



## LES RÉSEAUX BANCAIRES FACE À LA GRANDE DÉMISSION



**L**a période post COVID qui s'est ouverte fin 2021, confronte le marché du travail français à une situation inédite. De nombreux secteurs se trouvent en tension en raison d'une pénurie de main d'œuvre. Après les différentes périodes de confinement, bon nombre de salariés n'ont pas repris le chemin de leur ancien poste, pour de multiples raisons, la Société Française n'étant pas sortie indemne de cette crise sanitaire.

Le secteur bancaire, déjà confronté à une amplification des démissions, n'échappe pas au phénomène, et se trouve pris en étau entre la mise en œuvre des différentes réorganisations des réseaux, impliquant une diminution du nombre de collaborateurs dans les agences, et la réalité de plus en plus criante de la baisse d'attractivité du métier de conseiller bancaire. Le terrain, sous tension, souffre d'un taux d'absentéisme croissant et de

postes vacants qui ont du mal à être couverts. Cette situation crée une charge supplémentaire et une désorganisation récurrente, qui ne fait qu'accentuer la désertion.

Autre conséquence importante : les collaborateurs qui se trouvent face aux clients, souvent très jeunes en poste, sont démunis en termes d'expertise et peinent à trouver localement des appuis.

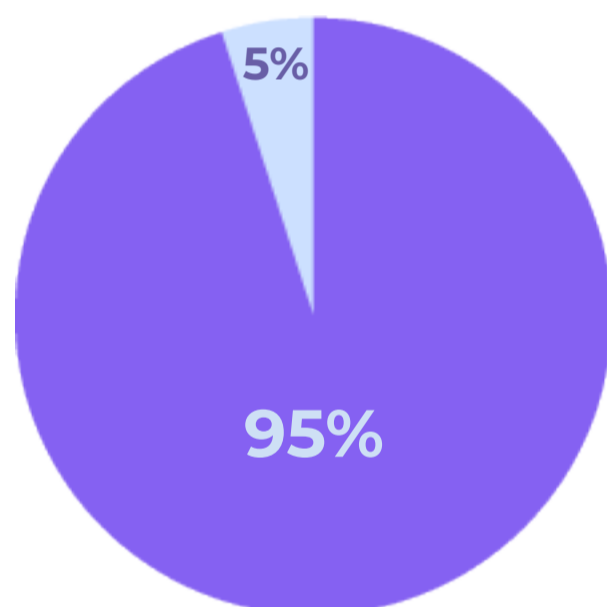
Alors, que se passe-t-il ? Le métier de banquier n'attirerait-il plus malgré les avantages et le modèle protecteur que ces entreprises proposent ? Comment conjuguer les enjeux et les objectifs des plans de transformation, qui nécessitent des investissements importants, tout en veillant à la soutenabilité du réseau ? Et comment préparer les agences à absorber des charges exceptionnelles, liées à un contexte économique et sociétal instable.

## Des effectifs sous tension

Depuis une bonne dizaine d'années maintenant les établissements bancaires repensent l'organisation du réseau commercial, pour répondre aux nouveaux modes de consommation des clients, à leurs nouvelles attentes, mais aussi pour générer les économies nécessaires à l'investissement dans la digitalisation. Ce nouveau modèle de distribution omnicanale doit permettre d'accroître la rentabilité tout en développant la qualité de service et la satisfaction des clients.

**Mais tous ces plans stratégiques de transformation ont un dénominateur commun : la rationalisation des effectifs dans les agences.**

Certes, avec l'avènement des sites internet et des applications digitales, la fréquentation des agences s'est effondrée. En effet, seuls 31 % des Français se rendent dans leur agence 1 à 2 fois par an, et surtout seulement 9% y viennent plusieurs fois dans le mois alors qu'ils étaient 62% en 2007. Le site internet et l'application mobile ont remplacé le « guichetier » d'antan pour les opérations du quotidien. Et, ces nouveaux comportements se sont très largement généralisés, dans l'ensemble des couches de la population : 95% des Français consultent le site internet ou utilisent l'application de leur banque pour suivre l'évolution des comptes, contrôler leur budget et gérer les transactions simples.



**95% des français consultent le site internet ou l'application de leur banque**

Par ailleurs, la crise sanitaire a encore amplifié le phénomène puisque les Français consultent plus fréquemment le site internet (+28%) et les applications (+33%). Il est donc logique, voir vital de transformer les réseaux d'agences, ses effectifs et son organisation.

Et un des grands défis de cette optimisation est de pouvoir dégager des marges de manœuvres financières pour réaliser les investissements colossaux que représentent l'évolution et le développement d'outils digitaux performants. Il est donc fondamental,

pour accélérer la transformation d'optimiser **le ratio « cost to serve »\***, en s'appuyant sur une segmentation clients de plus en plus fine et pertinente, permettant de proposer le bon modèle relationnel aux bons clients, en fonction de leurs besoins, de leurs comportements et de leur profil.

## **Pour autant, dans la mise en œuvre de ces réorganisations, il faut veiller la soutenabilité du réseau\*\*.**

En effet, les établissements bancaires pilotent le plus finement possible l'évolution de la trajectoire des effectifs qui doit répondre aux enjeux stratégiques, mais aussi réaliser les ambitions commerciales de l'année et gérer l'activité du quotidien.

Cette copie stratégique du besoin de ressources humaines est le résultat d'une équation complexe qui repose sur :

- La cible fixée par les plans
- Le volume d'activité
- Les ambitions de production commerciale à réaliser
- L'atterrissage des différents projets qui doivent produire des gains d'efficacité opérationnelle et donc un allègement de la charge pour les collaborateurs. Mais la réalité du terrain peut s'éloigner de cette vision purement mathématique.



***Cette copie est construite sur des hypothèses, nous confie un responsable de projet de transformation organisationnelle d'une grande banque française, il est important que l'on puisse les vérifier et les valider en bout de chaîne. Et c'est assez complexe de mesurer l'impact réel des projets car les volumes d'activité et les temps opératoires peuvent influencer pour différentes raisons : Des raisons de conjoncture (des baisses de taux qui vont générer un accroissement des demandes de renégociations ou, pendant la crise sanitaire, les demandes de PGE) et des raisons de temps opératoires mesurés qui peuvent fluctuer en fonction de la maturité professionnelle et de l'expérience des collaborateurs. Une approche purement statistique peut engendrer de gros écarts d'une année sur l'autre et l'on prend le risque de déstabiliser le réseau. Il est donc important d'atteindre la cible en travaillant sous forme de chronique, pour préserver la soutenabilité du réseau.***



## **Ce travail de rationalisation des effectifs s'accompagne évidemment par l'adaptation du maillage des agences.**

Toutes les grandes banques françaises annoncent, depuis plusieurs années, des plans de « respiration » des réseaux d'agences. Même s'il est prévu d'en ouvrir quelques-unes, l'effort porte davantage sur les fermetures qui sont, là aussi, des sources d'économies importantes, permettant d'autres investissements.

Alors, quels sont les critères qui définissent les cibles prioritaires :

- La rentabilité du point de vente (l'évolution du PNB et du coefficient d'exploitation)
- Mais aussi le dynamisme et les perspectives de développement du territoire
- L'impact sur **l'attrition de la clientèle\*\*\*** et les possibilités de repli sur un point de vente à proximité
- La taille de l'agence. Les petites agences (à 2 ou 3 collaborateurs), représentent un véritable dilemme car, même si elles sont un porte-drapeau de la marque sur le territoire, les problématiques récurrentes d'organisation (comment ouvrir l'agence en cas d'absence d'un collaborateur) pèsent lourd sur un dispositif.



Notons par ailleurs deux points importants :

Tout d'abord, sur le terrain des fermetures d'agences, les banques françaises font figure d'exception par rapport à leurs homologues européennes, qui ont des stratégies beaucoup plus agressives. Dans l'hexagone, les groupes mutualistes, très attachés à leur implantation territoriale, et pour laquelle ils sont connus et reconnus, sont encore plus prudents sur le sujet.

De façon générale, l'agence bancaire que l'on avait un peu trop rapidement enterrée il y a quelques années, demeure un atout pour un groupe bancaire, car elle rassure. Elle renforce l'idée de solidité, de fiabilité et de tiers de confiance à la différence « des pure Player » dont l'image a été écornée récemment, notamment dans l'affaire N26 où les clients ont vu leurs comptes bloqués sans explication et sans interlocuteur ou institution physique à laquelle s'adresser.

## Malaise dans le réseau

Ces transformations successives impactent les collaborateurs, leur métier et leurs conditions de travail. Comme dans de nombreux secteurs, on constate une hausse des démissions, 1ère cause de départ (devant les départs à la retraite). En 2021, 40 % des salariés en CDI qui ont quitté leur poste ont démissionné (contre 25% en 2014). Aujourd'hui, 30 % des salariés qui rejoignent le secteur bancaire démissionnent au bout de 2 ans. Et 60% ne sont plus là au bout de 5 ans. Là où le secteur bancaire se positionnait comme un employeur attractif, en raison de la diversité des carrières, de la qualité de la formation, du prestige de la fonction, de la sécurité de l'emploi et des avantages sociaux, il n'attire plus les jeunes générations. Les raisons le plus souvent invoquées sont :

### Une organisation constamment chahutée et une augmentation de la charge de travail

Comme nous l'avons vu précédemment, le dimensionnement des effectifs est calculé au plus juste, laissant très peu de marge de manœuvre en cas d'imprévu, devenus pourtant le quotidien des conseillers dans les agences. Le taux d'absentéisme et les difficultés pour couvrir les postes provoquent une désorganisation continue, qui pèse sur le moral des troupes.



***Chaque matin, je dois me demander comment ouvrir et faire fonctionner mes agences, nous confiait un directeur de groupe d'agences, dans un secteur urbain de province. Je dois constamment demander aux collaborateurs présents de compenser et faire toujours plus. Ils doivent aller aider dans une autre agence, ou prendre les RDV d'un conseiller absent, en plus des leurs. Au début, ils le font de bon cœur, mais à la longue, ils s'épuisent...***



## Un manque de sens et une pression commerciale quotidienne

Beaucoup de conseillers (démissionnaires ou pas) pointent du doigt la pression commerciale, et la façon dont elle est animée sur le terrain. Toujours majoritairement fondée sur un nombre de produits à vendre et relayée par des managers de proximité, cette méthode a un effet délétère sur la qualité de la production et sur le sens du métier de conseiller bancaire. L'effet est d'autant plus désastreux que ces modalités d'animation s'opposent aux messages stratégiques, faisant la promotion d'une nouvelle promesse relationnelle de partenariat fiable, d'écoute des projets et des problématiques, et d'une action qui va dans l'intérêt des clients. Selon une étude du syndicat national des Banques, publiée en 2021, basée sur 7000 répondants, 43% des conseillers bancaires interrogés disent devoir faire des choses qu'ils désapprouvent, comme vendre des produits qui leur sont imposés lors de semaines thématiques.

2

Mathieu, 32 ans, ex-conseiller bancaire, et qui a quitté sans regret un grand groupe nous confie :

“

***L'ambiance générale en agence et les conditions de travail se sont dégradées ces 10 dernières années. En cause : une pression commerciale grandissante, une charge de travail de plus en plus importante. Cette charge de travail s'explique notamment par le travail en sous-effectif en agence. Il existe un réel manque de reconnaissance de la part de la hiérarchie. Aujourd'hui, la reconnaissance des salariés est basée uniquement sur ses ventes.***

”

Un responsable RH, ancien manager de réseau d'une grande banque française nous confiait « ça fait 10 ans qu'on se dit ça. Et pourquoi on ne change pas ? Parce que ça marche. Entre 2018 et 2022, on a supprimé 400 postes de directeurs d'agences et on a continué à augmenter les objectifs commerciaux ».

## Un accompagnement de la montée en compétence insuffisant

Une des conséquences de cette tension dans les effectifs des réseaux commerciaux est l'augmentation du « turn over ». Là où les ambitions étaient d'augmenter les durées de poste pour développer l'expertise et la qualité des conseils que les collaborateurs délivrent, on est face à une situation inverse : Une force de vente de plus en plus jeune et inexpérimentée, qui est trop rapidement mise en situation pour pallier les postes vacants, et qui peut se sentir fragilisée face à des clients de plus en plus sachants et exigeants.

En parallèle, la qualité des dispositifs de formation, qui faisaient la fierté des établissements bancaires, est également revue à la baisse. Les services de formation misent de plus en plus sur le distanciel pour réduire les coûts, ce qui est loin d'être suffisant.

3



***Nous travaillons sur la théorie, mais les collaborateurs ont besoin d'être accompagnés sur la pratique et sur la posture face à la clientèle,***



nous confie un responsable formation d'une grande banque française.

Les établissements bancaires renforcent en parallèle le rôle du manager dans la montée en compétence, et participe à la promesse collaborateur d'apporter un cadre de développement des compétences de savoir faire et de savoir être sur le terrain. Mais cela implique pour les managers de proximité de se dégager le temps nécessaire pour cela. Compte tenu de la

multiplication des tâches du quotidien, la mise en œuvre est compliquée.

Enfin, les collaborateurs les plus expérimentés, qui comptaient plusieurs années de pratique et sur lesquels les plus jeunes pouvaient s'appuyer dans une démarche de tutorat, ont quitté les agences, happés par les vagues de départ à la retraite de la génération des « Baby boomers ».

## Des difficultés de recrutement

4

Les établissements bancaires peinent à recruter et à fidéliser les collaborateurs. Ils ont également du mal à se positionner sur le profil des candidats et leur niveau de formation, pour alimenter le réseau commercial.

Un responsable RH nous confiait :



***Nous ne sommes pas à la hauteur de notre promesse collaborateur. Toutes les banques affichent des ambitions fortes de restauration du NPS (satisfaction clients) et du NPE (satisfaction collaborateurs). En réalité, on ne fait ni l'un, ni l'autre. Lorsque l'on embauche des collaborateurs qualifiés (Bac +4/5) ils ont fait des études et s'attendent à faire du conseil à haute valeur ajoutée. Ils sont déçus lorsqu'ils arrivent sur le terrain, car ils doivent faire l'accueil, les tâches du quotidien, contribuer aux actions commerciales « coup de poing », les séances d'appels sortants. Et lorsque l'on embauche des collaborateurs moins qualifiés (Bac +2), on ne tient pas notre promesse de formation, d'accompagnement et de montée en compétence. Par ailleurs, nous n'arrivons pas à proposer suffisamment de télétravail dans le réseau, ce qui est devenu un facteur clé pour le recrutement.***



## Restaurer l'attractivité du métier de conseiller bancaire

### Un beau métier

Pour autant, ce métier de « banquier » demeure un métier passionnant, et utile dans la vie des gens et pour la société. Le cœur de la mission du conseiller est d'accompagner les clients dans leurs projets, aux différents moments de leur vie. Le conseiller est là pour les guider et les aider à concrétiser des étapes importantes : préparer les études des enfants, acheter une résidence principale, préparer sa retraite. Ce métier demande de maîtriser :

- *Des qualités relationnelles : être à l'écoute, comprendre les clients, leurs enjeux, leurs peurs*
- *Des qualités techniques : maîtriser les produits, la fiscalité, le cadre réglementaire, la sécurité*

Le métier de conseiller bancaire, sur le papier, est un métier qui a de nombreux atouts pour attirer les vocations.

Mais, pour autant, c'est l'exercice même du métier qui doit être repensé. Avec l'avènement des nouvelles générations (Y et Z), majoritairement représentées dans la force de vente, conjugué aux conséquences sociologiques de la crise sanitaire, le rapport au travail évolue. L'âge moyen des conseillers particuliers et professionnels est de 36,6 ans. Il n'est plus question pour ces générations de réaliser l'intégralité de leur carrière dans une même entreprise. Elles sont à la recherche d'expériences professionnelles à haute valeur ajoutée, permettant de conjuguer l'équilibre professionnel et la vie privée. Mais aussi d'exercer un métier de façon autonome, et qui valorise la prise d'initiative et l'engagement.

## Aligner la promesse relationnelle, l'évaluation des compétences et de la performance, et l'animation commerciale pour donner du sens

Alors que l'ensemble des établissements bancaires travaillent sur des engagements RSE, prônent depuis des années des valeurs humanistes d'accompagnement des clients dans leurs intérêts, d'être à l'écoute de leurs besoins et de mettre la satisfaction des clients au centre de leur stratégie, il est absolument indispensable que ces valeurs soient illustrées au plus près du terrain par des pratiques d'animation du collectif cohérentes.

Les conseillers soulignent de plus en plus cette dichotomie entre les discours « d'en haut » auxquels ils adhèrent et qui donnent du sens au métier et la réalité « d'en bas ».

*« On nous demande d'appeler les clients pour des actions commerciales thématiques et on ne récompense que les bons vendeurs ».*

Concernant l'animation commerciale, de nombreux établissements on fait bouger les lignes en proposant de travailler sur deux axes :

- *Une approche client par « moment de vie », s'appuyant sur l'exploitation de la DATA et produisant des « leads » de plus en plus pertinents et efficaces*
- *L'animation de l'intensité relationnelle, s'agissant pour les conseillers d'avoir une activité suffisante (nombre de RDV/ contacts avec les clients) et de qualité (pour permettre la transformation de ce contact en commercialisation de services et de produits)*



Par ailleurs, la multiplicité des canaux permet d'intensifier la relation avec les clients, charge au conseiller et au manager d'organiser au mieux la gestion de ces flux pour gagner en efficacité.

L'évolution de la performance doit valoriser cette démarche par le choix du type d'objectifs et des bons indicateurs à piloter : C'est parce le conseiller génère une activité suffisante et qualifiée et qu'il applique des pratiques commerciales centrées clients, qu'il va produire de la valeur (des ventes, de la satisfaction et de la fidélité). Par conséquent, la performance doit être évaluée sur l'intégralité de cette démarche :

- *La volume et la qualité de l'intensité relationnelle*
- *La transformation de cette activité*
- *La satisfaction des clients*

### **Proposer des parcours de carrière personnalisés**

Une des forces du secteur bancaire est l'accès à une grande diversité de métiers et il est important pour les collaborateurs de pouvoir se projeter. Auparavant, le schéma classique d'évolution dans le réseau était le suivant : Conseiller => Directeur d'Agence => Fonctions supports. Il s'agissait de passer à l'étape suivante le plus rapidement possible, seule marque de reconnaissance et seule source de revalorisation salariale significative. Face aux nouvelles générations, ce modèle est désormais largement dépassé. Tous les collaborateurs performants n'ambitionnent pas un passage au grade de Manager. Tous les collaborateurs ne souhaitent pas changer de métier tous les 2 ans. Il est donc nécessaire de proposer de nouvelles perspectives :

- *Avoir la capacité d'accompagner et valoriser l'expertise d'un collaborateur sur son métier (proposer plusieurs niveaux de séniorité pour un même métier ou généraliser les « postes bis »)*
- *Favoriser les « parcours en Z » pour permettre aux collaborateurs d'évoluer dans tous les secteurs de l'entreprise (Back/Middle/Fonctions Supports) ce qui leur donnera une vision d'ensemble, développera la culture d'entreprise par la compréhension des enjeux de chacun.*

### **Repenser la notion de mobilité**

Les difficultés pour se déplacer sont de plus importantes pour les salariés. Dans les métropoles, les transports collectifs fonctionnent de plus en plus mal, ce qui provoquent retard et stress dans la vie quotidienne. Et dans les zones rurales, là où l'utilisation de la voiture est indispensable, les collaborateurs font face à une facture de carburant qui s'envole. Le besoin de travailler au plus proche de son domicile est devenu un gage de l'équilibre vie professionnelle/vie privée, et doit être intégré dans la promesse collaborateur.

Dans les métropoles, et notamment en Ile de France, là où le taux de démission et d'absentéisme est le plus important, l'enjeu est de taille. Pour autant, la densité du maillage d'agences permet aux établissements bancaires d'affecter les collaborateurs à moins de 20 mn de chez eux. C'est un engagement fort, qui aurait de l'impact auprès des jeunes parents notamment.



Par ailleurs, la multiplicité des canaux permet d'intensifier la relation avec les clients, charge au conseiller et au manager d'organiser aux mieux la gestion de ces flux pour gagner en efficacité.

L'évolution de la performance doit valoriser cette démarche par le choix du type d'objectifs et des bons indicateurs à piloter : C'est parce le conseiller génère une activité suffisante et qualifiée et qu'il applique des pratiques commerciales centrées clients, qu'il va produire de la valeur (des ventes, de la satisfaction et de la fidélité). Par conséquent, la performance doit être évaluée sur l'intégralité de cette démarche :

Dans les secteurs ruraux, la problématique est inverse. La faible densité du nombre d'agence laisse peu de choix aux collaborateurs qui ne souhaitent pas trop s'éloigner de chez eux. Mais, les nouveaux outils de mobilité ouvrent des perspectives : un collaborateur, basé dans une agence, peut intercepter le flux des demandes des clients sur l'ensemble d'une région

et proposer facilement des RDV à distance. Il peut donc agir sur des périmètres bien plus larges que celui de l'agence.

Concernant la mise en place du télétravail, levier de recrutement désormais très important, elle est encore compliquée dans les réseaux commerciaux. L'agence reste un commerce de proximité. Pour autant, le développement du RDV conseil en visio est une demande très forte des clients et peut être réalisé en agence et à domicile. Mais cette pratique demande de la professionnalisation tant au niveau des collaborateurs que des managers.

### **Devenir une entreprise apprenante**

Un des leviers majeurs pour les nouvelles générations de collaborateurs est la professionnalisation et l'envie de multiplier les missions enrichissantes. La formation n'est pas le seul moyen d'acquérir de nouvelles compétences et de développer son expertise. Il est donc important de développer d'autres dispositifs d'accompagnement :

#### **Revenir à des formations en présentiel**

Les RH formation ont abandonné massivement la formation en présentiel au détriment du distanciel, permettant d'accroître le volume de collaborateurs formés en diminuant les coûts. Mais le curseur a peut-être été placé un peu loin, car la formation en présentiel possède des vertus non négligeables. Au-delà de l'efficacité pédagogique, ce format permet aux collaborateurs de prendre du recul par rapport à leur quotidien en agence et de constituer un réseau sur lequel ils peuvent s'appuyer en cas de questions ou de difficultés dans leur métier. Aujourd'hui, dans cette période post crise sanitaire, les conseillers revendiquent le besoin de partager et de s'entraîner ensemble, dans le cadre de session collective en salle.

#### **Développer les communautés métiers et le partage entre pairs**

Les outils collaboratifs permettent aujourd'hui d'organiser des communautés par métiers et de développer les échanges de bonnes pratiques. Lorsqu'elles sont bien animées, ces communautés sont très efficaces pour avoir des réponses instantanées et collaborer. Il est important de veiller au bon dimensionnement pour favoriser le dialogue et la richesse des apports.

## Renforcer le coaching et l'accompagnement terrain

Depuis plusieurs années, nous parlons de coaching et du rôle du manager coach. Ce rôle de guide et d'accompagnateur au quotidien est fondamental : il s'agit d'investir du temps pour la montée en compétence d'un collaborateur et ne pas seulement s'attacher aux résultats qu'il produit. C'est un exercice extrêmement valorisant pour le coaché :

“*Tu me donnes de ton temps et tu t'intéresses à moi*”

et pour le coach

“*Je connais mieux mon collaborateur. Cela permet d'identifier les points forts et donc de les valoriser et de capitaliser dessus en organisant du partage de pratiques, et d'identifier les axes d'amélioration.*”

Pour autant, la réalité nous montre qu'il est difficile pour les managers de dégager le temps nécessaire pour proposer un accompagnement régulier de l'ensemble des collaborateurs. Ne faut-il pas que ce coaching soit porté par d'autres acteurs et notamment au niveau des fonctions supports délocalisées qui sont en charge principalement du pilotage et de l'animation commerciale et en relai bien souvent du national ?

# 3

## Miser sur l'apprentissage

Plusieurs établissements bancaires développent leur Centre de Formation et d'Apprentissage (CFA), en misant sur l'alternance pour couvrir les besoins du réseau. C'est un bon moyen de former des collaborateurs au métier (avec une véritable expérience du terrain) et de l'intégrer dans la culture de l'entreprise. Mais, là encore, le rôle du tuteur (bien souvent un directeur d'agence) est fondamental. La qualité du suivi et de l'accompagnement, la diversité des activités qui seront confiées vont être moteur dans le choix de l'alternant de poursuivre l'aventure vers un métier de conseiller. Et, à ce stade, le taux de transformation reste assez faible (environ 25%).

# 4

## Assouplir l'organisation

Et pour finir, il est important d'aborder l'axe de l'organisation des conditions de travail dans le réseau, et comment lui donner les ressources de renfort suffisantes pour faire face sereinement aux imprévus. Dans les années 2000, il existait dans tous les établissements bancaires des communautés de collaborateurs « volants ». Concrètement, un collaborateur qui faisait part de son absence à 8h du matin était remplacé à 10h. Ces collaborateurs étaient valorisés, formés, mieux rémunérés et avaient fait le choix de ce statut. Cela apportait de la sérénité aux agences et aux collaborateurs qui ne se trouvaient pas balloter continuellement d'une agence à une autre. Certes, ce dispositif à un coût. Mais c'est un coût qui peut être absorbé par les gains qu'il va produire en NPS/NPE et PNB supplémentaire.

# 5

**En conclusion, les banques souffrent comme beaucoup d'autres grandes organisations d'autres secteurs d'un déficit de main d'œuvre. Les plus jeunes se détournent de ces métiers, qui ne répondent plus à leurs nouvelles aspirations, comme c'était le cas dans les décennies précédentes. Les différents plans de réorganisation ont mis les réseaux bancaires sous tension, en diminuant les ressources et en fixant des ambitions de développement commercial toujours plus élevées. Le sens donné au métier, l'autonomie et la responsabilisation, la revalorisation des conditions de travail peuvent permettre à ce métier passionnant d'attirer de nouveaux talents. Mais le chantier est vaste et implique une rupture avec les pratiques d'animations commerciales et des moyens supplémentaires (ressources/formation). Mais, a-t-on encore envie d'investir sur les réseaux d'agences bancaires ?**

---

## **Définitions :**

**\*Ratio cost to serve :** coût pour servir. C'est le coût généré par le service que l'on apporte à un client. Il doit donc être optimisé au regard du potentiel de rentabilité de tel ou tel segment de clientèle

**\*\*Soutenabilité du réseau :** La charge de travail que le réseau peut absorber

**\*\*\* Attrition :** Lorsque les clients résilient leurs produits ou quand ils passent dans une entreprise concurrente

## **Sources :**

Interviews de collaborateurs

- **Responsable de projets de transformation**
- **Responsable de projets RH**
- **Conseillers et Managers de réseau**
- **Responsable de formation**
  
- **Etude SNB**
- **Article Les ECHOS décembre 2022**
- **Etude FBF**
- **Observatoire des métiers de la banque**

## **Contact :**

**Isabelle AUTIER BURY**

*Senior Manager Talan Consulting*

[Isabelle.autier-bury@talan.com](mailto:Isabelle.autier-bury@talan.com)

06 20 35 77 19