

Métier de la banque

Le directeur d'agence : personnage clé du réseau bancaire

Ayant souffert dans le passé d'une certaine déconsidération, le métier de directeur d'agence a largement évolué. En effet, à l'heure où les métiers du réseau bancaire tendent à regagner du galon, le directeur d'agence a une position enviable et enviée !

LE SECTEUR BANCAIRE FAIT face à des bouleversements importants, tels que la mondialisation du marché, l'évolution des systèmes d'information et le développement des services à distance. Ceux-ci n'ont toutefois pas eu d'impact négatif sur la fonction. « *La spécialisation des agences dans trois domaines (entreprise, banque privée et métier de proximité, celui des particuliers et des professionnels) ainsi que l'accélération des nouvelles technologies (téléphone, internet, portable) sont les change-*

ments majeurs qu'a vécus la profession ces dernières années », souligne Thierry Laborde, directeur régional du réseau méditerranéen chez BNP Paribas.

Aujourd'hui, les banques ne se contentent plus de collecter des fonds, d'octroyer des crédits et de proposer des moyens de paiement. Elles jouent un rôle actif en matière de conseil, d'ingénierie financière et diversifient sans cesse les

produits et les services qu'elles offrent, tant aux entreprises qu'aux particuliers. Le chef d'agence est la tête de pont des stratégies de ces diversifications. Ce poste, en pleine expansion, tend à être un passage obligé pour évoluer. C'est même l'une des possibilités de promotion les plus évidentes pour qui a

L'AGENCE BANCAIRE EN MUTATION

commencé sa carrière dans une fonction plus commerciale, comme chargé de clientèle. Un emploi qui est logiquement très prisé au sein de la profession.

À la faveur de l'émergence de nouvelles technologies, l'agence change de nature : de lieu transactionnel, elle devient désormais, avec la disparition progressive de la fonction classique de guichet, le vecteur relationnel par excellence. Moins fréquentée par les clients, elle reste toutefois à leurs yeux un point de référence indispensable de la marque, auquel ils sont attachés. Parallèlement, les exigences des métiers bancaires s'affinent pour une utilisation plus efficiente du système d'information marketing. « *L'arrivée des nouvelles technologies et les clients de plus en plus avertis ont fait évoluer la profession bancaire* », évoque Jacques Jardon, directeur du développement des ressources humaines au Crédit du Nord. « *Depuis dix ans, notre groupe a modifié*



THIERRY LABORDE

2001 : directeur régional du réseau méditerranéen, BNP Paribas.

1999 : directeur BNP Paribas à Strasbourg.

1995 : responsable du développement commercial entreprises, BNP France.

Formation : maîtrise de sciences économiques.

“Être directeur d'agence, c'est importer de l'angoisse et exporter de l'enthousiasme.”

en pleine expansion, tend à être un passage obligé pour évoluer. C'est même l'une des possibilités de promotion les plus évidentes pour qui a

son organisation afin de mieux répondre aux exigences des clients, en intégrant notamment de nouvelles technologies et des plateformes téléphoniques », commente Serge Bruhat, directeur du Groupe Société Générale de Marne-la-Vallée. De son côté, le groupe Caisse d'Épargne se réorganise en 1991, passant de 450 caisses locales à 31. Nouvelle évolution du groupe en 1999 : « D'un établissement à but non lucratif, nous devenons une banque coopérative avec mission d'intérêt général et participation active des sociétaires à la vie locale de leur caisse » souligne Jean-Louis Monnet, directeur de Groupe à la Caisse d'Épargne, « les Caisses d'Épargne font preuve d'ambition avec l'acquisition récente de la banque San Paolo, d'Entenial ou du Crédit Foncier ».



JACQUES JARDON

2003 : directeur du développement des ressources humaines (DDRH), Crédit du Nord.

2000 : DRH directions centrales.

1997 : Maître d'ouvrage de projets informatiques (Poste de travail).

Formation : maîtrise de sciences économiques, IEP Paris (Eco-Fi).

Hier lieu unique de diffusion des produits bancaires, l'agence revient aujourd'hui avec un positionnement nouveau : vait-on vers le modèle « A chaque client

son agence » ? « Deux types d'agence structurent notre organisation : l'agence deux Marchés, regroupant particuliers et professionnels (commerçants, artisans et professions libérales), et l'agence entreprises ou plateau entreprises, allant de la PME à la grande entreprise. Parallèlement, on distingue des espaces patrimoniaux et des centres d'activités spécifiques, tels que l'immobilier », explique Jacques Jardon.

UN POSTE À FORT INVESTISSEMENT PERSONNEL

En véritable entraîneur, le directeur d'agence gère, anime et développe les différentes activités de son agence, en organisant son unité dans un souci constant de développement. Son but est d'accroître le volume, la qualité et la rentabilité de l'ensemble des prestations en veillant constamment à la maîtrise des risques. Aujourd'hui, il doit en plus « véhiculer un plan d'action ». Il est le « capteur » du bon niveau de services pour le client et le manager d'une équipe de commerciaux, à travers la fidélisation et la conquête de nouveaux clients, souligne Thierry Laborde. Ce panorama esquissé montre l'ampleur de ses fonctions impliquant au quotidien une organisation rigoureuse et une gestion dynamique.

Selon Jacques Jardon, la mission principale d'un chef d'agence est « d'assurer le développement et la gestion d'un fonds de commerce par l'animation de ses

équipes ». À l'instar de tout chef d'entreprise, le directeur d'agence élabore ses objectifs et son budget, analyse et gère les risques, et anime le dialogue social, mais « au-delà des missions traditionnelles, comme technicien et spécialiste bancaire, son rôle tend à devenir celui d'un manager, adepte du relationnel », précise-t-il. À ce titre, il assure des fonctions de relations publiques et contribue au dévelop-

pement de l'image de marque de la banque sur son secteur. Dans cette optique ainsi que l'explique Serge Bruhat, « le responsable d'agence a un triple rôle de banquier généraliste, d'animateur d'équipes, le plus souvent jeunes suite aux nombreux recrutements intervenus au cours des dix dernières années pour équilibrer la pyramide des âges ainsi qu'une mission de représentation ». En effet, être en contact avec les instances économiques, politiques et le monde associatif de la zone couverte est une des attributions du chef d'agence. Dans un marché porteur et diversifié où les risques brutaux de retournements sont peu nombreux, il s'agit aussi, insiste Serge Bruhat, « de faire face à une très forte concurrence qui s'exerce sur les prix et voire même sur les garanties ». D'autant plus que « nous sommes tributaires des conditions de marché ».

HOMME DE CHIFFRES, LE CHEF D'AGENCE DOIT AUSSI AIMER LE CONTACT

La profession bancaire fait aujourd'hui appel à deux types de compétences : commerciales et techniques. Jean-Louis Monnet indique que « la gestion commerciale se trouve facilitée grâce à la mise en place de nouveaux outils tels que la gestion de la relation client, le directeur d'agence peut ainsi réaliser ses objectifs commerciaux tout en privilégiant les contacts humains ». Mais avant tout, en plus de ces connaissances, le métier de directeur d'agence nécessite certaines qualités qui font la différence entre un bon spécialiste et un bon manager.

Outre ses talents d'organisateur, l'autonomie, la rigueur et la diplomatie sont des qualités incontournables. À la tête d'une équipe, avec laquelle il développe l'activité de l'agence sur son secteur, le chef d'agence est notamment, pour ses collaborateurs, un exemple de professionnalisme et de disponibilité.

“ L'arrivée des nouvelles technologies et les clients de plus en plus avertis ont fait évoluer la profession bancaire. ”

De plus, des connaissances pluridisciplinaires sont indispensables : droit, fiscalité, comptabilité, économie, et la maîtrise d'une langue étrangère. Thierry Laborde résume le métier ainsi : « Être directeur d'agence, c'est importer de l'angoisse et exporter de l'enthousiasme ». Selon lui, la plus belle réussite est aussi bien de faire évoluer et progresser un collaborateur, que de mener à terme avec succès des projets pour les clients.

DES CONSIGNES DE LA DIRECTION GÉNÉRALE S'IMPOSENT À LUI

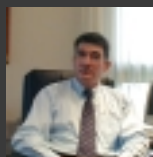
Toutefois, il est important de souligner que ces « micromanagers » doivent assurer l'interface entre les objectifs de la hiérarchie et les souhaits parfois contradictoires de leurs équipes ou de leurs clients. Jamais un directeur de succursale n'ira à l'encontre des décisions stratégiques de son état-major. C'est la limite majeure de son pouvoir : il ne peut que s'incliner, le cas échéant, face à une décision stratégique de sa hiérarchie. De plus, comme tout chef d'entreprise, le responsable d'agence n'échappe pas aux inquiétudes

inhérentes à la fonction : angoisse liée à la réalisation du chiffre d'affaires, à la gestion des hommes ainsi qu'à la pression de la concurrence.

UN SALAIRE À HAUTEUR DES RESPONSABILITÉS

Pour coller au plus près des besoins de leur clientèle, les banques ont tendance à démultiplier leurs agences et à accroître leurs prérogatives. D'où une montée en puissance de ce métier qui représente une part de plus en plus importante des promotions internes et des recrutements. Selon Jean-Louis Monnet, « être leader

sur des marchés spécialisés (PME-PMI, gestion de patrimoine, professions libérales, associations, ...) implique des connaissances approfondies. La promotion interne est un levier de gestion des ressources humaines ce qui n'interdit pas d'aller recruter de plus en plus les compétences à l'extérieur ». Plus jeune, la génération actuelle des chefs d'agence est mieux formée pour affronter les enjeux du secteur ban-



SERGE BRUHAT

2003 : directeur régional du groupe des agences Val d'Europe, Société Générale.

2000 : directeur Société Générale, Corrèze.

1996 : directeur adjoint responsable clientèle entreprise, Grenoble.

Formation : Bac scientifique.

“ Le responsable d'agence a un triple rôle de banquier généraliste, d'animateur d'équipes, ainsi qu'une mission de représentation. ”

caire. L'évolution des technologies, l'innovation financière et l'externalisation des marchés modèlent les métiers d'aujourd'hui. « *Toute formation bancaire ou de management est appréciée, mais là encore, être à l'écoute, négociateur et mettre en œuvre des projets sont les facteurs clés* », indique Thierry Laborde.

Parmi les filières les plus en vue : les formations bancaires et les formations commerciales. Ainsi, jeunes diplômés d'écoles de commerce, de DESS banque-finances, mais aussi des juristes constituent la population des directeurs d'agences. Au Crédit du Nord, l'embauche est très ciblée. Une première expérience est nécessaire. « *L'objectif est de faire progresser les collaborateurs en fonction de leurs aspirations et des besoins de la maison. Généralement, un commercial débute sa carrière comme conseiller de clientèle particuliers ou chargé d'affaires entreprises. Une connaissance du terrain est primordiale pour accéder au poste de directeur d'agence, la banque étant un métier d'expériences* », précise Jacques Jardon. De fait, quelle que soit la formation initiale, le responsable d'agence doit faire ses armes en passant par un ou plusieurs postes à l'exploitation. De plus en plus il devra encadrer des personnels de niveaux également plus élevés, et par conséquent, il lui faudra se comporter en chef du navire, motivant ses troupes et produisant les meilleurs résultats possibles.

Ainsi, quelques années peuvent parfois suffire à un jeune diplômé pour prendre la direction d'un bureau de petite taille. Il faudra en revanche attendre plutôt une fin de carrière pour espérer diriger un établissement de plusieurs dizaines de salariés, avec des professionnels et particuliers. Or, le salaire est proportionnel aux responsabilités. « *Un*

responsable d'agence bancaire deux Marchés perçoit en moyenne 43 000 euros par an », indique Jacques Jardon. De son côté, Serge Bruhat souligne que « *la rémunération reste variable en fonction du diplôme d'entrée, de l'âge et de l'importance de l'agence. Le fixe s'échelonne chez nous entre 30 000 et 60 000 euros* ». Certaines banques pratiquent aussi une politique de prime en fonction des résultats de l'agen-

ting ou à la gestion des ressources humaines. Le ton est donné : « *De formation initiale Bac +2 ou école de commerce, nous nous attachons à faire évoluer les directeurs d'agence vers des postes à plus forte responsabilité, en alliant des fonctions opérationnelles et fonctionnelles sur différents types de marchés* », témoigne Serge Bruhat. Selon Thierry Laborde, « *si le responsable d'agence incarne les trois valeurs "créativité, réactivité et ambition", tous les métiers lui sont ouverts. Les passerelles sont multiples : il peut évoluer en direction de centres de profit, se spécialiser dans un métier pour devenir, par exemple, chargé d'affaires PME ou conseiller en gestion de patrimoine en banque privée* ». Enfin, Jacques Jardon indique que « *le chef d'agence peut devenir responsable d'une zone, chapeautant plusieurs agences* ». Soulignant ainsi que pour faire carrière, la mobilité géographique devient une vraie réalité. Force est de constater, à l'instar du

parcours de Serge Bruhat, qui a débuté comme responsable clientèle-entreprise à Lyon, puis directeur adjoint à Grenoble et directeur en Corrèze avant de s'installer à Marne-la-Vallée comme directeur régional, qu'il ne s'agit plus d'une simple clause dans un contrat de travail.

Aujourd'hui, ces emplois en agence, permettant une large évolution vers des responsabilités plus importantes, restent très appréciés. D'autant plus qu'un nouveau phénomène risque d'entraîner d'autres changements fondamentaux au sein de la profession bancaire, celui du « *papy boom* », évoque Jacques Jardon. ■



JEAN-LOUIS MONNET

2003 : directeur de Groupe, Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris.

1987 : directeur d'agence, Caisse d'Épargne Ile-de-France Paris.

Formation : Bac scientifique.

“ Pour exercer ce métier passionnant, une polyvalence des compétences tant sur le marché des professionnels qu'en gestion privée est aujourd'hui nécessaire. ”

ce. En effet, à l'image de tout responsable de magasin dépendant d'une grande enseigne, le banquier d'agence se voit fixer par sa direction des objectifs annuels à atteindre. Parmi eux, un certain volume de produit net bancaire, de résultat net d'exploitation, d'ouvertures de compte.

ET APRÈS, QUELS DÉBOUCHÉS ?

En toute logique, ce métier reste le tremplin idéal, voire obligé pour évoluer verticalement, vers de futures fonctions d'encadrement. Cette évolution peut se traduire par des responsabilités accrues en tant que chef d'agence ou une spécialisation par type de produit ou de clientèle. Mais elle peut aussi mener tout droit au siège social, par exemple au marke-

Carole Trambouze



Directeur d'agence

Missions

● Son bureau est, le plus souvent, au fond de l'agence, parfois fermé ; il ne faut pas se fier aux apparences : homme de chiffres, le directeur d'agence est un acteur de la banque de plus en plus relationnel. Au cœur de l'activité réseau de la banque, il joue un rôle essentiel et ses missions sont très étendues.

Responsable du point de vente, il en est l'animateur et le développeur.

- Il assure des fonctions de relations publiques éminemment importantes pour la banque : en contact direct avec la clientèle, il représente sa banque, en explique les politiques et les choix commerciaux.

- Il gère l'ensemble de l'offre commerciale de proximité : produits d'épargne et d'assurance, moyens de paiement, crédits...

- Il met en œuvre la stratégie commerciale de son établissement en l'intégrant dans le développement économique local ; à ce titre, il se consacre personnellement aux clients à plus fort potentiel (entreprises, collectivités, institutionnels) et aux apporteurs d'affaires.

- Il organise et met en valeur l'agence en tant que lieu d'accueil de la clientèle. Il choisit et orchestre les actions promotionnelles et publicitaires locales.

- Il veille également au respect des consignes de sécurité et de surveillance des fonds.

Gestionnaire d'un centre de profit

- Il est responsable du compte d'exploitation de l'agence et de sa rentabilité.

- Il est chargé d'atteindre les objectifs financiers et commerciaux établis de concert avec la direction générale.

- Il évalue et maîtrise les risques tant financiers qu'administratifs (contrôle des procédures) ou physiques (sécurité des personnes et des biens).

- Il s'assure de la qualité du service, surveille la bonne exécution des opérations et gère toute exception.

- Il participe à la définition des objectifs de progrès et garantit leur mise en œuvre au quotidien.

- Il est responsable de l'application de la réglementation bancaire en vigueur et de l'exactitude des comptes.

Animateur de son équipe

- Il répartit les tâches, attribue les fonds de commerce, assure l'organisation et la discipline.

- Il gère le personnel, veille à l'accroissement des compétences de chacun.

- Il entretient un climat de travail propice à la communication et à la qualité de l'accueil clientèle.

Environnement

● Presque toutes les banques à réseau placent le directeur d'agence au centre de leur fonctionnement. Selon cette conception, c'est lui qui fait appel à l'ensemble des services fonctionnels et des experts du siège pour mieux servir sa clientèle et s'acquitter de sa mission.

Le rôle de sa hiérarchie directe (directeur de groupe ou de secteur) est de faciliter cette information en mettant en œuvre une organisation pertinente, et les outils commerciaux et pédagogiques les plus efficaces.

Pour les agences spécialisées sur un marché (clientèle de particuliers, de professionnels ou d'entreprises), les contacts du directeur d'agence sont évidemment plus fréquents avec les responsables de ces marchés.

Marché du métier

● Malgré le développement du libre-service bancaire et de la banque à distance, le métier de directeur d'agence continue de s'apprécier. Par souci de proximité et d'adaptation à son environnement, chaque réseau affine son dispositif en démultipliant ou en spécialisant ses agences.

Débouchés

● Traditionnellement, et plus que jamais, la fonction devient le passage obligé pour évoluer dans la banque dans des fonctions d'encadrement. On y découvre le véritable sens du métier de banquier, ainsi que les joies et les angoisses du manager.

Que l'on progresse dans le métier proprement dit avec des responsabilités accrues, ou dans des fonctions plus larges d'animation ou de développement, ou bien même à un poste plus spécialisé sur

un type de clientèle ou sur une gamme de produits, la mobilité du directeur d'agence est toujours le principal ressort de la carrière bancaire.

Profil

● Aux yeux des clients, le directeur d'agence est le directeur de la banque. C'est donc avec le plus grand soin que chaque établissement prépare, choisit et forme ses directeurs.

Cette fonction exige une parfaite connaissance du milieu bancaire et une grande compétence technique. Le profil est ainsi identifiable d'une banque à l'autre :

- aptitude au développement commercial et goût des contacts humains ;

- aptitude au management et à l'animation d'une petite équipe ;

- qualités de gestionnaire et d'organisateur ;

- sens du risque et capacité d'autocontrôle ;

- goût et sens des responsabilités.

La fonction de directeur d'agence est ouverte aux diplômés de l'enseignement supérieur à Bac +4/5 : licences, maîtrises, DESS dans les spécialités économiques, juridiques, commerciales, diplômes des écoles de commerce (HEC, Sup de Co, ESSEC...).

Les futurs directeurs d'agence recrutés dans ces conditions, sur titres et/ou sur concours ou examens, suivent une formation bancaire à l'Institut technique de banque (ITB) ou au Centre d'études supérieures de la banque (CESB), formation très appréciée souvent complétée par des stages en agence.

Rémunération

● A l'évidence, chaque établissement valorise ses directeurs d'agence selon l'organisation de son réseau et en fonction des principes de gestion de carrière qu'il souhaite mettre en œuvre. Aussi la fourchette de rémunération est très étendue et propre à chaque banque. Les salaires oscillent de 33 à 56 000 euros bruts annuels avec très souvent une prime liée aux résultats de l'agence.

TMP / Hudson Gobal Resources