

# Redonner vie aux agences face à l'incertitude des modèles de valeur de la banque

par

■ **Éric Campos** ■

Ancien directeur général adjoint, Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes  
Délégué général de la Fondation Grameen Crédit Agricole

■ **Dominique Gayte** ■

Directeur de groupe, Valence Sud, Crédit Agricole SA

## En bref

Avec la digitalisation des usages, la relation bancaire, dit-on, s'effiloche. Un contresens pour Éric Campos, puisqu'en réalité, la perception du service rendu à distance avec les outils en ligne s'améliore. En revanche, venir en agence n'est plus une obligation mais un choix du client, que la marque bancaire doit désormais mériter. Pour cela, celle-ci doit rompre avec le mythe du conseiller universel, vendeur de produits à l'expertise somme toute aléatoire, et mettre en place un collectif disposant de compétences complémentaires, capable de répondre avec pertinence aux attentes des clients dans des moments de vie spécifiques (emprunts, successions, divorces, accidents de la vie, etc.). C'est un bouleversement organisationnel et hiérarchique qu'il faut alors initier, le management vertical laissant peu à peu la place à l'intelligence collective, seule à même d'autoriser l'audace dans l'incertitude.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> janvier 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

**Éric CAMPOS** : Après six ans d'expérimentation et surtout de mise en pratique, je crois pouvoir tirer une leçon globale : pour transformer une entreprise, il faut avoir envie de s'amuser, de rebattre les cartes.

On parle beaucoup de libérer l'entreprise grâce au digital : cela ne veut rien dire. Libérer l'entreprise, c'est d'abord un choix politique, et c'est toujours un choix de direction générale. Il y faut des convictions. De la même façon, le bonheur au travail ne s'impose pas. Il faut en avoir envie.

Mais cette réflexion, cette "théorie", est écrite après la pratique. Il faut d'abord tester et observer. Une entreprise doit constamment muter pour réussir, solide idée schumpétérienne. La technologie n'est pas un moteur et ne saurait être un épouvantail.

## Un contexte difficile pour un réseau dense

Le Crédit Agricole compte en France trente-neuf caisses régionales, qui sont toutes des banques de plein exercice, indépendantes, et qui rendent compte à un conseil d'administration local. Elles détiennent la majorité (55%) de Crédit Agricole SA, le véhicule coté; c'est une pyramide inversée. L'indépendance des caisses a permis notre expérimentation. On pourrait donc tirer de cette expérience un premier enseignement : si l'on veut s'adapter, il faut décentraliser le pouvoir.

La caisse régionale Sud Rhône-Alpes a un périmètre de deux millions d'habitants, au sud de Lyon, qui couvre trois départements et demi – l'Ardèche, la Drôme, l'Isère et le Sud-Est Lyonnais. C'est un territoire hétérogène, assez représentatif du pays, avec des zones hyper-urbaines (Grenoble), rurales (Ardèche) ou intermédiaires, comme Valence, ville moyenne de la province française.

### « Un réseau bancaire, c'est vivant »

La France compte 38 000 agences bancaires. C'est un chiffre respectable. Entre 1% et 3% des agences "ferment et ouvrent", parce que les populations se déplacent. L'agence bancaire est un point de captation de richesse et récemment encore un client sur deux choisissait sa banque en fonction de la proximité de son agence. Entre 2000 et 2014, on assiste néanmoins à un phénomène net de fermeture des agences. La numérisation des usages en est généralement considérée comme responsable. Dans la presse spécialisée, il est question quotidiennement de la fin inéluctable des banques de proximité. Les clients, et plus particulièrement ceux de la génération Y, abandonneraient leurs services pour rejoindre des agences en ligne. C'est vrai, mais le constat mérite d'être nuancé.

### Une contrainte réglementaire forte

Le régulateur, qui avait déjà exigé une augmentation des fonds propres (dans les années 2000, conformément à Bâle I, leur ratio était généralement de 8%), les relève encore aujourd'hui, avec un nouveau train de règles équivalant, de fait, à un Bâle IV, en renforçant le poids des risques qui viennent pondérer l'estimation des réserves prudentielles. C'est sans compter les règles de *compliance*, de plus en plus nombreuses, au niveau national et international, où le régulateur américain est très présent.

### Des usages bouleversés par les nouveaux entrants en ligne

Du fait de la numérisation des usages, les clients se rendent moins fréquemment en agence pour leurs transactions. D'autre part, les banques en ligne (BforBank, Hello Bank...) sont devenues la référence dans des processus comme l'ouverture d'un compte, qui sont chez elles beaucoup plus rapides et faciles, du moins en apparence. Dans la banque de proximité, c'est pourtant le contact avec le client qui compte, ce que nous appelons le *rebond commercial*, qui permet de vendre des produits que le client n'est pas venu originellement chercher, et qui est un instrument capital de conquête et de création de valeur. Autre paradoxe de la réglementation : les nouveaux entrants se trouvent

favorisés par la norme DSP2 (Directive sur les services de paiement n°2), qui oblige les opérateurs traditionnels à leur transmettre des informations au risque d'être replacés dans une situation de "teneurs de comptes" pour des intermédiaires vers lesquels affluerait l'essentiel de la création de valeur.

### *Une situation macroéconomique défavorable*

Lorsqu'on emprunte à court terme, on paie théoriquement moins cher que lorsqu'on emprunte à long terme. C'est dans cet espace de temps que la banque crée de la valeur : le temps, c'est de l'argent, comme le dit l'adage. La banque "intermédiaire" parce qu'elle emprunte sur un terme un peu plus court qu'elle ne prête. Aujourd'hui, un emprunt à trois mois ou à un an coûte à peu près la même chose, et le temps n'est donc plus de l'argent. Les dépôts sont désormais replacés auprès de la Banque centrale européenne (BCE) à des taux négatifs ! Les liquidités injectées par la BCE ont permis de relancer la croissance, mais avec un effet pervers, car la croissance des banques est compromise.

### *La fin d'une situation de quasi-monopole*

Au début du siècle dernier, le gouvernement français assigne les grands secteurs d'activité aux grands acteurs bancaires : la ruralité au Crédit Agricole, l'artisanat et la petite entreprise aux Banques populaires, les épargnants des villes aux Caisses d'épargne. En 1967, avec les lois Debré, la bancarisation devient obligatoire, les salaires sont versés sur les comptes. Le Crédit Agricole prend alors d'importantes parts de marché. Dans les années 2000, le modèle est encore prégnant. Mais ce n'est plus le cas aujourd'hui : la relation bancaire n'est plus une obligation, elle devient un choix. La segmentation a disparu. Les banquiers sont sans doute, après les garagistes et les agents immobiliers, l'un des métiers les moins aimés. La présomption de compétence du conseiller, auquel on a traditionnellement affaire en agence, est battue en brèche.

### *La réalité des pratiques de la clientèle (hors des idées reçues)*

Lorsque la Société Générale a décidé de fermer environ 20 % de son réseau, l'argument invoqué fut celui de la numérisation des usages. Cela semble convaincant, et même harmonieux, mais ce n'est pas vrai. La numérisation n'impacte que l'aspect transactionnel, et non la création de valeur. Nous avons installé des caméras dans nos agences, en nous inspirant des usages de la grande distribution (notamment au Québec) et avons observé six cents mille clients pendant un an. En moyenne, 277 personnes poussent chaque jour la porte d'une agence bancaire de 2 500 clients, où travaillent quatre collaborateurs. Nous avons remarqué que 87 % de ces personnes viennent retirer de l'argent ou consulter leur compte sur des automates, à l'intérieur de l'agence s'ils ne sont pas en façade ; 10 % d'entre elles vont au guichet retirer des moyens de paiements (carnet de chèque, carte, etc.) ou discuter durant un temps très bref – sur un prélèvement inexplicé, par exemple ; 3 % des clients, soit environ une dizaine par jour, viennent chercher un conseil et restent plus longtemps, souvent une heure, dans l'agence. Ce sont ces 3 % qui créent de la valeur. Ce qui a diminué, lorsque la numérisation a commencé à s'installer comme pratique de masse, ce sont les opérations d'automate. La demande de conseil, elle, est toujours aussi soutenue. Lorsque le client traite son opération à distance au lieu de se déplacer, sa satisfaction augmente. La baisse de fréquentation ne vient donc pas d'un désintérêt du client.

Le client évolue aujourd'hui au sein d'un écosystème dont l'offre de service est extrêmement variée. Sa relation avec celle-ci a évolué d'un modèle *multicanal* (certains clients préféraient le téléphone, d'autres l'agence...), encore répandu dans les années 2000, à un modèle *cross-canal* (les clients passent d'un canal à l'autre), jusqu'à un usage *omnicanal* (on peut commencer une opération chez soi sur sa tablette ou son smartphone et venir la terminer à l'agence). Le client de la marque bancaire souhaite désormais passer d'un canal à un autre sans rupture, dans une représentation non plus verticalement structurée, mais plutôt circulaire. En réalité, plus il accorde de la valeur à son acte (ce qui est le cas, par exemple, des prêts ou des décisions d'épargne), plus il aura tendance, quel que soit son niveau de fortune, à se déplacer, à recourir au tiers de confiance capable de trier l'information.

Si le client y trouve qualité d'accueil et compétence, l'agence reste au cœur de la relation. Et c'est pour cette raison qu'elle peut même "shunter" le compte en ligne. D'autre part, dans un couple, c'est souvent (dans 60 % à 65 % des cas) l'un des deux conjoints qui, seul, gère le compte, au travers du canal numérique. L'agence est l'un

des rares canaux que fréquentent les deux membres du couple, qui viennent indifféremment ou presque y retirer de l'argent. Or, la carte bancaire est aussi un outil à usage hédoniste, que la banque pourrait préempter, ce que l'agence a l'opportunité de faire puisqu'elle s'adresse aux deux pôles de la relation client – le gestionnaire et l'hédoniste.

## Vers la réorganisation du modèle de l'agence bancaire

Lorsque nous terminons de mener ces études à la mi-2012, nous nous demandons autour de quoi refonder notre organisation commerciale, afin de recréer une banque qui réponde aux critères identifiés dans les enquêtes.

La réponse s'impose : notre atout numéro un, c'est la compétence, sans laquelle les agences sont vouées à la fermeture. Deuxième point : la relation humaine fonctionne comme une clé, ouvrant la relation de confiance – socle de notre création de valeur –, qui dépend du rapport interpersonnel. Nous avons donc travaillé à la libération de la part d'humanité de nos collaborateurs, tout en nous référant, pour les processus, aux performances des banques en ligne et à la désacralisation qu'elles ont opérée de l'activité bancaire au profit d'une meilleure efficacité.

### *La fin du conseiller généraliste et la naissance d'un collectif*

L'une de nos premières conclusions a été de remettre en cause le modèle du conseiller généraliste omniscient. En effet, comment faire croire à nos clients qu'un seul conseiller puisse tout savoir ? Deuxième idée force : l'expertise ne doit pas être réservée aux seuls clients fortunés lorsqu'on prétend s'adresser à un marché de masse. Nous avons donc décidé de construire une équipe de conseillers, auxquels le client s'adressera en fonction de leur compétence spécifique et de ses besoins. C'est un choix politique, on ne le dira jamais assez.

Nous avons défini quatre compétences principales : l'habitat et le financement de projet; l'épargne et les placements financiers; l'assurance, y compris l'assurance-vie; le financement et le soutien des projets professionnels, en particulier agricoles. En plus de ces métiers de spécialistes, nous avons créé une sorte de coordinateur, ou plutôt de "médecin généraliste", capable d'orienter les clients vers les uns ou les autres, qui anime la création de valeur sans lien hiérarchique avec le reste de l'équipe. Il n'y a ni chef ni objectifs individuels.

Nous nous sommes aperçu – ce dont nous avons l'intuition – que l'affection du client pour son conseiller personnel n'est qu'une chimère. Dans plus de 30% des cas, les clients s'adressent directement, dès lors qu'on leur en offre la possibilité, au spécialiste, non au responsable de clientèle. Si le client français tient à son conseiller, c'est parce qu'on ne lui a jamais rien proposé d'autre. De même, s'il n'était pas renvoyé en permanence dans son agence de proximité, il en irait tout autrement. Lorsqu'on achète un appareil électroménager à une enseigne de distribution, on peut le faire réparer dans n'importe quel magasin de l'enseigne. Le maillage des agences du Crédit Agricole, aussi serré soit-il, ne sert, virtuellement, à rien. Nous voulions casser le lien de propriété entre le client et son conseiller. Nous y parvenons en supprimant les objectifs individuels.

Dans le schéma traditionnel, le conseiller commercial maîtrisait théoriquement toute la gamme des produits bancaires, il travaillait seul sur son portefeuille de clients et la performance était évaluée individuellement (la performance globale n'était que la somme des performances individuelles). Aujourd'hui, s'il existe toujours une hiérarchie, elle n'est plus dans l'animation quotidienne de la performance. Les bureaux individuels, y compris celui du directeur d'agence, ont disparu avec les objectifs individuels. Tout est transparent. Dans l'ancien modèle, le client attendait pour entrer dans le bureau du conseiller, aujourd'hui, c'est toute l'agence qui est devenue le lieu du conseil.

### *L'Agence, traduction de la nouvelle organisation*

C'est une erreur profonde, commise par les médias et parfois même par les spécialistes, de considérer que le renouveau des agences bancaires est une question d'immobilier ! Le point de départ est l'organisation de la relation commerciale. Celle-ci se traduit bien évidemment par une nouvelle distribution des espaces dans l'agence, mais l'immobilier n'est que le décor du théâtre de la vente, et non sa dramaturgie.

L'aménagement de nos agences, logées dans des locaux de types et de surfaces très différents, a dû répondre à un principe de modularité. Nous avons baptisé *L'Agence* cette nouvelle conception de nos points de vente, traduite architecturalement et visuellement, et nous avons inscrit ce nom, déposé à l'Institut national de la propriété industrielle, à leur fronton.

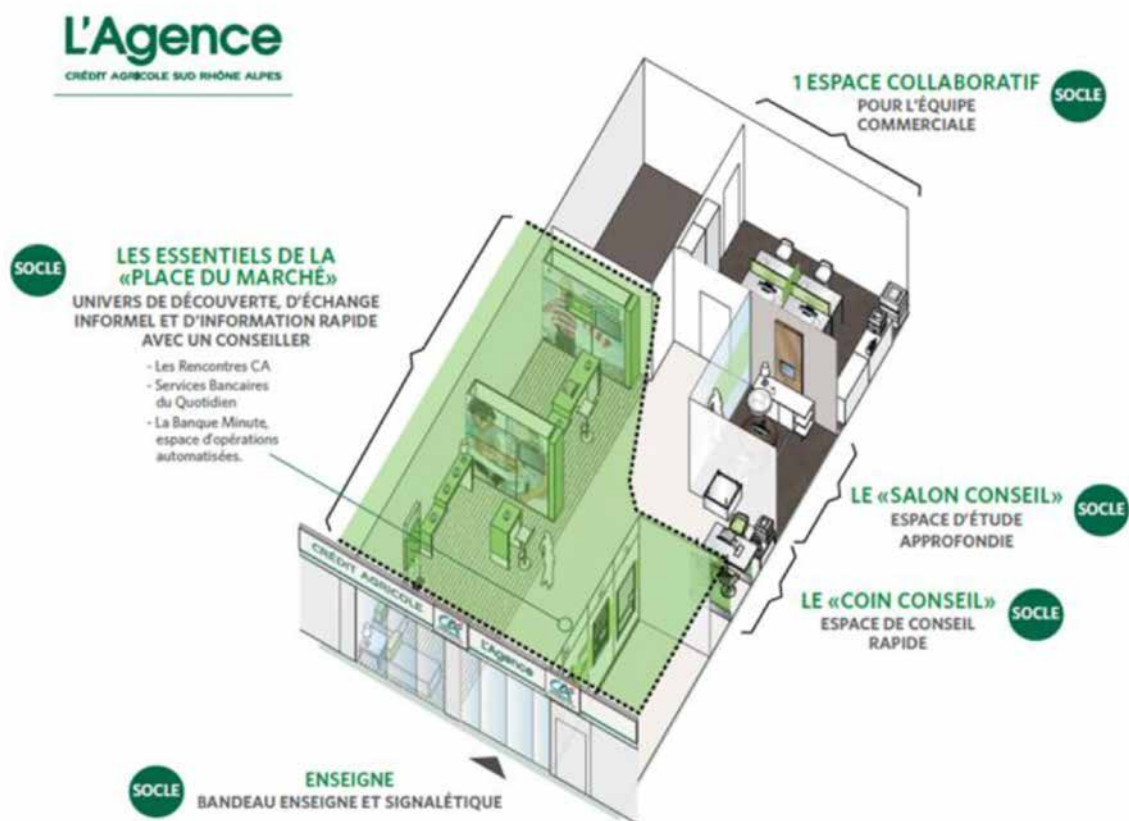
L'Agence se définit comme un lieu global de conseil, désacralisé, où le banquier descend de son piédestal pour se rapprocher du client. Conseillers et manager travaillent désormais ensemble autour de clients partagés.

Cela n'a pas été simple de convaincre les directeurs d'agence que leur bureau individuel, marqueur de statut et de pouvoir, n'avait plus de raison d'être. En tant que banque mutualiste, nous avons, pour notre seule caisse régionale, mille administrateurs, dont des présidents de caisse locale, souvent des notables, qui étaient bien évidemment reçus dans le bureau du directeur. Il a été plus difficile encore de les convaincre que les directeurs eux-mêmes. Il nous a fallu du temps. On ne fait pas évoluer les règles implicites, les usages, du jour au lendemain.

Dans la nouvelle disposition, le conseil est implicitement structuré. Toutes les agences comportent une zone, voire deux, nommée "les essentiels de la place du marché", avec une banque-minute et une zone de conseil debout, sans guichet, où les collaborateurs se déplacent. Puis nous avons aménagé un coin conseil, pour une confidentialité limitée à une quinzaine de minutes, et enfin, un salon conseil, pour une heure d'entretien. Nous avons habitué nos conseillers à se lever, à recevoir, à aller au-devant du client. Jadis, ils ne daignaient pas se déplacer au guichet. Il leur faut maintenant, ainsi qu'au directeur lui-même, fréquenter la "place du marché", s'y intéresser – et tenter de l'aimer.

Nous avons également installé dans l'agence un espace collaboratif, réservé aux conseillers. C'est un lieu chaud, et fréquenté.

Lorsque le manager doit recadrer un membre de son équipe, cela se passe dans le salon, de façon confidentielle. Lors de la réunion hebdomadaire, la fonction hiérarchique du directeur d'agence n'est nullement escamotée.



## Éléments de méthode

Nous avons tenté de comprendre notre environnement, puis entrepris de le qualifier : connecté, exigeant, transparent et tribal. Après seulement, à condition d'oser, et parfois d'oser casser, nous avons pu imaginer comment sortir des cadres imposés. Nous nous sommes, enfin, méfiés des évidences, notamment de l'importance structurelle donnée au numérique, qui n'est qu'un outil. Aussi avons-nous privilégié la résilience sur la rupture.

Notre histoire est longue. Nous n'avons jamais prétendu que ce n'était pas bien avant, mais tenté de convaincre que demain pouvait être mieux. Corollaire de ce respect du passé : l'évolution n'est jamais terminée, il n'y a pas de "photo-finish". À quel prix pouvons-nous nous maintenir en tête dans un monde interconnecté? La question n'admet pas de réponse définitive.

### *Un processus progressif et des livres pour en marquer les étapes*

Nous n'avons pas introduit directement la suppression des objectifs individuels, c'eût été la mort du projet. Nous avons testé et testé encore, tenté de susciter les enthousiasmes. Puis nous avons écrit notre transformation. Cela peut paraître anodin, mais c'est capital. Nous avons ainsi édité une série de livres, rédigés par nos collaborateurs. La puissance extraordinaire de ces écrits collectifs – mais signés – donne une raison supplémentaire de relativiser la force du numérique. Le premier tome décrit le modèle auquel nous sommes parvenus. Il a été distribué à tout le monde, et même à nos visiteurs, dans la plus grande transparence. Huit agences, soit trente-cinq personnes traitant les dossiers de douze mille clients, ont participé à sa rédaction. Ensuite, nous avons décliné les sujets structurants (comment animer les espaces, comment piloter notre nouveau modèle de performance..), et publié six volumes aux titres explicites – *Nos clients évoluent, nos métiers aussi* (tome 2), ou encore *Comprendre l'évolution des usages et agir dans un environnement multicanal* (tome 3) –, auxquels s'est ajouté un *Design Book*. Écrire, c'est créer un champ lexical, qui peut être repris, comme les "éléments de langage" des politiques. Des gens qui n'étaient pourtant pas familiers de cet exercice en ont tiré beaucoup de fierté, et se sont approprié le processus.

### *Former des collaborateurs conscientisés*

Lorsque c'est écrit, cela s'impose et cela s'oppose. Le modèle continue à s'affiner. Nous travaillons avec les organisations syndicales depuis l'origine du projet et nous avons également fait voter les directeurs d'agence, à bulletins secrets, sur le modèle.

Pour la métamorphose des points de vente, chaque agence a été imaginée en start-up. Nous avons mis en place un processus d'incubation, qui fonctionne correctement. Il faut compter environ cinq à sept mois de transformations et de travaux. Nous avons accordé une formation de dix jours à chacun de nos collaborateurs. Et comme ils sont mille, cela représente dix mille jours de formation. La nouvelle organisation commerciale est en vigueur partout, mais les travaux ne seront achevés dans toutes les agences qu'en juin 2018.

## Des résultats enthousiasmants

L'unité commerciale est depuis lors renforcée et les performances nettement améliorées. Les détracteurs par principe du modèle étaient nombreux, nous avons donc mis en place un suivi mensuel des performances.

### *Une croissance marquée des principaux indices*

Les clients notent l'agence de 1 à 10. Jusqu'à 6, la note est considérée comme mauvaise. Seules 9 et 10 sont de bonnes notes. L'IRC, l'indice de recommandation clients, est obtenu en ôtant de toutes les notes positives les notes négatives. Lorsqu'il est question d'une marque bancaire, les résultats, sauf pour le Crédit Mutuel (je les ignore pour BPCE), sont tous négatifs. Pour les agences, c'est différent. L'IRC des agences tourne en général autour de 7 (pour 100 détracteurs – soit les notes de 1 à 6 –, on a 107 promoteurs). Nous sommes à 17 pour le nouveau modèle. La différence est donc notable.



En moyenne, la caisse régionale est aujourd'hui (2015-2016) en croissance de 4% sur les crédits habitat, alors que les agences qui ont accompli leur mue immobilière ont une croissance de 8%, soit le double; sur le crédit, nous sommes à 8%; sur la collecte, à 6%, soit, là encore, le double. Quant à la conquête de nouveaux clients, notre résultat est trois fois supérieur. Nous continuons à perdre des clients sur l'ensemble des agences, mais sur les agences transformées, la fréquentation, d'une année sur l'autre, est en hausse de 10%.

## Une vraie métamorphose, mais un modèle encore fragile

Nous sommes probablement en train de redonner vie à notre métier de banquier de proximité; c'est structurant mais fragile. Sortir de la performance individuelle pour mettre le collectif au cœur de l'entreprise est pourtant un choix auquel je crois : dans les métiers de service, la performance individuelle est un malentendu, un modèle managérial dépassé.

Lorsque nous demandions, au début, à nos collaborateurs de parler aux clients, c'était avec des formules apprises par cœur. Après quelques mois d'exercice, nous avons fini par comprendre que cela ne fonctionnait pas, que la capacité de créer de l'empathie provenait de notre part d'humanité. Il ne fallait pas normer, mais *dénormer*, et dire à nos collaborateurs qu'ils avaient des outils – leur éducation, la culture de l'entreprise – pour libérer ce qui, en eux, leur permettait de comprendre le client et de construire la relation. À l'image de cette collaboratrice, d'habitude réservée, croisée dans l'ascenseur voici quelques semaines, qui était, ce jour-là, rayonnante : « *Pourquoi êtes-vous heureuse?* » lui demandé-je. « *Parce que je viens d'ouvrir son compte à un libraire, me répond-elle. Et que j'aime lire!* »

## Témoignage d'un directeur d'agence

**Dominique GAYTE** : Je suis un manager classique, avec vingt-cinq ans de carrière dans le réseau traditionnel. J'ai connu l'époque où les gros clients étaient reçus par le seul directeur d'agence, peu disert avec ses équipes. Puis est venue la période d'animation des ventes, avec le *reporting*, un management plus sec qui ne nous a pas nécessairement attiré la sympathie des clients. En 2015, j'avais la responsabilité de trois agences, mes bureaux. J'étais à deux ans de la retraite. On m'a annoncé un beau jour que je n'aurai peut-être plus de bureau, que je me retrouverai dans un espace collaboratif, avec les plus jeunes. Puis Éric Campos m'a proposé une grappe de cinq agences, avec deux autres managers. Je suis un homme de terrain. Je suis Valentinois. J'ai joué le jeu.

Nous avons reçu tous nos anciens conseillers "généralistes". Nous leur avons demandé quelle spécialisation ils voulaient adopter et, dans la plupart des cas, ils n'ont pas hésité, car cette spécialisation existait déjà à l'état latent, comme compétence ou comme désir. Ceux qui avaient le plus de capacité à animer les équipes – et qui avaient le plus de connaissances – sont devenus responsables de clientèle. La production commerciale et l'indice de recommandation client ont fléchi, puis ont commencé, assez vite, à remonter. Les équipes se sont mises dans le ton. À présent, la direction se retrouve tous les mardis pour un point hebdomadaire, puis pour une visioconférence avec les responsables de clientèle, qui transmettent ensuite les éléments à leur unité commerciale, laquelle n'est pas nécessairement réduite à l'agence (puisque nous mutualisons les compétences). Je n'ai plus de bureau, mais je n'en ai plus envie. Je suis entouré de jeunes. Je m'aperçois que l'entreprise est un lieu permanent d'apprentissage. La communication sur les clients et le management au quotidien sont plus fluides. Libre à moi de réserver un salon pour recevoir mon président ou un client. Nos objectifs sont toujours fixés par la direction générale, mais tout le monde voit tout ce qui se fait – et tout ce que fait chacun. Je suis beaucoup moins pressé de partir que lorsque l'aventure a commencé!

# Débat



## Le jeu dangereux des banques et le manque de qualification

**Un intervenant :** *La créativité monétaire des banques, et plus particulièrement des vingt-huit banques systémiques (parmi lesquelles le Crédit Agricole) – 777 000 milliards de dollars d’actifs que l’on peut comparer aux 60 000 milliards du PIB mondial –, prépare une crise d’une ampleur inédite! Les règles qui vous accablent sont bien débonnaires au regard des enjeux! Ces choses dites : bravo! Le problème de la qualification des banquiers n’est pas nouveau. Vous êtes malheureusement les seuls à vous être posé cette question de la compétence. Mais quid de son maintien, compte tenu de la rotation, très rapide dans la banque, des personnels entre les agences?*

**Éric Campos :** Le paradoxe est réel entre l’exigence des régulateurs sur la partie bancaire et l’absence de régulation sur la partie *shadow banking*, ce qui est un problème différent de celui du cumul des activités de dépôt et d’investissement. Je suis un banquier de proximité. La moitié de nos dossiers concernent des prêts immobiliers, un petit tiers l’épargne, et un cinquième l’assurance. Il me semble qu’à l’échelle de la caisse, nous avons la compétence requise. Cependant, jusqu’à présent, cette compétence était souvent inaccessible. Tout change dès lors que les portefeuilles sont partagés.

Les rotations de personnels sont une des conséquences d’un modèle méritocratique. De 5 à 10% des collaborateurs sont promus tous les ans à un poste de management, et trente mille clients changent ainsi, chaque année, de conseiller. Lorsque l’on affecte un client à une équipe, le sentiment d’être “baladé” est bien moindre, puisque le taux de mutation, rapporté au groupe, est beaucoup plus bas. Rappelons qu’un client ne voyait son conseiller qu’une fois par an en moyenne pour l’ensemble de la caisse.

## Durer et... essaimer

**Int. :** *Comment votre persévérance pourrait-elle être contagieuse? Avec votre départ vers la Grameen Bank, le moteur risque-t-il de faire défaut?*

**Dominique Gayte :** Certains de mes collègues sont devenus “directeurs produits et solutions”. Nous avons mis au point un réseau social d’entreprise qui permet aux jeunes, par exemple, de poser des questions et d’obtenir des réponses auprès des spécialistes, dans des délais très rapides.

**É. C. :** Nous ne sommes plus dans un système pyramidal, et le manager n’est plus le seul interlocuteur dans l’entreprise. D’où l’idée des référents métier, avec l’aide du réseau social, indépendamment du management.

**D. G. :** Il me semble que le modèle est bien ancré. J’aurais désormais des difficultés à piloter sans ma réunion d’unité commerciale ni les rapports de mes différents points de vente.

**Int. :** *D’autres caisses régionales viennent-elles vous observer? D’autres banques?*

**É. C. :** Toutes les caisses sont venues, ainsi que d’autres banques : la Caixa, Bankinter, des collègues d’Arabie saoudite... Les réseaux bancaires ont fermé des agences parce qu’ils regroupent les équipes. On peut penser que le client, dans une agence mécaniquement agrandie, trouvera le bon interlocuteur, ce qui plaide en faveur de notre modèle, puisque personne ne peut connaître toute la gamme des produits bancaires, quand bien même on maquillerait cette réalité. Les conseillers généralistes ont atteint leur plafond de verre. Seul le collectif peut désormais aller au-delà.



## Les limites du changement et le principe de réalité

**Int.** : *J'ai dû récemment mettre un compte sous tutelle; il a fallu six mois. Le blocage n'est pas venu du conseiller...*

**É. C.** : Lorsqu'on sort des procédures classiques, tout devient plus compliqué. Les tutelles font partie des procédures dont la gestion est excentrée, parce qu'elles ne sont pas stratégiques. Nous avons créé une agence spécialisée dans les tutelles, avec une personne qui a des responsabilités nationales dans des associations tutélaires. C'est une réussite.

**Int.** : *Toutes les banques se sont inspirées à un moment de la BRED, qui avait eu la grande idée de créer des centres de services regroupés. Mais c'est une idée détestable! Vous avez volontairement organisé ces pesanteurs – pour les clients, s'entend. Lorsque surgissent les problèmes avec la clientèle, la réponse est toujours la même : c'est la faute du siège!*

**É. C.** : Lorsque les directeurs invoquent le siège, c'est parce qu'ils ne savent pas quoi répondre!

Nous pensons que non seulement l'entreprise doit prospérer et le client être satisfait, mais que la satisfaction de nos collaborateurs doit aussi être prise en compte, car elle crée de la valeur. Notre démarche est celle d'une responsabilisation et d'une intelligence collectives, dont nous affirmons qu'elles pourront mieux répondre à vos besoins.

Cela dit, pour ne prendre que cet exemple, le crédit habitat rapportait voici dix ans quatre cents points de base. Nous prêtons donc avec une marge de 4%... qui n'est plus aujourd'hui que de 0,2%. Si nous voulons faire vivre notre entreprise, nous devons en augmenter la productivité. Plus les marges s'effondreront, plus il faudra résister à la tentation de faire pression sur les équipes pour qu'elles continuent à vendre. Lorsqu'une banque "sort" 25% de résultat net, cela représente, si l'on ôte 25% de provisions pour risques, la moitié de son chiffre d'affaires! Peut-être faudrait-il accepter l'idée – politique – d'un rendement des banques qui serait égal à la croissance d'un pays à quoi s'ajouterait deux ou trois points de risques, soit un peu moins de 10%. Cependant, cette réflexion se heurte à beaucoup de mécanismes y compris à celui de l'impérieuse nécessité de renforcement de nos fonds propres par le rendement de notre activité. Pour revenir à votre question, les agences bancaires ont des délégations sur une grande partie des demandes des particuliers (80 à 85%), mais nous sommes encore très perfectibles sur nos délais de réponse dont la référence aujourd'hui est l'immédiateté d'internet.

**D. G.** : Depuis le début de l'année, nous avons réalisé 333 nouveaux dossiers de crédit et 420 réaménagements. Je signe tous les réaménagements, qui redonnent du pouvoir d'achat à nos clients.

**É. C.** : C'est un choix de l'entreprise. Nous ne souhaitons pas perdre nos clients.

## Stratégie, tactique et... proximité

**Int.** : *Lorsque vous avez présenté votre projet au conseil d'administration, quels freins vous a-t-on opposés?*

**É. C.** : Je n'ai pas présenté le projet définitif dès le départ au conseil d'administration. Il n'aurait pas été accepté. C'est un projet qui s'est construit en étroite collaboration avec le conseil, au fil d'années d'échanges et de partage.

J'avais eu l'occasion de voir, lors d'une expérience internationale, que quelques banques avaient cassé le système en faisant de la spécialisation et que cela fonctionnait. Nous sommes partis de là, et nous avons toujours dit que nous ferions des tests et que nous serions transparents. Nous avons eu à cet égard la confiance du conseil d'administration. C'est une grande chance. La preuve par le test, c'est intellectuellement comme un cheval de Troie. C'est extrêmement puissant.

**Int.** : *Vous n'avez pas évoqué les délégations de pouvoir du directeur d'agence.*

**D. G.** : Pour les dossiers de crédit habitat, l'agence est autonome jusqu'à 500 000 euros (le financement moyen est de 120 000 euros). La personnalité du directeur d'agence compte beaucoup.

**É. C. :** Nous pourrions imaginer un système où le directeur d'agence pourrait avoir toute délégation en immobilier. Aujourd'hui, le taux de délégation est de l'ordre de 80 à 85 % des demandes de financements. Pourquoi ne pas aller jusqu'à franchiser les directeurs d'agence ? La relation de proximité est à prendre très au sérieux, car elle crée de la valeur.

**Int. :** *Notamment dans l'accompagnement des événements de la vie (naissances, divorces, décès, etc.)...*

**É. C. :** Nous devons articuler notre savoir technique aux moments particuliers de la vie du client, lorsqu'il a besoin d'un tiers de confiance. Mais cette réponse ne peut se constituer de façon normée. Nous sommes parvenus à cette formule avec nos conseillers : « *Faites au mieux de vos compétences, mais n'oubliez pas de tenir compte de la part d'humanité qui est en vous.* » Rentrez en empathie par votre propre émotion, ensuite, votre technicité pourra jouer son rôle. En ces matières, les objectifs commerciaux agressifs sont contre-productifs.

## Quels objectifs pour les jeunes talents ?

**Int. :** *Le travail en équipe peut avoir pour des jeunes un fort potentiel d'attractivité. Mais pourquoi maintenir des objectifs, même collectifs, comme le nombre de crédits immobiliers ou de plans épargne-logement ouverts, si vous pensez vraiment que la création de valeur dépend de la satisfaction du client ?*

**É. C. :** Nous avons observé, lors de nombreux entretiens, que nos jeunes collaborateurs vivaient leur expérience comme l'intégration à une équipe plutôt que l'accession à un poste. De jeunes talents commencent à nous rejoindre, alors qu'en règle générale le Crédit Agricole souffrait d'une image un peu provinciale. Je ne crois pas que l'intéressement sur les objectifs financiers soit une chose très utile. Cela rassure la direction générale et crée une sorte de lien entre la création de valeur et l'effort.

**D. G. :** Au niveau de la caisse, l'intéressement concerne les évolutions de parts de marché. L'an dernier, c'est l'ensemble du réseau qui a travaillé sur le volet habitat, sans qu'il soit question d'objectifs individuels.

**É. C. :** Dans notre métier, comme dans beaucoup d'autres, seule la vente de produits, in fine, crée de la valeur. Les commerciaux ont donc envie de vendre. En 2011, alors que nous étions en pleine crise, nous avons décidé de ne plus lier la performance commerciale des directeurs d'agence qu'à un engagement de moyens, parce que nous étions certains que les résultats suivraient.

**D. G. :** Cela ne choquera personne que nous demandions à un client dont nous venons de réaménager le crédit habitat d'assurer chez nous son habitation, voire plus si nous sommes bien positionnés.

## Équipe tyrannique ou solidaire ?

**Int. :** *Tout un chacun préfère l'intelligence collective au management vertical. Souvenons-nous néanmoins que Volvo, qui avait supprimé les chaînes de montage, avait créé avec son nouveau modèle un instrument de torture pour les incompetents et les jeunes peu formés ! Le jugement subsistait, à ceci près qu'il n'était plus individuel mais collectif...*

**É. C. :** Auparavant, les moins performants étaient dans une grande solitude. Lorsqu'on a hérité de l'étiquette de mauvais élève, il est très rare qu'on devienne bon élève. Des études en milieu scolaire l'ont montré. Autrefois, les souris dansaient en l'absence du directeur d'agence.

Aujourd'hui tout le monde s'observe et plus personne ne danse. Mais des stratégies d'entraide se sont aussi mises en place. De fait, le turnover est très faible – moins de 1 % par an. On fait carrière au Crédit Agricole, et généralement en caisse régionale.

**D. G. :** Aujourd'hui, le climat dans l'équipe, qui se traduit dans la relation avec les clients, est une des préoccupations du manager. J'y suis pour ma part très attentif.

## Une vocation de service

**Int. :** *Comptez-vous faire entrer le client dans votre écosystème de savoir-faire et de compétences?*

**É. C. :** Nous avons mis en place des groupes de clients et avons beaucoup échangé. Au Crédit Agricole, environ la moitié des clients détiennent des parts sociales de la caisse, sur un modèle coopératif, et élisent, parmi eux, le président du conseil d'administration. Nous avons des groupes témoins, qui testent les produits.

**Int. :** *Vous avez peu parlé d'architecture numérique. Avez-vous mis en place des dossiers partagés? Ne succomberez-vous pas, dans vos opérations de diversifications, à la tentation de la plateforme numérique?*

**É. C. :** Nous disposons d'un système d'information national, dont la gouvernance est complexe, sur lequel nous avons peu d'emprise. Nous avons pris le parti d'avancer, sans attendre que le système d'information, par ailleurs structurant, ne change. Nous avons développé localement des interfaces qui nous permettent de partager des dossiers.

Notre réinvestissement autour de l'humain et des équipes vient de notre angoisse existentielle face au numérique. Lorsque j'affirme que nous pouvons créer encore plus de valeur en mettant en contact demandeurs particuliers et fournisseurs de services (entreprises ou microentreprises), c'est encore très prospectif. Nous avons développé le métier de l'assurance, avec de bons résultats, lui avons adjoint celui de l'agence immobilière, mais cela demeure compliqué, car la porosité est encore faible. Je persiste à croire, pourtant, que les métiers de service de proximité sont notre avenir et que nous avons encore beaucoup de valeur de proximité à créer dans nos agences bancaires.

## ■ Présentation des orateurs ■

**Éric Campos** : a démarré sa carrière au Gabon en travaillant pour une entreprise agro-industrielle; en 1993, il rejoint la direction du Contrôle général de l'Agence française de développement à Paris; en 2001, il devient directeur financier, puis directeur général adjoint du Crédit Agricole de la Réunion ; entre 2006 et 2010, il intègre la Banque de détail à l'international de Crédit Agricole S.A. pour occuper des fonctions de direction en France et en Grèce; entre 2010 et 2016, il est nommé directeur général adjoint du Crédit Agricole Sud Rhône-Alpes, puis en octobre dernier directeur général de la Fondation Grameen Crédit Agricole.

**Dominique Gayte** : est membre du Crédit Agricole, dans les réseaux d'agences depuis quarante ans, où il a occupé des postes de conseil, gestion de portefeuilles professionnels et de conseil en gestion de patrimoine; il a depuis vingt-cinq ans des responsabilités dans le management des agences sur divers secteurs; il est directeur de groupe dans le secteur de Valence.

---

Diffusion janvier 2017

---