

## Pourquoi les banques font bouger les rémunérations dans les agences

Depuis 2008 et le début de la crise financière, la plupart des banques françaises se sont engagées dans la refonte de la structure de rémunération des conseillers de clientèle pour les particuliers. L'idée est de rassurer le client sur le fait que son conseiller lui fournira le produit le plus adapté à ses besoins. Les changements sont progressifs et ne vont pas tous à la même vitesse. Dans la même idée, les programmes de formation des vendeurs tendent aussi à être repensés. **PAGE 21**



### BANQUE

■ Avec les années de crise, plusieurs établissements ont revu la structure des commissions versées aux conseillers de clientèle dans les réseaux afin de regagner la confiance des clients. Des critères qualitatifs, parfois subjectifs, ont été introduits.

# Les banques réforment la rémunération des conseillers

Accusées d'être âpres au gain, les banques ne ménagent pas leurs efforts pour convaincre leurs clients que le conseil personnalisé passe avant la vente de produits à tout-va. Mais pour transformer le discours en acte, elles doivent opérer un changement culturel considérable. D'après une étude Altedia, 36 % des banques françaises en 2008 intégraient un système de rémunération variable à l'acte de vente dans la rémunération des conseillers de clientèle. Comment donc prendre en compte la satisfaction des clients, sujet hautement subjectif ? Tous les réseaux tentent de trouver la bonne formule.

Dans son projet de groupe élaboré en décembre 2010, le Crédit Agricole avait fait de l'arrêt des commissions à l'acte et des objectifs de vente par produits un de ses changements majeurs à diffuser dans les caisses régionales qui ne l'appliquaient pas encore. Celles-ci s'orientent donc progressivement vers un système de rémunération basé sur un objectif collectif par familles de produits : épargne, assurance des biens, assurance des personnes, retraite, etc. Cela conduit à communiquer davantage sur ces aspects. « Pour être cohérents avec nos engagements relationnels, nous ne lançons plus

de campagnes commerciales privilégiant une solution sur une période déterminée », confirme Isabelle Fontaine, directrice stratégie client à la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA). En fonction des politiques commerciales locales, des critères qualitatifs sont par ailleurs introduits dans la rémunération. « Pour certaines caisses régionales, les critères qualitatifs peuvent aller jusqu'à 50 % du variable. »

ISABELLE FONTAINE, FNCA

ration : satisfaction clients, qualité de l'accueil en agence, qualité de l'accueil téléphonique, taux de recommandation clients, nombre de clients vus et conseillés. « Pour certaines caisses régionales, les critères qualitatifs peuvent aller jusqu'à 50 % du variable », assure Isabelle Fontaine.

BNP Paribas, dans le cadre de sa démarche RSE (responsabilité sociale et environnementale) a modifié, il y a trois ans, la structure de rémunération de ses conseillers. Ainsi, la part variable comprend deux nouvelles caractéristiques. D'abord, elle est neutre par rapport au produit - 10.000 euros versés sur

un PEL ou une assurance-vie apportent la même commission au chargé de clientèle - et fonctionne aussi par familles. Par ailleurs, plus novateur, la commission est versée en deux temps avec, comme principe, de ne verser le restant de la commission qu'à l'utilisation effective du contrat par le client. La part variable peut atteindre jusqu'à 10 % du fixe contre une moyenne dans le secteur de 7,6 % selon Altedia en 2011.

### La vente reste essentielle

« Cette moyenne a augmenté par rapport à 2010 où elle se situait à 6,8 %, note Jérôme Tailpied, responsable secteur banque des enquêtes de rémunération chez Altedia. Difficile à dire cependant si cette tendance est due à une meilleure performance ou à la hausse des limites de parts variables. « Ce constat sera à confirmer ou non avec les résultats de l'enquête 2012, ce qui permettra d'analyser plus finement la signification de cette tendance », poursuit Jérôme Tailpied.

Autre innovation, BPCE, qui affirme ne pas avoir d'approche par produit, ni par gamme de produits dans ses réseaux Caisse d'Épargne et Banque Populaire, a introduit le critère de risque de crédit dans les rémunérations.



Ainsi, une part du bonus du conseiller évolue en fonction du nombre d'incidents de paiement sur les crédits consommation. Une façon d'impliquer le conseiller dans ses décisions de ventes et de lutter contre le surendettement. Pour autant, les banquiers restent des commerçants : la vente représente toujours un objectif final et une partie plus ou moins importante de la rémunération

variable des conseillers. Des récompenses telles que des chèques cadeaux ou voyages sont toujours offerts aux meilleurs vendeurs dans certains réseaux. « En réalité, il faudrait étendre à la banque de détail le système de rémunération différé dans le temps des traders », lance un consultant. Le débat n'est pas encore ouvert...

RÉJANE REIBAUD ET NINON RENAUD



Depuis 2008, les campagnes de communication se multiplient sur les incitations financières des conseillers.

## La formation des vendeurs devient aussi un enjeu central

Plus seulement centrée sur la vente, la formation des conseillers tente de répondre davantage à l'attente de qualité de conseil de la part des clients.

L'ère de la semaine de l'assurance-vie, du mois du PEL ou de la quinzaine du crédit conso serait donc révolue. « Les clients ne veulent pas des vendeurs, ils veulent des conseillers. L'avenir de la banque n'est pas dans le modèle de supermarché financier qui est adopté par la plupart des nouveaux entrants sur le secteur, notamment par les grandes chaînes de distribution. Au contraire, les banques doivent se différencier en apportant le conseil qu'aucun autre acteur ne peut offrir », estime Olivier Arroua, associé du cabinet de conseil Sélénis.

Ce changement représente un enjeu de formation dont les banques affirment avoir pris la mesure. « Notre dispositif de formation des conseillers repose sur une méthode d'entretien centrée sur l'écoute et la découverte des

besoins spécifiques de chaque client de façon à lui apporter le meilleur conseil », assure Yves Arnaudo, directeur du développement des ressources humaines de La Banque Postale. De son côté, le Crédit Agricole a revu le processus d'accueil client, d'entretien commercial et de développement de la relation dans le cadre de son projet de groupe 2010-2020. En 2008, BPCE a fait évoluer ses formations, jusque-là purement centrées sur les méthodes de vente, vers la culture générale et la culture métier.

### Des portefeuilles plus étoffés

La Société Générale, qui, dans son plan Ambition 2015, veut devenir la « première banque relationnelle en France », a instauré une semaine de formation par an par collaborateur spécifiquement dédiée à leur métier : conseiller spécialisé ou chargé de clientèle, tous sont appelés à muscler leurs connaissances dans un souci de professionnalisation des filières métier. Dans la

### LES BUDGETS FORMATION DES RÉSEAUX

EN POURCENTAGE DE LA MASSE SALARIALE, EN FRANCE

	2011
BPCE	5,5
BNP PARIBAS	3,8
CRÉDIT AGRICOLE	5% à 8% SELON LES RÉGIONS
CRÉDIT MUTUEL	5
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	4,17

« LES ECHOS » / SOURCE : SOCIÉTÉS

« Les clients ne veulent pas des vendeurs, ils veulent des conseillers. »

OLIVIER ARROUA SÉLÉNIS

même logique, les collaborateurs doivent occuper deux postes dans la même spécialité, d'une durée moyenne de quatre ans chacun, avant de pouvoir en changer. Pour Christine Clostre, responsable de la satisfaction client à la Société Générale, l'enjeu dépasse les seuls conseillers : « Les managers doivent avoir la même attitude vis-à-vis de leurs collaborateurs que celles qu'ils attendent d'eux vis-à-vis des clients. »

Mais les banques doivent encore franchir une nouvelle étape. En réduisant leurs coûts, elles ont souvent augmenté le nombre moyen de clients par conseiller, prenant le risque de diminuer la qualité. Chez Société Générale par exemple, la taille du portefeuille clients moyen a vocation à croître de 20 % d'ici à 2015. Pour éviter cet écueil, certains comptent sur les nouvelles technologies qui permettront notamment aux conseillers de dialoguer en visio-conférence avec les spécialistes métier. Le chantier est en cours. R. R. ET N. R.