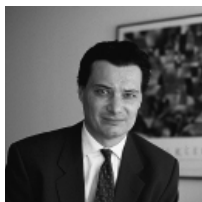


# L'aménagement du temps de travail : un levier d'optimisation de la performance commerciale



**Dominique Beau**  
Directeur secteur services financiers



**Jean-Luc Placet**  
Président-directeur général IDRH

**J**usqu'ici les banques de détail ont surtout mobilisé des gains de productivité dans leurs réseaux de proximité par des actions de restructuration s'appuyant pour partie sur la diffusion de nouvelles technologies :

- externalisation des tâches administratives et centralisation des *back-offices* pour faciliter le redéploiement du temps disponible dans les agences vers les activités à forte valeur ajoutée (accueil-conseil-vente) ;
- redimensionnement de la taille des agences (grosses agences concentrées-petites agences essaimées) et spécialisation des points de contact ;
- structuration des niveaux intermédiaires (directions régionales) autour de fonctions de *reporting*, d'animation commerciale et de pilotage de fonctions communes à des groupes d'agences.

Pour autant, alors que dans le même temps les établissements diversifient leurs canaux de distribution, chacun s'accorde à dire que les atouts des réseaux de proximité ne sont pas toujours exploités au mieux. Ces derniers offrent des possibilités de contacts privilégiés avec les clients moyennant une communication adaptée. Ils sont aussi le support d'une connaissance approfondie des clients par une exploitation des opportunités de contact fournies par le marketing événementiel.

L'amélioration de la performance commerciale est souvent confrontée à des modes de fonctionnement encore trop centralisés. Les managers de proximité ont du mal à exploiter leur marge de manœuvre, au détriment parfois de la rentabilisation de la relation client. Dans ce contexte, l'aménagement du temps de travail est un réel levier d'amélioration de la performance.

Il est d'abord l'opportunité de poursuivre les restructurations : fusions d'agen-

ces / poursuite des mouvements d'externalisation/centralisation des tâches administratives/redéploiement des fonctions bancaires de base vers des plates-formes centrales.

## Revoir l'organisation des agences

Au-delà des solutions organisationnelles, il est surtout l'occasion d'établir les nouvelles bases d'un mode de fonctionnement du réseau optimisé, responsabilisant les unités de proximité dans le pilotage de la performance.

Le principal objectif est une augmentation de l'accessibilité par un élargissement des amplitudes d'ouverture en cycles quotidien, hebdomadaire (scénario variant de quatre à six jours), voir annuel. Cependant, l'augmentation de l'amplitude doit être ciblée en fonction des attentes des clients. En outre, l'augmentation de la surface horaire commerciale n'induit pas automatiquement un accroissement proportionnel de la performance commerciale.

La réduction du temps de travail couplée à une amplitude élargie induit un champ de contraintes supplémentaires pour les unités commerciales de proximité : moindre disponibilité des managers au détriment du pilotage et du suivi des équipes ; risque de rupture dans la chaîne de communication et de gestion ; nécessité pour les agences de taille critique d'une organisation des équipes par roulement.

De nombreux réseaux ont expérimenté des scénarios d'amplitude élargie. Les solutions pour les agences sont d'ores et déjà identifiées :

- délégation de la fonction d'animation, la responsabilité de management restant aux managers ;

commercial moyennant un effort de communication vis-à-vis des clients pour les préparer et les rassurer ;

- écriture des procédures de gestion, re-fonte du système de passation des consignes de façon à éviter le risque de déperdition de l'information ;
- optimisation des temps collectifs pour permettre la mutualisation de l'information au sein des équipes ;
- développement de la polyvalence pour faciliter le redéploiement des tâches...

Ces solutions, pour être pleinement efficaces, doivent s'accompagner d'une réorientation du temps des managers et d'une nouvelle répartition des responsabilités au sein des équipes. Elles supposent des comportements managériaux optimisés (capacité d'animation/d'évaluation/de soutien) incitant les équipes à se co-responsabiliser tant sur les actes de gestion que commerciaux. A défaut, l'impact sur la productivité et la performance serait nul, voire négatif.

A ce champ de contraintes concernant les unités de proximité s'ajoute la complexité organisationnelle d'un réseau. Les scénarios d'amplitude et d'aménagement du temps de travail varient fortement en fonction du type d'activité, de la taille des unités, et de la zone d'implantation. Enfin la solidarité de la chaîne *back-middle-front-office* oblige à un minimum de cohérence des plages de présence horaire de façon à éviter toute discontinuité fonctionnelle.

## Structurer la démarche

Tout ceci a une conséquence directe sur la démarche d'aménagement et de réduction du temps de travail, ainsi que sur son pilotage. Cette démarche doit être conçue comme une véritable opération de conduite du changement.

**L'affichage d'orientations claires par la direction générale.** Le cadrage stratégique en amont est essentiel : il concerne le non négociable sur la compétitivité, la mise en œuvre de la démarche d'orientation client dans le respect des marges, et les priorités d'amélioration commerciales. La communication de la direction générale est un levier indispensable de la sensibilisation du réseau.

**L'implication de l'encadrement du réseau dans l'étape de diagnostic de faisabilité.** La diversité de situations dans les réseaux nécessite d'élaborer des scénarios au plus près des besoins. En conséquence, l'encadrement devra fortement contribuer aux analyses de faisabilité. C'est une garantie de la réalisation des solutions et d'implication ultérieure des managers dans leur mise en œuvre. Les directions fonctionnelles joueront un rôle clé pour le cadrage et la consolidation (RH, organisation et marketing).

Elles devront travailler vis-à-vis du réseau sur un mode pédagogique (soutien à l'analyse de situation). Ce sera l'occasion de tester de nouvelles formes de coopération, de sensibiliser les managers opérationnels à des réflexes d'anticipation et de programmation ainsi que de lui faire intégrer les aspects modes de fonctionnement dans son analyse. Cela implique que les directions supports ne substituent pas aux managers locaux dans sa recherche de solutions d'organisation.

Pour les grands réseaux, l'investigation peut concerner un panel d'unités considérées comme représentatives des situations du réseau moyennant un effort de communication pour mettre à niveau le reste de l'encadrement.

En outre, l'ensemble de la chaîne hiérarchique doit être concerné. La réorientation du temps des directions d'agence suppose une adaptation du mode d'animation des niveaux intermédiaires, l'exemplarité étant une condition de la démarche. A défaut, la tentation sera grande pour les managers locaux d'externaliser les problèmes des gestions du temps sur les strates supérieures.

**L'attention dans le suivi de la mise en œuvre.** Un manque d'accompagnement peut provoquer un effet de rapport de charge spécifiquement sur les managers, ceux-là même qui ont la tâche de réorganiser le travail. D'où l'importance d'un suivi de la mise en œuvre et de fournir des ressources d'appui : développement des compétences/soutiens outils d'aide à l'action.

Parallèlement, la communication vis-à-vis des clients sera à la fois un levier de valorisation des nouvelles amplitudes et un moyen de les rassurer à la nouvelle organisation des agences ■

*«Ces solutions, pour être pleinement efficaces, doivent s'accompagner d'une réorientation du temps des managers et d'une nouvelle répartition des responsabilités au sein des équipes.»*

### Les comptes rendus de banque conférences

Quelles évolutions pour les systèmes d'information ?

- Conférence du 1<sup>er</sup> octobre 1998

Comptabilité dans les banques : la nouvelle donne

- Conférence du 4 juin 1998

Euro : comment être prêt au 1<sup>er</sup> janvier 1999

- Conférence du 25 avril 1997

**BANQUE**  
Conférences

830 francs l'exemplaire  
(port compris et TVA 5,5 % incluse)

Mauricette Delbos  
☎ 01 48 00 54 08