

RESSOURCES HUMAINES

Réorganiser les agences à l'occasion des 35 heures

LA RÉDUCTION DU TEMPS DE travail semble porter un coup sérieux à la performance commerciale. Pourtant, de gros efforts ont été consentis ces dernières années pour optimiser le fonctionnement des agences, mais perdre plus de 20 jours de contact client par collaborateur reste une perspective effrayante pour plus d'un directeur de réseau. Par ailleurs, les équipes sont partagées entre la satisfaction de voir diminuer leur temps de travail et l'appréhension de voir se dégrader leur performance et donc leur rémunération.

Pourtant, des solutions existent pour améliorer la performance commerciale à l'occasion de la réduction du temps de travail. Ces solutions relèvent notamment de l'organisation du temps de travail, d'une part, et de la tarification flexible, d'autre part.

ORGANISATION DIFFÉRENTE DU TEMPS DE TRAVAIL...

Premier constat : une heure n'est pas égale à une heure ! Il existe des moments privilégiés où les clients sont disponibles, tournés vers l'acte d'achat. Aussi, la vraie question n'est pas de perdre un jour de travail, mais bien de décider quel jour acceptons-nous de perdre !

Répondre à cette question c'est apprécier la nature du cycle d'activité commerciale de l'agence, de ses marchés, sur l'année bien sûr,

Le passage aux 35 heures est l'occasion de revoir l'organisation des agences et de mieux adapter les équipes aux demandes du client, afin qu'il n'y ait pas de dégradation des performances commerciales.

mais aussi sur le mois, la semaine et même la journée. En complément de cette analyse statistique, une enquête clients déterminera ce qui, dans ces comportements d'achat, relève d'un libre choix du client et ce qui relève d'un choix contraint. Cette double analyse permet de déterminer le rythme de respiration commerciale du réseau et d'identifier notamment temps forts et temps faibles.

Respecter ce tempo commercial impose d'abord de planifier avec pertinence les jours de congés (plus de 50 par an dans certaines banques aujourd'hui !) grâce à des règles adaptées. Elles tiendront compte des marchés, des localisations rurales ou urbaines et des métiers. Elles laisseront une marge de manœuvre de management au directeur d'agence. La planification efficace d'équipes de plus de cinq personnes nécessite souvent le recours à des logiciels spécifiques. L'adaptation des ressources à l'activité dépend aussi d'une utilisation astucieuse du temps partiel, un régime de travail extraordinairement bien adapté au cycle hebdomadaire d'une agence bancaire. Respecter ce tempo commercial nécessite par ailleurs de repenser les horaires d'ouverture de l'agence ou les horaires de travail de certaines popu-

lations. C'est ainsi le moment d'envisager la dissociation des horaires des chargés d'accueil de ceux des conseillers de clientèle. Et enfin, pourquoi ne pas pousser la logique jusqu'au bout et sortir les objectifs commerciaux du cadre annuel pour les positionner sur les temps forts ?

... ET MISE EN PLACE D'UNE TARIFICATION FLEXIBLE

Mais la modulation du temps de travail ne permet pas de faire face à certains pics d'activité et il est parfois nécessaire de «décompresser» ces cycles, c'est-à-dire d'inciter le client à se rendre dans l'agence lors des temps faibles de la semaine afin de décongestionner les temps forts, ces périodes de pointe où «trop de clients tue le client». Un levier majeur de cette décompression est la tarification flexible, à savoir une différenciation des prix, ou des services associés, en fonction du ca-

“ Des règles adaptées laisseront une marge de manœuvre de management au directeur d'agence. ”

lendar. La principale difficulté réside dans la communication client. Mais après tout, personne n'est choqué de payer une communication téléphonique plus cher à midi qu'à 23 heures. Pourquoi ne pas



CHRISTOPHE BANIOL

Associé

3D Harmony Conseil
Membre d'ASG Inside

trouver normal de facturer l'échange de monnaie d'un commerçant lorsqu'il est effectué le samedi au cœur de la cohue ?

Un tel chantier d'organisation du temps de travail impose par ailleurs de faire évoluer les missions du réseau. Les agences sont traditionnellement dimensionnées en fonction d'un volume d'activité moyen mais vivent périodiquement des phases de faible activité. Pour rentabiliser ces temps faibles commerciaux, des tâches non commerciales ont été décentralisées (post-marquage par exemple). S'agissant de coût marginal, la faible productivité de traitements ainsi réalisés ne posait pas de problèmes. Demain, les entreprises qui utiliseront l'organisation du temps de travail vont en partie gommer les décalages entre ressources disponibles

et niveau d'activité commerciale. Avec la disparition des temps faibles, où trouver le temps pour des tâches non commerciales ? Ainsi, la voie d'un recentrage commercial des ressources de l'agence s'ouvre naturellement.

OBJECTIF : MAXIMISER LE TEMPS COMMERCIAL

Mais la réduction du temps de travail doit être aussi l'occasion d'aller plus loin dans la maximisation du temps commercial. Or, si beaucoup de choses ont été faites au niveau des processus, beaucoup reste à faire sur la micro organisation des unités. En matière d'efficacité commerciale, le diable est dans les détails ! Il est temps de passer d'un professionnalisme de processus à un professionnalisme de détail, agence par agence, en collaboration étroite avec les équipes.

La maximisation du temps commercial dans un contexte de réduction du temps de travail incite aussi parfois à l'audace suprême : l'abandon de tâches ! A la question «et que se passerait-il si nous supprimions cette tâche ?», la réponse est parfois surprenante, notamment dans le domaine des engagements. Parallèlement, la tentation est grande d'aller encore plus loin dans l'externalisation de certaines tâches vers le client. Les distributeurs de billets sont devenus des guichets automatiques, les espaces libre-service se multiplient dans les agences, les nouveaux canaux, internet en tête, montent en puissance. En l'espèce, la vraie difficulté réside moins dans la mise à disposition de ces services que dans l'éducation de la clientèle. ■