



# NOUVEAUX MÉTIERS ET ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES : À QUOI RESSEMBLERA L'AGENCE BANCAIRE DE DEMAIN ?

CHRONIQUE

5% des agences des banques françaises ont fermé en 10 ans, selon une étude du groupe BCG, soit environ 2 000 points de vente. Pourtant, il s'agit d'un des pourcentages les plus bas d'Europe, en comparaison avec l'Allemagne qui enregistre un taux de plus de 24%, ou encore l'Espagne avec près de 40% de fermeture<sup>1</sup>.

La tendance, en France, est ainsi à la rationalisation du réseau national, les canaux Internet et mobile étant aujourd'hui davantage plébiscités par les clients. Toutefois, les agences n'ont pas dit leurs derniers mots et peuvent toujours fait l'objet d'innovation à l'image de certaines néo-banques comme Anytime qui, en partenariat avec Photomaton, transforme les cabines photographiques en mini-agences bancaires automatiques où il est possible d'ouvrir un compte de paiement en quelques minutes<sup>2</sup>. En conséquence, pour se maintenir, l'agence bancaire doit se réinventer et cela passe notamment par l'appui de ses collaborateurs.

L'adoption par de plus en plus de banques de stratégies omnicanales façonne l'agence de demain, qui capitalise sur le contact humain et voit évoluer ses métiers. Si certains métiers vont apparaître, certains existants vont prendre une importance capitale. L'Observatoire des métiers de la banque dresse ainsi dans son dernier rapport un panorama des 25 « métiers-repère »

1. <https://bit.ly/2rWJGo3>

2. <https://www.cbanque.com/banque-en-ligne/actualites/70918/anytime-transforme-les-photomatons-en-agences-bancaires>

qui façonneront l'agence bancaire de demain tels que le « spécialiste de la relation client omnicanale »<sup>3</sup>. D'ici 2025, les entités bancaires se seront adaptées aux évolutions digitales, devenant ainsi des « agences d'excellence » où chaque client y recevra un traitement personnalisé.



Toutefois, peu de métiers vont être amenés à disparaître. Au contraire, la plupart vont se transformer avec un renforcement de la spécialisation de l'expertise, pour être en mesure de répondre aux nouvelles exigences du secteur. En effet, avec la dématérialisation des services bancaires, les clients se rendent désormais en agences pour bénéficier de conseils spécialisés et des connaissances expertes dans des domaines tels que les prêts immobiliers ou la gestion de patrimoine. Les banques ont tout intérêt à former leurs collaborateurs afin qu'ils acquièrent ces connaissances.

## VALORISATION DES COMPÉTENCES TECHNOLOGIQUES

Intelligence artificielle, big data... il est indéniable que les nouvelles technologies sont en train de bouleverser le fonctionnement de l'agence bancaire, notamment afin d'enrichir les compétences relationnelles des salariés. Par exemple, grâce à l'analyse des données en temps réel, ils seront ainsi informés de la situation du client, notamment de son profil et de son historique financier, permettant ainsi d'orienter l'entretien au mieux et de proposer des solutions adaptées. Afin de soutenir

3. « Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizons 2025 : réussir l'accompagnement au changement »  
[http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/nouvelles\\_competchences\\_transformation\\_metiers\\_2025](http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/nouvelles_competchences_transformation_metiers_2025)

## ADAPTABILITÉ ET AGILITÉ AU COEUR DE LA TRANSFORMATION DES AGENCES BANCAIRES

le déploiement des nouvelles technologies bancaires, les collaborateurs de l'agence de demain joueront également un rôle de formateur afin d'assister les clients dans la prise en main de ces outils dématérialisés, pour qu'ils puissent en tirer un maximum de profit.

Si la manipulation des outils numériques est désormais une compétence vitale pour les salariés de banque, l'adaptabilité et le travail en équipe seront également des atouts précieux. D'ailleurs, l'Observatoire des métiers de la banque a identifié 8 compétences qui seront particulièrement nécessaires aux collaborateurs afin de suivre le rythme dynamique de l'évolution du secteur : s'adapter au changement, apprendre à apprendre, travailler de façon communautaire, communiquer/avoir de l'impact, s'orienter vers le client, résoudre les problèmes et développer ses compétences.

La transformation de l'agence bancaire se fera également du côté des collaborateurs. Les nouvelles attentes de la génération Y forcera les agences à remettre en cause leur fonctionnement, pour apporter plus d'agilité et élargir les périmètres d'action, allant jusqu'à la mise en place de nouveaux modes de travail, favorisant les contrats en freelance et la multiplicité des lieux et horaires de travail.

## UN NOUVEAU MODÈLE MANAGÉRIAL : LE LEADERSHIP SERVITEUR

Les managers ont et auront un rôle important à jouer pour réussir cette transition vers l'agence du futur, notamment en motivant et en guidant leurs équipes. Certaines banques ont ainsi revu leur modèle managérial en s'inspirant du professeur Dan Cable (London Business School) qui avance que la traditionnelle approche top-down est peu efficace et propose le concept de leader serviteur<sup>4</sup>. Contrairement au traditionnel dirigeant attaché à contrôler, le leader serviteur se voit au service du développement et de l'épanouissement de son équipe, à qui il apporte son soutien psychologique et pratique. Un tel leader encourage l'expression d'idées constructives et les initiatives des collaborateurs.

Le professeur Dan Cable explique que cette approche a notamment permis à la banque Standard Chartered de faire

4. <https://bit.ly/2YLzoXf>

prospérer son réseau d'agences en Chine. Un responsable banque de détail a appris que le personnel des agences appréhendait ses visites. Il s'est mis à venir sans prévenir, à tenir des réunions informelles en demandant aux collaborateurs de lui dire comment il pouvait les aider à mieux gérer leur agence.

En les consultant et en écoutant leurs idées innovantes, la satisfaction client a bondi de 54 % et les plaintes ont chuté de 29 %. Certaines banques mettent cet exemple en pratique, comme Banco Bradesco, qui se sert de l'Intelligence Artificielle pour transformer l'expérience des salariés et des clients. Des solutions technologiques ont été mises en oeuvre pour aider le personnel de Bradesco à répondre aux questions des clients en matière d'assurance, de régime de retraite, de cartes bancaires et de placements.

Que ce concept du leadership convienne à toutes les banques ou non, il souligne le fait que les responsables de banque et d'agence, comme leurs employés, doivent montrer l'exemple.

La modernisation des agences pour la nouvelle ère numérique et le libre-service bancaire ne peut se faire sans réinventer les compétences des employés et la façon de les diriger, par exemple avec la gestion de projet en mode agile. Il est certain que certains postes traditionnels, comme le préposé au guichet, vont disparaître mais de nouveaux métiers se transforment et se développent par ailleurs.

Même si les clients ne vont plus en agence pour leurs opérations bancaires courantes, nombreux sont ceux qui attendent des professionnels une connaissance approfondie de leur situation financière. Les agences bancaires restantes doivent apporter une valeur ajoutée et se différencier sur le marché, en valorisant leur capital humain unique pour apporter une expérience client plus personnalisée.