

# Attractivité des métiers de la banque

6 priorités pour réenchanter la profession



# Edito

---

Les banques sortent renforcées de la crise Covid. Leur rôle dans le soutien de l'activité, reconnu par les Français, a redoré leur image et leur a permis de regagner la confiance de tous. Cette période a également vu chaque personne se questionner, réévaluer ses envies, ses besoins, ses motivations... et in fine, requestionner la place du travail. Le secteur bancaire a mal anticipé ces aspirations naissantes et subit une désaffection croissante. Les nouvelles générations attendent plus d'autonomie, plus de flexibilité dans le travail, plus d'engagement au service de la société et de l'environnement. Si les banques ont progressé en la matière, elles restent des entreprises très pyramidales, au rythme de décision long et à la liberté d'initiative rare. Les banques peinent également à fidéliser leurs conseillers. Malgré la diversité des métiers, les opportunités et les perspectives, un nombre croissant de collaborateurs choisit de réorienter sa carrière et les démissions atteignent des niveaux jusqu'alors inconnus.

Or, le modèle des banques de détail françaises se caractérise par l'alliance étroite de l'Humain et du digital. Si les Femmes et les Hommes quittent le navire, les banques ne parviendront plus à satisfaire leur promesse relationnelle. L'attractivité des métiers de conseil bancaire est donc déterminante pour la performance future des banques de détail. Face au constat d'un désamour croissant, les banques questionnent leurs modèles et les modes de fonctionnement traditionnels. Certaines initient des mouvements. Pour ce livre blanc, nous avons rencontré nos clients qui représentent la majorité des institutions bancaires en France et avons interrogé des centaines de collaborateurs. Ces témoignages ont permis de préciser l'état des lieux, d'échanger sur les pratiques à l'œuvre et d'éclairer les leviers pour réenchanter le métier de banquier. Nouvelles Donnes est fière de vous partager ces propositions et nous nous réjouissons d'échanger prochainement avec vous sur ces sujets.

# Sommaire

---

## **01.** p.5

L'ampleur du désamour

## **02.** p.9

Le paradoxe d'une gloire retrouvée

## **03.** p.14

Trois clés pour sortir de l'impasse

3.1 À l'échelle de la personne : faire grandir le métier

3.2 À l'échelle du collectif : pourvoir les postes et adapter le management

3.3 À l'échelle de l'institution : oser transformer le modèle de banque

## **04.** p.37

Prospectives et idées pour bouger

## **05.** p.39

Conclusion

# L'ampleur du désamour.

---

# Le métier de conseiller ne fait plus rêver et enregistre des turnovers inédits



Longtemps associée à la sécurité de l'emploi et à des perspectives de carrière où le salarié s'engageait sur la durée, la banque est devenue un secteur comme les autres. Les démissions y représentent en moyenne 35 % des départs en CDI contre 25 % en 2014 et 40 % pour l'ensemble du secteur privé en 2020. Bien que moins affectés grâce à leur forte image de soutien aux territoires, les banques régionales sont aussi concernées. L'époque et les générations ont néanmoins changé. Le temps d'une carrière dans le même établissement est révolu. Les collaborateurs se renseignent sur les opportunités qu'offre le marché et saisissent celles qui se présentent. Les équipes ont par ailleurs l'ambition d'avoir une activité porteuse de sens et attendent une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail. Ces deux phénomènes entraînent de plus en plus de collaborateurs vers

d'autres aventures professionnelles. Jadis très faible, le turnover dans les banques croît régulièrement : 10,5 % en 2016, 12% en 2021 selon l'Insee pour en faire un secteur bientôt similaire au reste de l'économie.



1. Frédéric Guyonnet, président du SNB cité dans l'article « Emploi : les banques ne font plus rêver », Les Echos, 20 janvier 2020



# Les jeunes diplômés boudent le secteur bancaire

Au printemps 2021, Danone, L'Oréal et Google trustent les trois premières places des entreprises les plus citées en tant qu'employeur de référence par les étudiants et jeunes diplômés d'écoles de commerce et d'ingénieurs<sup>1</sup>. Le premier établissement bancaire n'arrive qu'à la 29<sup>ème</sup> place. En 10 ans, le secteur bancaire a connu une forte régression en terme d'attractivité. La banque pâtit d'une image conservatrice auprès des jeunes.

## Classement des banques en tant qu'employeur de référence chez les jeunes diplômés

	2021	évol vs 2011
BNP Paribas	29 <sup>ème</sup>	(-20)
Société Générale	45 <sup>ème</sup>	(-24)
Crédit Agricole	53 <sup>ème</sup>	(-6)
HSBC	57 <sup>ème</sup>	(-46)
Crédit Mutuel	80 <sup>ème</sup>	(-17)
Banque Populaire	109 <sup>ème</sup>	(-15)

Palmarès Universum et Harris Interactive & EPOKA

Le métier de banque de détail n'attire malheureusement plus autant que par le passé et souffre depuis quelques années d'un véritable problème d'image. Les métiers dans la banque de détail sont nombreux et diversifiés mais cela est peu connu et trop peu relayé par les banques et la Fédération bancaire française (FBF)

Vincent THEBAULT  
Directeur régional de SG Laydernier

1. Palmarès 2011 & 2021 des entreprises préférées des étudiants et jeunes diplômés Universum et Harris Interactive & Epoka

# Chiffres clés

---



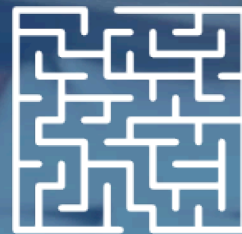
Plus de 15% des postes ne sont pas pourvus dans les réseaux bancaires.



12% des collaborateurs de la banque quittent leur emploi chaque année. Un rythme en croissance continue dans le secteur.



En 10 ans, les 6 premières banques en France ont perdu en moyenne + de 20 places parmi les employeurs préférés des jeunes diplômés.



83% des banques françaises déclarent avoir de grandes difficultés à recruter et choisir leurs recrues trop souvent par défaut.



# Le paradoxe d'une gloire retrouvée.

---



# Le secteur bancaire a regagné la confiance de ses clients

En 2008, les banques étaient perçues comme responsables de la crise financière. Les indicateurs de confiance dans le secteur se sont dégradés sensiblement. A l'inverse en 2020, les banques ont fait partie de la solution. En première ligne, les banques ont su répondre aux attentes de disponibilité et de proximité exprimées par les clients.

## L'image des banques françaises a souffert de la crise financière de 2008.

Le modèle latin des banques françaises a l'ambition de construire une relation durable du client avec le conseiller, acteur de confiance, capable d'éclairer les solutions pertinentes sur l'ensemble des univers de besoins financiers. Ce modèle diffère nettement du modèle anglo-saxon bâti sur des verticales métiers très fortes. En France, le client parle de « sa banque » quand aux Etats-Unis il répartit son argent entre différents partenaires. Le conseiller a toujours été considéré par les clients comme le pilier de la relation bancaire. Sa valeur et son expertise sont reconnues et il est interrogé sur une large palette de besoins. En 2008, la crise financière a dégradé l'image de sérieux du secteur. Bien que les conseillers en agence n'aient eu aucune responsabilité personnelle dans la crise des subprimes, les banques ont été tenues pour responsables ou du moins complices de la situation et leurs relations avec les clients se sont détériorées. En 2011, 40% des clients avaient confiance dans le système bancaire, selon un sondage de Harris Interactive. Pour l'ensemble des acteurs de la banque, les taux de recommandation spontanée des clients étaient négatifs. Ce désamour vis-à-vis du banquier a parfois pris des proportions démesurées.

Les chargés de clientèle particuliers, premiers interlocuteurs des clients dans les agences bancaires, ont été victimes d'une vague de défiance voire, d'incivilités. Entraînant, de facto, une nette dégradation de leurs conditions de travail. Conscient de la détérioration de sa réputation et des conditions en agence, le secteur bancaire a œuvré pour regagner la confiance de ses clients.

## Les actions menées par la banque ont permis d'inverser la tendance.

Dès 2011, des campagnes de communication ont été lancées pour redorer le blason des acteurs. Par ailleurs, la réglementation a poussé à une plus grande transparence des tarifs. Les banques ont aussi fortement investi dans l'offre digitale fournie aux clients, source de satisfaction, grâce à la facilité d'usage, la disponibilité et la richesse des services (consultation et gestion des comptes, virements, souscription de produits, échanges avec le conseiller...). L'étude menée par la FBF en 2020<sup>1</sup> démontre que ces efforts ont payé. Le client fait de nouveau confiance à la banque pour sécuriser ses avoirs et salue la qualité de ses services. Les Français perçoivent les banques françaises comme :



**67 %** dignes de confiance pour la sécurité de leur argent



**62 %** d'entre eux sont attachés à la notion de qualité de services



**60 %** dignes de confiance de manière générale (soit +20pts par rapport à 2011)

1. Etude menée par la FBF, « Les Français, leur banque, leurs attentes » auprès de 4 009 personnes en novembre 2020

# Le secteur bancaire a regagné la confiance de ses clients

Les banques sont aujourd'hui les acteurs du quotidien avec le plus important capital confiance auprès des Français<sup>1</sup>. Les investissements importants réalisés pour réduire la fraude et protéger les données bancaires personnelles leur permettent d'arriver en tête des acteurs dignes de confiance, devant les fournisseurs d'énergie, et surtout loin devant les GAFAs.

Faites-vous confiance à votre ... ?

Banque	63 %
Fournisseur d'énergie	30 %
Web marchand	21 %

Enfin, la crise Covid a permis de matérialiser le rôle essentiel des banques au service de l'économie.

**Les banques présentent « un caractère indispensable à la nation » au même titre que les magasins alimentaires ou les pharmacies.**

L'implication des banques dans la distribution des Prêts Garantis par l'Etat, ou « PGE », et l'ouverture des agences pendant les confinements ont marqué un tournant dans le regain de confiance des clients. Les banques ont démontré leur implication dans la vie économique du pays et leur importance dans le quotidien des Français.

Le président Macron avait ainsi souligné en mars 2020 que les banques faisaient partie des commerces essentiels. Elles ont été classées parmi les opérateurs d'importance vitale. Les Français estiment qu'elles<sup>2</sup> :



**86 %** sont incontournables au quotidien



**79 %** sont indispensables au développement des territoires



**70 %** <sup>+8pts vs 2018</sup> participent au dynamisme de l'économie

En ayant mis l'humain au cœur de leur modèle relationnel, les banques ont réussi en période de crise à rassurer les Français et à mettre en lumière la position centrale du conseiller bancaire.

**Même si les relations à distance se multiplient, les Français restent attachés à l'accessibilité à un conseiller bien formé et compétent.**

Les banques proposent des offres Selfcare de qualité avec des applications et des sites Internet qui permettent au client d'exécuter un grand nombre d'opérations en toute autonomie. Les contacts à distance se sont multipliés et le besoin d'immédiateté de réponse s'est renforcé. Le client attend de son conseiller disponibilité et réactivité. Néanmoins, le conseiller reste incontournable pour accompagner sur les besoins plus complexes, tel que le financement immobilier, les placements financiers, la défiscalisation ou la transmission de patrimoine.

1. Etude Deloitte 2021 sur les relations entre les banques et les clients

2. Etude menée par la FBF, « Les Français, leur banque, leurs attentes » auprès de 4 009 personnes en novembre 2020

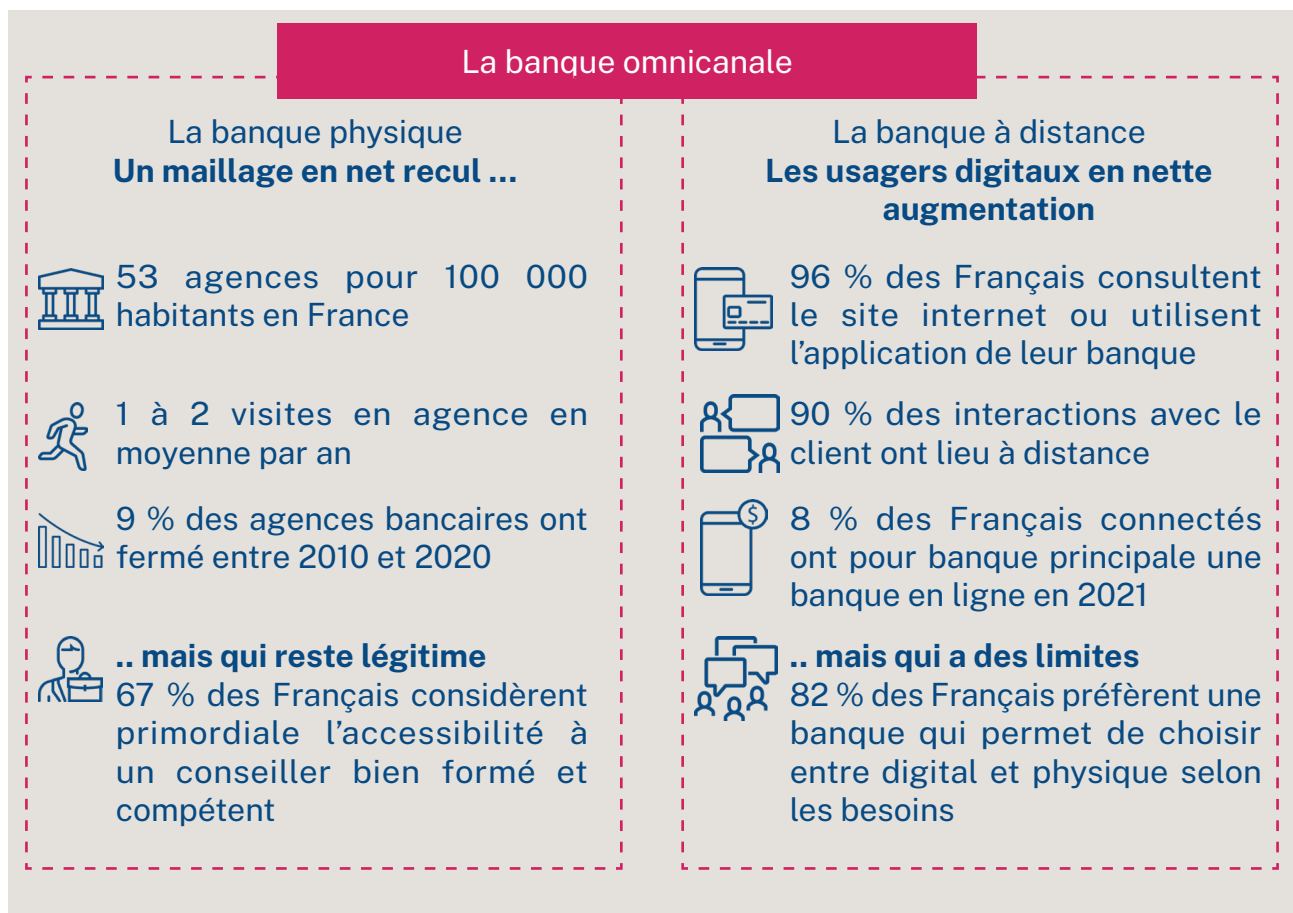
# Le secteur bancaire a regagné la confiance de ses clients

Les conseillers en agence se sont mobilisés pour répondre au mieux aux demandes des clients. Leurs actions ont été saluées, ils bénéficient aujourd'hui d'une image positive<sup>1</sup> :

- **91%** « agréable avec une bonne qualité d'écoute »
- **86%** « clair dans sa communication et dans ses conseils »
- **84%** « très disponible, répond vite »
- **81%** « connaît ma situation, mes besoins »
- **81%** « pertinent par ses conseils »

Ainsi, même si le client recourt de plus en plus aux outils numériques proposés par la banque pour ses opérations simples, il s'appuie aussi fortement sur son conseiller dont il salue la qualité et la proximité.

Malgré cette dynamique positive, les métiers de conseil dans la banque ont perdu de leur attractivité. Les jeunes diplômés boudent de plus en plus le secteur. La banque rêve d'intrapreneurs mais attire et conserve des collaborateurs en recherche de sécurité de l'emploi.



1. Etude menée par IN Banque en 2022 auprès de 1 045 Français

# En synthèse



La banque bénéficie d'une **confiance retrouvée** et exemplaire dans le service qu'elle fournit



Le grand public reconnaît **le rôle indispensable et l'impact** de l'action des banques sur le dynamisme des territoires



Les conseillers sont **engagés et reconnus** dans l'accompagnement qu'ils délivrent



Le secteur a su intégrer **les possibilités du digital** dans la proposition de valeur pour être un acteur de son temps

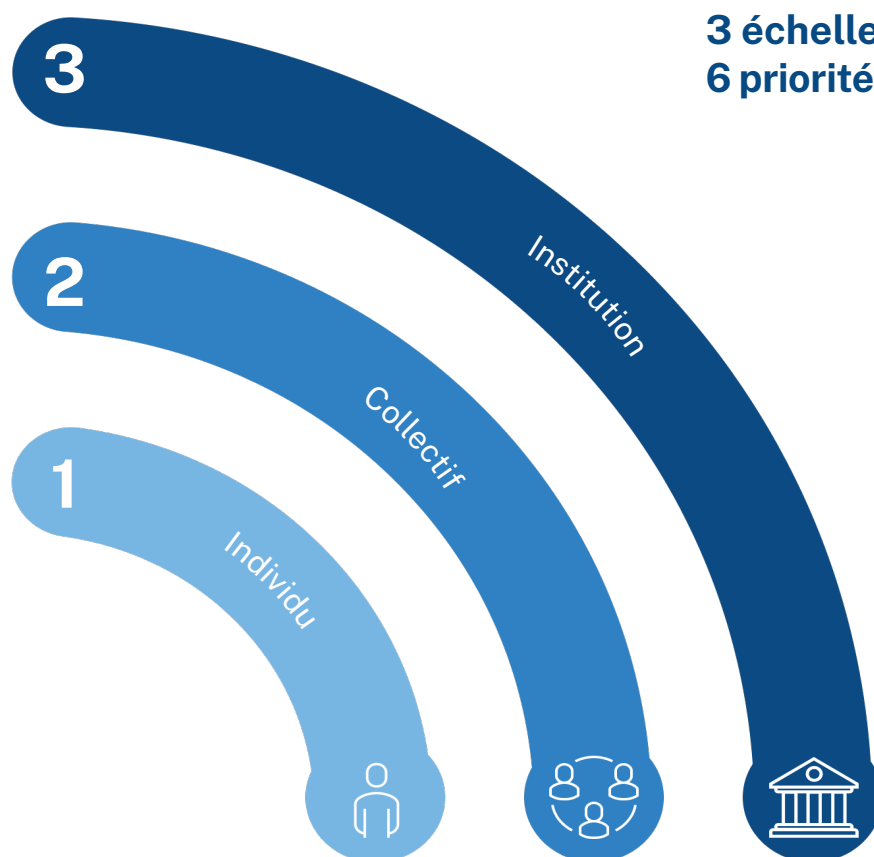




# Trois clés pour sortir de l'impasse.

---

# Agir avec cohérence, à toutes les échelles



**3 échelles pour  
6 priorités d'action**

## À l'échelle de la personne

Faire grandir le métier

Priorité #1 : Redonner  
du sens au métier

Priorité #2 : Faire  
briller le costume du  
banquier

## À l'échelle du collectif

Pouvoir les postes  
et adapter le  
management

Priorité #3 :  
Accompagner les  
parcours de carrière,  
des recrutements  
aux promotions

Priorité #4 : Investir  
dans le management  
de proximité

## À l'échelle de l'institution

Oser transformer le  
modèle de banque

Priorité #5 : Repenser  
l'organisation ou  
travail

Priorité #6 :  
Transformer  
l'expérience de la  
banque

# Agir avec cohérence, à toutes les échelles

 A l'échelle de la personne  
Faire grandir le métier

Le métier de banquier se caractérise par un savant mélange d'aptitudes relationnelles et d'expertises métier. Comme l'a démontré Dan Pink dans son livre *The Puzzle of motivation*, la clé de la motivation des collaborateurs réside dans l'équation :

**Motivation =**  
Sens + Maîtrise + Autonomie

Si le dernier élément tient aussi à la place du management (qui sera abordé dans un chapitre suivant), le sens du travail réalisé et la maîtrise de sa pratique sont des aspects déterminants du métier qui font sa grandeur et tout son intérêt.

**Priorité #1 : redonner du sens  
au métier**

**Priorité #2 : Faire briller le costume  
du banquier**







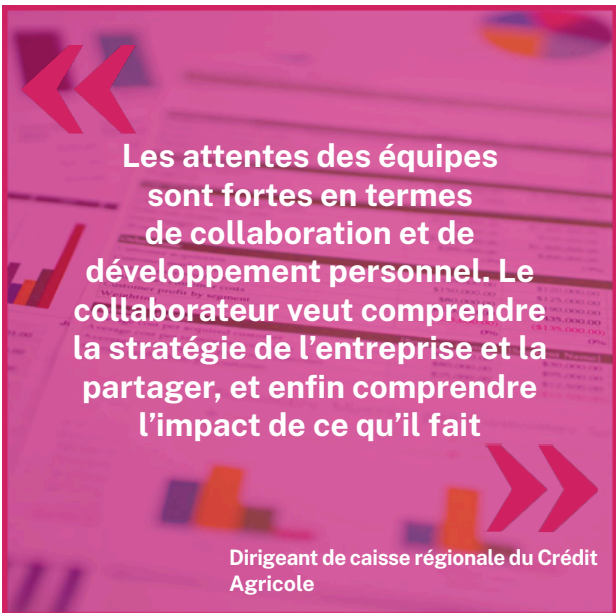
## Priorité #1 : redonner du sens au métier

Afin de répondre aux difficultés que pose le manque d'attractivité, la banque doit avant toute chose redonner du sens à son action en mettant en avant son rôle essentiel dans l'économie. Résonner avec la prise de conscience sociétale.

Les nouvelles générations souhaitent avoir une position qui compte, qui a du sens au sein de l'entreprise mais aussi à l'extérieur. Ces envies sont celles d'une génération responsable qui assume ses choix. Les valeurs et les missions de la société passent de plus en plus avant le prestige social et économique.

**78%** des salariés accorderaient une

plus grande importance aux questions RSE dans leur entreprise si ils pouvaient en décider.<sup>1</sup>



Les attentes des équipes sont fortes en termes de collaboration et de développement personnel. Le collaborateur veut comprendre la stratégie de l'entreprise et la partager, et enfin comprendre l'impact de ce qu'il fait

Dirigeant de caisse régionale du Crédit Agricole

La prise de conscience par les banques des enjeux de RSE est arrivée tardivement, alors même que les préoccupations de la population sur ces sujets n'ont cessé d'augmenter. Sur le sujet déjà ancien de l'égalité femme/homme, les preuves tardent à venir. Les femmes représentent 57% des salariés du secteur, 49% des cadres... mais à peine plus de 25% de dirigeantes. L'apparition de codes de conduite, le traitement des sujets de parité et d'inclusion ainsi que les campagnes de sensibilisation et de communication en interne démontrent les intentions... Les équipes attendent maintenant des faits.

Le volet environnemental cristallise aujourd'hui les attentions. Les banques se positionnent largement sur le financement des acteurs de la transition climatique et les labels ESG pour (« Environnemental, Social et Gouvernance ») pullulent. Toutes les banques affichent de fortes ambitions autour de la finance durable. Au-delà des intentions, les collaborateurs - comme la société - attendent des preuves concrètes qui matérialisent cet engagement. Pourtant, le champ très large des projets éligibles ESG est challengé par nombre d'acteurs qui le jugent insuffisamment contraignant, portant atteinte à la valeur de ces labels (ex. sur les questions du gaz naturel ou du nucléaire).

1. Sondage Viavoice réalisé en 2015





## Priorité #1 : redonner du sens au métier

Par ailleurs, des études portées par des ONG (comme «Banking On Climate Chaos») mettent en doute la probité des banques en matière de réorientation des investissements. Justes ou non, ces opinions largement relayées dans les médias laissent encore planer le doute sur l'engagement réel des banques. Des initiatives se font pourtant jour et transforment progressivement le paysage :



- Certaines banques co-investissent dans des entreprises de production d'énergie renouvelable et s'affichent déjà comme des producteurs alternatifs d'électricité.
- Les plans de mobilité verte se multiplient et l'offre des banques autour des véhicules s'étoffe en intégrant les ambitions de neutralité carbone. La flotte de véhicules pourra rapidement évoluer vers du 100 % hybride ou électrique, sans attendre 2035.

- Les offres de services apparaissent autour de la rénovation thermique des bâtiments, comme la plateforme « J'écorénove mon logement » du Crédit Agricole.
- De nouveaux métiers émergent pour accompagner les transitions énergétiques et climatiques, notamment pour soutenir les projets d'investissement des agriculteurs. La réglementation européenne va progressivement accélérer encore la modification de l'activité de financement au cœur des métiers de la banque.

### Valoriser l'utilité sociale du secteur

Les établissements, notamment mutualistes, sont fortement implantés dans les régions. Ils accompagnent le tissu économique local et sont aussi présents dans de nombreuses associations sportives, culturelles et commerçantes. Les sociétaires et administrateurs portent la voix de la banque et incarnent le rôle de développement dans les territoires.

- Le Crédit Agricole n'a pas hésité à soutenir financièrement le football amateur durement touché par la crise sanitaire en 2020.
- Le Crédit Mutuel s'est très tôt engagé à dédommager les pertes de chiffres d'affaires de ses clients professionnels lors du premier confinement.



## Priorité #1 : redonner du sens au métier



Tous les établissements tendent aujourd'hui à rapprocher la décision du terrain : davantage de dossiers sont arbitrés à l'échelon local, au sein de l'agence. Les responsabilités du conseiller et du manager sont davantage engagées. Leur connaissance du territoire et des acteurs devient utile pour faire des choix éclairés et équilibrés. Ce « pouvoir d'agir » décentralisé repositionne concrètement l'agence comme un poumon économique sur son territoire.

Les banques multiplient les efforts de communication autour de la place originelle qu'elles occupent et des nouvelles contributions ou innovations sociétales qu'elles proposent. Cet effort doit se poursuivre et se décliner sur les différents canaux pour mettre en lumière les activités des établissements, mais aussi la vie des collaborateurs pour davantage incarner ce soutien à l'économie dans les métiers. Leur communication pourrait gagner en transparence pour appuyer leurs engagements.

Les banques coopératives sont des acteurs clés des territoires, elles doivent mettre davantage en avant leur ADN et leur singularité pour attirer des collaborateurs en recherche de sens et d'intérêt dans leur job.

David MARCHAL DRH des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne et DRH adjoint des groupes BPCE



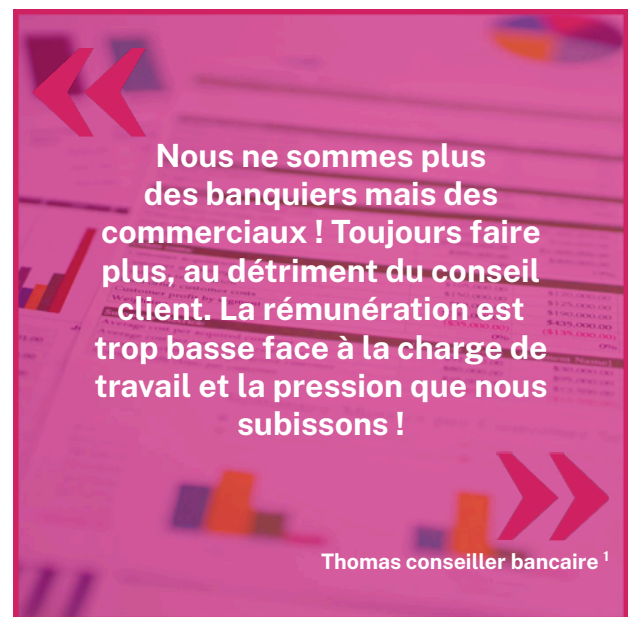
## Priorité #2 : Faire briller le costume du banquier

Être banquier, c'est à la fois être un expert, garant d'un devoir de conseil et un commerçant, avec ses objectifs de vente à réaliser : des rôles complémentaires qu'il faut embrasser, assumer, nourrir ... et faire valoir !

### Les risques d'un excès de « commercial »

La réglementation a pesé sur la capacité des banques à augmenter les tarifs. Le lancement des néobanques, avec des tactiques agressives sur les prix pour conquérir rapidement des parts de marché, a accentué la pression sur les prix. Jusqu'à mi-2022, la courbe des taux et la compétition pour acquérir de nouveaux clients via le crédit ont pesé sur les marges d'intermédiation. Les facteurs de ralentissement de la croissance du PNB se sont accumulés. Pour maintenir leur croissance, les banques ont élargi la gamme de produits (assurances, téléphonie, immobilier, sécurité,...) et, concomitamment, les exigences de production commerciale sur ces nouveaux marchés autant que sur les offres historiques. Des objectifs ambitieux sont fixés sur des périodes courtes. Les journées « coups de poing », inspirées des pratiques de la grande distribution, sont de plus en plus courantes. La pression sur le « combien » nuit à la motivation des équipes.

Les conseillers sont ainsi découragés et ne se projettent plus à long terme. Symbole de ces excès d'un management parfois uniquement centré sur la production, le poste de manager fait lui aussi face à une crise des vocations. Pourtant, des leviers existent pour redonner du plaisir dans l'exercice du métier, sans rogner sur l'ambition commerciale forte, l'obligation de conseil et l'exigence relationnelle vis-à-vis des collaborateurs.



1. Enquête menée par Nouvelles Données en 2022 auprès de 110 conseillers et directeurs d'agence.



## Priorité #2 : Faire briller le costume du banquier

### Renforcer le « comment »

Les clients des banques sont en attente de proactivité. Les enquêtes de satisfaction, diligentées par les banques elles-mêmes ou par des instituts tiers, montrent que les clients accueillent favorablement les démarches commerciales des conseillers lorsqu'elles sont adaptées à leurs besoins. **Ce n'est pas la vente qui pose problème mais c'est la façon de vendre qui peut le devenir.** Pour réconcilier ventes et conseils responsables, attentes des clients et engagement des collaborateurs, les banques doivent construire un système de proactivité commerciale centré sur l'individualisation et fondé sur les trois piliers suivants :

#### Personnaliser l'accompagnement des conseillers

Connaître précisément les compétences d'un collaborateur, c'est donner au manager les moyens d'investir efficacement dans le développement des talents. En mettant les conseillers en situation, les banques peuvent identifier leurs priorités de développement, leur permettre de s'exercer et d'élargir leurs palettes pour de nouveaux comportements gagnants. En analysant la transformation des opportunités en ventes de chaque collaborateur, la banque peut identifier les leviers de performances et les axes de progrès personnels de chaque conseiller (la prise de rendez-vous, la multi-vente, le closing...). Le manager peut ainsi ajuster son accompagnement et son exigence pour aider à progresser. Cette ambition de « personnalisation » a été à l'origine de la création du Training Center de Nouvelles Données qui accompagne chaque année des milliers de collaborateurs dans la progression de leur posture de conseil.

La dimension réglementaire de la banque impose en outre la mise en place d'un volume d'heures de formation pour chaque collaborateur. Traduire cette obligation de moyen en résultats tangibles est un défi qui exige la personnalisation des apports : d'une part pour amener des apprentissages pertinents aux conseillers, d'autre part pour susciter leur intérêt et leur implication dans le dispositif, tous deux gages d'ancrage mémoriel. Les solutions digitales *d'adaptive learning* déployés par Nouvelles Données permettent de distiller efficacement l'expertise bancaire dans les réseaux.

#### Rationaliser les objectifs commerciaux et les individualiser

Des objectifs trop élevés constituent un facteur de démotivation important. Certaines banques font le choix de personnaliser les objectifs de chaque conseiller. En prenant en compte le dynamisme de la zone de chalandise, le profil des clients qui s'y trouvent, l'intensité concurrentielle, elles attribuent des objectifs contextualisés et adaptés à chaque localité. Cette démarche est un facteur d'équité, réelle et perçue. Proposer des ambitions atteignables motive l'implication des conseillers. De même, nos études montrent que les réseaux commerciaux sont plus efficaces en rebond sur les demandes clients qu'en proactivité pure. Dans ce cadre, le développement d'un ambitieux programme de proactivité digitale permet de générer des leads chauds sur lesquels les taux de succès peuvent dépasser 60% (vs 20% pour les meilleurs ciblage marketing).





## Priorité #2 : Faire briller le costume du banquier

---



### L'IA : accompagner, « augmenter », mais sans déresponsabiliser

Le big data et l'intelligence artificielle qui dope son exploitation, se met au service des banques. Déjà présente dans la lutte antifraude et l'analyse des flux des clients, la technologie permet de fournir des réponses instantanées aux clients via des chatbots, de prendre en charge la lecture et la saisie de pièces, d'évaluer le niveau de risque d'un dossier. L'IA peut apporter de réelles avancées pour le client et la banque mais elle pose néanmoins des difficultés au conseiller s'il n'est pas ou mal accompagné dans cette mutation : en réduisant son champ d'intervention, elle appauvrit ses compétences. La mise en place d'un financement par exemple, nécessite une pratique régulière pour maîtriser à la fois les exigences de conformité et la manipulation de l'outil, voire des suites d'outils. L'appui de l'IA est indéniable mais peut conduire à une érosion du savoir-faire du conseiller s'il s'en remet trop aux seules indications et décisions de l'outil. Les banques sont ainsi confrontées au dilemme de trouver le bon équilibre entre :

- d'une part, le systématisme, la rigueur et l'homogénéité des réponses apportées par l'IA qui peut automatiser des tâches laborieuses;
- d'autre part le développement de l'expertise, le maintien de la pratique et la marge de manœuvre du conseiller.

Les efforts de formation des équipes doivent être toujours plus soutenus pour permettre de valoriser l'apport de l'humain dans la relation client.

# Agir avec cohérence, à toutes les échelles



A l'échelle du collectif

Pourvoir les postes et adapter le management

---

La multiplication des postes vacants pèse lourdement sur les conditions de travail des équipes. La priorité première des banques doit donc être le pourvoi des postes. La qualité du management est un puissant facteur de motivation. Le rôle et les missions du DA méritent d'être questionnés.

**Priorité #3 : Accompagner  
les parcours de carrière,  
des recrutements aux promotions**

**Priorité #4 : Investir  
dans le management de proximité**





## Priorité #3 : Accompagner les parcours de carrière, des recrutements aux promotions

Les banques ont largement investi sur leurs parcours clients mais elles ont parfois délaissé l'expérience des collaborateurs. Celle-ci démarre dès les premiers pas du candidat. Ces premières étapes sont cruciales pour attirer les bons profils et les fidéliser.

Les banques ont plus de difficultés à attirer de nouveaux collaborateurs et les erreurs de recrutement peuvent coûter cher. Entre les coûts de recrutement, les coûts d'intégration, les salaires, nos estimations montrent qu'un recrutement raté (e.g. arrêt en cours de période d'essai) coûte 21 K€ à la banque. Optimiser le recrutement pour trouver les bons candidats et minimiser les échecs est un enjeu RH et financier important. Plusieurs leviers sont activables pour recruter et fidéliser dès la période d'essai.

**-21 K€**

le coût d'un recrutement raté  
d'un conseiller.

### Identifier les personae pour proposer des parcours adaptés.

Les profils des nouveaux collaborateurs des banques se diversifient : apprentis, sortie d'école, collaborateurs issus de la concurrence, employés de la distribution, seconde vie et reconversion professionnelle. Plutôt qu'un processus unique, la construction de parcours adaptés permet de démontrer une attention particulière aux candidats et d'être plus pertinent dans leur sélection et leur accompagnement.

Pour chaque persona, il faut proposer une expérience de recrutement et d'intégration qui combine intelligemment tous les paramètres. **Il s'agit d'intégrer la perception des moments clés et des irritants** dans le parcours du point de vue des personae pour mettre en œuvre des parcours qui répondent de manière pertinente aux attentes des équipes et aux exigences de la banque.

### Investir dans la sélection des candidats

Riches de parcours différents, les candidats se présentent également avec des aptitudes –savoir, savoir-faire ou savoir-être– très différentes et parfois difficiles à évaluer. Si l'on projette ces recrues à moyen ou long terme: la dimension du potentiel, autrement dit de la marge de progression et de la capacité à apprendre, devient tout aussi critique. Si le recrutement ne peut devenir une science exacte, les dispositifs existent pour éclairer les choix des recruteurs. Le sens relationnel et client, le 'fit' avec la culture de la banque, la rigueur et un socle de connaissances bancaires constituent les thématiques essentielles à évaluer pour le recrutement des conseillers.

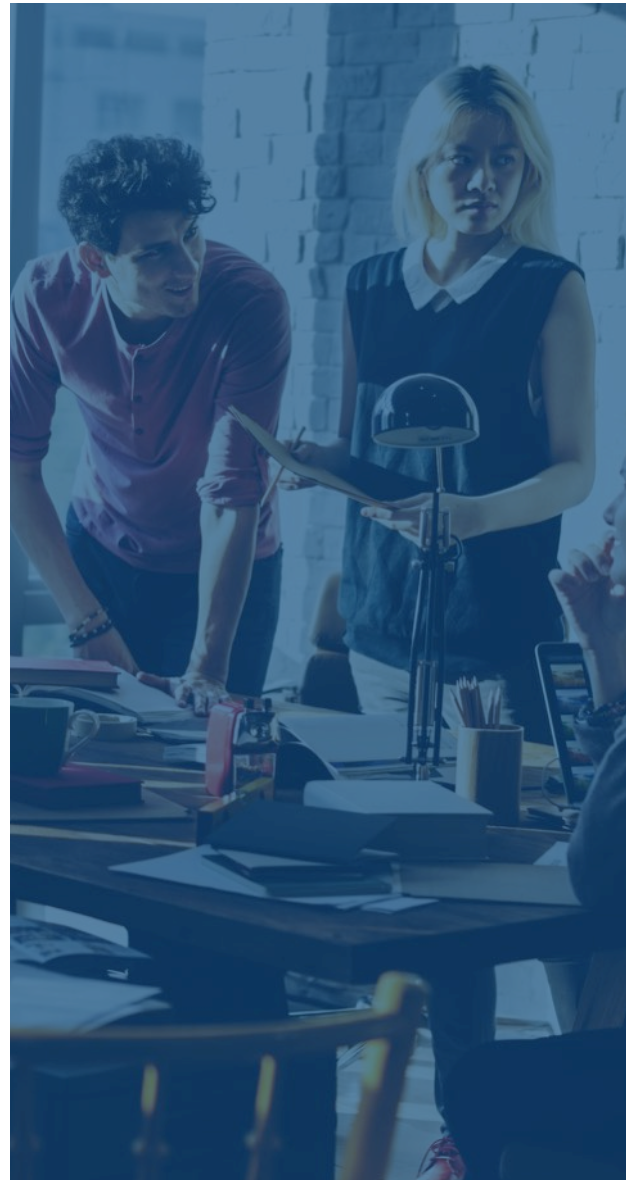


## Priorité #3 : Accompagner les parcours de carrière, des recrutements aux promotions

Selon les profils et les priorités de chaque réseau, Nouvelles Donnes met en œuvre plusieurs solutions d'évaluation des profils :

- Le test ICB** : véritable TOEFL du banquier, il permet de s'assurer du niveau de compétences techniques des candidats et de préparer les parcours de formations.
- Le Training Center** : par la mise en situation commerciale face à nos experts-coachs-acteurs, nous évaluons la capacité relationnelle des candidats, indépendamment de leurs compétences bancaires. Cette évaluation expérientielle peut s'effectuer par visio, téléphone ou mail.
- Les questionnaires sur les valeurs** : pour identifier les motivations et le « fit culturel » entre l'entreprise et le candidat.
- Les inventaires de personnalité** : pour déceler les modes de fonctionnement et trouver cette bonne combinaison entre rigueur et aisance relationnelle.
- Assessment center** : pour les managers, la capacité d'accompagnement des personnes, l'agilité intellectuelle et la capacité à impulser des transformations constituent des compétences essentielles. Elles s'apprécient dans des dispositifs d'assessment center, que les assesseurs et coachs de Nouvelles Donnes peuvent notamment construire sur mesure et mettre en œuvre avec vous.

**Être transparent lors du recrutement**, attirer et retenir les meilleurs candidats implique la plus grande transparence. L'organisation, les missions, la rémunération, les formations et les parcours de carrière doivent être présentés pour éviter les déceptions. Un candidat qui n'aura pas satisfaction dès son arrivée partira aussitôt.







## **Priorité #3 : Accompagner les parcours de carrière, des recrutements aux promotions**

---

Réussir l'intégration des nouveaux arrivants. L'échec de l'intégration ruine tous les efforts de recrutement. Malheureusement, plus le recrutement est tendu, plus les entreprises concentrent d'investissement sur le sourcing de talents au risque de parfois-sous-investir dans l'intégration. Pourtant, le premier mois, le premier jour, la première heure, conditionnent l'image que le salarié aura de son entreprise, et ainsi, le bon déroulé de la période d'essai. Bénéficier de son poste de travail, de son badge, de ses habilitations informatiques (...) dès son arrivée donne le sentiment d'être attendu et désiré. Au delà de l'aspect matériel, il faut préparer un bagage complet au collaborateur qui intègre l'entreprise avec des repères concrets qui lui éviteront de se poser de mauvaises questions. Pour l'aider dans sa montée en puissance, un mentor ou tuteur pourra l'accompagner lors de ses premiers pas, le guider dans ses premiers rendez-vous, lui donner du feed-back pour orienter son développement. Là encore, il faut savoir différencier les parcours selon les personae. Les personnes en reconversion professionnelle demanderont ainsi un temps de formation bien plus long.

### **Supprimer les chaises vides**

Prendre un poste, particulièrement sur un nouveau métier, est un défi en soi. Mais les difficultés de recrutement ne sont pas récentes et certains environnements sont sinistrés : les postes vacants sont nombreux, les ressources manquent pour assurer un fonctionnement convenable de l'agence, les conseillers pallient à la charge dans des rôles à contre-emploi et l'insatisfaction des clients – voire le mécontentement – grandit.

Lorsque le dispositif est submergé et qu'il faut colmater les brèches de toute part, la difficulté est visible et perceptible. L'entrée en matière est décevante, anxiogène, voire répulsive pour un nouvel arrivant. Pour mettre les nouveaux collaborateurs dans une bonne situation de travail, il faut éviter les trop nombreuses chaises vides qui sont autant de marqueurs de l'incapacité de l'organisation à mettre en place des conditions de travail normales.

Supprimer des chaises vides, c'est pourvoir vite. Les meilleurs réseaux mettent en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences très fine, pilotent avec des projections statistiques les besoins de remplacement à l'échelon local et envisagent les chaînes de mobilité de manière anticipée. Ces réseaux investissent dans des viviers de compétences locaux, capables de pourvoir rapidement les postes vacants.

Supprimer des chaises vides, c'est aussi parfois les supprimer. Certains réseaux ont pensé leur mode de fonctionnement dégradé, pour en faire un véritable modèle alternatif, activable instantanément. Ils redéfinissent la répartition des tâches au sein de l'agence. Ils facilitent l'entraide interagences en fixant les mailles managériales à l'échelon supra-local. Ils cadrent l'intervention supplétive du centre de relation client dans un ré-équilibre de la relation omnicanale. La charge est ainsi redimensionnée en fonction des capacités des collaborateurs effectifs.



## Priorité #4 : Investir dans le management de proximité

**Le manager de proximité est un facteur clé de performance.** Il organise le collectif, rythme les efforts commerciaux, accompagne la montée en compétence des conseillers, anime localement les priorités, est le garant de la conformité et de la transformation de la banque. **Année après année, le périmètre s'élargit** et le directeur d'agence devient récipiendaire de 'micro-tâches' de tous ordres. **Malheureusement l'accumulation dépasse la capacité des managers et fait progressivement perdre le sens des priorités... puis le sens du métier lui-même.** Pas de surprise alors à observer là aussi **une crise des vocations.** Repenser le rôle des managers de proximité, les concentrer sur leur cœur de métier, les accompagner dans le développement de nouvelles postures managériales. Autant d'urgences **pour réenchanter le métier.**

### Des managers face aux injonctions contradictoires.

Il n'y a pas si longtemps, être directeur d'agence était une position enviée. Le manager de proximité incarnait la banque sur son territoire. Les conseillers aspiraient à ce poste qui récompensait souvent une bonne carrière commerciale. La digitalisation accrue, la montée en puissance des générations Y et Z dans les effectifs et la concurrence des néo-banques, ont poussé les banques à transformer leur culture managériale, et à recentrer leurs référentiels managériaux autour des soft skills. Le manager doit devenir un leader, un facilitateur, un coach, un intrapreneur... De nouvelles postures qui devaient motiver les vocations. Or le constat est différent : de nombreux réseaux ont du mal à assurer la relève sur le poste de directeur d'agence. Dans le même temps, le nombre de managers dans les forces de ventes a chuté de 20% entre 2012 et 2022. La contraction des réseaux, l'aplatissement des structures hiérarchiques, et les réorganisations perpétuelles ont fait disparaître plusieurs milliers de postes. L'ascenseur social autrefois si dynamique dans la banque fonctionne au ralenti. Pourquoi alors prendre un poste qui en demande toujours plus s'il n'offre plus vraiment de perspectives...





## Priorité #4 : Investir dans le management de proximité

Le manager est pris en étau. Il doit d'un côté relayer les directives du top management et de l'autre entendre et accomplir les aspirations des collaborateurs. Il jongle avec les injonctions contradictoires:

- Être agile mais remonter la majorité des demandes de crédits aux lignes hiérarchiques supérieures,
- Maximiser la satisfaction client mais avec des portefeuilles densifiés au maximum,
- Faire vendre toujours plus mais sans être trop pressant vis-à-vis des collaborateurs,
- Inciter à multiplier les rendez-vous à distance mais à partir de l'agence...

**- 20 %**

de postes de managers dans les réseaux bancaires français en 8 ans.



**Un lien managérial dégradé**

68 %

des conseillers estiment le management inapproprié<sup>1</sup>



## Priorité #4 : Investir dans le management de proximité

### Être créatif dans les modèles managériaux

La banque a l'image d'une structure hiérarchique peu innovante. Si elle a essayé de se mettre à l'Agile dans les structures informatiques et marketing avec quelques succès, le secteur n'a pas encore modifié les modèles managériaux en place dans ses réseaux. Les innovations managériales gagnent du terrain dans d'autres secteurs :

- Le management visuel et le Kanban pour le suivi des dossiers complexes ;
- L'exercice du pouvoir en mode sociocratique pour favoriser des décisions prises collectivement ;
- L'holocratie pour un management horizontal, où chaque collaborateur est autonome et décisionnaire ;
- La gestion de projet souple à la mode adhocratique.

Qu'importe le concept, le défi réside dans les capacités à activer la transformation, à faire concrètement bouger les lignes.

### Donner une carte et un GPS

Donner de grands principes ne suffit plus, il faut clarifier les référentiels de management. Décrire les attendus et les illustrer par des exemples. Cela permet de faire comprendre au manager ce qu'on attend de lui. Il ne s'agit pas de lister un pas à pas déresponsabilisant mais d'avoir suffisamment de précisions pour baliser le chemin et faciliter le passage à l'action.

### Partager les rôles

Organiser le management différemment pour éviter la solitude, en optant par exemple pour un trio managérial qui peut se partager un périmètre élargi. Ce schéma facilite l'échange, le croisement de vue et renforce le soutien auprès des équipes en jouant sur la complémentarité.

### Aligner les pratiques

Afin d'éviter les injonctions contradictoires, il faut aligner les pratiques dès le sommet de la pyramide. La première étape consiste à établir un diagnostic des pratiques actuelles via différents outils : le regard extérieur, les 360° ou autres mécanismes de feedback, l'analyse des interactions (demandes, mails)... Une fois le diagnostic réalisé, il est nécessaire de prendre le temps de faire bouger les cultures managériales. Se projeter dans le temps et identifier les comportements clés que l'on veut ancrer permet de bâtir une trajectoire et de poser les premiers jalons qui vont matérialiser le changement pour le corps social.

# Agir avec cohérence, à toutes les échelles



A l'échelle de l'institution

Oser transformer le modèle de banque

---

Télétravail, flexibilité, solidarité, simplicité compte parmi les attentes majeures des salariés. Elles posent la question de l'équilibre vie professionnelle / vie privée, de l'organisation du temps de travail et plus globalement de l'évolution du modèle de banque.

**Priorité #5 : Repenser l'organisation du travail**

**Priorité #6 : Transformer l'expérience de banque**







## Priorité #5 : Repenser l'organisation du travail

La banque n'a pas encore su adapter son modèle aux nouvelles attentes des salariés en matière de qualité de vie au travail : **flexibilité des horaires, télétravail, caractère intuitif des outils...**

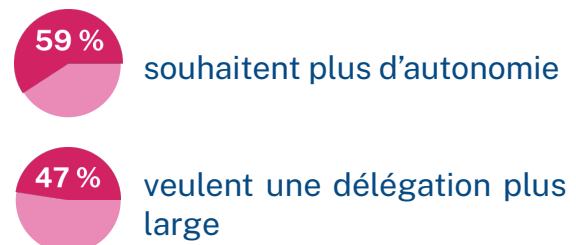
Les conseillers pâtissent en outre d'injonctions paradoxales par rapport à leur organisation du travail : organiser plus de rendez-vous à distance, sur des plages horaires élargies, orienter vers les clients vers le digital et les outils de selfcare, etc. **Repenser le travail pour le rendre plus flexible et plus solidaire, le moderniser, est une priorité pour réengager durablement les collaborateurs.**

### Offrir aux collaborateurs l'autonomie qu'ils souhaitent

Fin juin 2021, la France comptait 2,23 millions d'autoentrepreneurs selon les données publiées par l'Urssaf. Un total en progression de 17,2 % en un an. L'engouement pour ce statut atteste de nouvelles aspirations dans le monde du travail. L'autonomie et la marge de manœuvre qui permettent l'innovation, mais aussi la responsabilité du travail pour soi, sont au cœur des préoccupations des travailleurs. A contrario de ces aspirations, le secteur bancaire conserve des organisations encore fortement hiérarchisées, peu participatives, avec des procédures lourdes et des reportings d'activité permanents. Les délégations sont encore souvent trop faibles et les conseillers dépendent de leur manager. Les processus de négociation et de vente s'allongent et créent de la frustration chez le client et le conseiller.



### Les conseillers en recherche d'autonomie et de confiance<sup>1</sup>



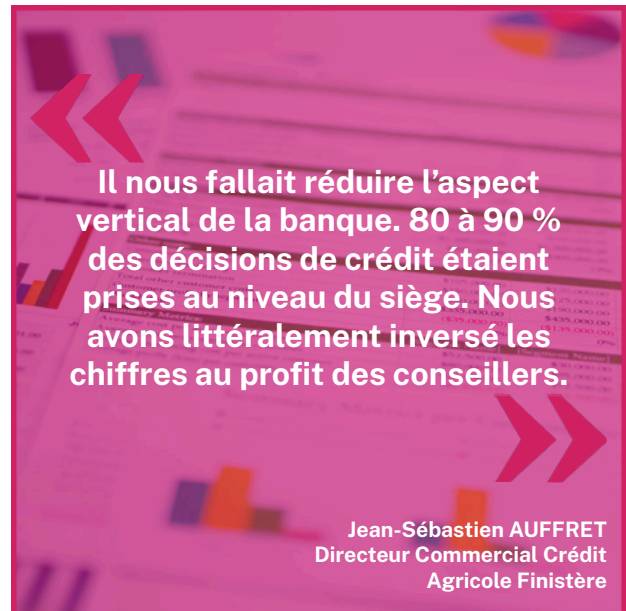
1. Enquête menée par Nouvelles Données en 2022 auprès de 110 conseillers et directeurs d'agence.



## Priorité #5 : Repenser l'organisation du travail



De plus, les escalades de décisions sont régies par des processus lourds et des modalités vieillissantes. Le résultat ? Des latences aux antipodes de l'instantanéité à laquelle les nouvelles possibilités de collaboration et de communication nous ont habitués. Responsabiliser le conseiller accroît l'efficacité de l'entreprise et permet de répondre aux besoins d'autonomie et de simplification tant attendus par les conseillers. **La distribution de crédits immobiliers est l'une des activités du retail où l'autonomie du conseiller peut être développée le plus rapidement.** Grâce aux systèmes scoring, la banque peut accorder de pouvoir d'engagement important aux conseillers sans dégrader la qualité du portefeuille.



Certains réseaux personnalisent le niveau des délégations en fonction de l'expérience et du savoir-faire du collaborateur. Ils passent d'une délégation standard par métier à une délégation intuitu personae infiniment plus responsabilisante et motivante. Cette évolution s'accompagne d'efforts de formation importants pour l'ensemble des collaborateurs.



## Priorité #5 : Repenser l'organisation du travail

### Offrir la possibilité d'un travail plus flexible

La période Covid a poussé les banques à réagir rapidement sur l'organisation du travail pour l'adapter aux contraintes liées à la pandémie. Les conseillers ont été équipés en un temps record d'outils informatiques nomades. La crise a accéléré la mise en place du télétravail. Une révolution des pratiques professionnelles a suivi. La crise passée, la banque est très souvent revenue en arrière, dans la vision historique de l'agence bancaire, commerce de proximité avec horaires d'ouverture à la clientèle que les salariés doivent respecter. A date, 33 % des banques n'ont pas du tout recours au télétravail dans les réseaux.

**66 %**

des conseillers jugent l'organisation du travail trop rigide<sup>1</sup>.

Or, les banques ont fortement investi pour favoriser la relation commerciale à distance (mise en place de la visio, signature électronique). Elles poussent les collaborateurs à multiplier les rendez-vous à distance, moins consommateurs de temps. **Les conseillers doivent travailler plus souvent à distance mais à partir de l'agence.** Face à ce paradoxe, les conseillers se plaignent de ne pouvoir bénéficier de la flexibilité que pourrait leur offrir la digitalisation des processus. Les banques qui font mouvement vont pouvoir attirer plus que d'autres les futurs talents.



Certaines banques ont également travaillé sur le « Flex ». Elles proposent à leurs collaborateurs un cadre horaire collectif compact sur 35h par semaine et autorisent chacun à poser librement 3h « Flex » sur les créneaux utiles aux clients. Ce dispositif offre une promesse client très séduisante en proposant une capacité d'accueil sur rendez-vous de 8h30 à 19h00 sur tous les jours de la semaine. Il contribue également à redonner à chaque collaborateur un peu plus de maîtrise de son temps.



## Priorité #5 : Repenser l'organisation du travail



### Miser sur la solidarité

Faire grandir la notion de collectif favorise la communication et le partage d'information entre conseillers, encourage la quête d'un objectif commun, génère la confiance et l'entraide, renforce la culture d'entreprise, augmente l'efficacité individuelle, accroît l'implication et la motivation, et permet enfin un développement plus rapide des compétences. Cette notion de collectif doit être nourrie pour exister. Trois leviers principaux sont mobilisés par les réseaux pour y parvenir.

#### Généraliser les espaces collectifs

Le nombre de bureaux fermés individuels diminue en faveur d'espaces ouverts, où les chargés de clientèle travaillent ensemble, échangent et partagent leurs connaissances pour répondre efficacement aux demandes des clients. Les collaborateurs sont ainsi plus engagés grâce au mode de travail collaboratif.

#### Définir davantage d'objectifs collectifs

Fixer des objectifs collectifs permet au manager de piloter plus facilement l'implication des individus et de donner du sens aux contributions de chacun. Les compétences acquises sont ainsi naturellement valorisées au sein de la structure qui favorise la coopération et la solidarité. Les objectifs collectifs peuvent porter sur des sujets de satisfaction client : joignabilité, traitement des réclamations, IRC mais aussi sur des objectifs de vente et de développement de la rentabilité. La mise en œuvre de principes d'actions solidaires (traitement de certaines clientèle en pool, distribution des flux sur un ensemble d'agences,...) imposent par ailleurs cette gestion collective de certains objectifs.

#### Accélérer sur le travail distribué

Six millions de Français sont des « slashers » : ils se partagent entre plusieurs activités. Pour certains d'entre eux, la contrainte économique les a conduits à cette situation mais pour d'autres c'est un véritable choix de vie pour exercer plusieurs métiers dans une même journée. Les banques n'auraient-elles pas intérêt à regarder les possibilités de ces partages de tâches ? Pendant la période Covid dans certains réseaux, les acteurs du front ont contribué aux tâches de middle ou de back office. Les systèmes permettent totalement de distribuer le travail. Cette partition du travail peut offrir de la souplesse dans les organisations et de la diversité dans les tâches. Engagés dans une variété de missions, de lieux de travail et d'organisation, les collaborateurs s'engagent au service de leurs collègues et développent de nouvelles compétences.





## Priorité #6 : Transformer l'expérience de banque

**La satisfaction des collaborateurs va de pair avec celle des clients.** Certains, comme Vineet Nayar, « le père du management par la confiance », diront même que c'est un prérequis.<sup>1</sup> **L'expérience de banque a pourtant peu évolué pour le conseiller.** Les banques investissent prioritairement dans les outils clients, peu dans les outils du conseiller. L'agence reste trop souvent le lieu de rendez-vous qui a peu évolué sur les dernières décennies. **Et s'il était enfin temps de renverser (vraiment) la table ?**

### Des outils informatiques à rénover en profondeur

Le découpage de la banque en process parfois encore étanches nuit à l'expérience des collaborateurs. L'absence de vision globale sur les grands parcours de la banque conduit à des patchworks applicatifs sur lesquels les collaborateurs naviguent parfois avec peine. Par exemple, dans une grande banque nationale, la mise en place d'un crédit immobilier demande au conseiller de manipuler et de mettre en cohérence jusqu'à 5 applications indépendantes.

**52 %**

des conseillers appellent à une simplification de leurs outils et processus.<sup>2</sup>

Si les interfaces client sont au niveau des meilleures banques en ligne, le poste de travail des collaborateurs n'a bien souvent pas bénéficié des mêmes innovations.

Là où l'expérience client est simple, l'expérience collaborateur peut vite devenir complexe. Les premières semaines au sein d'un établissement sont aussi celles de la découverte du poste de travail et des processus « maison ». Les déconvenues peuvent alors être brutales. Les dettes technologiques des plus grands réseaux se chiffrent en dizaines de milliards. Les banques, pas plus que les sociétés de service informatique, ne réussissent à se convaincre de la nécessité de s'engager dans un projet de rénovation : le risque est trop grand. Alors, les couches d'applicatifs se chevauchent, les rustines informatiques se multiplient.



Rupture de charge, ergonomie vieillissante, manque de fluidité des process et des circuits, sont des constats que partagent de nombreux collaborateurs. La signature électronique sur un nombre grandissant d'actes commerciaux a indéniablement amélioré le quotidien du conseiller mais cela ne suffit pas à rendre simple l'exercice du métier.

1. Vineet Nayar, Etienne Appert, Les Employés d'abord, les clients ensuite, Diateino, 2018  
2. Enquête menée par Nouvelles Donnes en 2022 auprès de 110 conseillers et directeurs d'agence





## Priorité #6 : Transformer l'expérience de banque

---



La banque a donc encore des progrès à faire. Pour aller plus loin, les banques pourraient s'emparer de la satisfaction des collaborateurs comme elles ont pris à bras le corps la satisfaction des clients. Cette démarche s'appuie sur les leviers suivants :

- Collecter et consolider toutes les datas relatives à l'expérience collaborateur pour disposer d'une vision globale ;
- Construire une gouvernance d'expérience collaborateur robuste disposant de capacités d'arbitrage sur les investissements ;
- Identifier les moments clés et traiter les irritants des utilisateurs pour produire immédiatement la preuve des solutions ;
- Investir sur l'UX design des applicatifs ;
- Constituer un réseau d'Ambassadeurs, relais des actions et amplificateurs d'une communication ambitieuse.

### **Un élargissement de l'offre de service**

Là où l'expérience client est simple, l'expérience collaborateur peut vite devenir complexe. Les premières semaines au sein d'un établissement sont aussi celles de la découverte du poste de travail et des processus « maison ». Les déconvenues peuvent alors être brutales. Les dettes technologiques des plus grands réseaux se chiffrent en dizaines de milliards. Les banques, pas plus que les sociétés de service informatique, ne réussissent à se convaincre de la nécessité de s'engager dans un projet de rénovation : le risque est trop grand. Alors, les couches d'applicatifs se chevauchent, les rustines informatiques se multiplient.

### **La différenciation des formats**

Dans le luxe, chaque boutique a un rôle différent et se constitue en cohérence : des vaisseaux amiraux conçus pour faire vivre l'expérience de marque, des boutiques de trafic pour rendre le rêve accessible au plus grand nombre, des boutiques super-exclusives ciblées sur une micro-niche de clients, des revendeurs pour exploiter le potentiel commercial partout où le halo de notoriété de la marque le permet, etc. Cette logique pourrait aussi s'appliquer dans l'univers bancaire.



# Prospectives et idées pour bouger.

---

# Avenirables®

Les pages qui précèdent témoignent des réalités d'aujourd'hui. Nous avons demandé aux participants de notre étude (conseillers, dirigeants, acteurs des ressources humaines...) de nous partager leur avenir désirable, leur « avenirable ». Extraits choisis. Sans filtre.

## La banque et l'intraprenariat

### « Et si j'avais 300 K euros à investir? »

« Je rêve d'une banque qui m'offrirait la possibilité d'investir un montant dans un projet qui me tient à cœur, pour le développement de mon territoire. J'investirais sans doute dans un cabinet médical ou un commerce de proximité. J'ai tellement envie d'entreprendre, au service de ma région... Cela me permettrait d'être responsable de mes investissements. »

Yann, conseiller bancaire en Haute-Loire

## La banque, un tiers lieu ?

« L'agence bancaire est à réinventer ! Faisons-en un lieu de vie, ouvert sur le monde : expos, co-working, lieu social et de rencontres au service de l'économie locale. Je suis sûr que nous attirerions des profils très divers, au service de la population desservie par l'agence. »

Antoine, directeur d'agence bancaire en région PACA

## À destination des slasheurs

### « Et si j'avais plusieurs métiers? »

« Pourquoi ne pas envisager d'exercer plusieurs métiers ? Offrir la possibilité d'être technicien crédit puis conseiller des particuliers dans la même semaine? Cela permettrait sans doute d'attirer des profils originaux et désireux de développer différentes palettes de leurs compétences. »

Anne, DRH d'un groupe bancaire

## La banque de chez moi et chez le client

« Alors que notre travail se digitalise de plus en plus, j'ai vraiment envie d'une banque « de chez moi », qui me permette de travailler où je veux. Je sais que la « banque chez le client » a déjà été essayée... mais cela peut valoir le coup d'y repenser, à la marge, pour offrir flexibilité aux collaborateurs et aux clients. »

Malika, conseillère bancaire en région Nord de France



A photograph of a business meeting in a modern office. Several people are seated around a table, looking at documents. The scene is overlaid with a blue tint. The word "Conclusion" is written in large white letters across the middle of the image.

# Conclusion

---



# Conclusion

---

Après la crise COVID, les Français sont convaincus du sens et de l'utilité du métier de banquier. Pour autant, les nombreux métiers de la banque n'attirent plus. A tous les échelons. Le secteur peine à recruter et engager durablement. Le turn over augmente, les managers sont à la peine. Le modèle s'essouffle. Pour redonner du sens au métier de banquier, pour redonner goût au futur de la banque, Nouvelles Donnes a identifié 6 priorités pour le secteur :

- À l'échelle de la personne: redonner du sens, dans l'impact local et environnemental et faire à nouveau briller le costume de banquier.
- À l'échelle du collectif : travailler les parcours métiers individualisés et prendre soin des managers de proximité.
- À l'échelle de l'institution : repenser l'organisation du travail et optimiser les conditions d'exercice de chacun.

Nouvelles Donnes a l'ambition de donner goût au futur. Nous sommes persuadés qu'il existe des solutions pour rendre désirables les métiers de la banque. Avec notre équipe, nous en avons construit et mis en oeuvre. Nous serons ravis de partager notre expérience avec vous.

# Remerciements

---

Edition 2023

Remerciements à

Jean-Sébastien Auffret, directeur commercial Crédit Agricole du Finistère

Laurence Charlès, directrice commerciale banque retail et réseau Square Habitat Crédit Agricole des Savoie

David Marchal, DRH des Banques Populaires et Caisses d'Épargne et DRH adjoint Groupe BPCE

Vincent Thébault, directeur régional de la Société Générale Laydernier

Comité de rédaction Nouvelles Donnes: Riad Abada, Eric Fournel, Jean-Baptiste Hueber, Paul Jeorger, Yannick Vitzikam.

# À propos de Nouvelles Donnes

---

L'ambition de Nouvelles Donnes : donner goût au futur. Dans un monde complexe, qui change vite, la tentation du repli sur soi est forte. Nous pensons que l'enjeu premier des organisations est de retrouver le chemin d'un avenir désirable, pour donner envie aux collaborateurs d'embarquer, développer leur résilience et saisir les opportunités. Notre souhait le plus cher : vous aider à construire votre « nouvelle donne », votre avenir désirable. Ce que l'on a nommé votre « Avenirable ».

Avec vous,

- Nous imaginons la partie que vous voulez jouer demain, en respectant votre histoire,
- Nous construisons la mise en œuvre de façon pragmatique, avec une attention particulière aux impacts des actions,
- Nous ancrons les décisions par le développement des compétences.

Nos clients nous font confiance depuis 20 ans. Avec eux, nous accompagnons le développement positif des organisations et de chacun des talents qui les composent.

Notre terrain de jeu est celui de l'économie du réel, à plus ou moins 3 heures du méridien de Greenwich, de Paris à Abidjan.

Pour cela, nous mobilisons un collectif libre et affirmé, riche de multiples expériences. Notre style :

- La tête pour mobiliser notre capacité d'analyse et notre créativité,
- Le cœur pour embarquer vos collaborateurs,
- Les jambes pour avancer à vos côtés et vous accompagner dans la mise en œuvre.

## Contacts

**Eric FOURNEL**  
Président  
eric.fournel@nouvellesdonnes.com

**Jean Baptiste HUEBER**  
Directeur Général  
jeanbaptiste.hueber@nouvellesdonnes.com



NOUVELLES DONNES