisés principalement sur les back-offices de la banque de réseau se sont traduits dans les comptes du groupe en 2000 par une baisse de 1,2 % des frais généraux.

Les techniques nouvelles de gestion des données, comme le *data-warehouse* ou le *datamining*, ont permis d'affiner l'approche des clients. Les portefeuilles ont été segmentés : l'exploitant généraliste s'est scindé en exploitant «particuliers», «entreprises» ou «professionnels». Les clients particuliers ont été eux-mêmes catégorisés en fonction de leur potentiel financier.

L'action des commerciaux a été formalisée. L'approche instinctive et informelle des clients et de leurs besoins a été remplacée par le CRM (*customer relationship management*) ou GRC en version française (gestion de la relation client) : elle consiste en une démarche structurée et ciblée, le plus souvent établie par les équipes marketing grâce à des logiciels de traitement des données. «*Ces nouveaux outils identifient en moyenne trois profils de clients, analyse Louis Pierre Fourmaux, ceux qui sont déjà fidélisés et bien, voire trop suivis ; ceux avec un potentiel totalement inconnu dont une offre automatisée doit permettre l'évaluation ; ceux enfin qui ont une forte surface financière dont la banque ne détient qu'une faible partie. C'est sur eux que doivent se concentrer les démarches commerciales.*»

Cette mutation est délicate : certains exploitants ne perçoivent à travers ces pratiques qu'une perte de leur autonomie et de leur capacité d'initiative : «*la machine nous dit quoi vendre et à quel moment*». Le management est conscient de la difficulté mais reste confiant : «*les progrès en termes de productivité se payent d'une pression forte sur les*

LOUIS-PIERRE FOURMAUX

Manager

Cegos



«20 % seulement des clients du réseau étaient correctement suivis.»

*exploitants à tel point que certains peuvent se sentir mal à l'aise dans la maîtrise de leur métier, reconnaît Jean-Jacques Ogier, mais le système d'information, qui leur délivrera la bonne information sur le bon client au bon moment, leur redonnera confiance.»*

LA PRISE EN CHARGE ORGANISÉE DES BESOINS DES CLIENTS NE FAIT QUE COMMENCER

D'ailleurs, du sang neuf a été apporté sur le terrain : BNP Paribas a recruté plus de 900 commerciaux en 2000 et prévoit environ 1 200 embauches supplémentaires de jeunes vendeurs en 2001 et autant en 2002. Les recrues, plus spécialisées, face à un poste de travail plus complexe, sont aussi plus qualifiées. «*C'est la fin des autodidactes, estime Jean Paul Brette, directeur général, TMP.Worldwide. A l'embauche, le bac devient le bagage minimum, voire un BTS*». Parallèlement, des fonctions supports ont vu le jour, plus ou moins centralisées au sein des groupes : support marketing par exemple, mais aussi unité d'ingénierie patrimoniale.

La banque de détail se convertit ainsi aux méthodes de vente de la grande distribution. «*Certains établissements ont d'ailleurs recruté des collaborateurs dans la VPC, souligne Jean Paul Brette, et ceux-ci n'ont pas été déçus : ils ont trouvé*

*sa banque. Ainsi la suprématie de l'agence, pivot jusqu'alors incontesté de la relation bancaire, se trouve ébranlée.*

*aborde ses clients est encore libre par rapport à ce que permettent les nouvelles technologies» affirme Jean-Jacques Ogier.*

Autre facteur qui a fortement secoué la banque de détail, la multiplication des canaux de distribution : la banque à distance limitée jusqu'alors au minitel s'est largement déployée grâce aux centres d'appel et à internet. Les télé-opérateurs ont fait leur apparition à côté des exploitants. Si les réseaux ont résisté à cette déferlante, il a tout de même fallu faire une place à cette nouvelle banque. Car dans la logique d'un client au centre des préoccupations bancaires, le postulat est de laisser à ce dernier le libre choix du moyen de contacter

JEAN PAUL BRETTE

Directeur général

TMP.Worldwide



«C'est la fin des autodidactes.»

sa banque. Ainsi la suprématie de l'agence, pivot jusqu'alors incontesté de la relation bancaire, se trouve ébranlée.

Cette remise en cause se traduit dans les refontes de grande ampleur des systèmes d'information qu'ont lancés les banques à réseaux. Ceux-ci ont été initialement conçus autour d'un axe principal qui est celui de l'agence. Les autres canaux, minitel, Dab ou Gab, puis

## Ressources humaines

plus récemment téléphone et web, ont fait l'objet de rajouts et donc d'un empilement un peu anarchique de strates informatiques. Les dispositifs qui devraient naître des chantiers en cours placent désormais tous les canaux de distribution sur le même plan. «L'objec-

tiqument tous les produits souscrits aux agences? Comment motiver dans ces conditions les efforts commerciaux d'un télé-opérateur? En général le mot d'ordre est de faire en sorte que tout acte de vente soit sinon rémunéré, du moins reconnu». Le lancement des plateaux téléphoniques

ou des transactions par internet a ainsi donné lieu à des négociations serrées face aux agences craignant la dépossession de leurs fonds de commerce. Elles ont parfois abouti à limiter le nombre d'opérations commerciales réalisables par les plateformes.

Enfin, le développement du multi-canal justifie la poursuite de la réorganisation des réseaux d'agence. Pour l'instant les banques françaises n'ont pas eu le cynisme de leur consœur allemande, l'HypoVereinsbank, qui a annoncé en mars une réduction de 10 à 15 % de son réseau de 1 100 agences, motivée par le développement des transactions à distance. Mais si des fermetures en nombre ne sont pas à l'ordre du jour, la redéfinition du maillage des réseaux et des tâches assignées aux agences est en cours ou à l'étude dans les plus grands établissements. Celle-ci se fera parallèlement à l'entrée en vigueur des 35 heures, mais aussi «en liaison avec les départs massifs à la retraite qui interviendront entre 2003 et 2008» souligne Michel Mondet, partner chez CSC Peat Marwick. C'est sans doute là le troisième facteur de bouleversement de la banque de détail. Il touche particulièrement les hiérarchies intermédiaires. «Un collaborateur sur trois en moyenne devrait prendre sa retraite entre 2003 et 2008, dont un chef d'agence sur deux» prévient Michel Mondet. Certes les banques comptent sur les progrès de la productivité pour limiter le renouvellement des effectifs, mais elles doivent néanmoins prévenir cette décrue, qui se traduit par une baisse en nombre mais aussi par une perte de connaissance. «Certains collaborateurs ont des compétences et une longue expérience dans des postes atypiques comme la gestion des exceptions, avis à tiers détenteurs, comptes sous tutelle, et autre promotion immobilière, souligne Michel Mondet. A leur façon, ils assument un rôle d'appui commercial, un peu informel. Il sera difficile d'assurer la relève. Les états majors réfléchissent à des parainages entre anciens et jeunes embauchés».

La politique d'embauche peut aussi s'avérer difficile pour remplacer les cadres sur le départ. «Les banques de détail n'ont jamais eu autant de mal à attirer les élites, estime Jean Paul Brette. Aujourd'hui elles ne sont même plus présentes sur les forums emploi des très

MICHEL MONDET  
Partner  
CSC Peat Marwick



“Un collaborateur sur trois en moyenne devrait prendre sa retraite entre 2003 et 2008.”

tif est de faire en sorte que tous les acteurs de la relation client aient accès au même moment à la même information, quel que soit le canal emprunté» précise Jean-Jacques Ogier, qui annonce un dispositif multi-canal opérationnel à la Société générale pour fin 2001.

Mais ce rééquilibrage entre les différents canaux peut se traduire dans des domaines plus sensibles. Jusqu'à présent il a toujours été convenu que l'agence est propriétaire du client, une appropriation jugée nécessaire pour assurer un bon suivi. «Qui faut-il rémunérer désormais?» s'interroge Louis-Pierre Fourmaux. Faut-il réattribuer analy-

quement tous les produits souscrits aux agences? Comment motiver dans ces conditions les efforts commerciaux d'un télé-opérateur? En général le mot d'ordre est de faire en sorte que tout acte de vente soit sinon rémunéré, du moins reconnu». Le lancement des plateaux téléphoniques ou des transactions par internet a ainsi donné lieu à des négociations serrées face aux agences craignant la dépossession de leurs fonds de commerce. Elles ont parfois abouti à limiter le nombre d'opérations commerciales réalisables par les plateformes. Enfin, le développement du multi-canal justifie la poursuite de la réorganisation des réseaux d'agence. Pour l'instant les banques françaises n'ont pas eu le cynisme de leur consœur allemande, l'HypoVereinsbank, qui a annoncé en mars une réduction de 10 à 15 % de son réseau de 1 100 agences, motivée par le développement des transactions à distance. Mais si des fermetures en nombre ne sont pas à l'ordre du jour, la redéfinition du maillage des réseaux et des tâches assignées aux agences est en cours ou à l'étude dans les plus grands établissements. Celle-ci se fera parallèlement à l'entrée en vigueur des 35 heures, mais aussi «en liai-

### 1. Banque de détail : les résultats 2000

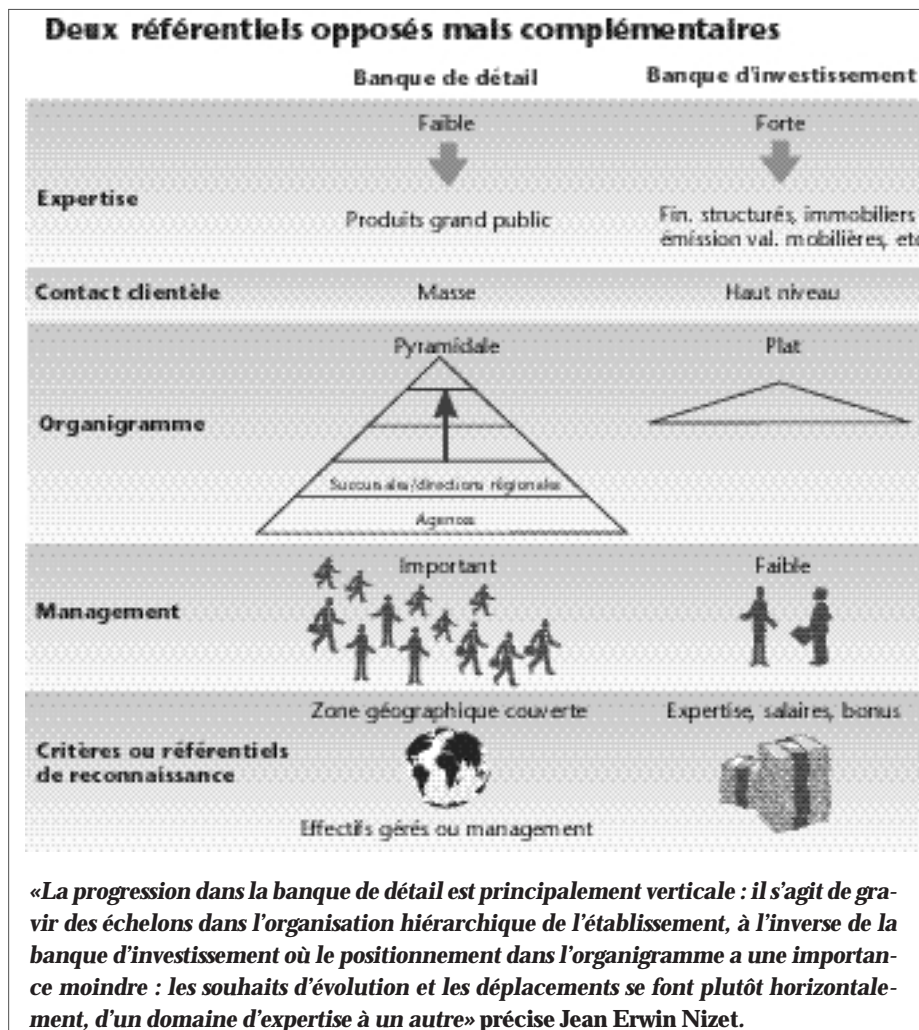
En millions d'euros	BNP Paribas	Crédit agricole	Crédit Lyonnais	Société générale	Banques populaires
PNB (% du PNB groupe)	4 421 (27 %)	10 516 (67 %)	3 360 (49 %)	4 887 (35 %)	3 538 (63 %)
RBE	1 276	3 971	804	1 346	1 310
Coefficient d'exploitation	71 %	62,2 %	73 %	72,5 %	63 %
ROE	22 (avant impôt)	nc	19,9	18,5	nc
Commentaire	Y compris banque privée hors filiales spécialisées (PNB : 2 140 M. d'euros)	Y compris filiales spécialisées	Y compris gestion privée en France	Réseaux France	Banques populaires régionales et Casden Banque populaire

Source : rapports annuels.

grandes écoles de commerce, préférant concentrer leurs efforts auprès des écoles moyennes mais surtout auprès des formations universitaires spécialisées, *DESS banque finance, DESS gestion de patrimoine*». Aux yeux des grands diplômés, deux handicaps ternissent l'attrait des grands réseaux : les postes sont à forte composante de management mais ont une faible expertise technique et intellectuelle ; les salaires sont plus faibles que dans la banque de marché ou d'investissement : «pour un recrutement de débutant bac +5 à 210 000 francs en moyenne, la fourchette variant de 180 à 240 000 francs suivant le diplôme, le banquier de réseau se retrouvera cinq ans plus tard à 300 000 francs alors que celui qui a choisi la banque d'investissement sera plus proche de 400 000 francs, estime Jean Paul Brette. La partie variable est également très différente : elle peut doubler le salaire en banque d'investissement alors qu'elle se situe plutôt entre 10 et 20 % du salaire dans le réseau.»

LES POSTES DANS LE RÉSEAU SONT À FORTE COMPOSANTE DE MANAGEMENT MAIS À FAIBLE EXPERTISE TECHNIQUE

Certains groupes comme celui des Banques populaires organisent une gestion prévisionnelle de l'encadrement supérieur. «Nous souhaitons constituer une pépinière de cadres polyvalents, notamment en leur assurant une meilleure mobilité au sein de toutes les composantes du groupe souligne Jean-Erwin Nizet, responsable du département hommes et structures au sein de la DRH du groupe des Banques populaires. Cette action concerne potentiellement un millier de collaborateurs. «Avec le rachat de Natexis Banque, nous pouvons désormais offrir aux banquiers de réseaux la possibilité d'évoluer vers les métiers de la banque d'investissement. En sens inverse, nous voulons aussi satisfaire les banquiers d'investissement qui, après des années d'expertise, souhaitent manager des



équipes dans la banque de détail. Dans une structure telle que la nôtre, ces différentes trajectoires professionnelles peuvent conduire aux fonctions les plus hautes dans toutes les entités du groupe» ajoute Jean-Erwin Nizet.

La banque de détail est aujourd'hui en devenir. Et la confiance est de mise... pour différentes raisons : «la banque de détail, c'est

l'armée, avance un consultant, quand on leur dit "on y va les gars", ils ne se posent pas trop de questions et font ce qu'on leur demande"... Plus positivement, «la banque à réseau a déjà prouvé son aptitude à gérer le changement, relève Michel Mondet, il suffit de voir de quelle façon elle s'est emparée en quelques années de l'assurance dommage, ou avec quelle rapidité

les centres d'appel ont été opérationnels. Le contact quotidien avec les clients lui donne une grande force d'adaptation. Encore faut-il qu'elle sache jusqu'où elle profitera de la baisse des effectifs pour penser différemment ses modes de distribution».

JEAN-ERWIN NIZET  
Responsable du département  
hommes et structures  
Groupe Banques populaires



“Nous souhaitons constituer une pépinière de cadres polyvalents.”

Elisabeth Coulomb