



Directeur de groupe : le patron du terrain

Le directeur de groupe est à la fois le patron d'une petite banque locale et l'interface chargée de rendre la stratégie de sa maison mère opérationnelle sur le terrain. Pour réussir, il doit expliquer à ses troupes les orientations du siège, les convaincre d'y adhérer et organiser leurs actions à la conquête de PNB et de parts de marché.



La fonction de directeur de groupe a subi une évolution importante au cours des dernières années. L'époque n'est plus où, selon les établissements, le groupe d'agences pouvait constituer une sorte de fief féodal entre les mains de son détenteur ou, à l'inverse, un simple découpage dont le responsable n'avait qu'une mission de représentation sans réels pouvoirs. Dans bien des banques, c'est un poste récent.

«Le poste, tel qu'il existe aujourd'hui, a été créé fin 1993, explique Michel Jarlégant, directeur du groupe Nord-Nantes au Crédit mutuel Loire-Atlantique, Centre-Ouest. On dit aussi directeur de réseau.» Auparavant, il était occupé par un délégué ou un directeur régional, sans vocation opérationnelle. Désormais, le groupe est structuré en 8 unités, 16 agences et 24 points de vente dont plusieurs peuvent

être regroupés en une même agence. Le directeur de groupe, rattaché directement au directeur général adjoint chargé du réseau, occupe en outre la fonction transversale de directeur de la distribution d'assurances. L'effectif est de 125 personnes pour 95 000 clients, incluant les quatre collaborateurs directs du directeur, essentiellement en appui de la force de vente sur le terrain.

Au Crédit lyonnais, le redécoupage et les attributions actuelles résultent de la réorganisation intervenue il y a un peu plus de deux ans. «Je pense que notre organisation matricielle est bonne et que nous avons atteint un bon dimensionnement, indique Frédéric Goux, directeur du marché particuliers et professionnels (DMPP) de Saint-Denis au Crédit lyonnais. En externe, j'ai la dénomination de directeur régional.» Il a la responsabilité de cinq directions de groupes de particuliers, d'une direction commerciale professionnels et de deux sites de gestion privée, soit un ensemble de 45 agences et de 453 collaborateurs. Chacun des groupes comprend huit à dix agences. A noter que les entreprises font partie d'une structure différente et qu'il n'a aucune responsabilité hiérarchique sur les ressources

humaines, la logistique ou les engagements qui dépendent d'une autre ligne métier. Un élément très important qui oblige à dialoguer en permanence. En revanche, c'est lui qui préside le comité d'établissement de l'ensemble du dispositif, soit un total de 700 personnes. Les 180 directeurs de groupe de France sont répartis dans 40 DMPP dépendant de neuf directions de l'exploitation.

A la Banque populaire de Champagne la refonte remonte à l'année dernière, dans un souci d'optimisation du réseau et de regroupement par département. «Mon périmètre recouvre le département de l'Aube, indique Thierry Antoine, directeur du secteur Champagne-Sud à la Banque populaire de Champagne. Un second secteur englobe la Marne et un groupe la Haute-Marne.» Si les entreprises PME-PMI et la gestion de patrimoine sont rattachées directement au secteur, particuliers et professionnels relèvent de trois adjoints chargés chacun d'un groupe. Au total, 95 personnes réparties dans 13 agences et un certain nombre de bureaux périodiques.

«Le groupe dont je suis responsable a été créé il y a quatre ans et demi à partir d'autres groupes pour mieux accom-

Frédéric Goux
Crédit lyonnais



«Communiquer pour accompagner le changement»

Un manager type

Dans le contexte actuel de concurrence, le directeur de groupe, plus que tout autre dans la banque, doit allier charisme et qualités de manager.

Si compétence et professionnalisme sont bien entendu indispensables, «*les aspects comportementaux et psychologiques sont et seront de plus en plus importants ; gérer le changement est loin d'être facile*», indique Frédéric Goux. «*La capacité d'écoute et de dialogue est primordiale*», précise Michel Jarlégant. Le directeur de groupe doit prioritairement savoir communiquer. Rencontrer chaque mois chaque directeur d'unité en tête à tête pendant

une demi-journée prend au total près d'une semaine, presque le quart du temps disponible. Mais c'est indispensable pour effectuer le meilleur réglage possible entre les souhaits de la direction générale et les capacités du terrain.

«*Non seulement il faut beaucoup communiquer avec les collaborateurs, complète Emmanuel Barthélémy, mais, demain, il faudra être encore plus à l'affût de la perception qu'ils ont des défis qui se posent à nous. Le facteur humain est l'élément sur lequel nous devons le plus travailler.*» Le directeur de groupe doit maîtriser la gestion des risques et avoir fait ses preuves dans le commercial

et dans l'organisation. «*Mais, explique Alain Tequi, il doit aussi posséder un esprit d'innovation. On ne résout plus les problèmes d'aujourd'hui avec des modèles d'hier, il faut savoir remettre en cause ce qu'on a appris pour s'adapter en permanence à l'évolution des moyens et des hommes.*» «*Il doit savoir travailler en équipe, se faire adopter, expliquer, expliquer encore pour faire adhérer ses collaborateurs, ajoute Thierry Antoine. C'est un rassembleur, c'est-à-dire le contraire d'un individualiste.*» Allier l'opérationnel et le fonctionnel, être capable de gérer en même temps plusieurs priorités

transversales et verticales, et de prendre des décisions, posséder l'humilité permettant de reconnaître ses erreurs et de faire rapidement machine arrière («*dans ce métier, il n'y a pas de certitudes*»), observe Frédéric Goux), faire preuve d'une grande disponibilité, en soi et en tant que représentant de sa banque sur le plan local, être mû par un tempérament de gagnateur, savoir transmettre sa passion et servir d'exemple, savoir aussi valoriser son équipe et filtrer le stress en fonction de la personnalité de chaque collaborateur, en rassurant l'un et en mettant juste assez de pression pour motiver l'autre... Des qualités qui justifient le large éventail des débouchés.

pagner le développement du sud-est de l'Île-de-France», explique Alain Tequi, directeur du groupe d'agences de Massy à la BNP. Le groupe comprend 22 agences regroupées en trois entités dédiées exclusivement aux marchés des professionnels et des particuliers, plus un pôle entreprises à l'agence mère et une cellule gestion de patrimoine à Antony. Les 280 collaborateurs ont en charge 1 000 sociétés, 2 000 entrepreneurs individuels et 50 000 clients particuliers.

Michel Jarlégant
Crédit mutuel Loire-Atlantique,
Centre-Ouest



«Créer la banque de demain en formant les hommes d'aujourd'hui»

Au CCF, l'organisation du réseau comprend des succursales et des agences. Les premières peuvent être «à guichet unique», c'est-à-dire correspondre à une grosse «agence» ; les secondes sont rattachées à des succursales pour former des groupes. «*Nous privilégions la réactivité en évitant les strates successives et en limitant la dimension des groupes de province à une dizaine d'agences*, déclare Emmanuel Barthélémy, directeur du groupe de Marseille. *Avec la responsabilité d'un groupe de neuf agences et d'un centre*

de gestion de patrimoine, je suis directement rattaché hiérarchiquement au directeur général responsable du réseau.»

La mission d'un directeur de groupe se définit simplement. «*Je suis responsable d'un centre de profit*, dit Alain Tequi. *Ma mission est d'optimiser les moyens qui me sont confiés dans un secteur déterminé pour y augmenter la rentabilité de la banque. Mes collaborateurs immédiats sont un responsable de groupe entreprises, un responsable de la clientèle particuliers et professionnels, un responsable des moyens et des ressources humaines, deux gestionnaires conseils de patrimoine et, bien entendu les responsables sur le terrain des trois entités. Comme je m'occupe personnellement de la clientèle particuliers haut de gamme, je travaille également avec cinq, bientôt six conseillers en développement de patrimoine.*»

«*Je distinguerai fonction et missions*, complète Michel Jarlégant. *La première consiste à assumer globalement la responsabilité d'un groupe d'agences en termes de développement, de gestion et de qualité des risques. Mes deux missions sont d'assumer et de coordonner le management rapproché des directeurs d'unité et des experts du marché ; ensuite, de représenter la direction générale sur le secteur donné.*»

Sous l'autorité directe de la direction générale ou d'une structure relais dans les grandes banques, le rôle d'un directeur de groupe est sensiblement le même partout. Il est chargé de la mise en œuvre de la politique de développe-

ment, de gestion et de rentabilité de l'établissement. Sur le plan pratique, ceci implique le management de l'équipe sur le terrain : animation, motivation, formation, information des collaborateurs ; l'optimisation et le suivi de l'action commerciale sur le terrain ; la gestion et le développement des engagements. Plus, pour certains, la gestion et le développement d'un portefeuille de clients «stratégiques», par exemple à la Banque populaire de Champagne. Au Crédit mutuel, eu égard à sa structure particulière, le directeur de groupe possède un rôle très important d'animation des réunions d'élus des caisses locales et de cadres fédéraux.

«*Nous devons porter la plus grande attention à un point essentiel : le respect des valeurs de la banque dans le domaine de la qualité et dans la politique de ressources humaines*», ajoute Emmanuel Barthélémy. «*Les directeurs sont des vecteurs de communication primordiaux car ils sont les plus proches des troupes sur le terrain*, indique Frédéric Goux. *C'est à eux qu'il revient de les dynamiser sur le plan commercial. A mon niveau, ce qui me manque le plus,*

Emmanuel Barthélémy
CCF



«Nous sommes les acteurs de l'adaptation permanente de la banque à ses marchés»

c'est de ne plus voir de clients sinon pour des réclamations difficiles à gérer ou lors d'inaugurations d'agences.» «Le directeur de groupe est un relais permanent avec les directeurs d'agence. Rien ne peut se faire sans leur totale adhésion ni sans celle de leurs équipes», complète Emmanuel Barthélémy.

«Nous sommes une petite structure avec l'appui d'une grosse structure, explique Thierry Antoine. Une optimisation certaine sur le plan de l'information, de la réactivité et de la formation. Cela présente l'avantage de pouvoir faire appel à des organismes centraux ou à des filiales si nous avons besoin de spécialistes de haut niveau pour une question particulière.»

Alain Tequi
BNP

«Expliquer et faire adhérer les hommes aux exigences de la stratégie»



Équipe, terrain, communication sont les maîtres mots du directeur de groupe. «Bien connaître les composantes et les acteurs économiques du secteur, déterminer les éléments de nature à accroître le PNB, élaborer le budget et la mise en œuvre du plan d'action commerciale en fonction de chaque marché sont certes importants, déclare Alain Tequi. Mais le plus important est d'obtenir l'adhésion. Je passe beaucoup de temps à faire faire.» Le directeur de groupe doit occuper le terrain en personne pour aborder les questions sensibles vis-à-vis du personnel, par exemple pour expliquer les raisons de la remise en cause du décret de 1937. Il lui faut savoir convaincre, trouver les mots, réfuter les objections ; et, parfois, avouer son ignorance sur ce que sera la situation dans cinq ou dix ans.

«Nous venons d'ouvrir des agences six jours sur sept, du lundi au samedi, avec 37 heures payées 39 et une semaine travaillée contractée à quatre jours, indique Frédéric Goux. Cela n'a pas été facile à organiser, mais nous avons augmenté de 40 % le temps commercial consacré au client.»

Le directeur de groupe provient de deux origines : sorti du rang, de préférence spécialisé en clientèle entreprises et passé par la direction d'une agence avec, très souvent, un détour par un service fonctionnel pour acquérir une vue plus large de la banque. C'est un «vieux routier» connaissant parfaitement le terrain et la gestion des équipes

de commerciaux. Seconde origine, le diplômé de l'enseignement supérieur : HEC et autres écoles de commerce, droit, formation scientifique, plus des formations internes ou externes : IAE, ICG, CFPB, ITB, CESB... Ses connaissances théoriques doivent impérativement s'élargir d'une expérience du terrain et, peut-être plus qu'ailleurs, le potentiel propre de chaque individu tient une place déterminante. Un directeur de groupe peut venir d'un secteur plus petit, de la direction du réseau, de l'inspection générale, du marketing... Avant d'être DMPP, Frédéric Goux avait la responsabilité du secteur des engagements pour les États-Unis.

Le métier est jugé «passionnant», «enrichissant», «dur mais fabuleux». Ce que le directeur de groupe apprécie le plus, c'est «la forte responsabilisation qui est la nôtre», la «très large autonomie» dont il dispose, l'«impact significatif sur les hommes» qu'implique l'animation des équipes, le fait de se trouver «à la croisée entre la stratégie et le terrain, entre le conceptuel et l'opérationnel» ; avec en plus, pour Thierry Antoine et Michel Jarlégant : «une structure hiérarchique réduite, en prise directe avec la direction générale, d'où une réactivité très grande».

Les objectifs sont définis par le directeur de groupe, en fonction de la politique de l'établissement, du marché et des moyens qui lui sont alloués, puis discutés directement, en complète transparence avec la direction générale ou sa structure régionale. «La responsabilisation dont bénéficie le directeur de groupe présente un gros avantage, indique Emmanuel Barthélémy. Elle s'évalue concrètement : on peut mesurer sa performance par les résultats qu'il apporte à son état-major.»

Mais toute médaille a son revers : la «frustration» de l'homme d'action qui voudrait voir ce à quoi il a pensé mis en application dès le lendemain ou qui ne peut obtenir tous les moyens dont il aurait besoin. Également, le sentiment de se trouver «entre le marteau et l'enclume», entre une direction générale qui met la pression et des commerciaux à la limite de leurs possibilités. Il faut alors «naviguer au plus près», «savoir utiliser tous les curseurs».

Réussir dans la fonction de directeur de groupe est un bon tremplin pour une carrière. Rompu à la fonction managériale, opérationnel par définition, passé par au moins un poste fonctionnel au siège, le directeur de groupe se voit offrir de nombreuses possibilités de débouchés ; en premier lieu, selon les appellations, la direction d'un groupe, suc-

curale ou réseau plus important et, dans les grandes banques, une direction régionale ou une direction du marché particuliers et professionnels. En fonction de l'importance de l'établissement, de ses résultats et de son expérience dans divers domaines, il peut accéder au poste d'adjoint ou, consécration, de directeur du réseau. Le réseau international lui est également ouvert.

Thierry Antoine
Banque populaire de Champagne



«Une tête stratégique et une main opérationnelle»

Il peut utiliser toutes les passerelles conduisant aux services de la direction générale : direction des engagements, du marché, des crédits, des ressources humaines, marketing, responsable d'un canal de distribution spécifique, président de filiale... Son expérience de «patron d'une petite banque» et sa connaissance du terrain peuvent l'inciter à rejoindre un cabinet de consultants. A moins que la vision qu'il a acquise du commercial, de la gestion des hommes, de la comptabilité, de la finance et de la gestion des risques ne l'incite à racheter une entreprise.

Directeur de groupe est un des métiers de demain. «C'est une fonction pérenne, porteuse d'avenir et qui peut évoluer entre ses deux composantes : l'opérationnel et le comportemental, assure Michel Jarlégant. D'un côté, l'exemplarité, le terrain, les objectifs, le suivi ; de l'autre, l'évolution culturelle des mentalités, par exemple vers le multinationaux.» «Demain, il faudra de plus en plus de connaissances et une disponibilité accrue, ajoute Thierry Antoine. Aujourd'hui, je consacre 40 % de mon temps au terrain. Mon objectif est d'atteindre au moins 50 %.» «Nous avons engagé un certain nombre de «défis d'entreprise», explique Frédéric Goux. Les managers devront accompagner le changement auprès des collaborateurs.» «Demain, le grand défi sera de rendre l'organisation plus efficace commercialement, plus probante dans le conseil au client, encore plus performante et concluante en nombre de ventes, ajoute Emmanuel Barthélémy. La somme de l'expérience sera essentielle.» «Le nerf de la guerre sera toujours là où se font les affaires avec les clients», conclut Alain Tequi. ■

Jean-Pierre Bernier