

Jean-Yves Durance

Responsable de la Direction centrale des agences de France
Crédit Lyonnais

«L'aménagement du temps de travail satisfait les clients et le personnel»

Le Crédit Lyonnais accélère son processus de modernisation. L'heure est au réaménagement des agences, à la flexibilité, à l'utilisation d'outils d'analyse de risques performants, et au renforcement de l'activité commerciale.

— *Comment évolue le comportement des clients ?*

Jean-Yves Durance – Nous constatons en premier lieu le besoin de plus en plus grand de conseil. La clientèle de moyen/haut de gamme a une exigence forte dans ce domaine, ce qui signifie un effort sur le plan de la formation et des outils à la disposition des conseillers commerciaux. Ceci va encore s'accroître avec, en particulier, l'émergence de l'euro, même si cela ne se traduit pas immédiatement par un bouleversement des produits ou des comportements. Deuxièmement, la poursuite de la tendance aux comparaisons, en matière de taux. Cela ne veut pas forcément dire une aggravation de l'infidélité, mais sûrement une potentialité d'infidélité renforcée. On ne change pas de banque pour dix centimes de moins, mais le client utilise cette information pour faire pression sur son propre banquier.

En ce qui concerne les nouvelles technologies, nous ne constatons pas une évolution massive vers la banque par ordinateur ou par téléphone, mais nous sentons un intérêt marqué pour les offres faites dans ce sens. Nous ne croyons pas que les clients souhaitent, sauf des segments très limités, n'avoir que de la banque à distance. Il y a encore une très forte fidélité à l'existence d'un réseau physique mais les clients veulent avoir à leur disposition une

offre élargie en matière de canaux de distribution, qu'ils l'utilisent ou non.

— *Quelle est votre stratégie dans ce domaine ?*

J.-Y. D. – Nous avons actuellement une plate-forme téléphonique expérimentale mais nous avons très clairement fait le choix de ne pas créer une banque autonome. C'est un canal complémentaire de distribution, qui sera rapidement étendu à l'ensemble du territoire courant 1997, offert aux clients en leur donnant la possibilité d'être en relation avec leur agence et/ou en relation avec une plate-forme téléphonique.

La banque électronique, *personal computer* et Internet sont, pour le moment, de peu d'importance, mais nous nous attendons à une évolution forte dans un futur proche, avec la progression soutenue des ventes d'ordinateurs individuels. Dans deux ou trois ans, cela va représenter une part minoritaire mais déjà significative des relations avec la clientèle, jusqu'à 8 à 10 %, ce qui n'est pas négligeable quand on a 5 ou 6 millions de clients.

— *L'agence évolue-t-elle en termes d'aménagement ?*

J.-Y. D. – Certainement, l'agence doit être plus adaptée à la notion de conseil. Les agences que nous refaisons sont

donc mieux équipées pour recevoir les clients mais aussi adaptées en fonction des attentes des différents clients. L'agence est en mesure de mieux segmenter ses rapports avec sa clientèle, avec une affectation des conseillers à des segments précis. Une clientèle grand public n'a pas besoin des mêmes conseils et l'agence physique le traduit par des lieux qui sont, mieux délimités avec un concept de plus grande clarté sur les différentes fonctions. Nous voyons de plus en plus émerger la fonction «conseil» d'un côté et les fonctions que l'on pourrait qualifier «d'accueil et guichet» de l'autre.

— *Quelle clientèle visez-vous ?*

J.-Y. D. – Nous n'avons pas l'intention d'exclure une part significative de notre clientèle qui est très large. La fraction de clientèle sur laquelle nous perdons structurellement de l'argent est relativement faible (moins de 10 %). Pour celle-ci, nous devons essayer d'avoir le traitement le plus économique possible. Par exemple, nous sommes en train de réduire la gamme de produits pour la clientèle qui n'a pas besoin de formules hyper sophistiquées de placement. Chaque client a droit à une vraie considération et une vraie prise en compte de ses besoins mais la réponse ne doit pas être uniforme, sans baisse de la qualité du service.

— *Comment se répartit votre clientèle ?*

J.-Y. D. – La clientèle grand public représente environ 55 %, la clientèle moyenne gamme de l'ordre de 25 à 27 % et la clientèle à activité bancaire plus élevée 20 %. La différence entre ces deux dernières réside en particulier dans la détention de valeurs mobilières. Notre segmentation est un mixte du potentiel individuel et du volume de l'activité avec la banque.

— *Votre part de marché continue-t-elle de baisser ?*

J.-Y. D. – Elle est totalement stabilisée sur le marché des particuliers : selon les critères, nous tournons aux alentours de 6 % en moyenne. C'est différent pour les PME mais il est beaucoup plus difficile d'appréhender la part de marché de cette catégorie. En particulier, l'un des points essentiels est le taux de pénétration chez des clients et il y a une différence importante si on considère le nombre d'entreprises avec lesquelles nous sommes en relation et la part que l'on a chez elles. Nous avons un taux de pénétration de l'ordre de 10 % sur les micro-entreprises, et qui monte à plus

de 50 % sur les groupes de 2 à 3 milliards de francs de chiffre d'affaires.

— *Réduisez-vous le nombre des agences ?*

J.-Y. D. – C'est un mouvement régulier depuis déjà plusieurs années. Nous fermons de 30 à 50 agences par an, pour des raisons différentes. Il y a, d'une part, l'exemple classique d'une petite bourgade avec une grande caisse de Crédit agricole, une Poste et une Caisse d'épargne, un environnement dans lequel les banques AFB ont toutes les peines du monde à rentabiliser leurs agences, que nous devons donc fermer un jour ou l'autre. C'est un mouvement de « désertification » malheureusement inéluctable, directement lié aux avantages concurrentiels dont bénéficient encore les organismes mutualistes ou para-mutualistes. D'autre part, il y a les évolutions dues au regroupement, en fonction des marchés... nous fermons quelquefois des agences pour les déplacer. Nous avons un outil de géomarketing performant sur lequel nous nous appuyons pour ce développement.

— *Avez-vous négocié un aménagement de l'ouverture des agences ?*

J.-Y. D. – Nous avons un accord spécifique qui nous permet de déroger au Décret de 1937 et en particulier d'ouvrir des agences 6 jours sur 7. Signé à la fin du printemps dernier, sa mise en œuvre se fait progressivement car l'accord national fait ensuite l'objet de négociations locales. Nous avons signé aujourd'hui une vingtaine d'accords avec des agences relativement impor-

tantes, qui nous permettent d'aménager le temps de travail, une réelle flexibilité demandée par les clients et le personnel. Nous pouvons offrir à nos collaborateurs des conditions de travail qui leur conviennent davantage puisqu'ils peuvent travailler 4 jours ou 4,5 jours par semaine au lieu de 5, et en même temps nous avons une meilleure adéquation des équipes à la fréquentation de l'agence ; nous réussissons à ouvrir plus longtemps avec une augmentation des effectifs faible. Par exemple dans une agence parisienne, nous avons créé deux postes supplémentaires, soit une augmentation de 10 % et nous avons augmenté les temps d'ouverture à la clientèle de 50 %, soit non seulement une journée pleine mais un allongement significatif des horaires d'ouverture. Une véritable flexibilité nous permet de fonctionner trois jours par semaine en équipes réduites de moitié les jours creux, et en équipe complète les jours d'affluence. Nous sommes la seule grande banque AFB à avoir signé un tel accord.

— *Ce dispositif va-t-il être étendu ?*

J.-Y. D. – Il sera étendu dans un premier temps à 200 ou 250 agences. Il faut du temps parce que toutes ces opérations se font dans un contexte d'analyse des conditions du marché, grâce à notre outil de géomarketing, avant d'examiner comment réorganiser le point de vente. C'est un travail organisationnel extrêmement fin sur le terrain, qui vise aussi à revoir les plans commerciaux pour rentabiliser cette opération. Parallèlement nous négocions avec les organisations syndicales ce qui nécessite des semaines, voire des mois... pour convaincre. Mais il y a une très forte demande du personnel intéressé par des conditions de travail plus souples, et qui a également la volonté d'accélérer le développement commercial.

— *Comment sont organisées les agences vis-à-vis des PME ?*

«La véritable révolution est la capacité de comprendre que l'industrie bancaire est une industrie de l'information.»

«Nous avons un accord spécifique qui nous permet d'ouvrir des agences 6 jours sur 7... Sa mise en œuvre se fait progressivement.»

J.-Y. D. – Par essence, les agences sont destinées aux particuliers. Les professionnels sont normalement traités par des centres d'affaires professionnels et les entreprises par des centres d'affaires entreprises. Lorsque le centre d'affaires est éloigné nous avons maintenu des conseillers professionnels dans des agences de particuliers, et bien entendu les flux des professionnels et des entreprises peuvent y être traités.

Nous travaillons à une reconfiguration approfondie des dispositifs entreprises et professionnels. La dimension commerciale va être renforcée par la mise en place d'outils d'aide à la décision en matière de crédit, permettant de gagner du temps et de réduire le rôle d'analyse de crédit qu'ont souvent les exploitants sur le terrain. Sur des territoires un peu vastes, les commerciaux pourraient avoir une sorte de base avancée légère afin d'être présents sur le terrain et d'avoir des objectifs de visite des clients et des prospects plus ambitieux qu'aujourd'hui.

— *Quel est le marché le plus rentable ?*

J.-Y. D. – Particuliers et professionnels représentent les trois-quarts du PNB de la banque et il est évident que le marché des particuliers est aujourd'hui le plus rentable, ceci étant très largement dû au coût du risque sur le marché de l'entreprise et des professionnels. Mais les efforts passés que nous avons faits pour améliorer nos systèmes de prises de décision et de suivi des crédits, des garanties et du recouvrement se traduisent, dès 1996, par une réduction très substantielle du coût du risque et à terme, par une modification des poids respectifs de rentabilité de ces différents marchés.

— *Vos commerciaux n'ont-ils pas tendance à être particulièrement prudents en matière d'octroi de crédit ?*

J.-Y. D. – Je ne suis pas sûr. Nous sommes à une période de changements importants. Nous avons mis en place, pour les PME, un outil d'aide à la décision et à la négociation en matière de risque, qui permet à nos collaborateurs de se positionner dans de meilleures conditions. Il s'agit d'un système ex-

pert, dérivé de Raroc, qui permet une plus grande pertinence dans l'approche des risques. C'est une première pour les PME et l'instrument que l'on commence à exploiter change radicalement l'attitude de nos commerciaux. Nous sommes aussi en train d'achever un développement de même nature pour les professionnels, qui sera intermédiaire entre le *scoring* à l'état pur et le système plus personnalisé des PME.

L'objectif de ces systèmes est de déterminer le coût probable du risque ou le «capital économique» nécessaire pour garantir celui-ci. Lors de l'octroi d'un crédit, il faut être sûr que la marge dégagée soit supérieure à la somme des coûts, celui de la ressource, du risque, et ceux de la commercialisation et du traitement de l'opération de crédit elle-même et éventuellement d'autres opérations qui, elles, ne comportent pas de risques. Si nous faisons cela, nous serons certains en permanence de dégager une rentabilité nous permettant de constituer des provisions le moment venu si nécessaire.

— *On parle beaucoup de préprovisionnement ?*

J.-Y. D. – Le préprovisionnement pourrait être sans doute une bonne méthode pour éviter les abus de certains acteurs tentés de conquérir des parts de marché. L'unique problème est la faisabilité. Si le préprovisionnement consiste à dire «on met x % de tous les encours de crédits nouveaux dans des provisions», cela devient un jeu comptable ou fiscal, mais qui ne sera pas représentatif du risque. C'est le même problème que pour le ratio cooke qui reste insuffisant dans la mesure où il pondère de façon identique toute une série de risques qui peuvent aller de la plus belle entreprise mondiale à une entreprise en dépôt de bilan. Ce qui m'intéresse mais qui est plus difficile à mettre en place, c'est une obligation de préprovisionnement en fonction, en quelque sorte, d'une notation du client ou d'une opération, seule façon de sanctionner les «fuites en avant» que l'on constate encore trop sur les marchés financiers.

— *Après le vote de la loi sur les fonds d'épargne retraite, allez-vous présenter une offre ?*

J.-Y. D. – Avoir une offre dans ce domaine est indispensable, et nous en aurons une. Néanmoins, nous pensons que le développement de ce marché sera long et que ce sera cher. Il faut développer des systèmes spécifiques et les coûts seront élevés pour une rentabilité faible. On est dans un domaine à accumulation lente. Sur un marché en vitesse de croisière de 25 milliards par an, cela représente une part de marché de 3 milliards pour une grande banque. Or 3 milliards, c'est la moitié de l'augmentation de gestion d'actifs de la gestion privée du Crédit lyonnais en 1996. Il faut donc ramener ce marché à ses justes proportions. Par comparaison, la production en assurance vie est de l'ordre de 18 ou 19 milliards par an.

— *Qu'est-ce qui a le plus changé dans le réseau, en quelques années ?*

J.-Y. D. – Vraisemblablement la notion de rapport au client et le passage d'une politique de production rythmée par les produits à une politique de considération du client et de ses besoins. Ce mouvement entraîne des attitudes pro-actives chez les conseillers commerciaux.

Le deuxième point concerne l'impact des nouvelles technologies. La véritable révolution de l'activité bancaire est la capacité de comprendre que l'industrie bancaire est une industrie de l'information ; quelles en sont les conséquences, comment utiliser les technologies nouvelles et comment le traduire concrètement en amélioration de la relation avec le client et en abaissement des coûts. Ainsi vous serez bons en matière de risque si vous êtes capables de bien collecter les bonnes informations à travers le bon système, de bien les traiter pour leur donner un caractère prédictif fiable. Autre conséquence, toutes les techniques marketing se transforment. Certaines banques américaines ont, par exemple, développé des schémas marketing qui permettent une hypersegmentation, et d'obtenir des taux de succès de l'ordre de 30 à 40 % sur des cibles de dimensions relativement petites. C'est vraiment sur la capacité à avoir la bonne information, et à la traiter convenablement que se jouera, à l'avenir, la différenciation dans le monde bancaire. ●

Propos recueillis par
Colette Cova et Agnès Melon