hello yellow

REVUE
D'INTELLIGENCE
BANCAIRE

#1 | OCTOBRE 2024



NOTRE ENQUÊTE EXCLUSIVE EN AGENCES

CONSEILLER BANCAIRE AU CŒUR DU DOUTE ?

DOSSIER
Rénovation énergétique des logements
Quelle place pour les banques ?

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

www.yellowadvisory.com



Marya Khellaf et Philippe Vervloedt, les fondateurs du cabinet Yellow Advisory. Rendez-vous en page 74 pour en savoir plus.

© Stanislas Chevara

hello yellow

Un concentré d'analyses et de réflexions

Chaque projet accompagné par *Yellow Advisory* est animé par une ambition : transformer les défis du secteur en opportunités durables de croissance et de performance. Ensemble, nous façonnons le changement, de l'idée à l'exécution, en concevant des solutions sur mesure.

Créateurs de conseil, nous sommes convaincus que notre valeur demeure dans notre capacité à analyser en profondeur les enjeux des services financiers. C'est pourquoi nous lançons aujourd'hui notre revue périodique *hello yellow*.

Frais et éclairant, cet ouvrage est une immersion au cœur de l'actualité du secteur. Il vise à apporter des éclairages, à anticiper les problématiques stratégiques et métiers, à déchiffrer les tendances et les innovations qui bousculent les services financiers.

Nous sommes donc fiers et heureux de vous présenter ce premier numéro de *hello yellow*. Concentré d'analyses et de réflexions stratégiques, cette revue vous invitera à explorer régulièrement les dynamiques du secteur. Dans cette première édition, nous mettons en lumière deux dossiers thématiques.

Tout d'abord, les résultats de l'étude exclusive menée auprès de 500 conseillers bancaires et directeurs d'agence pour décrypter leur perception du métier et leur vision des transformations à venir. Comment envisagent-ils leur avenir dans un secteur en pleine mutation ? Quels sont les principaux défis qu'ils relèvent au quotidien ? Comment voient-ils l'avenir de la relation client ? Nous apportons ici un éclairage concret, issu de ressentis terrain.

Ensuite, un point de vue stratégique sur le rôle des banques dans la rénovation énergétique des logements. Dans un contexte où la transition énergétique est devenue une préoccupation économique et sociale des Français, les acteurs bancaires ont un rôle crucial à jouer. Forts de notre expérience acquise en accompagnant plusieurs acteurs du marché, nous vous faisons part de nos convictions et d'une réflexion approfondie autour des responsabilités qui incombent aux banques et des opportunités qui en découlent.

Nous vous invitons à vous plonger dans ces pages et serons ravis d'échanger avec vous par la suite pour débattre de nos conclusions et éclairer vos réflexions.

MARYA KHELLAF & PHILIPPE VERVLOEDT



Éclairons
vos ambitions



Au sommaire

06

Conseiller bancaire, au cœur du doute ?

Notre enquête exclusive en agences :

08. Méthodologie
10. Préface
12. Une satisfaction en demi-teinte
18. Les vicissitudes du quotidien
34. Quelles perspectives ?
44. Focus et pistes d'action

52

DOSSIER Rénovation énergétique des logements

Quelle place pour les banques aujourd'hui et demain ? Enjeux, perspectives et témoignages.

74

Yellow Advisory : un cabinet de conseil pas comme les autres

Genèse, ambitions, domaines d'activité et profil des fondateurs : à la découverte d'un jeune cabinet de conseil.


NOTRE
ENQUÊTE
EXCLUSIVE
EN AGENCES

Conseiller bancaire
Au cœur du doute ?

Les conseillers en agence sont depuis des années au cœur de la reconstruction d'un nouveau modèle bancaire. La banque de détail vit une transformation continue et forte afin de répondre notamment aux évolutions des pratiques de consommation de la banque par ses clients : digitalisation des parcours, nouveaux modes d'interactions, baisse de la fréquentation des agences, nouvelles offres bancaires et extra-bancaires…

Les transformations à venir interrogent sur la profession de banquier demain : conseiller augmenté par l'IA, évolution de l'organisation des métiers et des modes de gestion des clients…

Comment les conseillers et directeurs d'agence vivent-ils cette situation ? Se sentent-ils en difficulté ? Sont-ils prêts et enthousiastes à voir leur métier continuer à changer ? Comment les accompagner dans un modèle en constante transformation ?

Nous avons souhaité leur donner la parole, les écouter afin de décrypter ce métier passionnant, complexe, parfois décrié par le grand public. Un métier traversé depuis vingt ans par les évolutions technologiques, et souvent sous une pression commerciale intense.
Nous avons recueilli leur vécu afin qu'ils partagent avec nous leur perception de leur métier d'aujourd'hui et de demain. Ces enseignements nous paraissent essentiels afin d'appréhender et conduire au mieux les transformations à venir.

CONSEILLER BANCAIRE, AU CŒUR DU DOUTE ?

Objectifs et méthodologie de l'étude

500 collaborateurs d'agences bancaires en France consultés au printemps 2024*

Étude éclairée par l'expertise de deux dirigeants :



Patricia Bauchery

Membre du Directoire de la Caisse d'Epargne Provence-Alpes-Corse en charge de la Banque de Détail Métropole

Avant de rejoindre la CEPAC, Patricia était Directrice Générale Adjointe de la Banque Populaire Bourgogne Franche-Comté, où elle assumait les responsabilités des réseaux et du développement. Après avoir débuté sa carrière en 1980 aux Galeries Lafayette, elle rejoint le Centre de gestion Agréé Interprofessionnel pour les Artisans avant d'évoluer à la Banque Populaire en 1987, où elle a exercé de nombreuses fonctions en lien avec les marchés BDD (Banque de Détails) et BDR (Banque de Développement Régional). Elle a été en particulier Responsable Titres et Epargne Financière, Directrice du Développement, Directrice de la Communication et Directrice du Réseau commercial. Elle est titulaire d'un Certificat en Fonction Financière des Entreprises du Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris.



Thierry Le Marre

Directeur de SG Société Générale Île-de-France Sud

Après une première expérience de consultant chez Coopers & Lybrand et diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Thierry débute sa carrière dans le groupe Société Générale en 1998, au sein du département de l'Organisation. En 2002, il devient Chef de Cabinet de la Présidence et Secrétaire du Conseil d'Administration du Groupe. En 2007, il est nommé Directeur Général d'Essox, société de Crédit à la consommation du Groupe Société Générale en République Tchèque puis, parallèlement, superviseur régional pour SG Consumer Finance. En 2011, il est nommé Administrateur Délégué de Fiditalia en Italie. Il devient Délégué Régional de la Délégation Régionale Grand Est en 2014 et prend ensuite la tête de la délégation Grand Ouest. De 2021 à 2023, il a porté, au sein du programme de fusion Société Générale et Crédit du Nord, le rapprochement des deux réseaux. En 2023, Thierry devient Directeur Régional de la Région Île-de-France Sud.

** L'étude a été menée par Epsilon – Groupe Havas, pour le compte de Yellow Advisory, pendant 6 semaines en avril et mai 2024. 500 collaborateurs de 500 agences différentes réparties dans plus de 400 communes en France ont été interrogés lors d'entretiens téléphoniques d'environ 15 minutes.*

Profil type des répondants

280
Conseillers particuliers

116
Conseillers professionnels

104
Directeurs d'agence



18%
des personnes interrogées en Île-de-France



52%
de femmes



65%
Moins de 5 ans d'ancienneté dans le métier



37 ans
Âge moyen

Enseignes et typologie d'agences

CRÉDIT AGRICOLE — **26%**

CAISSE D'EPARGNE / BANQUE POPULAIRE — **25%**

Crédit Mutuel / CIC — **16%**

SOCIETE GENERALE — **15%**

LCL — **10%**

BNP PARIBAS — **8%**



22%
Plus de 10 salariés



26%
7 à 10 salariés



39%
4 à 6 salariés



13%
3 salariés ou moins

Sommaire de l'étude

1 Une satisfaction en demi-teinte

2 Les vicissitudes du quotidien

3 Quelles perspectives ?

4 Focus et pistes d'action



La préface de **Jean-Louis Klein**

Ancien Directeur Général du Groupe Crédit du Nord, il a également dirigé plusieurs banques régionales au cours de sa carrière.

Yellow Advisory nous livre les résultats d'une enquête menée auprès des collaborateurs des agences bancaires (conseillers particuliers, conseillers professionnels et directeurs d'agence) sur la perception qu'ils ont de leur métier. Cette étude, très riche en enseignements, mérite une lecture attentive et détaillée qui viendra remettre en question certaines idées reçues sur le prétendu désamour que subiraient inexorablement ces métiers.

On y lit qu'un conseiller particulier sur quatre et un conseiller professionnel sur trois ne recommanderaient pas leur métier. C'est évidemment beaucoup mais à regarder de près les doléances des intéressés, c'est loin d'être une fatalité.

Une part importante des interviewés, quel que soit leur métier, déplorent subir leur quotidien et aspirent à une meilleure maîtrise de leur temps pour être en mesure d'exercer pleinement un métier dont ils ne contestent dans leur grande majorité, et c'est heureux, ni le sens, ni l'intérêt. Ils ne s'occupent pas aussi bien qu'ils le voudraient de leurs clients : c'est là au fond leur principale doléance.

Et lorsqu'un directeur d'agence sur deux considère consacrer trop de temps au management, ce qui est pour le moins paradoxal compte tenu du métier qu'il exerce, il dit probablement la même chose : trop de temps dévolu aux contrôles et aux tâches administratives, un quotidien pollué par des injonctions intempestives…

La cause est loin d'être perdue. Les réponses à cette problématique relèvent bien sûr de choix d'organisation et de politique commerciale, mais sont surtout dans les solutions apportées par la technologie entendue au sens large. Sans faire nécessairement de la seule IA une panacée, la technologie a déjà permis d'améliorer – et devra continuer de le faire – les parcours collaborateurs, la connaissance fine des clients, de leurs besoins et de leurs interactions avec la banque mais aussi de fluidifier certains processus et certaines tâches.

Les banques ont donc la main sur ce plan, même si les investissements requis à cette fin peuvent être significatifs et doivent être bien pensés. Les interviewés sont lucides et savent que la transformation que vit leur secteur va se poursuivre. 25 % d'entre eux pensent que leur

«Cette étude, très riche en enseignements, mérite une lecture attentive et détaillée qui viendra remettre en question certaines idées reçues sur le prétendu désamour que subiraient inexorablement ces métiers.»

métier disparaîtra. Cela peut paraître beaucoup mais compte tenu du bruit ambiant sur cette question, est-ce aussi significatif ? On retiendra plutôt que trois conseillers sur quatre croient à la pérennité de leur métier ce qui constitue, si l'on partage leur conviction, un bon socle pour aller de l'avant.

Face à la désaffection croissante des agences par les clients, les conseillers ne veulent pas devenir des conseillers 100 % à distance et mettent en valeur le conseil en face à face. Mais ils sont aussi conscients de la nécessité de mieux appréhender les techniques de vente à distance, notamment au téléphone, ce qui implique des efforts continus de formation mais qui ne sont pas hors de portée, et qui conjugués aux apports des outils de CRM, devraient donner au conseiller plus de confort sur ce sujet cœur et le remettre au centre d'une relation client ainsi beaucoup mieux maitrisée.

Les esprits chagrins noteront encore que sept collaborateurs sur dix ne se projettent pas dans leur métier d'ici cinq ans. Il ne faut pas à mon sens y voir un rejet pour la majorité d'entre eux, mais une aspiration au changement signe des temps et que l'on constaterait sans doute dans d'autres secteurs. Cinq ans, c'est bien sûr rapide pour des métiers à la courbe d'expérience plutôt lente. Mais si cette impatience doit être prise en compte, les banques devraient être rassurées par le fait que la majorité des interviewés envisagent ce changement chez leur employeur actuel. Les banques ont l'atout de pouvoir mettre en avant une palette de métiers très large et elles sont rompues à la création de passerelles entre ceux-ci ; elles doivent cependant prendre garde à ce qu'une filiarisation excessive de leur organisation ne compromette ce qui a toujours été un ressort de leur attractivité et de la fidélité de leurs collaborateurs.

Yellow Advisory titre son étude *«Conseiller bancaire, au cœur du doute ?»*. À sa lecture, on verra donc que si les sujets sont pris sérieusement en mains, il n'y a pas de place pour le doute, avec toutefois une attention particulière à porter au métier de conseiller de clientèle professionnel, qui concentre beaucoup d'interrogations alors même que c'est celui qui semble le moins impacté par les pure players de la banque en ligne.

1

UNE SATISFACTION EN DEMI-TEINTE



LE RESSENTI

De l'enthousiasme, mais parfois éphémère



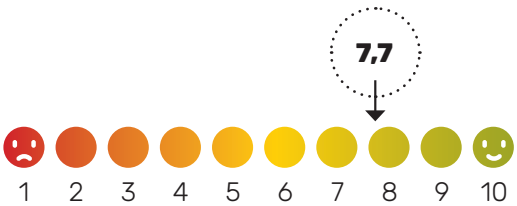
Les collaborateurs vivent plutôt bien leur métier… surtout en début de carrière. Mais au fil des années, l'enthousiasme et la motivation semblent se dégrader.

Ils attribuent une note moyenne de 7,7/10, relativement homogène par métier.

Près de 20 % des conseillers attribuent une note dégradée, de 1 à 6, et près d'un quart des collaborateurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté vivent mal leur métier.

Les équipes au sein des agences de plus de 10 salariés se déclarent les plus satisfaites, avec une note approchant 8/10. Tout comme celles qui se situent dans les plus petites agglomérations.

Sur une échelle de 1 à 10, comment vous sentez-vous dans votre métier ?





7,7
Conseillers particuliers



7,5
Conseillers professionnels

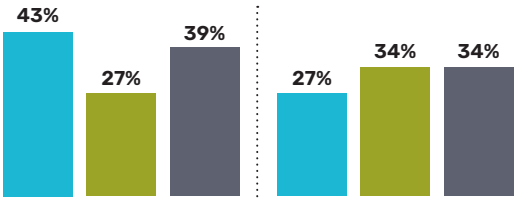


7,9
Directeurs d'agence

FOCUS

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL VS CHARGE DE TRAVAIL

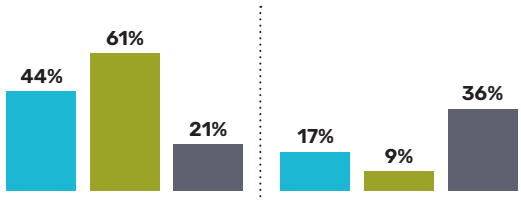
*Pour quelles raisons vous sentez-vous relativement bien dans votre métier ?**



Qualité de vie au travail (esprit d'équipe, ambiance, soutien entre collègues…) et intérêt du métier (variété des sujets, impact, apprentissage…) sont les deux facteurs que soulignent les collaborateurs les plus épanouis en agence. Les relations de qualité avec les clients (proximité, projets, conseil…) et l'image véhiculée par leur employeur en interne et en externe viennent ensuite.

** Collaborateurs ayant donné une note de 7 à 10, plusieurs réponses possibles*

*Pour quelles raisons vous sentez-vous relativement mal dans votre métier ?**



La moitié des conseillers en difficulté déplore une charge de travail trop lourde : organisation et processus inefficaces, incapacité à organiser son temps, accumulation de demandes…
Les directeurs d'agence souffrent de relations clients difficiles, souvent en charge des dossiers complexes et des clients insatisfaits.
La pression commerciale et managériale est marquée par des niveaux d'objectifs perçus comme trop élevés et des relances continues à vendre. Le dernier motif, la perte de sens du métier, concerne plus particulièrement les directeurs d'agence et les collaborateurs les moins jeunes.

** Collaborateurs ayant donné une note de 1 à 6, plusieurs réponses possibles*

Conseillers particuliers *Conseillers professionnels* *Directeurs d'agence*

LE RESSENTI

Un métier difficile dans la durée ?

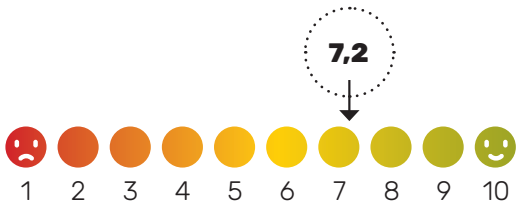
Plus d'un tiers des collaborateurs expérimentés ne recommandent pas leur métier.

Au fil de leur carrière, les collaborateurs recommandent moins leur métier. Désillusion, routine, lassitude ou manque de perspective, plus d'un tiers des collaborateurs avec plus de 10 ans d'ancienneté ne recommandent pas leur métier.

Près d'un tiers des conseillers professionnels ne recommande pas leur métier (note de 1 à 6), alors que cela représente moins d'un quart des conseillers particuliers.

Dans les banques mutualistes, un collaborateur sur cinq ne recommande pas son métier, et ce phénomène est significativement plus marqué dans les banques nationales.

Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure recommanderiez-vous votre métier à un membre de votre entourage ?



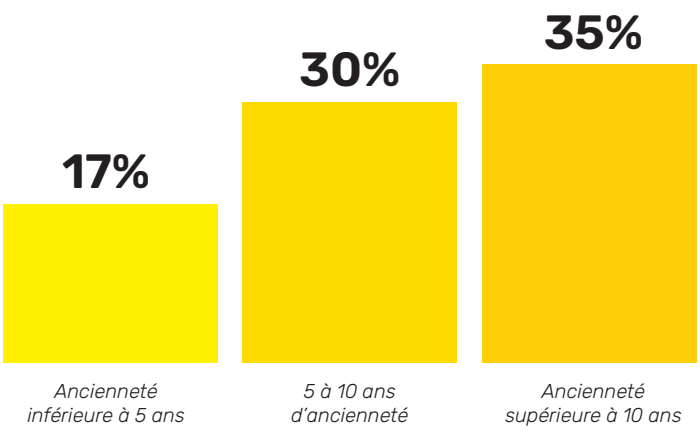
7,3 *Conseillers particuliers*

6,9 *Conseillers professionnels*

7,3 *Directeurs d'agence*



Part des collaborateurs qui ne recommandent pas leur métier en fonction de l'ancienneté (note de 1 à 6)



L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Certains de nos directeurs d'agence soulignent régulièrement que la charge de travail s'est accrue et que les clients ont pu ressentir un relationnel parfois moins resserré. Mais quel que soit le type d'interactions, être conseiller en agence est un métier qui permet d'apprendre énormément car il est avant tout orienté contact, humanité et relationnel.

2

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN


mo tu we th fr sa su
28 29 30 31 1 2 3
4 5 6 7 8 9 10
11 12 13 14 15 16 17
18 19 20 21 22 23 24
25 26 27 28 29 30 31

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN

À la recherche du temps perdu ?



Le quotidien en agence représente pour beaucoup un temps subi dont l'organisation leur échappe.

Plus d'un collaborateur sur trois subit son quotidien et n'est pas en mesure d'organiser son travail. Les collaborateurs se sentent désorganisés par les sollicitations clients sur lesquelles une forte réactivité est attendue. Ils se déclarent aussi surchargés par les contrôles, la complexité des processus et les demandes des back offices.

Ce constat s'accroit pour les plus expérimentés (près de la moitié des plus de 50 ans) et se ressent davantage en agglomération parisienne.

En outre, plus d'un conseiller professionnel sur deux rencontrent des difficultés à organiser leur quotidien, leurs interventions sur plusieurs sites pouvant en partie expliquer cette situation.

L'augmentation des sollicitations clients par les canaux à distance rend plus complexe leur anticipation, alors que le flux de visites clients en agence s'est stabilisé et continue à baisser.

Avez-vous l'impression de gérer votre temps de travail comme vous le souhaitez ?

NON PAS VRAIMENT/ NON PAS DU TOUT



26% *Conseillers particuliers*

53% *Conseillers professionnels*

38% *Directeurs d'agence*

Part des collaborateurs qui gèrent leur temps de travail comme ils le souhaitent

59% *en Île-de-France*

82% *dans les villes de moins de 10 000 habitants*

Fréquentation et charge de travail

6 COLLABORATEURS SUR 10 perçoivent encore une diminution de la fréquentation en agence, mais la charge de travail ne s'est pas réduite.

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

La gestion du temps
L'autonomie dans la gestion du temps n'est pas toujours simple à organiser car le métier est organisé avec des contraintes fortes (rituels, rendez-vous, traitements divers) et des journées types assez structurées. Les conseillers peuvent avoir le sentiment de ne pas tout maîtriser car les clients et les CRC (centres d'appels) ont par exemple la possibilité de prendre directement des rendez-vous dans l'agenda des conseillers. Mais c'est aussi un appui complémentaire très positif permettant de répondre à des objectifs qui augmentent. Nous sommes aussi tous en mesure de laisser la main à des initiatives managériales locales pour libérer la contrainte et offrir à chacun de réelles respirations et espaces de proactivité.

Le cas de l'Île-de-France
La situation en Île-de-France est spécifique : la pression est accrue car cette région représente une part significative de l'activité des banques, les portefeuilles y sont souvent plus denses, les vacances de postes plus nombreuses, les taux de turnover plus élevés. Cela entraîne donc un cycle court et continu « recrutement–formation–management », dans un contexte de ressource rare.

La fréquentation en agence
Malgré la perception et l'appréciation de la baisse de flux en agences depuis des années, il convient de mesurer précisément et régulièrement, à la fois qualitativement et quantitativement, la fréquentation de chacun de nos points de vente.

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN

Une gestion chronophage des dossiers



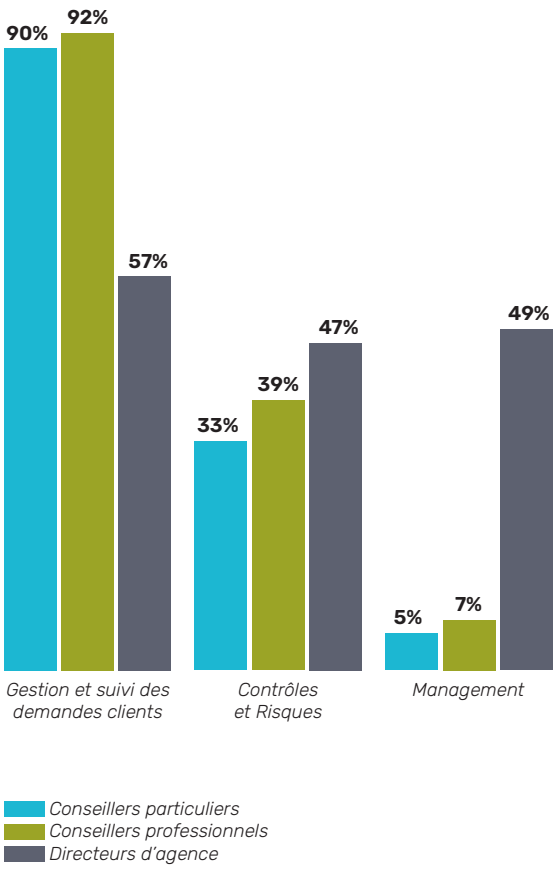
Le temps alloué à la gestion des demandes et le suivi des dossiers clients est identifié comme la première source de surcharge.

Le suivi des demandes clients ainsi que les contrôles et risques sont perçus comme les deux activités trop chronophages.
Le quotidien s'oriente sur du réactif, de la gestion au fil de l'eau et du contrôle qui fragmente le temps de travail (suivi de l'avancement de dossiers, mise à jour de données, demandes clients à faible valeur ajoutée…), confirmant le besoin de poursuivre la simplification et l'automatisation.

Cette situation ne satisfait ni les collaborateurs qui la dénoncent, ni les banques qui souhaitent libérer du temps commercial, ni les clients qui souhaitent toujours plus de réactivité et d'écoute.

Par ailleurs, un directeur d'agence sur deux considère passer trop de temps au management, quelle que soit la taille de l'agence. Cela questionne le niveau d'autonomie, de délégation et de formation des équipes encadrées.

Quelles activités prennent trop de temps dans votre quotidien ?



L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

Les demandes clients

Les sollicitations des clients augmentent, dans la banque, mais comme dans la société en général. Personne ne veut plus attendre. Quand un client appelle et qu'il n'a pas de réponse, il envoie un mail. À son conseiller, comme à d'autres interlocuteurs de sa vie quotidienne. Nous vivons dans un monde d'interactions et d'immédiateté. C'est le monde dans lequel on vit et la banque n'y échappe pas. Le conseiller lui-même, quand il est client, est aussi en tant que consommateur dans cette démarche de sollicitations et d'exigence. Nous avons à travailler sur cette évolution de la temporalité : un client qui envoie un mail à son agence le samedi après-midi et qui n'a pas de réponse le mardi ne juge pas cela satisfaisant. La solution n'est pas de faire travailler nos équipes H24 et 7/7 mais d'apporter de nombreuses réponses aux interrogations de nos clients dans nos applications bancaires. Un beau chemin déjà parcouru et nous allons continuer dans ce sens.

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Le rôle du directeur d'agence

Quel rôle principal pour le directeur d'agence : super commercial ? Responsable du P&L du point de vente ? Manager d'équipe ? Aujourd'hui nous attendons en priorité que nos directeurs d'agence soient d'excellents managers, responsables des résultats de l'agence sur tous les marchés (particuliers, professionnels et patrimoniaux) et qu'ils soient en capacité de bien représenter l'agence et la marque sur son territoire.

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN

Le développement commercial, dépriorisé ?



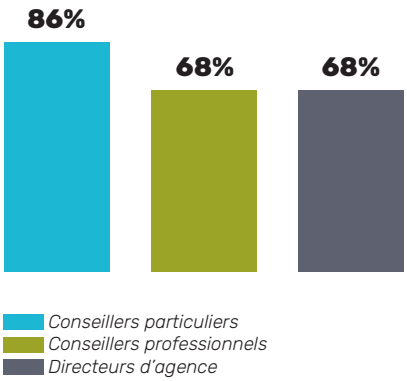
Les difficultés rencontrées se répercutent sur le développement commercial et la prospection de nouveaux clients est sacrifiée.

Le temps consacré au conseil et à la vente est satisfaisant pour les conseillers particuliers, mais un tiers des conseillers professionnels et directeurs d'agence estime disposer d'insuffisamment de temps pour développer leur portefeuille. Ce chiffre est encore plus accentué au sein des réseaux nationaux.

La prospection est sacrifiée : quel que soit l'établissement, près de deux tiers des répondants estiment y consacrer trop peu de temps. Quasiment unanimes, les directeurs d'agence soulignent leurs difficultés à s'extraire des activités de contrôles/risques et de management et estiment allouer bien trop peu de temps à la conquête. Cela repose la question des attendus : directeur d'agence super commercial développeur du point de vente et/ou directeur d'agence gestionnaire, garant de la conformité et de la montée en compétences des équipes ?

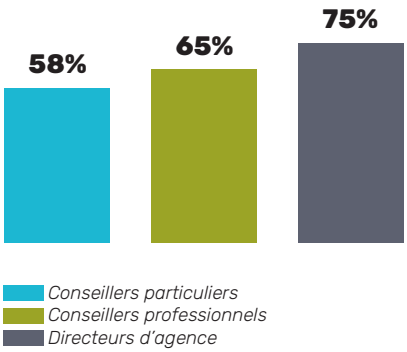
Consacrez-vous assez de temps au conseil et à la vente ?

OUI, SUFFISAMENT OUI, PLUTÔT



Consacrez-vous assez de temps à la prospection de nouveaux clients ?

NON, PAS ASSEZ NON, PAS DU TOUT



L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

La conquête, c'est un état d'esprit à cultiver chaque jour. Chaque agence, chaque conseiller doit se sentir dépositaire d'un fonds de commerce à faire grandir, à développer. En se mettant dans cette ambition, alors conquérir est naturel. Ces dernières années, pour les particuliers, la conquête a été portée par la dynamique du marché de l'immobilier qui a amené beaucoup de prospects spontanément. Le marché est aujourd'hui plus timide, il faut conquérir autrement et bien sûr nous savons moins bien le faire. Comment créer un état d'esprit conquérant dans chaque agence et pour chaque conseiller bancaire ? C'est une vraie question.

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

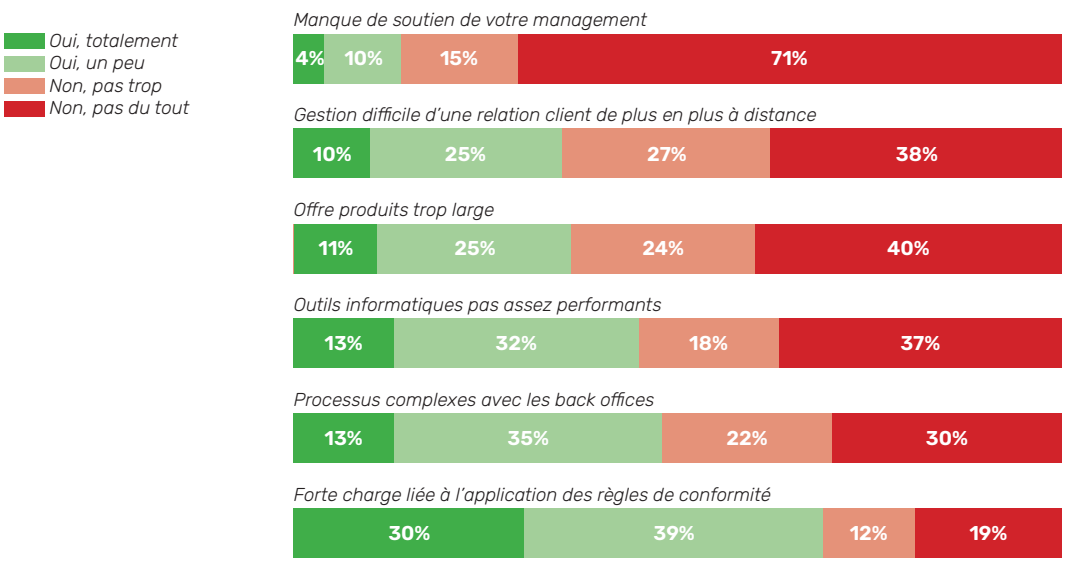
Nous ne laissons sans doute pas suffisamment de temps pour que l'allant commercial de chacun s'exprime et ce sont des pertes d'opportunités. Le développement du fonds de commerce est une priorité, mais historiquement et culturellement, un conseiller bancaire gère un portefeuille, un stock de clients qu'il doit faire grandir. Pour nos métiers spécialisés (conseiller professionnel ou banquier patrimonial par exemple), ce réflexe de conquête, s'il est beaucoup plus marqué, est encore sans doute à développer.

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN

Conformité et back office au cœur des difficultés

La charge de conformité et la complexité des processus avec les back offices sont les deux difficultés majeures en agence.

Dans votre métier, rencontrez-vous les difficultés suivantes ?



L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

Le métier s'est élargi, l'offre de produits et de services s'est enrichie, le métier est encore plus complet qu'avant. Il nous engage, mais il est beau : on accompagne les projets de vie de nos clients, des entreprises…
Les tâches, les contrôles et le temps consacré au volet réglementaire et conformité s'est accru et ne va pas disparaître dans les années à venir. C'est là où la digitalisation et l'IA peuvent venir alléger les choses et cela fait partie de nos réflexions.
Au-delà des très nombreuses évolutions de processus que nous avons menées, il est important d'offrir la symétrie entre le client et le collaborateur. La digitalisation et le self care ont eu l'immense avantage de simplifier les choses pour qu'elles soient accessibles à tous. Notre priorité sur ce point doit aller vers nos collaborateurs, outils, applications, écrans…
Il faut se dire également que lorsqu'on ne répète pas régulièrement une action, on ne peut la réaliser de manière satisfaisante. Cela renforce le rôle de nos collaborateurs en middle qui ont l'expertise. Et sur cet équilibre front/middle, il nous reste sans doute encore à continuer d'y travailler.
Dans ce monde en perpétuel mouvement, le manager est clé et nécessite de belles compétences humaines. Au fil des années, au-delà des équipes en front, les équipes des back offices ont également développé de nouvelles compétences et beaucoup d'entre-elles exercent désormais des activités de middle et sont en relation avec les clients. Toutes les compétences métiers devront continuer de se renforcer, c'est une exigence permanente au service de nos clients.

LE SOUTIEN MANAGÉRIAL DEMEURE UN PILIER DU FONCTIONNEMENT DES AGENCES, MALGRÉ LES DIFFICULTÉS ÉVOQUÉES.

86% des collaborateurs se sentent soutenus par leur management, quel que soit leur âge ou leur ancienneté.
Ce soutien est primordial dans un métier où les collaborateurs placent l'ambiance de travail comme la raison principale de leur épanouissement. Ceux qui ne le sont pas ne recommandent pas leur métier et attribuent une note de 4,7.

Les conseillers professionnels sont néanmoins en retrait, pouvant être écartés du schéma managérial en agence avec une organisation multisites : près d'un quart d'entre eux ne se sent pas soutenu et ce chiffre augmente avec l'ancienneté.

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Tout d'abord, regardons ce point positif majeur : le soutien du management est au rendez-vous, c'est une véritable force et elle est cultivée dans tous les réseaux. Concernant les difficultés, les règles de conformité évoluent, et avec le temps, celles-ci accroissent la charge de travail. Mais cet aspect du métier est majeur et indispensable et nous avons lancé et allons continuer d'aller résolument vers davantage d'automatisation. La question de l'assistance à la force de vente sur ces sujets mérite d'être posée et de nouvelles solutions organisationnelles sont sans doute à imaginer.

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN

Une offre bancaire et hors bancaire trop large ?



L'offre de plus en plus large déroute de nombreux conseillers.

Plus d'un répondant sur trois trouvent l'offre trop large, complexifiant le conseil et la vente des produits aux clients. Au fil de la séniorité et malgré leur expérience, les collaborateurs éprouvent même davantage de problèmes à maîtriser une offre devenue de plus en plus dense (53 % des plus de 50 ans).

La situation est amplifiée pour les conseillers professionnels : un collaborateur sur deux éprouve des difficultés à connaître l'offre de sa banque, d'autant qu'ils ont souvent à maîtriser à la fois la gamme de produits particuliers et professionnels.

L'enrichissement de fonctionnalités et de la gamme de produits et la commercialisation de nouvelles offres en open-banking et extra-bancaires semblent dépasser le rythme d'appropriation des conseillers. Cela soulève la question du canal de distribution : conseil généraliste multicompétences en agence ou spécialisations d'équipes, en proximité ou à distance.

Rencontrez-vous des difficultés liées à une offre produits trop large ?

OUI TOTALEMENT / OUI UN PEU



30%
Conseillers particuliers



47%
Conseillers professionnels



42%
Directeurs d'agence

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

L'offre bancaire et hors bancaire disponible en agences est désormais très large dans certains réseaux. Elle peut à la fois couvrir l'épargne, les crédits, l'assurance IARD, la prévoyance, la téléphonie, la télésurveillance, la location automobile… Pourra-t-on maintenir des conseillers généralistes sur l'ensemble de la gamme ? L'avenir est-il au collaborateur multicarte ou à des acteurs spécialisés par univers de métier et par segment ? Quel est le coût de la non-spécialisation et de formations annuelles massives couvrant l'offre, les contrôles, les outils de chaque gamme sur des univers de produits sur lesquels les conseillers sont globalement peu actifs ?

LE VIRAGE ESG SEMBLE BIEN ENGAGÉ

86% des collaborateurs se sentent à l'aise pour valoriser l'engagement ESG de leur banque auprès de leurs clients (mobilité verte, placements labellisés, actions menées par la banque…). Cette évolution est perçue par tous les métiers et seuls 10 % des directeurs d'agence se sentent aujourd'hui peu ou pas du tout à l'aise pour en parler.

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN

Vendre à distance, un métier adopté en agence ?



Le développement des ventes à distance est fort, mais l'ancrage des pratiques partiel, notamment sur l'assurance.

Les collaborateurs réalisent en moyenne six ventes sur dix en agence, contre un quart par téléphone et environ 15 % par mail. Cette moyenne reflète des réalités différentes et soulève la question du partage des bonnes pratiques.

15 % des répondants réalisent plus de deux ventes sur trois à distance. Mais 20 % des collaborateurs en font moins de deux sur dix.
La très grande majorité des conseillers (85 %) continue à rencontrer des difficultés pour vendre des produits à distance.

Près de la moitié des conseillers particuliers et des directeurs d'agence peine à vendre à distance la gamme Assurance (Vie, IARD, Prévoyance, Protection), ce qui illustre le temps nécessaire à la montée en compétences d'un réseau pour devenir banquier assureur.

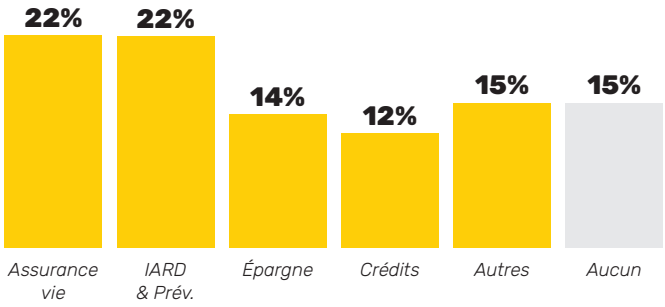
Comment se répartissent les ventes que vous réalisez ?

60%
en agence

26%
par téléphone

14%
par e-mail

Quels produits avez-vous le plus de mal à vendre à distance ?



L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

Nous retrouvons bien dans notre réseau ce tiers de conseils et ventes réalisées à distance. Et si certains collaborateurs éprouvent encore des difficultés, cela s'explique : nous sommes nés de la proximité, de la relation en face à face, le rendez-vous et le conseil lors d'un entretien en agence. Mais jour après jour, à la demande de nos clients, à notre initiative, cet équilibre évolue. Comme nos confrères je crois, les échanges en visio avec nos clients reste encore marginaux. Nous n'avons pas encore réellement pris cette possibilité comme un atout au service d'une plus belle interaction clients. Cela nécessite néanmoins que le collaborateur soit à l'aise dans l'échange et le partage d'écran. Des évolutions doivent encore arriver sur le poste de travail du collaborateur pour rendre cette interaction fluide, simple…

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Le développement fort des ventes et conseils à distance depuis l'agence est une réalité. Elle est d'ailleurs renforcée par l'activité de nos plateformes à distance. Cet élément milite dans le sens d'une baisse de la fréquentation et d'une évolution des modes de contacts. Pour répondre à cet enjeu, nous cherchons à développer la vidéo tripartite : conseiller, expert et client. Nous avons encore besoin de lever des interdictions de partages d'écran compte tenu de contraintes de conformité et juridiques, mais l'objectif est bien là. Nous pensons que la demande viendra du client lui-même, désormais habitué aux processus de signature électronique que nous avons développés depuis plusieurs années.

LES VICISSITUDES DU QUOTIDIEN

La relation à distance, client first



La relation à distance, devenue évidente pour de nombreux clients, représente encore une difficulté pour une partie des conseillers.

Malgré une relation à distance progressivement devenue un mode relationnel standardisé, un collaborateur sur trois continue à éprouver des difficultés dans ce fonctionnement.

Ce constat est le même dans toutes les banques, pour chaque métier et dans toutes les typologies d'agences.

L'adaptation à cette relation à distance est plus complexe dans certaines banques, avec près d'un collaborateur sur deux qui déclare éprouver des difficultés dans une des banques répondantes.

Rencontrez-vous des difficultés dans une relation client de plus en plus à distance ?

OUI TOTALEMENT / OUI UN PEU



30% *Conseillers particuliers*

47% *Conseillers professionnels*

42% *Directeurs d'agence*

Quelle maîtrise des outils digitaux ?

95 % des collaborateurs déclarent maîtriser les outils digitaux proposés à leurs clients, comme les fonctionnalités de l'application bancaire par exemple. Les banques ont désormais passé un cap important dans la formation et l'appropriation de ces outils intuitifs, orientés clients, et tant les profils juniors que séniors déclarent avoir le même niveau de maîtrise des outils digitaux.
Un point de vigilance est à noter pour les conseillers professionnels, qui à près d'un tiers déclarent en avoir une maîtrise partielle ou insuffisante.

LES OUTILS CONSEILLERS, QUI ONT ÉVOLUÉ MOINS VITE QUE CEUX DES CLIENTS, SONT DÉCRIÉS PAR UN COLLABORATEUR AGENCE SUR DEUX.

Parents pauvres et parfois oubliés de la transformation digitale, les outils conseillers peuvent être mal appréhendés, mal maîtrisés, hors SI cœur et nécessiter de multiples ressaisies. Les évolutions du poste de travail en agence ont pu être réduites ces dernières années au profit des outils digitaux des clients.

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Nous avons réalisé, avec succès, un énorme effort pour apporter à nos clients des applications et des outils offrant une ergonomie optimale. Les conseillers, également clients de la banque, se sont appropriés ces outils et cette étape est dernière nous.
Pour l'avenir, nous aurons à dessiner les perspectives de rapprochement des outils clients et collaborateurs, qui ont sans doute évolué moins rapidement. Le poste de travail du conseiller mérite autant d'efforts que ceux pour le digital client. L'ambition à terme pourrait être une convergence totale des outils, mais bien entendu cela prendra du temps.

3

QUELLES PERSPECTIVES ?


HIER
DEMAIN
APRÈS-DEMAIN

QUELLES PERSPECTIVES ?

Des évolutions ? Oui, mais en douceur



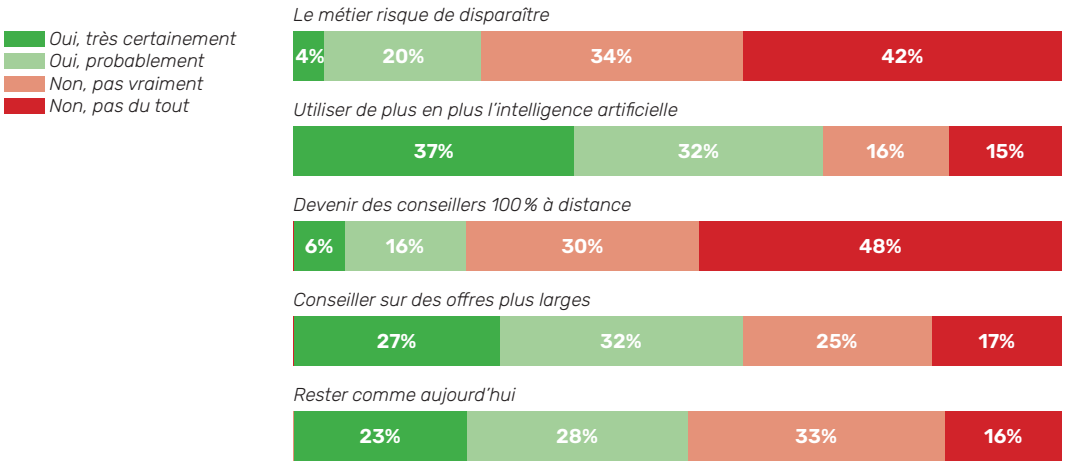
Les collaborateurs voient leur métier évoluer vers de l'extra-bancaire, boosté par l'IA, sans basculer vers un modèle 100 % à distance.

Une majorité de collaborateurs imaginent conseiller leurs clients sur des domaines plus étendus. Les conseillers professionnels sont en retrait compte tenu de l'existant : l'offre couvre déjà des besoins larges et souvent la double relation privée et professionnelle.

Concernant l'intelligence artificielle, sept conseillers sur dix la projettent dans leur métier demain, tant les plus jeunes que les plus seniors. Si moins d'un conseiller sur dix ne connaît pas ChatGPT, deux tiers ne l'ont jamais utilisé dans leur métier.

Enfin, près de 80 % des collaborateurs restent confiants en leur métier de banquier de proximité et n'imaginent pas leur profession basculer sur du 100 % à distance.

Vers quoi voyez-vous évoluer votre métier ?



L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Ces résultats soulignent aussi que les collaborateurs en agences ont foi dans le réseau en dur, qui a beaucoup de valeur et apporte quelque chose de fort et utile aux clients. Il est très positif de voir qu'ils continuent à se projeter dans un métier de relationnel fort, au plus près et en proximité avec leurs clients.

Vous voyez-vous conseiller les clients sur des offres plus larges ?

OUI CERTAINEMENT OUI PROBABLEMENT



61% *Conseillers particuliers*

51% *Conseillers professionnels*

61% *Directeurs d'agence*

Pensez-vous utiliser de plus en plus l'intelligence artificielle ?

OUI CERTAINEMENT OUI PROBABLEMENT

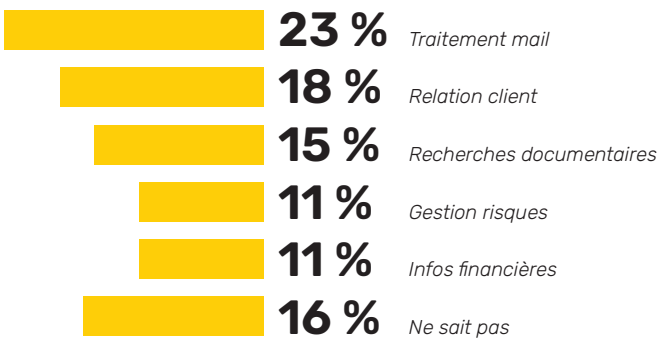


63% *Conseillers particuliers*

76% *Conseillers professionnels*

77% *Directeurs d'agence*

Et pour quels usages ?



23 % *Traitement mail*

18 % *Relation client*

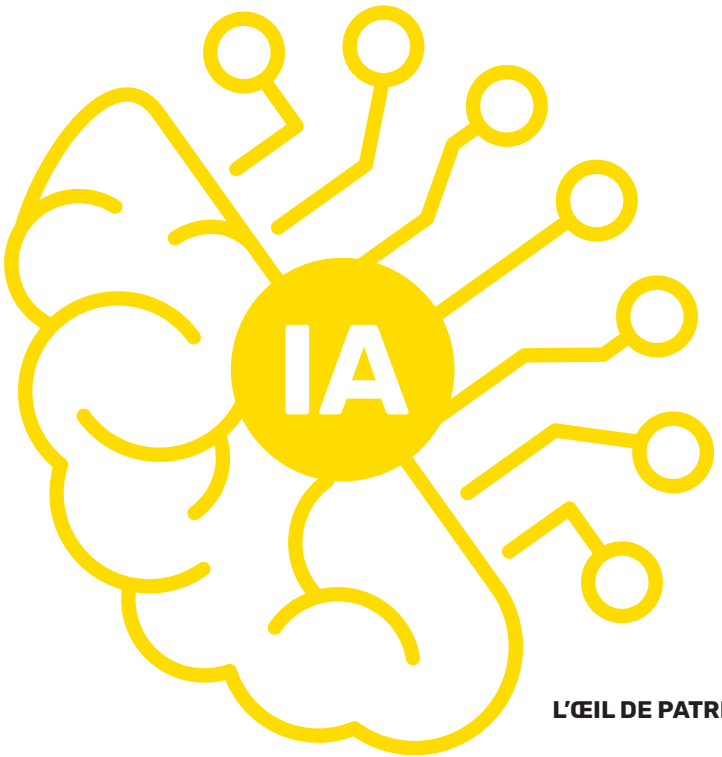
15 % *Recherches documentaires*

11 % *Gestion risques*

11 % *Infos financières*

16 % *Ne sait pas*

Ces usages répondent à des attentes conseillers, moins directement à des attentes clients, qui mettent plus en avant une aide pour comparer des offres, comprendre des produits, demander conseil, rédiger une réclamation.



L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Bien sûr, l'IA sera là demain, apportera de la valeur aux conseillers et aux clients, sera une aide à la vente, une aide dans les réponses à apporter aux clients, une aide dans les capacités et la qualité rédactionnelle de chacun, un appui pour faciliter l'intégration de nouvelles offres.
L'IA représentera également un apport majeur dans le traitement des risques de toute nature et devrait améliorer les performances des banques.
Toutefois, il faut encore rester prudent à ce stade : la confidentialité des informations que nous gérons est cruciale et nous ne pouvons pas prendre le risque d'ouvrir nos données à des systèmes non-propriétaires que nous n'avons pas sécurisés.

L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

L'IA sera un réel appui pour le conseiller, pour la relation client collaborateur. Ne la voyons pas comme un remplaçant à, n'ayons pas peur de cette nouvelle révolution technologique.
Il y aura un avant et un après l'IA, comme lors de la révolution industrielle. Et aujourd'hui, qui regrette le temps de la bougie ? L'IA sera au service d'une immédiateté d'analyse et d'enregistrements de données, d'analyse du risque, d'alerte fraudes. Elle permettra je l'espère, de faciliter et parfois de faire certaines missions à la place de. Mais je ne conçois pas l'IA autrement que comme un super assistant, pour apporter de l'aide, décrypter très vite en amont beaucoup d'informations.
N'oublions pas un point essentiel : la banque est un tiers de confiance, nous sommes non seulement les gardiens de l'argent de nos clients mais aussi garants de leurs données. À ce titre, il n'y a pas la place pour la moindre approximation et l'accès de nos systèmes d'informations doit être maîtrisé. ChatGPT par exemple n'est pas un outil de travail ouvert depuis les postes de travail de nos collaborateurs.

QUELLES PERSPECTIVES ?

Une confiance mitigée en l'avenir



Un futur en demi-teinte : un réseau en forte réduction et un métier amené à disparaitre pour les plus pessimistes.

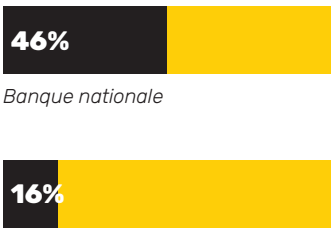


Un métier exercé à distance ?

Devenir un conseiller 100 % à distance : peu s'y projettent

Plus des trois quarts des collaborateurs pensent que leur métier ne sera jamais exercé 100 % à distance, malgré la digitalisation du secteur, l'essor des néo-banques et la normalisation d'une relation client de plus en plus à distance.
Plusieurs explications : la complexité des produits financiers, les contraintes règlementaires et l'interaction humaine de proximité.

Entre un acteur mutualiste et national, des écarts importants apparaissent.

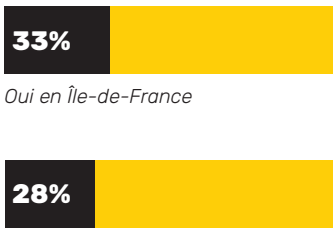


Une profession en péril ?

Pour un quart des collaborateurs, leur métier est voué à disparaître

Cela illustre une inquiétude profonde des collaborateurs et un manque de visibilité sur l'avenir de leur métier.
Ce constat est plus marqué encore en Île-de-France et pour les conseillers particuliers, pour qui la relation client se transforme déjà vers un modèle avec moins d'interactions humaines.

Pensez-vous que votre métier va disparaitre ?

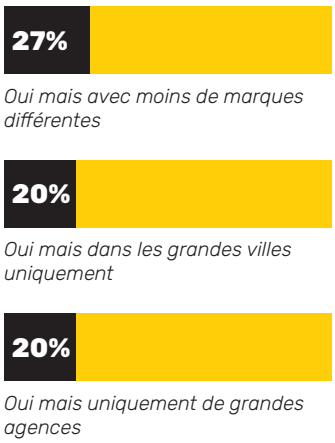


Une diminution du nombre d'agences ?

Une diminution du nombre d'agences d'ici 10 ans est imaginée

La majorité des collaborateurs imagine le réseau d'agences se transformer via des fusions entre banques, de la mutualisation pour réduire les coûts liés aux agences physiques, tout en conservant un maillage territorial stratégique.

Pensez-vous qu'il restera des agences bancaires d'ici 10 ans ?



L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

L'évolution des réseaux
Les stratégies des banques ne sont pas forcément les mêmes. Notre force en tant que banque mutualiste vient de notre proximité régionale. Le monde se déplace, les villes se diversifient, de nouveaux quartiers se développent, d'autres zones se désertifient. Les territoires bougent, les centres de vie et les potentiels changent. Notre réseau bancaire accompagne ces transitions économiques et doit lui aussi accompagner, dans sa structure, dans sa forme, les évolutions du territoire et muer avec lui. Notre raison d'être est d'exister sur le territoire, d'être visible. Une de nos forces a été notre réseau, est notre réseau et restera notre réseau.

Que dire aux conseillers qui pensent que leur métier va disparaître ?
Leur dire évidemment que le métier de conseiller en agence va évoluer et que c'est une chance d'exercer un métier qui a des perspectives, qui se renouvelle, qui s'enrichit. Notre métier est riche, et toujours avec une dimension relationnelle importante : nous accompagnons les projets de vie de nos clients, nous jouons un rôle de tiers de confiance et nous devons être fiers de cette responsabilité. Oui le métier bouge, oui il est challengé, oui il évolue, et cela le rend intéressant.
Notre métier est comme le monde autour de nous : en évolution. Comme on ne peut arrêter le monde qui bouge, on doit s'adapter et vivre le monde dans lequel on vit. Et nous allons continuer à grandir pour répondre aux attentes de nos clients. Nous voulons offrir à nos clients, conseils, sécurité, simplicité, rapidité, l'immédiateté qu'il attend, et nous continuerons à créer de la valeur ajoutée dans une relation de proximité.

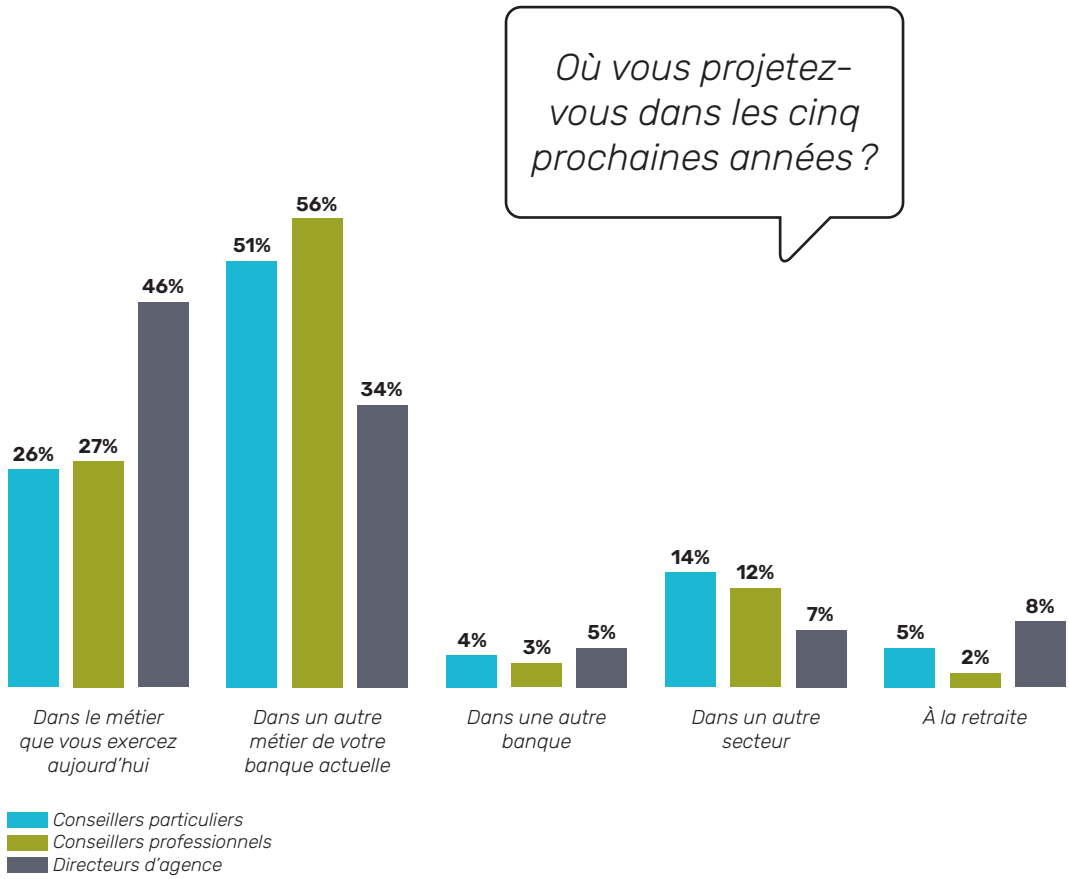
L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

L'évolution des réseaux
Les banques de détail en France ont déjà beaucoup retravaillé leur maillage et se sont adaptées aux évolutions des territoires dans lesquels elles sont implantées. La présence « en dur » demeure un vrai actif et le Réseau demeure essentiel dans la qualité de la relation client. Pour autant, d'autres pays sont allés beaucoup plus loin dans la réduction des points de vente et demeurent pourtant à un niveau important de confiance, de sécurité, d'expertise et de réassurance. Ces réflexions sont engagées depuis des années et à l'évidence tous les Réseaux devront continuer à réfléchir à ces questions à l'avenir.

Que dire aux conseillers qui pensent que leur métier va disparaître ?
Notre métier de banquier est fondé sur une valeur essentielle : la confiance. Cette confiance nous engage et nécessite de l'expertise, de la proximité relationnelle et de la réassurance. Notre présence physique apporte à nos clients cette réassurance, elle a aujourd'hui une énorme valeur, notamment quand on parle d'argent, de famille, de projets de vie et de projets professionnels.
Les clients auront toujours le souhait de chercher du conseil, de savoir auprès de qui leur argent est placé et qu'il est sécurisé au sein d'établissements contrôlés, régulés, solidement capitalisés et établis en France. Notre métier restera donc au cœur de leurs attentes, en cultivant notre capacité sur le long terme à apporter de la valeur ajoutée dans une relation humanisée qui garantit la sécurité financière et la qualité du conseil.

FOCUS

PERSPECTIVES INCERTAINES, DIFFICULTÉS RÉCURRENTES… LA GESTION DE L'AVENIR DES COLLABORATEURS S'ANNONCE COMME UN RÉEL DÉFI



Sept collaborateurs sur dix ne se projettent pas d'ici 5 ans dans le métier qu'ils exercent aujourd'hui. Parmi eux, plus de la moitié souhaitent exercer un autre métier au sein de la même banque.

La mobilité au sein des banques n'est pas un facteur fort de changement, illustrant à nouveau la fidélité et l'attachement à l'équipe et au management : seulement 4 % des collaborateurs se projettent dans un autre établissement à 5 ans. Ce chiffre tombe à moins de 1% pour un des acteurs mutualistes.

Changer de métier ou de secteur est une option qui pourrait davantage générer de mobilité, probablement en réaction à un environnement stressant, à la pression commerciale, à la surcharge de travail ou au manque de sens.

4

FOCUS ET PISTES D'ACTION

hello yellow
À RETENIR
ENQUÊTE
EXCLUSIVE
EN AGENCES

FOCUS ET PISTES D'ACTION

Trois métiers, trois perceptions : portrait type



CONSEILLER PARTICULIER

Une profession hétérogène, tiraillée entre écarts générationnels. Enthousiaste grâce à l'équipe, aux échanges clients, il voit en revanche moins de sens et d'intérêt à son métier. Il considère allouer assez de temps au développement commercial. Mais il est surchargé par une multiplicité de demandes clients à gérer et se perd dans des processus complexes avec les back offices. Il a développé un niveau désormais élevé d'activité à distance mais il n'est pas encore complètement à l'aise avec les pratiques de conseil à distance et la vente de produits d'assurance. Inquiets sur l'avenir de leur métier, les plus jeunes souhaitent rapidement évoluer vers une autre fonction. Les plus expérimentés sont davantage dans une forme de nostalgie.



CONSEILLER PROFESSIONNEL

En retrait souvent par rapport à ses confrères, il est le moins satisfait de sa profession, le plus critique sur la charge de travail, la charge de conformité et l'incapacité à avoir la main sur l'organisation de son quotidien. Il trouve le relationnel client le plus enrichissant malgré le temps trop réduit pour développer son portefeuille clients. Parfois moins appuyé par un management de proximité, il souffre d'une offre abondante à maîtriser. Sa capacité à vendre à distance est réelle mais elle n'est pas encore simple pour lui. Malgré l'attrait de sa profession, il souhaite trouver d'autres challenges dans la banque.



DIRECTEUR D'AGENCE

Généralement épanoui, il souligne néanmoins le poids des relations clients difficiles et la perte de sens de sa profession. Il peine particulièrement sous le poids de la conformité et des contrôles et la charge forte de management nécessaire à l'appui de son équipe et aux demandes internes de son propre management. Il a une exposition client bien moins forte que souhaitée et semble continuer à préférer les contacts en agence. Il est convaincu de l'apport de l'IA, des transformations futures des réseaux d'agences mais croit en son métier qu'il déclare être prêt à exercer encore à l'avenir.



ZOOM

CONSEILLER PROFESSIONNEL

L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

Le métier de conseiller professionnel, en interaction directe avec l'économie locale, est un job exaltant. C'est un métier exigeant, complet lorsqu'on gère la double relation privée et professionnelle mais tellement vivant, diversifié. Il illustre notre engagement dans l'économie locale, auprès des artisans, des commerçants, des professions libérales, des agriculteurs. Les responsabilités qu'ils ont, l'autonomie qui en découle et l'organisation en place les fédère sans doute moins que les collaborateurs qui sont en équipe en agence au quotidien. C'est la raison pour laquelle on travaille sur un arrimage plus fort du conseiller professionnel à une agence.

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

Le marché professionnel est un secteur clé sur lequel les banques veulent se développer. Ce métier est donc très recherché par les recruteurs et donc particulièrement tendu en termes RH, car dans les faits, peu de conseillers sont disponibles. Les résultats de l'étude montrent qu'il est perçu comme moins facile et c'est pourtant un parcours très intéressant, ancré dans le tissu économique local et la dynamique du territoire, avec de belles choses à faire grâce à un accompagnement complet sur tous les aspects de la vie des clients, qu'ils soient avocat ou boulanger. La banque, plus généralement, offre de très belles opportunités et parcours de carrière. Nous avons souhaité positionner nos conseillers professionnels au cœur de l'offre de l'agence et ces conseillers peuvent être spécialisés (PME, profession libérale par exemple) ; le conseiller n'est pas un expert indépendant mais un collaborateur de l'équipe placé sous l'autorité du directeur d'agence. Nous continuerons à l'appuyer en automatisant certaines de ses activités. Par ailleurs, la création de middle offices sera un questionnement légitime, auquel nous avons commencé à répondre avec le déploiement d'assistants commerciaux auprès de nos conseillers.

FOCUS ET PISTES D'ACTION

Génération, taille d'agence, géographie et type de banque… des réalités distinctes

UNE GÉNÉRATION EXPÉRIMENTÉE EN DIFFICULTÉ

Les collaborateurs les plus séniors sont davantage en souffrance, moins satisfaits, plus en difficulté dans les relations à distance, l'application des règles de conformité, la maîtrise des nouvelles offres. Ils sont moins positifs que la jeune génération ayant connu un autre visage de l'agence, moins processée, où la part de la conformité était moins lourde, la pression commerciale moins forte, leur autonomie plus grande. Pour une partie d'entre eux, ce mal-être peut s'expliquer aussi par le fait que certains ont perdu les illusions de progression dans leurs carrières, qu'ils avaient en débutant. Sans comparaison à l'avant, la plus jeune génération découvre un secteur bancaire déjà transformé qui intègre les standards technologiques actuels.

UNE SÉRÉNITÉ EXPRIMÉE EN BANQUES MUTUALISTES

Le ressenti et les perceptions du métier en agence sont plus positifs au sein des enseignes mutualistes. Les difficultés les plus fortes, notamment les processus avec les back offices, y sont minorées. Les collaborateurs y valorisent notamment l'image de leur employeur, l'appui en interne, la clarté des perspectives et la proximité avec les clients.

LA FORCE DES GRANDES ÉQUIPES

Les collaborateurs moins satisfaits se trouvent majoritairement dans les plus petites agences, en dehors des directeurs d'agence qui semblent également s'y épanouir en consacrant plus de temps au développement commercial et au relationnel clients.
Les plus petites structures sont plus souvent confrontées à l'impact des absences, prévues ou non, et la charge se reporte alors sur le ou les deux seuls collaborateurs qui y restent.
À la tête des grandes agences, le management est plus organisé. Les directeurs d'agence font partie de ceux qui ont généralement été valorisés, les conseillers se sentent plus entourés et l'accueil y est plus structuré que dans les petites agences, où cela peut être une source de désorganisation.

UNE INQUIÉTUDE MARQUÉE EN ÎLE-DE-FRANCE

Le niveau de satisfaction est plus bas en Île-de-France, quel que soit le métier et pour de nombreuses banques. Les perspectives y sont également bien plus pessimistes, à la fois sur le métier et l'avenir du réseau d'agences. Moins de collaborateurs s'y projettent, ce qui accroît la tension sur des postes souffrant déjà d'un taux de rotation plus élevé qu'en régions.

L'ŒIL DE PATRICIA BAUCHERY

L'ancienneté
Le métier de la banque comme beaucoup d'autres a changé, évolué. Il s'est renforcé au plan de la réglementation, de la sécurité mais avant tout pour protéger nos clients, leurs données… Et nos offres de service se sont dans le même temps élargies. Bien sûr, plus les collaborateurs ont de l'expérience et plus ils ont vécu ces évolutions, plus l'effet du changement se fait ressentir.

La satisfaction plus élevée dans les banques mutualistes
Qu'est ce que cela montre : que malgré la digitalisation, le client reste attaché à un conseiller, à la personne. Et c'est important pour des banques comme les nôtres.
Deuxième élément, que disposer d'une gouvernance de plein exercice en région crée de la proximité à tous les niveaux, au sein de la banque, auprès des clients, sur l'ensemble du territoire.
Nous connaissons mieux que d'autres notre territoire, et notre seule ambition c'est que ce territoire vive, attire et crée de la valeur parce que c'est là que nous vivons et que nous exerçons ce métier. Il n'y a aucune ambiguïté ou paradoxe : plus la digitalisation et le selfcare vont continuer de se déployer, plus il y aura de la place pour de la relation humaine. Une réelle proximité, qui s'appuie sur l'authenticité, la qualité, la compétence et l'écoute.

La taille des agences
Une agence à trois, c'est la taille minimum pour fonctionner, et là plus qu'ailleurs la solidarité et la complémentarité de l'équipe sont essentielles. Mais quand cela fonctionne, c'est souvent une super équipe.

L'ŒIL DE THIERRY LE MARRE

L'ancienneté
Les difficultés pour les collaborateurs les plus anciens sont compréhensibles car ils ont vécu une longue suite de transformations, de réorganisations successives de leur métier, d'évolutions du maillage des agences. Ils s'interrogent donc aussi davantage sur la nature des transformations à venir.

La satisfaction plus élevée dans les banques mutualistes
Les banques nationales n'apparaissent pas sous leur meilleur jour. Nous avons engagé avec succès de vastes programmes de transformation depuis près de quinze ans, avec le souhait de faire toujours plus pour nos clients et nos collaborateurs. Et nous y sommes parvenus, tant dans la capacité à apporter le meilleur conseil auprès de nos clients que par le développement d'outils digitaux au meilleur niveau. Comme nos confrères mutualistes, nous avons la capacité à nous appuyer sur des directeurs d'agences prescripteurs de leur métier et positifs, majeurs dans l'animation d'un réseau et le management des équipes. Ils sont une force d'appui essentielle, reconnue à l'unanimité par les équipes.

La taille des agences
Toutes les expertises sont réunies dans les plus grandes agences, l'effet de solidarité dans l'équipe, d'émulation, de questionnement plus intense, le problème des postes vacants est plus dilué. Elles offrent à leurs collaborateurs des marges de manœuvre plus importantes, moins de contraintes, moins de tâches périphériques, et peuvent représenter dans leurs projections plus de sécurité sur l'avenir de leurs métiers.

Quelles pistes d'actions envisager ?

Les pistes présentées ci-contre sont à mettre en regard du contexte de chaque banque et de l'analyse détaillée des difficultés, métier par métier.





RESSOURCES HUMAINES

Anticiper de façon prospective les départs et évolutions de compétences, redonner du souffle à une génération expérimentée oubliée et fatiguée des transformations multiples.

Renforcer et valoriser l'action managériale ; donner à chaque manager de l'intérêt à suivre chaque équipe, de la plus en difficulté à la plus performante, de la plus petite à la plus grande.

Redonner du sens au métier de directeur d'agence, retravailler les attendus et perspectives de la profession.



OFFRE ET DISTRIBUTION

Analyser le maillage avec le prisme de la taille des agences et favoriser d'éventuels rapprochements constituant des équipes plus larges.

Repenser de nouvelles options de modèle managérial des conseillers professionnels et des canaux de distribution des nouvelles offres, notamment les produits innovants en open banking.

S'assurer du partage des meilleures pratiques de vente à distance sur les différentes gammes de produits.

Explorer des canaux alternatifs de commercialisation de produits d'Assurance pour les réseaux les moins développés sur ce marché.



ORGANISATION ET OUTILS

Revoir l'organisation, les tâches et la répartition des activités de contrôles et de conformité.

Optimiser la gestion des demandes clients et la répartition des activités non récurrentes entre front, middle et back, afin d'apporter encore plus de réactivité et de valeur ajoutée aux clients.

Faire converger les cas d'usage de l'IA entre attentes clients et attentes collaborateurs.

Redonner la priorité aux outils conseillers et au poste de travail agence.



Fort d'une connaissance du marché acquise en accompagnant plusieurs banques sur la définition de leur stratégie autour de la rénovation énergétique et d'une étude terrain menée en tant que clients mystères, Yellow Advisory vous fait partager ses convictions.



Rénovation énergétique des logements

Quelle place pour les banques ?

LES STRATÉGIES DES ACTEURS BANCAIRES EN TROIS QUESTIONS

1
CONTEXTE ET ENJEUX

Pourquoi la rénovation énergétique des logements est devenue une priorité ?

2
LE RÔLE DES BANQUES

Les banques sont-elles suffisamment engagées dans la rénovation énergétique et comment aller plus loin ?

3
LES DÉFIS À RELEVER

Comment accélérer le mouvement et mieux répondre aux attentes des Français ?

Pour y répondre, nous avons complété notre expertise avec les témoignages d'acteurs clés de l'accélération menée ces dernières années sur la rénovation énergétique.

CONTEXTE ET ENJEUX

La rénovation énergétique : une accélération à accompagner

L'immobilier résidentiel est un pilier incontournable de la transition énergétique.

LES FONDEMENTS DE LA TRANSISTION ÉNERGÉTIQUE ONT ÉTÉ POSÉS DEPUIS 2015

Accord de Paris 2015
Traité international adopté par la Conférence des Nations Unies, il impose à chaque pays signataire de définir ses ambitions pour atteindre la neutralité carbone ainsi que des moyens adaptés pour y parvenir.

Pacte Vert Européen 2020
Plan adopté par la Commission Européenne, il adapte les politiques de l'UE en matière de climat, d'énergie, de transport et de fiscalité pour atteindre -55 % d'émission de gaz à effet de serre entre 1990 et 2030.

Stratégie nationale bas carbone 2015 puis 2020
Plan national de lutte contre le réchauffement climatique et pour l'atteinte de la neutralité carbone, il définit des feuilles de route sectorielles pour accélérer la transition.

LES BANQUES SE SONT ENGAGÉES AU SEIN DE LA NET ZERO BANKING ALLIANCE EN 2021, AVEC QUATRE OBJECTIFS

Réduire les émissions de GES : aligner les portefeuilles de prêts et d'investissements sur des trajectoires de zéro émission de GES d'ici 2050.

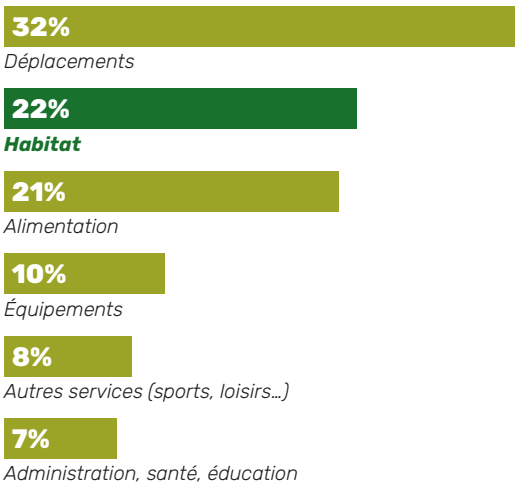
Fixer des cibles intermédiaires tous les 5 ans dès 2030 pour piloter la trajectoire de décarbonation.

Accélérer la décarbonation des secteurs les plus émetteurs de GES au sein de leurs portefeuilles.

Agir en transparence : publication annuelle des émissions et dès 2030 d'indicateurs de pilotage.

LA RÉNOVATION DE L'HABITAT EST UN PILIER DE LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

Empreinte carbone des français*



** Chiffres du Service de données et études statistiques du gouvernement*

TROIS CHIFFRES POUR COMPRENDRE LE BESOIN D'ACCÉLÉRER LA TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

-16%

de réduction de la consommation moyenne d'énergie primaire à garantir selon la Directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments.

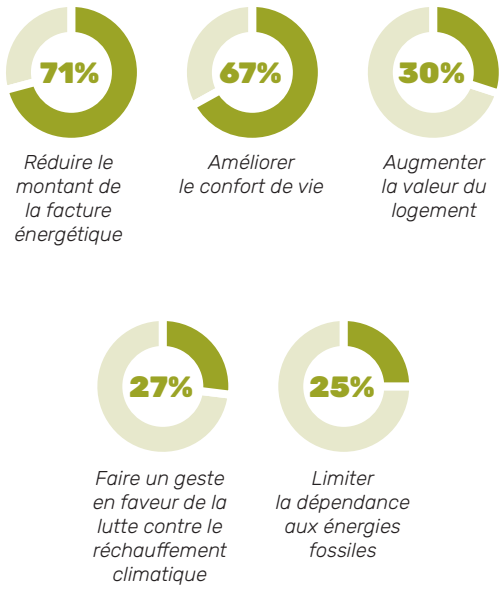
370 000

constructions de logements neufs autorisées en 2023. C'est 50 % de moins que la moyenne de logements neufs construits entre 2000 et 2010. Le parc se renouvèle de moins en moins.

5 000 000

de passoires thermiques en France selon le Ministère de la Transition Écologique, soit près de 16 % du parc immobilier résidentiel.

FAIRE DES ÉCONOMIES ET AMÉLIORER SON CONFORT DE VIE MOTIVENT LES FRANÇAIS À ENGAGER DES TRAVAUX DE RÉNOVATION



MAIS DEUX IRRITANTS FREINENT ENCORE LE PASSAGE À L'ACTION AUJOURD'HUI

1. Freins liés à la situation financière

- Incapacité à financer le coût des travaux de rénovation
- Non-éligibilité aux aides publiques
- Refus de crédit bancaire dans le contexte économique actuel

2. Freins liés au parcours de travaux

- Peur des arnaques et manque de confiance envers les artisans
- Complexité des démarches et manque de temps à y consacrer
- Manque de repères pour comprendre les étapes du parcours

Par conséquent, de nombreux projets sont abandonnés. Les banques ont donc un rôle à jouer pour faciliter l'accès à la rénovation et pour accompagner, à chaque étape, leurs clients dans leurs démarches.



Lucas Chabalier est Responsable plaidoyer pour l'association «Agir pour le climat» et organise des moments d'échanges entre les acteurs publics et privés.

L'ŒIL DE L'EXPERT

«La dynamique autour de la création de partenariats avec des experts de la rénovation ne doit pas venir doublonner les dispositifs publics et rajouter des échelons supplémentaires.»

Agir pour le climat est une association loi 1901, citoyenne et transpartisane, dont l'objectif est de contribuer à l'élaboration de solutions concrètes pour financer la transition écologique et solidaire en Europe. Sa volonté est de travailler avec l'ensemble des acteurs, convaincue que toutes les forces de bonne volonté émanant de la société civile sont utiles à ce chantier titanesque. Se présentant comme des facilitateurs d'échanges et des alliés des gouvernements et des institutions, Agir pour le climat est à l'origine de l'idée de Banque européenne du climat, reprise par la Commission et en cours de réalisation.

Que manque-t-il aujourd'hui pour accélérer la rénovation du parc immobilier résidentiel ?

Les pouvoirs publics ont déployé des incitations fortes pour encourager les rénovations énergétiques performantes, permettant d'atteindre les meilleures classes DPE, mais la qualité de l'offre de rénovation n'est pas encore au rendez-vous. Les artisans n'ont pas nécessairement l'habitude de travailler en groupement – ce que réclame ce type de chantier – et doivent monter en compétences de ce point de vue. Les fédérations de professionnels du bâtiment défendent le maintien d'un soutien important aux monogestes, qu'elles présentent aux pouvoirs publics comme une bouée de sauvetage alors que le marché de la construction s'effondre. En parallèle, l'offre d'accompagnement doit aussi s'étoffer pour répondre aux besoins de tous les projets.

Quel rôle doivent jouer les acteurs bancaires dans cette dynamique ?

Les banques mettent en œuvre des moyens de plus en plus importants pour accompagner leurs clients dans cette transition. Il faut cependant s'assurer que les partenariats qu'elles nouent avec des entreprises de rénovation ne font pas doublon avec les dispositifs publics. Autre point d'attention : le conseiller bancaire ne deviendra jamais un expert en rénovation. De ce fait, dans un parcours idéal, la banque aborde avec son client le sujet de la rénovation, l'encourage à franchir le pas, l'oriente vers le service public de la rénovation énergétique (France Rénov') pour un conseil technique neutre, et/ou vers ses entreprises partenaires, et finance ensuite le projet.

Quel est le plus grand obstacle à l'accélération de la décarbonation du portefeuille immobilier résidentiel des banques ?

Pour suivre l'évolution des émissions de CO2 de leur portefeuille de crédits immobiliers, les banques ont besoin d'un DPE en sortie de travaux. La collecte de ce document est un casse-tête pour elles puisque sa réalisation est facultative. Ce document n'a aucune valeur de contrôle pour s'assurer que les travaux ont été correctement réalisés (il ne dira rien d'autre que ce que la préconisation de travaux de l'audit énergétique a dit), mais les banques en ont besoin pour leur reporting. Des discussions doivent s'engager avec les pouvoirs publics pour savoir comment rendre obligatoire le DPE post travaux dans le cadre de Mon Accompagnateur Rénov'.

Quels autres acteurs sont clés pour accélérer ?

Les pouvoirs publics, d'abord, en gardant ferme le cap de la rénovation énergétique globale. Au 1er janvier, conformément à ce qui était initialement prévu, les aides aux monogestes ne devraient plus concerner que les changements de chaudières, et les passoires énergétiques ne devraient plus y être éligibles. L'acculturation des partenaires bancaires à la rénovation performante est primordiale.
D'autres acteurs ont un rôle important à jouer, comme les sociétés de tiers financement (STF). Une dérogation leur permet d'octroyer des crédits sur la base du reste à vivre, qui tient compte notamment des économies d'énergie. Les STF permettent ainsi à des ménages modestes de financer la rénovation performante de leur logement.

LE RÔLE DES BANQUES

Financer : un volet désormais couvert

Financer la rénovation énergétique représente un enjeu majeur pour les banques.

TROIS OBJECTIFS CLÉS

1. Financer les projets de leurs clients pour accompagner la rénovation de leurs biens

2. Verdir leur portefeuille d'immobilier résidentiel pour atteindre les objectifs de décarbonation

3. Répondre aux exigences de la Stratégie Nationale Bas Carbone et s'aligner avec les ambitions NZBA

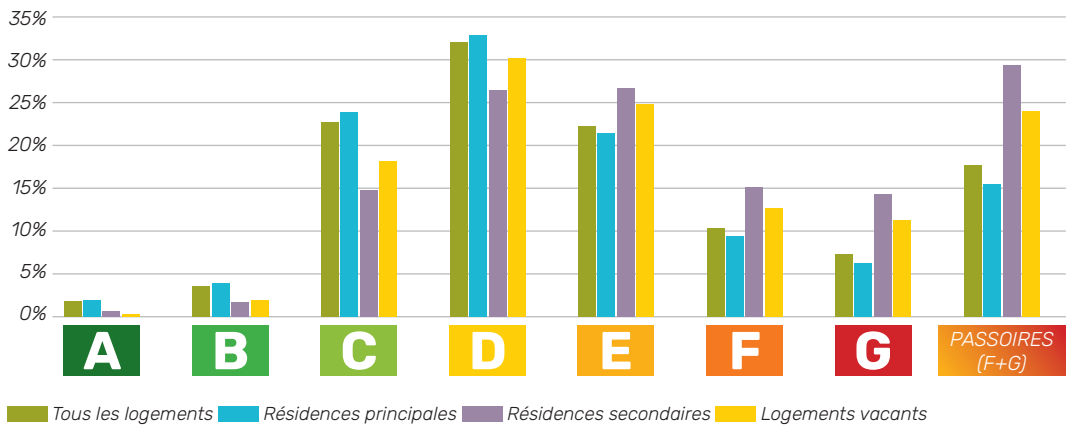
DE PREMIERS RÉSULTATS ENCOURAGEANTS MAIS À AMPLIFIER

105 000
projets financés en partie ou en totalité par un ECO-PTZ en 2023, soit 20 % des projets de rénovation

12%
seulement des rénovations énergétiques réalisées en 2023 concernaient des travaux de rénovation d'ampleur

ET UN MARCHÉ PORTEUR POUR LES BANQUES

Répartition des étiquettes DPE du parc de logements au 1er janvier 2023



UNE OFFRE QUI RÉPOND GLOBALEMENT BIEN AUX BESOINS DES CLIENTS

OFFRES RÈGLEMENTÉES PAR L'ÉTAT

ÉCO-PTZ

- Prêt à taux zéro
- Jusqu'à 50 000€ sur 20 ans
- Aucun frais de dossier
- Sans condition de ressources
- Régime du crédit immobilier
- Financement de travaux de rénovation énergétique d'un logement

Proposés par tous les acteurs bancaires du benchmark

PRÊT AVANCE RÉNOVATION

- Prêt hypothécaire à 0 %
- Destiné aux revenus modestes et aux plus de 60 ans
- Financement de travaux de rénovation énergétique (logements classés F ou G)
- Jusqu'à 30 000 € sur 15 ans
- Cumulable avec l'ECO-PTZ et les aides de l'Etat

OFFRES SUR MESURE DES BANQUES

CRÉDIT À LA CONSOMMATION

- Taux situés entre 4 % et 7 %*
- Montant entre 1000 € et 75 000 €*
- Durée : 1 à 20 ans*
- Financement de travaux dédiés aux économies d'énergie

** Les taux, montants et durées des crédits sont propres à chaque banque*

Proposés par tous les acteurs bancaires du benchmark

CRÉDIT AFFECTÉ

- Jusqu'à 75 000 € d'emprunt
- Travaux permettant de réaliser des économies d'énergie

BNP PARIBAS

PRÉFINANCEMENT DES AIDES DE L'ÉTAT

- Avancement de l'aide MaPrimeRénov'
- Jusqu'à 65 000 € sur 2 ans

Crédit Mutuel

Crédit Mutuel ARKEA

CRÉDIT IMMOBILIER À IMPACT

- Engagement de travaux de rénovation à l'acquisition induisant un bonus tarifaire
- Jusqu'à 50 000 € sur 25 ans

CAISSE D'EPARGNE

BANQUE POPULAIRE

LA BANQUE POSTALE

BNP PARIBAS



Sébastien Perrigault est Directeur Crédits Immobiliers de la Banque commerciale en France de BNP Paribas. Il a notamment contribué à la mise en place du prêt Energibio à l'Acquisition et à l'évolution des politiques de risque du Groupe pour inciter les clients acquéreurs à la rénovation énergétique.

L'ŒIL DE L'EXPERT

«Au-delà des solutions de financement déjà existantes, il faut désormais proposer un accompagnement plus engagé et plus incitatif.
La prochaine étape : les copropriétés.»

BNP PARIBAS

Pleinement conscient des enjeux de la rénovation énergétique, placés au cœur de ses priorités stratégiques, BNP Paribas poursuit et intensifie depuis plusieurs années ses efforts en matière d'efficacité et de sobriété énergétique.

Le Groupe a adopté depuis plusieurs années une démarche volontariste qui se traduit notamment par la rénovation et la modernisation de son parc immobilier de bureaux et d'agences, la limitation de sa consommation liée aux besoins d'éclairage, de chauffage et de climatisation, et l'incitation des collaborateurs à adopter au quotidien un comportement vertueux.

En parallèle, la Banque a développé une palette de solutions à disposition de ses clients entreprises, professionnels ou particuliers, pour les aider à optimiser ou réduire les besoins énergétiques liés à leurs activités professionnelles ou à leur vie quotidienne.

Pourquoi l'accompagnement de la rénovation énergétique du parc immobilier résidentiel est-il si complexe ?

Trois freins principaux :
- le coût de travaux dans un contexte de baisse du pouvoir d'achat immobilier ;
- la difficulté à les financer. Les clients sont perdus dans les aides qu'ils peuvent mobiliser du fait de la complexité des démarches administratives ;
- et enfin trouver les bons prestaires pour réaliser les travaux.

Pour financer les travaux de rénovation énergétique, nous avons mis en place des financements adaptés dont l'Eco-PTZ. Ces offres touchent leur cible et notamment les clients propriétaires de biens dont l'étiquette énergétique est classée de D à G.

En dehors des offres de financement, que fait le Groupe pour accélérer la rénovation énergétique des logements qu'il a financée ?

Pour accompagner nos clients dans leur démarche de rénovation, nous avons conclu un accord avec IZI by EDF qui les aidera à identifier les travaux à réaliser dans leur logement grâce à un simulateur. IZI by EDF orientera ensuite les clients vers la solution la plus adaptée, de l'installation d'une pompe à chaleur jusqu'à une rénovation globale. Il accompagnera les clients dans leurs démarches et mandatera des professionnels locaux et certifiés RGE pour la réalisation des travaux. Chaque chantier sera contrôlé par les experts d'IZI by EDF et fera l'objet d'un nouveau DPE qui permettra de confirmer les résultats des travaux. Les aides financières (MaPrimeRénov', Certificats d'économie d'énergie, aides gouvernementales), auxquelles les clients seraient éligibles, seront directement déduites du devis par IZI by EDF, et le reste à charge du projet pourra être financé via un prêt avec des financements très attractifs grâce à Domofinance, spécialiste du financement des projets de rénovation énergétique. Ce partenariat a démarré par une phase de test dans 80 agences des régions Île-de-France, Centre-Val de Loire, Bourgogne-Franche-Comté et Auvergne-Rhône-Alpes dès avril 2024, avant de s'étendre à l'ensemble du territoire début 2025. Cette nouvelle solution vient compléter notre large gamme d'offres pour accompagner nos clients dans la rénovation énergétique de leur logement avec notamment les offres de crédits Energibio et Energibio Acquisition, l'Eco-PTZ, et la plateforme MonProjetRénovation.

Quelle responsabilité pour les banques pour accélérer la rénovation énergétique du parc de logements ?

La banque est un acteur clé dont le rôle est principalement d'inciter les clients à passer à l'action en leur faisant prendre conscience de l'importance de rénover leurs biens, des avantages que cela représente pour eux sur les factures d'énergie et la valorisation de leur bien. Notre responsabilité, c'est aussi d'accompagner les copropriétés qui représentent plus d'un logement sur quatre en France. Nous devons leur proposer des offres adaptées pour atteindre nos objectifs.

LE RÔLE DES BANQUES

Un accompagnement des clients en cours d'ancrage

Les banques se positionnent progressivement sur la rénovation énergétique.

LES SOLUTIONS PROPOSÉES NE FONT PAS ENCORE L'UNANIMITÉ AUPRÈS DES CLIENTS

42%
des propriétaires interrogés par l'ADEME en 2023 ne connaissent pas les solutions de financement par crédit pour réaliser des travaux de rénovation énergétique

94%
ne considèrent pas leur conseiller bancaire comme légitime pour les accompagner dans la réalisation de leurs travaux, et 18 % pour les aider à identifier les aides

29%
des Français ayant réalisé des travaux ne sont pas satisfaits de l'accompagnement de la banque ou de l'organisme leur ayant octroyé un prêt

Les Français restent peu confiants dans la capacité des banques à les accompagner. Les banques, qui cherchent à se démarquer, doivent encore démontrer leur capacité à s'intéresser à l'ensemble du projet pour s'imposer come un tiers de confiance légitime à chaque étape.

DEUX STRATÉGIES D'ACCOMPAGNEMENT CLIENTS OBSERVÉES SUR LE MARCHÉ

Deux stratégies observées sur le marché pour accompagner les Français dans leurs démarches : la majorité des banques se positionnent en cohérence avec leur cœur de métier et se concentrent sur leurs clients existants sur un périmètre restreint.

INVESTIR SUR UNE PLATEFORME DÉDIÉE À LA RÉNOVATION

À l'instar de J'ecorenove du Groupe Crédit Agricole ou de MonProjetRenov de BNP Paribas, les banques ont développé des plateformes dédiées à la rénovation énergétique avec des parcours digitalisés et fluides, où les clients peuvent simuler leurs projets, évaluer leur éligibilité aux aides publiques et calculer le montant des travaux leur restant à financer.
Ces plateformes centralisent les grandes étapes d'un projet de rénovation : financement, diagnostic, devis, mise en relation avec des artisans certifiés RGE. L'expérience utilisateur est simplifiée et les banques renforcent leur positionnement de partenaire de confiance.

S'APPUYER SUR DES PARTENARIATS

Pour un accompagnement de bout en bout, la stratégie du partenariat est plus largement répandue parmi les banques, car moins onéreuse et plus facile à mettre en œuvre. Ces dernières années ont vu se nouer de nombreux partenariats *« Banques x Experts travaux / Rénovation »*, à l'instar de BPCE avec Cozynergy et Leroy Merlin, SG avec Hello Watt, LCL avec Renovation Man. Les banques délèguent ainsi l'accompagnement de leur client à un ou plusieurs partenaires externes, pourvu qu'ils soient spécialisés dans la rénovation énergétique (artisans qualifiés, bureaux d'études d'audits énergétiques ou entreprises de coordination de travaux).
Cette approche est particulièrement efficace pour les clients qui souhaitent un accompagnement personnalisé et une expertise pointue à chaque étape de leur projet. En s'appuyant sur ce réseau de partenaires, les banques s'assurent d'un accompagnement de bout en bout où chaque étape est accompagnée par l'acteur le plus pertinent.

DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT ENCORE EN COURS DE CONSTRUCTION

Formation des conseillers bancaires à renforcer
pour valoriser les partenariats et informer les clients sur l'obtention des aides ou la recherche d'artisans.

Contenu éducatif à développer
pour assurer un niveau d'information et d'accompagnement suffisant tout au long des démarches.

Coordination entre les acteurs du parcours à systématiser
pour rendre les projets de rénovation moins complexes et moins chronophages pour les clients.

LES DÉFIS À RELEVER

Diagnostics, règlementation, sensibilisation : comment accélérer ?

Trois grands défis à relever dans les prochains mois

DES COMPLEXITÉS RÉGLEMENTAIRES

Les dispositifs de financement évoluent constamment, subordonnés aux orientations politiques et aux budgets attribués à la rénovation. Les conditions d'éligibilité et les modalités d'attribution des aides sont révisées chaque année, rendant difficile pour les banques de maintenir une approche commerciale lisible. De plus, les normes environnementales fixées au niveau européen prennent du temps à être transposées en droit français, créant un décalage qui complexifie la mise en place d'une stratégie de financement pérenne.

DES PROBLÉMATIQUES OPÉRATIONNELLES

Les banques font face à plusieurs difficultés opérationnelles. D'abord, il n'est pas toujours possible d'avoir une vision exhaustive des clients propriétaires de passoires énergétiques à cibler, notamment en raison de la difficulté à collecter et à centraliser les DPE des biens financés. Ensuite, le suivi des encours et la traçabilité de l'impact des rénovations restent un challenge, car le DPE post travaux demeure le seul document opposable, mais n'est pas obligatoire. Enfin, les banques peinent à conseiller efficacement leurs clients en matière de rénovation énergétique, n'ayant pas toujours l'expertise nécessaire sur l'ensemble du parcours. C'est là qu'intervient la stratégie de nouer des partenariats externes ou d'investir sur une plateforme digitale dédiée, pour compenser ces limites opérationnelles, tout en proposant un accompagnement de qualité de leurs clients dans leurs démarches de rénovation.

DES ENJEUX SOCIÉTAUX

En tant que financeurs de l'économie, les banques ont un rôle majeur à jouer pour accompagner la transition énergétique de tous les Français, y compris les plus fragiles, en situation difficile pour obtenir un crédit. Ce défi reste complexe car le financement des projets de rénovation est souvent risqué pour les banques. Ces populations, pourtant les plus touchées par la précarité énergétique, nécessitent un accompagnement et des solutions adaptées.
Les banques doivent également œuvrer à faire évoluer les mentalités, en incitant leurs clients à rénover leur logement, idéalement à travers des projets d'ampleur : Cette incitation passe par une relation de confiance à instaurer, des contenus pédagogiques à proposer et des parcours fluides.



Et si la réponse pour accélérer passait par des partenariats public-privé ?

Les politiques publiques définissent les objectifs mais également les moyens à disposition de chacun des acteurs pour accélérer la transition énergétique. En agissant ensemble, les pouvoirs publics et les banques peuvent espérer agir sur quatre facteurs clés de succès.

1

Faire tomber les barrières administratives, en trouvant notamment une alternative à la nécessité du DPE post travaux pour verdifier les encours.

2

Élargir les dispositifs d'aides nationales pour simplifier les démarches, accélérer les temps de traitement et permettre l'accès à la rénovation à tous les Français.

3

Former et sensibiliser l'ensemble des acteurs (conseillers, artisans…) à la rénovation énergétique pour leur permettre de mieux accompagner les projets de leurs clients.

4

Mettre en place un cadre réglementaire avantageux pour inciter les Français à passer à l'action.



Audrey Adnot est Directrice Filière Financements B2C du Groupe BPCE. Elle a notamment contribué au renforcement de l'offre rénovation énergétique des réseaux Banque Populaire et Caisse d'Epargne. Elle est en charge de la définition des solutions de financements aux particuliers.

L'ŒIL DE L'EXPERT

« Nous devons simplifier nos parcours et acculturer nos clients et nos réseaux commerciaux pour accélérer. »

GROUPE BPCE

BPCE est l'organe central commun Banque Populaire et Caisse d'Epargne, issu de leur fusion en 2009. Deuxième acteur bancaire en France, le Groupe a inscrit cette année la rénovation énergétique au cœur de son plan stratégique. Le Groupe, qui dispose déjà de sa propre entité dédiée à la rénovation Cozynergy, a lancé mi-2024 un partenariat avec Leroy Merlin pour accompagner ses clients du financement à la réalisation des travaux en les mettant en relation avec un expert des travaux.

Les pouvoirs publics ont-ils suffisamment joué leur rôle pour donner aux banques les moyens d'accélérer ?

L'Etat a renforcé ces dernières années les dispositifs existants, notamment autour des aides et des accompagnateurs qui permettent de rendre la rénovation plus accessible.
Nous proposons évidemment l'ECO-PTZ et finançons le reste à charge par du crédit à la consommation dédié.
Maintenant que nous finançons activement la rénovation énergétique, les travaux à mener résident dans l'accompagnement renforcé de tous nos clients dans la démarche de rénovation, le pilotage de notre portefeuille et dans le suivi de la réduction des émissions de CO2 associées. Le DPE post travaux est aujourd'hui le seul outil opposable permettant de confirmer la réalisation des travaux, et il est à la fois facultatif et onéreux pour les clients. Nous devrons travailler avec les pouvoirs publics pour trouver une solution plus simple, qui permettra de mieux suivre l'atteinte de nos objectifs.

Les banques ont-elles la capacité à pousser le marché vers la rénovation globale ?

Le Groupe BPCE dispose d'un avantage majeur sur le marché : Cozynergy, une entité dédiée à l'accompagnement des projets de rénovation énergétique et disposant d'une expertise reconnue dans ce domaine. Nous avons donc déjà les moyens d'accompagner tous types de projets, et nous renforçons notre positionnement avec d'autres partenariats comme celui que nous venons de lancer avec Leroy Merlin.
Le marché est en cours de structuration et nous sommes convaincus que c'est en orientant nos clients vers des partenaires experts de confiance que nous permettons d'accélérer la rénovation. Évidemment, ces partenaires recommanderont les travaux les plus efficaces et permettront de réduire l'empreinte carbone de notre portefeuille.

À quels défis devez-vous faire face en interne pour structurer cette offre ?

Notre objectif est de rester un leader du logement. Puisqu'un logement sur quatre est financé par le Groupe BPCE, nous voulons mettre en place des offres et parcours adaptés aux besoins de chacun de nos clients. Nous voulons être un tiers de confiance à leurs côtés lorsqu'ils se lancent dans des projets de rénovation, les aider à valoriser leur patrimoine et à réduire leurs factures. Pour cela, nous devons simplifier nos parcours et acculturer à la fois nos clients et nos réseaux commerciaux en mettant à leur disposition des outils adaptés. Enfin, nous devons accélérer sur les copropriétés. C'est le vrai défi pour les banques aujourd'hui et le Groupe BPCE bénéficie d'un avantage dans ce domaine en étant l'un des premiers à proposer une offre complète pour les accompagner.



DPE post travaux : un outil à mieux exploiter ?

Le DPE post travaux représente un défi important pour les banques. Il s'agit du seul document qui atteste de l'utilisation des crédits pour des travaux de rénovation énergétique et qui permet de suivre l'évolution des émissions de gaz à effet de serre du portefeuille immobilier. Côté client, son adoption reste toutefois freinée par un coût élevé, une durée de validité limitée (10 ans) et des démarches souvent complexes, limitant la capacité des banques à l'intégrer dans les parcours de rénovation.

CLIENTS : RÉALISER UN DPE POST TRAVAUX EST COÛTEUX ET COMPLEXE

Il faut compter environ 200 € pour obtenir un DPE post travaux et recourir à un expert indépendant, ce qui peut dissuader les clients de s'engager dans cette démarche, en particulier sans perspective immédiate de revente ou de location. Face à ce constat, les banques introduisent des incitations telles que des réductions de taux sur les prêts travaux ou des remboursements partiels du DPE si les objectifs de performance sont atteints.

BANQUES : RECUEILLIR LE DPE, UN ENJEU POUR VERDIR LE BILAN

Sans une intégration systématique du DPE post travaux dans le suivi des financements, les banques ne sont pas en mesure de piloter la décarbonation de leurs portefeuilles de prêts immobiliers et de piloter leur contribution à la décarbonation.

LE DPE POST TRAVAUX : UN LEVIER DE FIDÉLISATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DU CLIENT

Des discussions sont menées entre les banques et les pouvoirs publics afin d'évaluer la possibilité d'utiliser l'audit énergétique, en remplacement du DPE post travaux, pour confirmer la réalisation des travaux de rénovation. Toutefois, couplées à l'audit énergétique, les données recueillies via le DPE post travaux permettraient aux banques de valoriser les économies d'énergie réalisées et l'évolution de la valeur du bien dans les parcours clients. Ce suivi ouvrirait la voie à des opportunités de cross-selling, par exemple de produits d'assurance ou d'épargne liés à l'entretien énergétique du bien. Les banques renforceraient ainsi leur rôle de partenaire de confiance des projets de rénovation énergétique.


A
B
C
D
E
F

Copropriétés, le prochain chantier ?

QUELQUES CHIFFRES…

45%
des logements sont en copropriété, représentant une part significative du parc immobilier

17 millions
de logements collectifs, répartis dans près de 550 000 copropriétés, représentant donc un levier majeur

60%
n'envisagent pas de travaux de rénovation, révélant un blocage culturel et financier à surmonter

TROIS ENJEUX MAJEURS À CONSIDÉRER

RÉGLEMENTAIRE

Une mise en conformité incontournable

L'interdiction progressive de mise en location des passoires thermiques (G dès 2025, F en 2028, E en 2035) impose une accélération de la rénovation des copropriétés qui représentent 45 % du parc de logements. L'obligation de réaliser un audit énergétique pour la vente et la mise en place de « plan pluriannuel de travaux » appuient la nécessité de rénover les copropriétés. Les banques renforceront d'autant plus leur rôle de partenaire engagé de la rénovation énergétique en jouant un rôle de facilitateur avec des offres de financement ciblées et un accompagnement adapté des copropriétés.

FINANCIER

Lever les freins des copropriétaires

La hausse des charges de copropriétés (+50 % en 10 ans) et le coût des projets de rénovation freinent fortement le passage à l'action. Alors que 75 % des Français estiment le coût des travaux comme un obstacle majeur, il est essentiel que les banques proposent des solutions financières adaptées. Des prêts collectifs, des éco-prêts dédiés, ou des mécanismes de financement innovants peuvent aider à débloquer ces investissements et inciter à rénover.

CULTUREL

Démystifier la rénovation

50% des copropriétaires ne connaissent pas leur étiquette énergétique. Une majorité d'entre eux ignore les aides disponibles. Les banques ont un rôle essentiel à jouer dans la sensibilisation et la pédagogie, en proposant des outils d'information et de diagnostic ainsi qu'un accompagnement personnalisé pour guider les copropriétaires. En se positionnant comme des partenaires tout au long du parcours, elles contribueront à un changement de mentalité, favorisant le passage à l'action.





L'ŒIL DE MARYA KHELLAF
ASSOCIÉE FONDATRICE DU CABINET YELLOW ADVISORY

« Aucun acteur n'a aujourd'hui réussi à sortir du lot. Le marché attend toujours qu'un leader émerge pour porter l'accélération de la rénovation énergétique sur toute la chaîne de valeur, du financement à la réalisation des projets. La demande existe et les enjeux clients sont multiples, il est indispensable que la réponse des banques soit à la hauteur pour soutenir leur engagement à accompagner les grandes transitions économiques et sociales. »



L'ŒIL D'OLIVIER KUNTZMANN
MANAGER CHEZ YELLOW ADVISORY

« Le modèle relationnel des banques est bousculé par de nouvelles attentes de leurs clients, poussant les conseillers bancaires hors de leur zone de confort. Plutôt que de craindre ce changement, les acteurs bancaires doivent saisir cette opportunité de s'inviter davantage dans la vie de leurs clients en se positionnant en tiers de confiance dans des domaines qui dépassent le cadre traditionnel de la banque. »



6 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS
POUR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LA TRANSITION

1

Oublier le mythe de l'interlocuteur unique
Un parcours fluide ne repose pas sur un seul interlocuteur, mais sur une coordination efficace de tous les acteurs impliqués dans le parcours. La banque joue un rôle de chef d'orchestre en s'assurant que chaque acteur (conseillers, partenaires, experts en rénovation) tient son rôle pour assurer une expérience client sans friction.

2

Déclencher le passage à l'acte avec des offres sur-mesure
Pour maintenir leur part de marché, les acteurs bancaires adaptent leurs solutions de financement aux besoins de tous leurs clients. Le préfinancement des aides ou le crédit immobilier à impact en sont de bons exemples.

3

Rompre avec le modèle relationnel traditionnel
Sans devenir un expert de la rénovation, le conseiller bancaire joue un rôle de tiers de confiance en accompagnant ses clients dans la construction de leur projet. Pour assurer la fluidité du parcours et l'expertise adéquate, le conseiller passe la main à un middle office dédié pour le montage des crédits et l'accompagnement technique.

4

Aligner le discours sur les attentes clients
La communication de la banque et les éléments de langage du conseiller mettent en avant les bénéfices directs pour les clients : économies d'énergie, confort de vie ou action positive pour la planète. Une communication multicanale (réseaux sociaux, presse écrite, campagnes TV) permettra de toucher un public plus large et d'adapter le message.

5

Concilier deux modèles pour accompagner tous les projets
Deux modèles s'affrontent sur le marché :
- des partenariats avec des experts de la rénovation pour un accompagnement bout en bout dès le début du projet
- des plateformes dédiées qui s'adressent à des clients autonomes ou avec des projets matures

Pour répondre à tous les clients, il semble opportun de faire coexister les deux modèles.

6

Intensifier le lobbying auprès des acteurs publics
Les banques doivent rester impliquées et proactives dans l'élaboration des politiques publiques en faveur de la rénovation énergétique, afin de s'assurer que les réglementations soutiennent efficacement leurs initiatives (ex. : débat DPE post travaux vs audit énergétique, simplification de l'ECO-PTZ).

« Et si on créait un cabinet de conseil singulier qui allie exigence, expertise et engagement ? » L'idée a fait son chemin pour donner naissance, il y a quelques mois, à *Yellow Advisory*. Faisons connaissance.

Yellow Advisory est un jeune cabinet de conseil spécialisé dans les services financiers. Nous accompagnons les Directions Générales et Métiers dans leurs projets de développement, de compétitivité et de transformation, à fort impact et forte complexité.

Atelier de conseil, *Yellow Advisory* crée avec vous des solutions 100 % sur mesure, de la conception à l'exécution.

NOS SECTEURS D'INTERVENTION

BANQUE DE DÉTAIL	BANQUE PRIVÉE	SERVICES FINANCIERS SPÉCIALISÉS	PAIEMENTS ET BANCASSURANCE

NOS SAVOIR-FAIRE

STRATÉGIE DE DIRECTION GÉNÉRALE	EFFICACITÉ ET PERFORMANCE	TRANSFORMATION DISTRIBUTIVE, MARKETING ET DIGITALE	TRANSFORMATION RH ET CHANGE	FUSIONS, PE, PMI ET GRANDS PROGRAMMES



Philippe Vervloedt a fait ses débuts dans le conseil en 2000 chez Gemini Consulting et rejoint Exton Consulting à sa création en 2006. Contribuant au lancement du cabinet, il reste chez Exton plus de quinze ans et rejoint Accenture lors du rapprochement des équipes.

Il est spécialisé dans la banque de détail. Il a porté de nombreux projets de stratégie, de développement, de lancements d'offres et de performance pour de multiples acteurs bancaires. Il a également accompagné plusieurs rapprochements de banques et dernièrement la fusion Société Générale et Crédit du Nord.

Philippe est diplômé de l'ESSEC, a lancé une ONG en Inde il y a quelques années et parcourt des spots de kitesurf au fil de ses voyages.



Marya Khellaf, diplômée de l'EM Lyon, a commencé sa carrière à l'Inspection Générale du Crédit Agricole en 2009.

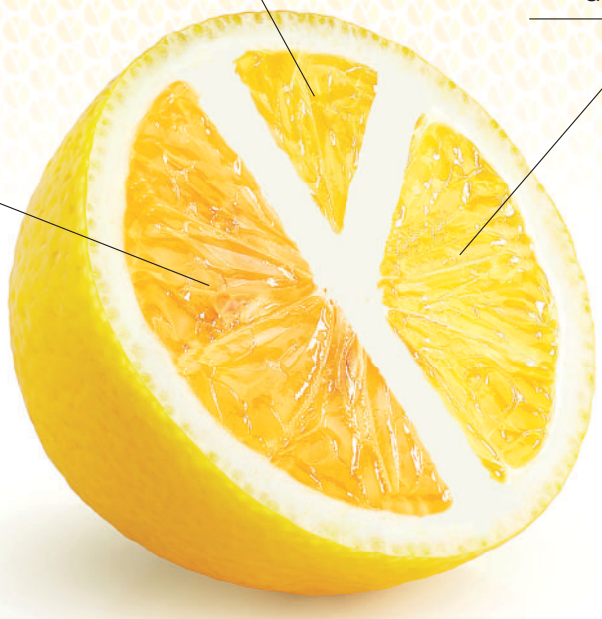
Elle a ensuite rejoint le conseil, tout d'abord chez Exton Consulting où elle restée plus de huit ans. Elle a mené et accompagné des plans stratégiques et projets de stratégie de distribution, de segmentation client, de transformation digitale et de paiements, à la fois pour des banques de détail et des acteurs des services financiers spécialisés.

Marya a rejoint ensuite Simon Kucher en tant que lead retail banking puis s'est lancée avec Philippe dans l'aventure entrepreneuriale.

16%
de créativité

34%
d'expertise

50%
d'analyse



100%
sur-mesure

yellow ADVISORY | CRÉATEUR DE CONSEIL

REVUE D'INTELLIGENCE BANCAIRE
25 rue du 4 septembre - 75002 Paris
contact@yellowadvisory.com | www.yellowadvisory.com

Rédaction : Yellow Advisory 2024
Conception graphique et maquette : Stanislas Chevara