

ITB – 2^{ème} année d'études

Étudiant

L'animation opérationnelle de proximité

Le management de l'équipe

***Les cas d'application : la prise de poste,
la réunion réussie, le plan d'action,
l'organisation de l'activité de l'unité***

Livret d'études - V8

INTERNATIONAL

INT-02-161-15XXLE

© CENTRE DE FORMATION DE LA PROFESSION BANCAIRE

Ce support de formation constitue une œuvre de l'esprit protégée par les dispositions du Code de la propriété intellectuelle et dont les droits d'auteur sont la propriété exclusive du C.F.P.B. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes des paragraphes 2^{ème} et 3^{ème} de l'article L. 122-5, d'une part, que "*les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective*" et, d'autre part, sous réserve du nom de l'auteur et de la source, que "*les analyses et courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information*", toute reproduction et/ou représentation intégrale ou partielle, par quelque moyen que ce soit, non autorisée par le C.F.P.B. ou ses ayants droit est strictement interdite et sanctionnée au titre de la contrefaçon par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

L'objectif pédagogique

Appréhender concrètement, dans ses différentes dimensions (comportement, exigences, responsabilités...), le passage d'un poste d'opérationnel à celui de manager et appliquer les fondamentaux de la passation.

L'exercice 1 : de technicien à manager

1. Le travail à réaliser en individuel

Sujet 1 : Le responsable d'agence que vous remplacez part à la retraite dans moins d'un mois et il est indispensable que vous organisiez conjointement votre propre passation (agence de départ) et votre prise de poste (agence d'arrivée). Comment vous y prenez-vous durant ce mois pour préparer au mieux votre entrée en fonction ? Listez vos principaux travaux, décrivez leurs objectifs, proposez une formalisation concrète des actions à mener (planning, descriptif de l'action...).

Sujet 2 : Vous arrivez le 1^{er} décembre à votre agence. Quelles sont vos premières actions auprès de l'équipe (collectivement et/ou individuellement), auprès de la hiérarchie, de l'environnement ? Comment les menez-vous à bien et dans quel but ? Quels effets en attendez-vous ?

Sujet 3 : Déjà 3 mois que vous êtes en poste. Quel suivi de vos actions avez-vous mis en œuvre et sous quelle forme ?

2. La situation et/ou le contexte

Vous êtes actuellement Chargé de Clientèle particuliers (CC PAR) « moyenne gamme » dans une agence de 5 personnes située dans votre capitale. Votre direction a su apprécier votre rigueur professionnelle et vos compétences relationnelles auprès des clients ; elle vient de vous proposer d'évoluer pour prendre la responsabilité d'une agence de 3 personnes en proche banlieue.

Tout d'abord un peu surpris de cette proposition après seulement 4 ans passés dans la banque sur le marché des particuliers, vous acceptez avec enthousiasme cette promotion.

Vous appréhendez cependant cette prise de responsabilités, n'ayant que peu d'expérience d'encadrement si ce n'est la fonction de tuteur que vous exercez depuis environ un an auprès d'un jeune apprenti à l'accueil.

■ La carte de visite de l'agence de départ :

- agence de 5 personnes située dans le quartier agréable et vivant, comprenant un Chargé d'Accueil (apprenti), 2 Chargés de Clientèle particuliers, un chargé de clientèle professionnel partageant son temps pour moitié avec une autre agence et un directeur d'agence (sur ce poste depuis 10 ans) ;
- ambiance conviviale mais aussi très productive sous l'autorité d'un Directeur exigeant et très attentif au suivi des résultats ;
- clientèle de particuliers aisés dans l'ensemble ; peu de professionnels hormis quelques commerçants du quartier.

■ La carte de visite de l'agence d'arrivée :

- agence récente (2 ans) de 4 personnes dont l'effectif va être réduit prochainement à 3 (un poste CC patrimonial non remplacé), dont une Chargée d'Accueil, 2 Chargés de Clientèle particuliers, et un Directeur d'Agence dont le départ à la retraite est imminent ;
- située dans une banlieue en plein essor, toute proche d'un centre commercial en réelle expansion, l'agence offre un fort potentiel sur une zone, autrefois rurale, aujourd'hui en constant développement, qui accueille désormais de nouveaux venus, plutôt aisés et propriétaires ;
- clientèle variée avec beaucoup d'artisans et commerçants en double relation, quelques PME, gérées directement par le responsable d'agence jusqu'à présent et amenées à tomber d'ici quelques

semaines dans le portefeuille du nouveau Centre d'affaires départemental récemment créé à la direction du groupe ;

- ambiance assez tendue compte tenu de la pression sur les résultats et du contexte d'évolution de l'agence (cf. ci-dessus). Dans l'ensemble, les collaborateurs ont de l'expérience et des compétences incontestables mais ils ne s'entendent absolument pas avec le Directeur d'Agence actuel pour des raisons difficilement cernées à ce jour ;
- des objectifs ambitieux de développement de l'activité fixés par la Direction de Groupe, en termes d'équipement pour les PME et les professionnels, de conquête sur le marché des particuliers et de maîtrise du risque.

L'exercice 2 : de manager à manager

1. Le travail à réaliser en individuel

Sujet 1 : Comment analysez-vous la situation ci-dessous ?

Sujet 2 : Au vu de la réflexion et du travail effectués sur l'exercice 1, quelle démarche allez-vous mener ? Quels outils ou bonnes pratiques proposeriez-vous ?

2. La situation et/ou le contexte

À 35 ans vous êtes la directrice d'une agence de taille moyenne (8 personnes) et ceci depuis 5 ans, après plus de 10 années d'exercice dans le réseau commercial.

Votre établissement se trouve confronté, comme beaucoup d'autres banques, au départ massif de ses collaborateurs et, notamment, des responsables d'unités de traitement bancaire.

La DRH vient de vous proposer de prendre la Direction de la filière monétique, vous considérant comme le profil idéal à ce jour pour occuper ce poste vacant depuis maintenant 2 mois (l'intérim étant effectué par le responsable adjoint).

■ La carte de visite de l'agence de départ

- l'agence de 8 personnes, solidaire dans l'ensemble, s'est bien organisée autour de son Directeur d'Agence ;
- la moyenne d'âge est de 36 ans et la formation est supérieure, pour 7 personnes sur 8 ;
- l'ambiance est quasi familiale ;
- les résultats sont globalement satisfaisants.

■ La carte de visite de la filière monétique

- le département maîtrise la totalité de la chaîne monétique, depuis la conception et la promotion de l'offre jusqu'aux traitements bancaires (*back office*) ;
- son effectif est de 25 personnes, dont 20 % de cadres et le reste de techniciens de la banque dont 3 apprentis qui suivent une formation diplômante bancaire (BTS). L'ancienneté moyenne est élevée et la moyenne d'âge de 51 ans ;
- l'activité a été récemment en grande partie automatisée, créant de fait un certain nombre de tensions et de dysfonctionnements (nouvelles procédures non maîtrisées, peu d'information, travail dans la précipitation, nouvelles missions à assumer...) ;
- l'ancien responsable d'équipe est parti à la retraite il y a 2 mois et le recrutement tarde, la gestion revenant actuellement au responsable adjoint en plus de ses missions propres.

L'objectif pédagogique

Préparer et animer des réunions de manière efficiente (réunion d'équipe, réunion de groupe projet..) en maîtrisant les principales techniques d'animation et les principes fondamentaux de la communication de groupe.

1. Le travail à réaliser en sous-groupe

Sujet : Sous forme d'un tableau (suivant le modèle joint en fin de document, que vous pouvez améliorer), vous élaborez une fiche comparative pour deux types de réunion que vous seriez amené(e) à conduire en tant que manager d'équipe, à savoir :

- le briefing (réunion courte et régulièrement tenue) ;
- la réunion de lancement (annuelle) du plan commercial de l'agence.

Vous mettez en valeur les ressemblances et les différences en les explicitant.

Vous complétez également les informations concernant les questionnements incontournables de la démarche :

- quel(s) objectif(s) pour la réunion ? ;
- quelle préparation ? ;
- quel type d'animation ? ;
- quel bouclage (ou conclusion) ? ;
- quel suivi vous assurez ou faites assurer ?

2. Le modèle indicatif de tableau à compléter et à commenter

La réunion de briefing		La réunion de préparation du plan d'action annuel
	L'argumentation (nécessité de la réunion)	
	La préparation	

	L'animation	
	La conclusion	
	Le suivi	
	<i>Les bonnes pratiques *</i>	
	<i>Les facteurs clé de réussite (2 maxi) *</i>	
	<i>Les causes d'échec (2 maxi) *</i>	

* En vous appuyant sur l'expérience vécue personnelle, soit en tant que managé, soit en tant que manager.

L'objectif pédagogique

Préparer individuellement et collectivement des actions organisées, échancées, pour atteindre les objectifs fixés à l'unité. Définir les missions de chacun et clarifier le rôle et les moyens alloués. Traduire le plan d'action en un document et être capable de le présenter et de l'argumenter, en organiser le suivi régulier et le rapport.

1. Le travail à réaliser en sous-groupe

S'appuyant (généralement) sur le constat d'une situation existante préalablement bien étudiée, le plan d'action traduit la stratégie sous forme d'actions opérationnelles articulées autour d'objectifs, d'étapes à franchir, de délais à ne pas dépasser ainsi que de ressources à répartir entre divers intervenants.

Sujet : Élaborez, sous la forme d'un tableau simple, cohérent et réaliste, un plan d'action à partir d'une recommandation (en gras dans le texte) formulée par la mission d'Inspection.

2. La situation et/ou le contexte

La mission d'Inspection a conduit l'audit de la Banque Régionale du Nord (BARENOR) sur la période allant du 1^{er} janvier N-3 au 31 décembre N. Les travaux ont visé une évaluation globale des politiques menées, des moyens mis en œuvre, de la maîtrise des risques et des performances.

L'analyse a porté principalement sur les domaines suivants : le développement commercial, la rentabilité, les ressources humaines, la sécurité des engagements, les traitements de production, l'organisation et le système de contrôle interne. La fiscalité, les risques juridiques, la gestion administrative de la paye, l'organisation générale et informatique ont été exclus du champ d'investigation.

L'audit s'est appuyé sur des entretiens avec les collaborateurs de la BARENOR, au siège et dans le réseau, sur un questionnaire envoyé à l'ensemble des directeurs d'agence ainsi que sur les données issues du système d'information interne.

L'Inspection a constitué des bases de données crédit et contentieux à partir de requêtes infocentre au 30 juin N afin d'évaluer la qualité du fonds de commerce, en complément de l'étude d'une sélection de dossiers vifs et contentieux au siège et en agences.

Les extraits du rapport d'inspection portant sur le développement commercial et la sécurité des engagements

2.1. Le développement commercial

2.1.1. Le marché

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Vaste circonscription tirée par l'agglomération de la capitale régionale • Taux de chômage inférieur à la moyenne nationale. • Niveau de risque du marché bancaire modéré. • Tissu artisanal étoffé et créations d'entreprises plus pérennes qu'au niveau national. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte disparité géographique dans le dynamisme économique et démographique • Évolution démographique défavorable et revenus inférieurs à la moyenne nationale. • Marché bancaire un peu moins dynamique et plus sous-employé que le marché 	<p>Mettre en place de réelles études de marketing stratégique (observatoire de la concurrence, analyse des caractéristiques et de l'équipement de la clientèle) afin de piloter</p>

<ul style="list-style-type: none"> Perspectives de développement réelles sur les entrepreneurs individuels et les crédits d'équipement. 	<p>français (hors Paris et région parisienne).</p> <ul style="list-style-type: none"> Forte implantation du Crédit Agricole et de la Caisse d'Épargne ; stratégie d'ouverture d'agences dans les zones les plus dynamiques menée par les principaux concurrents. 	<p>plus finement le développement commercial et mettre les moyens en adéquation avec les potentiels de développement détectés.</p>
--	---	---

2.1.2. L'approche clientèle

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'actions sur le segment des professionnels sur la période... Création d'un pôle Patrimoine Entreprise en N-1 destiné à accompagner sur le volet privé les chefs d'entreprise en phase de cession. Moyens mis à la disposition du réseau pour animer la prospection : fichiers prospects et prises de rendez-vous par la plateforme téléphonique. 	<ul style="list-style-type: none"> ... dont l'efficacité ne peut encore être mesurée étant donné leur caractère récent. Faible taux d'atteinte des objectifs sur la prospection et persistance d'un sentiment de manque de moyens exprimé par les directeurs d'agence. Carences en termes d'analyse de marketing stratégique (caractéristiques et équipement de la clientèle, études récentes d'implantation, observatoire de la concurrence). 	<ul style="list-style-type: none"> Réfléchir à la mise en place d'une cellule prospection et prescription afin de soutenir les actions du réseau et donner un signe fort de la banque dans cette direction. Mise en place d'une segmentation comportementale des clients.

2.1.3. Les canaux de distribution

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> Maillage du territoire meilleur que celui de l'ensemble national. Augmentation du parc de GAB, toutes les agences en possédant un désormais. Adaptation systématique des agences lors des travaux de rénovation pour accueillir un Libre Service Bancaire. Ouverture prochaine d'un centre d'affaires dans la capitale régionale. Réalisation d'appels sortants par la plateforme téléphonique depuis N-1. 	<ul style="list-style-type: none"> Zones les plus dynamiques les moins bien couvertes. Nombre d'agences concerné encore très limité : 5 agences fin N-2 seulement soit 6% du parc. 	<ul style="list-style-type: none"> Relancer les études de maillage afin d'étudier les opportunités d'ouverture.

2.1.4. L'organisation et l'animation commerciales

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ... mais volonté marquée par le directeur du réseau depuis octobre N de renforcer ce suivi. Direction du développement complète ... 	<ul style="list-style-type: none"> Structure du réseau complexe et lourde pour le nombre d'agences (3 niveaux hiérarchiques entre le Directeur central du développement et le Directeur d'agence)... Suivi insuffisant de l'activité des Directeurs de région et de secteur ne permettant pas de mesurer l'efficacité de leur animation... ... mais à la restructuration récente et dont l'intensification prend du temps : montée en puissance progressive des responsables de marché récemment nommés à leur poste. 	<ul style="list-style-type: none"> Repenser et alléger l'organisation du réseau afin de la rendre plus lisible et de centraliser les responsabilités au sein d'un même niveau. Assurer un suivi formalisé et régulier de l'activité des Directeurs de secteur et de région pour pouvoir évaluer l'efficacité du dispositif d'animation.

2.1.5. Le calibrage des effectifs et le système d'objectifs

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> ...toutefois marquées par des améliorations notamment concernant le retour d'objectifs en montants de production et en nombre de ventes. Projet de calibrage des portefeuilles clients mené en N-1 visant à réaffecter les effectifs en fonction des besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombreuses remises en cause du système d'objectifs depuis N-6... Objectifs insuffisamment ambitieux sur les crédits habitat et équipement, toujours atteints voire dépassés mais n'ayant pas permis d'enrayer une baisse des parts de marché. Prise en compte insuffisante des spécificités du marché et des potentiels de développement dans la répartition des objectifs entre agences de même secteur. Baisse des enveloppes de commissionnement commercial distribué entre N-4 et N-1, avant de repartir à la hausse en N-1 sans toutefois rattraper le niveau initial de N-4. 59 % des directeurs d'agence jugent que le commissionnement commercial n'est pas un bon outil de motivation. Prise en compte insuffisante de la qualité des portefeuilles. 	<ul style="list-style-type: none"> Fixer des objectifs de production de crédits plus ambitieux permettant à la BARENOR de suivre son marché et d'atteindre les objectifs du projet d'entreprise.

2.1.6. Le suivi des performances

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> Remise en place d'outils de suivi des objectifs « Sextant » et « Gouvernail » en N-4. 	<ul style="list-style-type: none"> Appropriation encore partielle de ces nouveaux outils dans le Réseau par manque de fiabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> Fiabiliser les chiffres de suivi des objectifs afin de les légitimer complètement auprès du Réseau.

2.2. La sécurité des engagements

2.2.1. Les outils de pilotage

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> Circuit de décision court et centralisateur. Restauration d'un véritable Comité des Crédits en N-2. Grille de délégations formalisée, <i>intuitu personae</i> et intégrant le type de crédits, la qualité du risque et le cumul des engagements sur l'ensemble de la relation. Politique de division des risques avec un recours actif au partage des engagements hors limite. 	<ul style="list-style-type: none"> Outils de pilotage de la fonction crédits incomplets. Lecture de la grille complexe du fait du nombre important de critères et du niveau de délégations du directeur des engagements non formalisé. Absence de grille spécifique au traitement des écartés. Dispositif de contrôle du respect des délégations insuffisant. Règles de partage non formalisées. 	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer les outils de pilotage de la fonction crédit en mettant en place des statistiques sur les taux de dossiers décidés au siège et dans le réseau, sur les taux de refus pour les différentes catégories de prêts et par décideur, sur les délais, etc. Renforcer les contrôles de deuxième niveau sur le respect des délégations de crédit. Formaliser les règles de partage (seuil, conditions de risque et rentabilité).

2.2.2. Bâle II

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> Avancée correcte du projet : rédaction des procédures avancée, taux de notation des « corporate » satisfaisant, intégration de la note obtenue à la grille de délégation... 	<ul style="list-style-type: none"> ... mais fiabilité perfectible des données de notation Organisation de la fonction crédit non conforme aux dispositions et évolutions réglementaires (CRBF 97-02). 	<ul style="list-style-type: none"> Augmenter la qualité des données de notation (fiabilité des NAF, dates de création, SIREN, cessation, collecte des bilans...). Adapter l'organisation de la fonction crédits au règlement CRBF 97-02 et aux évolutions réglementaires dans le cadre de Bâle II. En particulier, revoir le rôle des responsables crédit qui cumulent des fonctions de décision et de surveillance.

2.2.3. La surveillance des engagements

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Système de détection large en vue du déclassement et du provisionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement de détection lourd. • Dispositif de détection et de suivi à rationaliser : juxtaposition de requêtes internes avec l'outil « Vigilance » et saisie en doublon de plans d'actions. • Suivi insuffisant des dossiers d'un montant < 1k€. • Absence de suivi centralisé du respect des plans d'actions. • Absence de service précontentieux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rationaliser les outils de surveillance en veillant à la complémentarité des outils utilisés, à la saisie de plan d'action unique par dossier risqué identifié, à exploiter davantage les possibilités de l'outil en place.

2.2.4. Le contentieux

Les points forts	Les points faibles	Les recommandations
<ul style="list-style-type: none"> • Procédure de transfert formalisée et bien connue dans le Réseau. • Réorganisation en cours du service visant à une meilleure efficacité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux comptes contentieux insuffisamment sécurisé. • Réorganisation inachevée, la réaffectation des dossiers entre les rédacteurs n'étant encore que partielle. • Suivi insuffisant de la masse contentieuse et douteuse en flux et absence de suivi fiable des entrées en contentieux en montant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Achever le déploiement de la nouvelle organisation du Contentieux et la réaffectation des dossiers entre les rédacteurs. • Assurer un suivi fiable de la masse douteuse en flux et des entrées à contentieux en montant.

L'ORGANISATION DE L'ACTIVITÉ DE L'UNITÉ

(INT-02-161-08EDR)

L'objectif pédagogique

Clarifier les missions de l'unité et les exigences collectives et individuelles, les traduire concrètement en actions organisées, échancées, pour atteindre les objectifs fixés (court terme et moyen terme). Organiser des « rituels » indispensables à la gestion opérationnelle de l'équipe ainsi que les transversalités nécessaires à un minimum de polyvalence.

1. Le travail à réaliser en sous-groupe

Sujet 1 : Rédigez synthétiquement les fiches de mission de vos 3 collaborateurs suivant le plan « missions, activités principales, activités complémentaires, moyens rattachés ».

Sujet 2 : L'accueil vous paraissant ici primordial, quelle action ou organisation allez-vous mettre en œuvre pour faire que chacun se sente concerné et ceci par tous types de clients (en premier relais) ?

Sujet 3 : Enfin, vous trouvant dans une technopole où sont installés nombre de petites entreprises, de professions libérales et de commerçants, comment organisez-vous la prospection de ces nouveaux potentiels, avec quels moyens, quels objectifs et à quelle échéance ?

Sujet 4 : Quels effets cette organisation peut-elle avoir sur votre propre activité ?

2. La situation et/ou le contexte

Vous assurez la direction de l'agence de GRUMON. Votre agence classique vient d'être déplacée sur un nouveau site, dans la nouvelle technopole économique du Grand Chalossais.

La banque en a profité pour adapter le format de l'agence, respectant ainsi le nouveau modèle en vigueur: moins de collaborateurs (4 au lieu de 8), plus d'automates (DAB imprimantes, multi fonctions, accès internet dans un espace ciblé), des services technologiques (espace libre service entreprises et professionnels, conseil à distance pour les clients patrimoniaux...), un espace « bureaux ».

Les objectifs s'en sont trouvés sensiblement modifiés : davantage de conseil, davantage de ventes multi-produits, développement des services dits de « technologie », renforcement de la qualité, renforcement du portefeuille...

Vous vous apercevez rapidement qu'une organisation classique - qui convenait parfaitement au format précédent d'agence - n'est absolument plus adaptée à ce jour. Les missions - et encore plus les interactions entre les collaborateurs - ont fortement évolué.

Vous décidez de reposer la question de l'organisation de l'activité en vous attachant à :

- la clarification des missions (les fiches de poste existantes sont inadaptées) ;
- la mise en œuvre de certaines polyvalences jugées prioritaires ;
- l'organisation des moyens nécessaires à ces projets.

■ Configuration d'une agence classique

Effectif moyen : 9 personnes.

Métiers : chargé d'accueil, chargé de clientèle particuliers, chargé de clientèle professionnels, chargé de clientèle patrimonial, responsable des opérations (administratif et animation commerciale de l'agence).

L'espace est aménagé en bureaux individuels, le bureau du DA étant situé à l'arrière des locaux en général.

■ Configuration de votre agence

Effectif moyen : 4 personnes.

Métiers : chargé de clientèle particuliers, chargé de clientèle professionnels, chargé de clientèle patrimoniale.

Le DA conserve un portefeuille.

L'animation commerciale est reprise au niveau du groupe.

L'espace est organisé avec :

- un DAB interne et un externe ;
- une imprimante Libre service (ILS) pour les extraits de compte ;
- un espace à accès libre internet permettant de consulter ses comptes et d'effectuer quelques opérations de base ;
- un espace « haut de gamme » où le client peut accéder par visioconférence au conseiller patrimonial, sur rendez-vous pris à l'agence ;
- des espaces bureaux ouverts, « confidentialisés » avec un bureau clos pour le DA, plutôt sur l'avant de l'agence ;
- une PLV moderne et attractive, régulièrement et très souvent actualisée.