

La banque en pleine mutation

Le secteur bancaire évolue constamment et ce depuis plusieurs années, aujourd'hui nous parlons même de « révolution bancaire ». Le bouleversement lent et difficile de ce secteur devenu très concurrentiel peut s'expliquer par des facteurs structurels et conjoncturels qui viennent modifier le modèle économique des banques et ainsi impactés directement les institutions, collaborateurs et consommateurs. Comment se caractérise cette mutation et quels en sont ses effets sur notre société ?

La révolution du numérique en plein essor

De quelle façon cette révolution impacte-t-elle les ressources humaines ?

Le secteur bancaire français était jusqu'en 2012 un solide pilier dans le domaine du recrutement (21 000 personnes recrutées en 2012 - Source : Les Échos). Pourtant, cette même année marque un véritable tournant en matière d'emplois. Depuis 2011, selon l'Association Française des Banques (AFB), des milliers d'emplois disparaissent avec un recul beaucoup plus marqué dans les banques de réseaux puisque représentant près de la moitié des emplois. Le taux d'embauche ne cesse de reculer et cette tendance va continuer à s'accroître.

Après avoir réduit les effectifs dans les banques d'investissement suite à la crise financière de 2008, ce sont désormais les banques de détail qui voient leurs effectifs diminués.

Cela peut s'expliquer par des facteurs conjoncturels comme notamment la baisse du PNB et du résultat net des principaux groupes en raison de la faiblesse des taux d'intérêt qui vient alors fragiliser leurs activités. Les banques sont donc contraintes de réduire leurs coûts en se réorganisant.

Le plafonnement de certains frais bancaires et les renforcements réglementaires sont également contraignants et restrictifs pour les activités bancaires. On pense notamment à l'augmentation des obligations en fonds propres avec Bâle 3 ou encore la loi de 2013 sur la séparation et la régulation des activités bancaires qui fixe un plafonnement des commissions.

Une autre tendance est également notable, celle de la restructuration des banques caractérisée par des vagues de suppression de postes qui se succèdent ou encore le non remplacement des postes vacants.

HSBC, par exemple, prévoit la suppression de 466 postes pour 2018 et LCL devrait fermer 14% de ses agences d'ici à 2020, d'après le cabinet Sia Partners. Quant à la Banque de France, elle envisage de supprimer 2 400 postes d'ici fin 2020 dans la cadre de son projet stratégique « Ambitions 2020 ». Chez BNP Paribas, un plan stratégique 2017/2020 vise à réaliser 2,7 milliards d'économies annuelles en prévoyant une réduction des effectifs de 4% par an et en supprimant même une strate hiérarchique en passant d'un modèle pyramidal à horizontale. Tout cela s'accompagne également d'un renforcement de la digitalisation de toutes ses lignes de métier.

La question reste à savoir si ce phénomène est une conséquence directe de la révolution numérique

qui touche à l'heure actuelle le monde de la banque et de l'assurance ?

L'activité bancaire bouleversée : Modification des méthodes de travail et du comportement des salariés

Aujourd'hui, 70% des salariés des banques travaillent au contact des clients. Toutefois, avec la modification des outils de gestion et d'aide à la décision, cette tendance est inversée. Les collaborateurs doivent néanmoins s'adapter rapidement à ces nouvelles méthodes.

On assiste à un véritable choc générationnel entre les nouveaux embauchés sortant des études supérieures ayant grandi dans l'ère du numérique et les salariés travaillant depuis des années au sein des banques qui voient leur métier et méthodes de travail modifiés au quotidien. Il y a une perte de repères, ils assistent à un renouveau des pratiques commerciales, un renforcement des compétences métiers et une optimisation des processus internes. L'enjeu de formation des collaborateurs devient majeur. Ainsi, pour subvenir à ces nouvelles exigences, les embauches dans le secteur bancaire concernent des profils de plus en plus qualifiés. En effet, les jeunes diplômés avec un bac +4/5 concernent plus de la moitié des recrutements.

Un manque de motivation se fait ressentir pour les salariés actuellement en poste. En effet, ils sont de plus en plus nombreux à se plaindre d'un alourdissement de la charge de travail et d'un manque accru de temps ou moyens pour leur permettre de travailler de manière efficiente. Au final, les collaborateurs sont inquiets pour l'avenir de leur emploi.

Un conseiller clientèle de la Société Générale résume sa situation par ces quelques mots « trente-cinq ans de maison, 2 000 euros net sur treize mois et des conditions de travail devenues intenable ». Les changements d'organisation, l'accueil partagé en agence, l'intensification du travail de chacun pour assurer 15 à 20 rendez-vous client par semaine, le temps accru pour la conformité et le suivis des dossiers sont autant de facteurs qui viennent alourdir les conditions de travail au quotidien. Le pilotage de la performance est également un sujet majeur dans cette période de recherche d'économies et de productivité et cela se traduit par de la pression commerciale sur les collaborateurs. Selon Aline, conseillère LCL de 36 ans : « Des objectifs annuels, qui sont cadencés semaine par semaine, par nombre de produits et capitaux à atteindre, pour qu'on reste dans le rythme. Sans compter les opérations spéciales ».

On parle actuellement d'une véritable souffrance au travail dans le secteur bancaire.

Modification du comportement des clients (baisse de fréquentation des agences)

Un autre facteur qui explique la mutation des banques aujourd'hui est le changement des habitudes de consommation des français avec l'arrivée des banques en ligne et des Fintech de type Néo-banque.

La différence entre ces deux nouvelles générations de banque réside principalement dans leur nature. Les banques en ligne sont de « vraies » banques et sont directement rattachées à une ou plusieurs banques de réseau déjà existantes. Hello Bank dépend de la BNP Paribas tandis que Boursorama Banque de la Société Générale.

Par contraste, les néo-banques ont obtenu une licence qui leur permettent d'avoir le statut d'établissement bancaire. Elles se présentent de plus en plus comme une véritable alternative aux banques traditionnelles avec leur simplicité d'utilisation et leur flexibilité. Ces nouveaux acteurs montrent une nouvelle vision de la banque, plus attentive aux besoins des clients devenus très exigeants, de mieux en mieux informés et ne pardonnant aucun écart de services. Nombre de conseillers témoignent d'un quotidien devenu difficile en lien direct avec les nouveaux

comportements des clients.

De plus, le maillage du réseau agence en France est le plus étendu d'Europe avec plus de 38 000 agences sur le territoire français toutefois la fréquentation de ces dernières baisse à vue d'œil chaque année. Selon l'Insee, on compte une agence bancaire pour 1 297 habitants ce qui rend la densité du réseau bancaire supérieure à celle des pharmacies où on en dénombre, une pour 2900 habitants.

En 2007, 62% des Français se rendaient plusieurs fois par semaine dans leur agence contre moins de 15% en 2016. Ainsi, cela va de pair avec une accélération des fermetures des agences. On estime à 12,6% le nombre de points de vente qui fermeront leur porte d'ici à 2020. Par exemple, la Société Générale prévoit la fermeture de 300 de ses agences contre 200 à la BNP Paribas ou encore 400 pour le groupe BPCE.

Ce mouvement généralisé s'explique en majeure partie par le processus de numérisation de la banque et du développement des services sur Internet permettant ainsi aux clients d'éviter leur déplacement en agence pour effectuer leurs opérations. Ainsi, les applications disponibles sur divers supports comme tablettes, smartphones ou encore ordinateurs, se multiplient. Elles proposent de plus en plus de services et connaissent un réel succès. En effet, les informations sont disponibles en temps réel et de façon immédiate et permettent ainsi une grande réactivité et flexibilité pour la gestion quotidienne. Une étude du cabinet Simon-Kucher prétend qu'un français sur dix dispose aujourd'hui d'un compte dans une banque digitale.

Les agences ont tout de même un avenir mais les clients se déplaceront pour avoir une réelle plus-value, chercher une information ou un service qu'ils ne peuvent en aucun cas trouver via le système de banques digitale. Les conseillers pour cela doivent s'adapter à cette nouvelle demande et devenir de réels experts et non des agents généralistes.

La BNP Paribas a déjà mis en place un système de réseaux d'experts en agence, comme le CSI, Conseiller Spécialisé en Immobilier ou le CSEP, Conseiller Spécialisé en Épargne et Prévoyance.

Les clients des banques françaises accordent beaucoup d'intérêt à leurs conseillers, 81% d'entre eux le trouvent compétent et efficace et 79% trouvent qu'il sait correctement répondre à leurs problématiques personnelles. Avec l'ouverture à la concurrence et l'arrivée des Fintech et Insurtech, les français n'hésitent plus à changer d'établissement bancaire ou même à détenir plusieurs banques. Sur un fonds de commerce de 450 foyers à la BNP Paribas réseau banque de détail, plus de 40% étaient multi-bancarisés.

Toutefois deux tendances contradictoires sont observées, certains clients souhaitent un modèle avec un conseiller qui les suit personnellement au quotidien (65%) et d'autres un modèle relationnel dématérialisé (35%) sans interlocuteur dédié ni d'agence physique spécifique.

Le secteur bancaire est solide mais une vraie remise en question est nécessaire. Il est engagé dans une profonde mutation numérique qui force les banques à devoir réinventer leur modèle, leurs métiers, leur organisation et même leurs services. Elles doivent réduire leurs coûts en trouvant d'autres leviers que l'augmentation des commissions qui est désormais très réglementée. On assiste à un transfert des tâches vers des clients devenus très exigeants et impatient ainsi qu'une percée grandissante des banques digitales qui viennent alimenter une pression commerciale en hausse.