

Réseau d'agences

La « banque libérée » est possible, souhaitable et profitable



Aurélien Danchin

Mastère Spécialisé®
Senior Management
Bancaire
promotion
2016/2017

CFPB École
supérieure
de la banque

ESSEC Business
School

Confrontée aux limites de son modèle traditionnel, la banque de détail doit trouver d'autres voies de profitabilité et s'autoriser l'exploration de projets véritablement innovants : en constituant par exemple à l'échelon local une Place de marché où, au-delà des seuls services financiers, les clients peuvent interagir les uns avec les autres*.

Avec le mouvement de digitalisation actuel, les comportements des clients évoluent. La menace de la désintermédiation révèle les limites du modèle de la banque universelle. Dans un contexte de taux bas, l'agonie du métier de transformation et une pression réglementaire grandissante pèsent sur la rentabilité des établissements de crédit. Face à cette adversité, l'activité traditionnelle de la banque de détail peut sembler en péril. Proposer un modèle de « banque libérée » permet cependant de dévoiler des potentiels d'innovations managériales et organisationnelles dans les réseaux nationaux. Des recherches académiques sur les « entreprises libérées » [1] permettent d'imaginer un réseau d'agences plus agile. Les enseignements pour la banque des théories de l'évolution des espèces dessinent la trajectoire à emprunter pour le constituer. Considérant que la liberté est un chemin plutôt qu'un état stable, il convient de concevoir un escalier de l'apprentissage. En toute cohérence, s'impose alors un *business model* novateur, qui définit le banquier comme un « agent d'échanges ».

ÉMANCIPER LES GROUPEMENTS D'AGENCES

Penser une démarche différente nécessite d'interroger des acteurs de la profession bancaire mais également de rencontrer des experts dans bien d'autres domaines. Échanger avec un chercheur en diversité et évolution biolo-

gique permet, par transposition, de comprendre les deux grands processus évolutifs à l'œuvre dans les organisations. La « sélection naturelle » et la « dérive aléatoire », expressions de la nécessité et du hasard [2], s'y opposent en effet. La première s'exprime plus fortement au sein de grandes populations, la seconde dans de petits groupes. Alors que les *start-up*, petites structures adaptables et nombreuses, sont érigées aujourd'hui en modèle, les grands ensembles tiennent peut-être leur revanche. Ils seraient plus propices à une évolution vertueuse, à la naissance d'une intelligence collective. La résilience serait-elle une question de taille ?

Il est établi que la capacité à s'autogérer d'équipes d'une soixantaine de personnes est un facteur d'adaptabilité. Leurs performances économiques et sociales sont attestées. Un grand groupe permet toutefois l'évolution en favorisant la sélection des profils, des pratiques et des agencements organisationnels les plus « aptes » [3], ainsi que leur transmission. Il semble donc pertinent d'initier la transformation d'un réseau bancaire national en une banque modulaire et alignée.

Les groupements d'agences sont ainsi invités à s'émanciper afin que l'organisation bénéficie des avantages de mini-banques autonomes, tout en conservant ceux d'une grande entreprise de plusieurs dizaines de milliers de salariés.

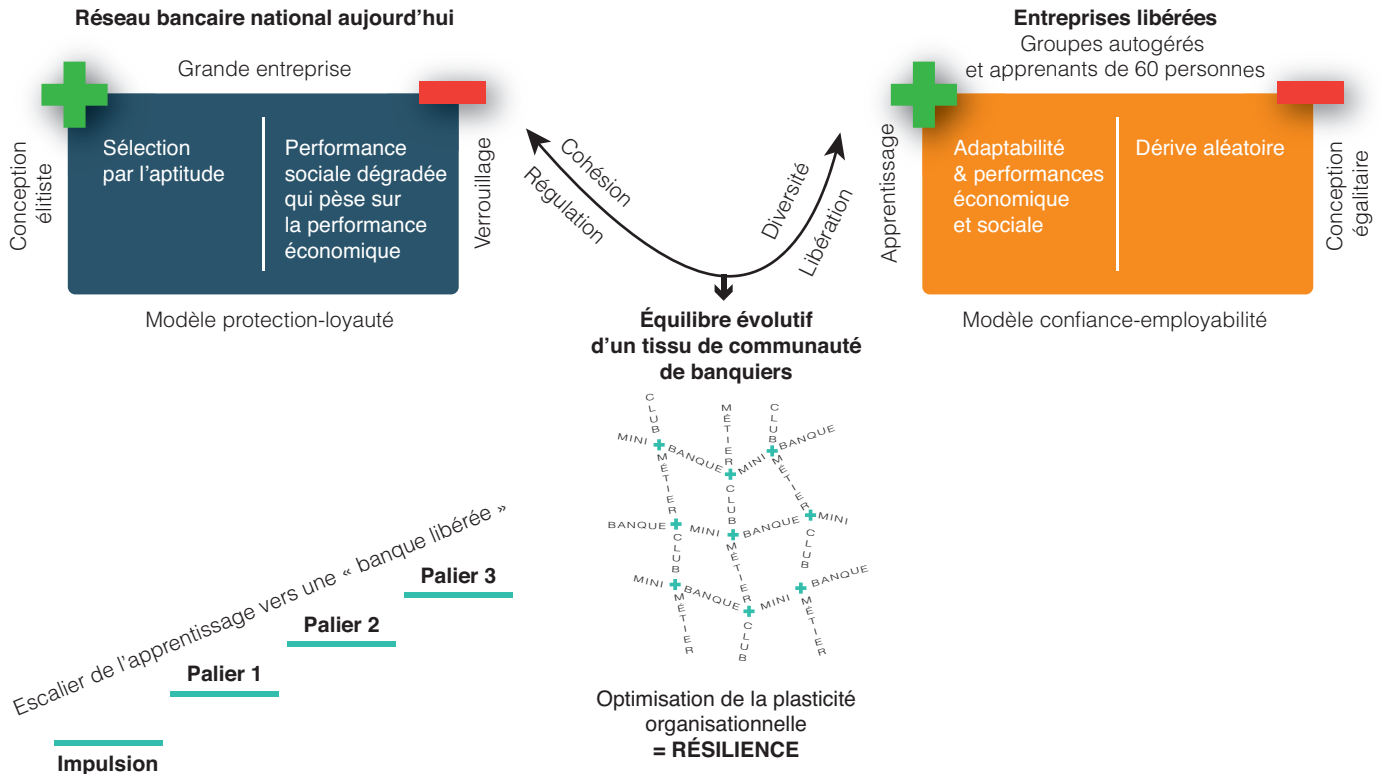
* Cet article est une synthèse de la thèse professionnelle validée par l'auteur dans le cadre du partenariat CFPB École supérieure de la banque/ESSEC Business School.

[1] Isaac Getz (2012), « La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ? », *Annales des Mines – Gérer et comprendre* 2012/2 (n° 108), pp. 27-38.

[2] Jacques Monod (1970), *Le Hasard et la Nécessité – Essai sur la philosophie naturelle de la biologie moderne*, Seuil.

[3] Herbert Spencer, *Principe de biologie* (1864-1867), traduit de l'anglais par Émile Cazelles, Paris, Éd. Germer Baillière, coll. « Bibliothèque de philosophie contemporaine », 1877-1878, vol. 1.

TRANSFORMER UN RÉSEAU BANCAIRE NATIONAL EN UNE BANQUE MODULAIRE ET ALIGNÉE



Suite à la déstabilisation provoquée par la digitalisation, mouvements de balancier et recherche d'un équilibre évolutif.

LA DÉMOCRATISATION DES ORGANISATIONS

Dans le même temps qu'elles se refondent sur le bien commun, certaines entreprises sont en train de devenir des républiques. Elles étaient des églises de la concurrence, des armées économiques, profondément pyramidales ; elles deviennent des communautés souveraines qui aspirent à s'autogouverner. Elles sont qualifiées de « libérées », mais semblent plutôt « en libération ». Ce mouvement est un phénomène profond de démocratisation des organisations. Amplifié par l'usage privé des réseaux sociaux, il est intimement communautaire et investit la vie professionnelle. Révélant une gouvernance polycentrique et la valeur légitimatrice d'un consensus sans vote[4], il dépasse les frontières de l'entreprise, s'ouvre sur son environnement et rend la chose publique. En résulte un forum élargi, où peuvent s'effacer les clivages réducteurs entre patrons et syndicats, entre partisans du profit et partisans du bonheur, entre banquiers et clients des banques.

Basée sur une confiance donnée a priori et sur l'apprentissage des connaissances, cette vague de fond aspire à instaurer une forme supérieure de dialogue social. Celui-ci s'installe à l'intérieur comme hors des frontières, devenues floues, des différents agents économiques. Quand le pouvoir est aux communautés, aux influenceurs et aux facilitateurs qui le partagent, le maillage coopératif et économique local se tisse. Avec la propagation des nouvelles technologies, une place virtuelle naît pour une forme de « coopérative urbaine ». Un nouveau marché émerge en même temps que les villes se souviennent du principe mutualiste à leur origine. Les grandes banques nationales, citadines, se trouvent en bonne position pour l'investir. Garants des échanges de capitaux, leurs conseillers y jouent déjà un rôle clé.

UN RÉSEAU SOCIAL BANCAIRE

Disposant d'une « banque de données » locales très riches, ils sont susceptibles de devenir les catalyseurs de cette nouvelle place de marché. À eux pour cela de ne plus s'en tenir à garantir les paiements, prêter l'argent collecté et dispenser des conseils. Ils peuvent désormais faciliter les échanges de services entre clients particuliers,

[4] Bernard Fallery (2016), « Du logiciel libre au management libre : coordination par consensus et gouvernance polycentrique », *Management & Avenir* n° 90, déc., pp. 127-150.

ou entre particuliers et professionnels. Un client artisan menuisier peut ainsi se voir présenter un ménage venant d'acquérir, via un prêt immobilier, une maison avec travaux. En apprenant à les mettre en relation, les experts de la banque facilitent le mouvement d'« indépendentisation » du travail. Ils permettent à chaque client de développer une activité d'autoentrepreneur, créatrice de valeur, autour de son talent.

Ces échanges économiques et sociaux d'un nouveau type peuvent advenir sur l'application mobile d'un réseau social bancaire. La banque facture alors la mise à disposition des fonctions améliorées de ce produit mis « au service des services ». Elle perçoit également de nouvelles microcommissions qui constituent un fort relais de croissance. Devenant apporteur d'affaires, son rôle de « tiers de confiance » et sa légitimité se trouvent confortés. Son blason est redoré et l'agence bancaire reste un intermédiaire privilégié. Elle devient « Le Bon Coin » des services : sur sa plate-forme, les clients peuvent interagir les uns avec les autres sans action directe d'un banquier. La banque se réinvente sur les bases d'autres intermédiations. Le secteur bancaire retrouve le caractère innovant qu'il présentait dans les guildes du nord au XIV^e ou en Italie au XV^e siècle. Les transformations exigées pour réussir en toute cohérence un tel changement de modèle constituent un challenge de taille. Il s'agit notamment d'admettre et d'accepter la complexité, sans chercher à la réduire à des schémas mécanistes. De la même manière qu'en biologie l'opposition entre inné et acquis est dépassée par le concept de plasticité[5], celle entre caractère profitable et vocation sociale de la banque est débordée par le rôle d'agent d'échanges de ses banquiers. Les relations qui se tissent sur leur plate-forme sociale doivent progressivement devenir d'autre nature qu'économique. Pour mieux initier et accompagner ce mouvement, développer la capacité[6] individuelle et la plasticité organisationnelle collective fait figure de solution. Il s'agit de libérer les collaborateurs et leurs interactions.

[5] Propriété de ce qui est plastique, souple, modifiable. En physique, la théorie de la plasticité permet d'expliquer et de prévoir le comportement d'un solide en état de déformations permanentes. La plasticité désigne donc la capacité à se déformer sous les contraintes. Par extension, la plasticité organisationnelle désigne une « aptitude à répondre aux défis, contraintes, manques, difficultés, périls, hasards extérieurs », pour reprendre les mots d'Edgar Morin (*La Méthode: Tome 2, La vie de la vie*, Seuil, 1980). Elle désigne la capacité d'adaptation d'un système, pour retrouver un état de stabilité différent de celui initial.

[6] « Ensemble des types d'actions dont, selon sa situation, chaque individu se sent ou non capable. » Ghislain Deslandes (2016), « La capacité, après les "ressources humaines" et le "management des talents" », Xerfi Canal, *Stratégie & Management*, avril : http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Ghislain-Deslandes_La-capabilite-apres-les-ressources-humaines-et-le-management-des-talents_3471.html.

UN RÊVE FÉDÉRATEUR

Une étude approfondie de ces questions tend à démontrer que la libération des réseaux bancaires nationaux est possible. Elle est souhaitable, nécessaire, et le temps est venu d'oser ce changement radical. Il advient en intégrant le système d'information et tous les canaux de communication à l'unique « Tout communicationnel » que devient le réseau collaboratif interne. Il faut que l'audace devienne la plus grande force d'un maillage de communautés de banquiers tissé entre des groupements d'agences – à qui est octroyée l'indépendance d'une « mini-banque » – et des « clubs métiers » qui favorisent l'apprentissage.

Un *leadership* discret mais libérateur doit initier ce mouvement. Il proclame l'égalité des salariés, efface les symboles de pouvoir du management et supprime des échelons hiérarchiques. Sans directeur d'agence et tous dédiés à la conquête de nouveaux clients, les experts collaborent à terme au sein de lieux ouverts segmentés par thématiques bancaires : banque au quotidien, assurance, crédit et épargne, optimisation patrimoniale. Les dirigeants partagent sur le terrain un rêve fédérateur. Celui d'une banque s'inscrivant dans une continuité culturelle et pourtant profondément nouvelle, assumant sa vocation sociale et relationnelle, ouverte sur le monde et sur les villes. Avec la suppression des systèmes de primes et la mise en avant de valeurs coopératives, les *leaders* locaux influencent et facilitent la délivrance d'un « service total » innovant, par définition plus performant.

UBÉRISER OU ÊTRE UBÉRISÉ...

La banque devient un agent d'échanges plus global, ne se limitant plus à ceux strictement économiques. Elle permet l'essor de propriétés émergentes relatives à l'économie et à la culture. L'intelligence collective de l'organisation apprenante qu'elle est devenue dépasse ses frontières pour investir la place publique. Elle est un professionnel du « métier de transformation », mais au sens littéral.

Pour reprendre une terminologie en vogue, tout du contexte actuel laisse entendre que la banque est en passe de se faire « ubériser », activité par activité. En réponse, oser libérer les conseillers bancaires et développer l'adaptabilité des réseaux auxquels ils appartiennent, placerait aujourd'hui une banque en bonne position pour « ubériser » l'économie et la société tout entière. ●