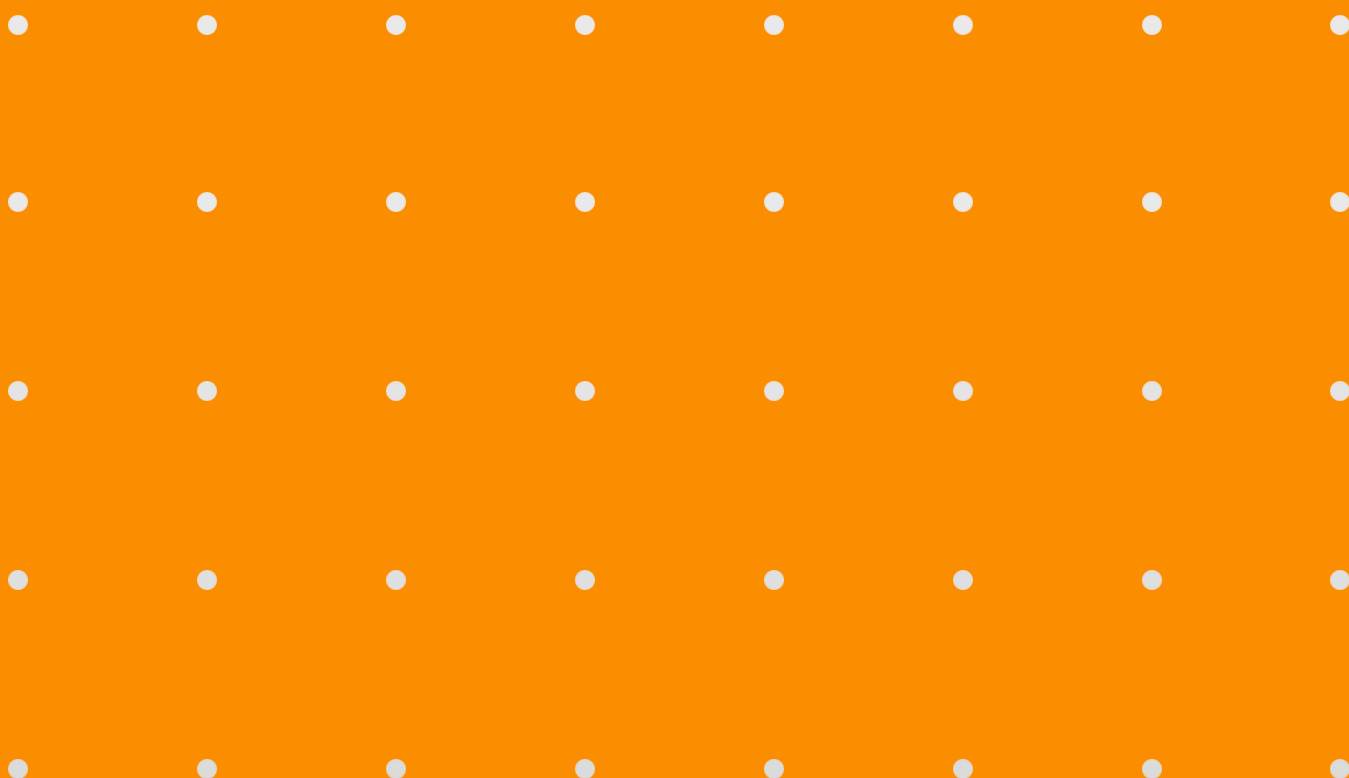


L'animation commerciale des réseaux d'agences bancaires

**8 convictions clé pour ancrer
une performance durable**



L'animation commerciale des réseaux d'agences bancaires :

8 convictions clé pour ancrer une performance durable

Introduction

Nous avons récemment eu le plaisir d'interviewer deux directeurs de réseau d'agences, **Laurent Samsoen** (BRED) et **Philippe Renault** (CCF), dans un exercice de prise de recul sur leur métier et sur les leviers qui permettent d'animer un collectif en vue d'une performance durable.

Nous restituons dans cet article **les 8 convictions clés** issues de leurs témoignages, reflet d'une longue expérience de terrain en matière d'animation commerciale. Nous tenons à les remercier chaleureusement pour **la qualité des échanges et la sincérité des expériences partagées**.



1. L'animation commerciale n'est pas un empilement d'initiatives : c'est un système lisible, stable et incarné

Un des risques les plus fréquents en matière d'animation commerciale est de croire qu'on peut animer un réseau par empilement d'initiatives ou de dispositifs : un nouveau challenge, une incentive supplémentaire, une campagne de plus... Une performance dans la durée repose sur une chose simple mais difficile : un système cohérent et s'inscrivant dans la durée. Ce système doit être **lisible** (chacun comprend ce qui est attendu), **stable** (les règles ont leurs cohérences et stabilité) et **incarné** (porté par le management).

« Ce que je souhaite, ce n'est pas qu'ils gèrent à la journée. C'est qu'ils programment leur performance. »

« Si tu empiles les campagnes, les challenges, les messages, tu crées surtout du bruit. »

« La performance, ça ne se pilote pas en réaction le mardi parce qu'il manque un chiffre. »

La question posée est alors celle du cadre de responsabilisation entre les managers et les équipes terrain.

2. Le « contrat managérial » : l'étape fondatrice entre le manager et ses équipes

La relation entre un manager et ses équipes ne doit reposer ni sur la pression, ni sur l'injonction permanente. Elle doit reposer sur un **contrat managérial explicite** qui définit les règles du jeu de la performance. Ces règles doivent être **clairement posées, assumées et tenues**.

Ces règles doivent être négociées, chacun étant acteur de l'engagement pris. L'équilibre se définit par **l'ouverture dans la construction du cadre, l'exigence dans son exécution**.

« Le cadre, ça se construit. Sinon ce n'est pas un cadre, c'est une injonction. »

« L'exigence, c'est un cadre clair. La pression, c'est quand le cadre est flou. »

« Appeler toutes les heures pour vérifier, ce n'est pas manager : c'est compenser un cadre mal posé. »

Ce cadre doit être soutenu par des objectifs qui fixe le rythme de la performance.

3. Un impératif : des objectifs commerciaux qui doivent être équitables, réalistes mais exigeants

Les objectifs ne sont pas un simple exercice budgétaire. Ils constituent un moment clé de l'activité managériale. Trois conditions les rendent opérants et mobilisateurs :

1. **Équitables**, car les réalités locales, les fonds de commerce et les marchés diffèrent.
2. **Exigeants**, pour créer un véritable niveau d'engagement.
3. **Réalistes**, pour rester crédibles et incitatifs pour les équipes.

« Tu ne peux pas demander la même chose à une agence rurale et à une agence parisienne. L'équité n'est pas l'égalité. »

« Si les objectifs sont perçus comme injustes, tu as perdu avant même de commencer. »

« Quand l'objectif ne ressemble pas à la réalité, les équipes décrochent. »

Un objectif mal posé détruit la confiance avant de produire le moindre résultat. Le travail de fixation des objectifs doit donc s'appuyer sur un **socle data fiable qui pose la discussion** et une **démarche de challenge robuste** avec les managers terrain.

Le cadre et des objectifs bien posés sont une étape **nécessaire mais non suffisante**. Dans la durée, la question du sens donné est point clé pour la mobilisation des équipes.

4. Le sens n'est pas une notion galvaudée : c'est LA condition de la performance de long terme

La performance commerciale durable ne repose pas sur l'intensité de l'effort, mais sur sa tenue dans le temps. Or on ne tient pas un effort collectif sur la durée sans **compréhension claire et vécue de sa finalité, qui est de nature vocationnelle**. Lorsque les équipes comprennent pourquoi un objectif existe, l'exigence devient légitime et soutenable. À l'inverse, une performance obtenue sans sens est fragile : elle dépend de la pression, de l'incentive ou de la conjoncture. **Donner du sens au quotidien n'est pas incantatoire, c'est un acte managérial régulier pour expliquer :**

- Ce que gagne le client et pourquoi c'est pertinent ? En quoi le produit aide, protège ou sécurise le client ?
- Pourquoi la banque a besoin de ce produit ? quelle est sa contribution économique ?
- Quel est le décrochage par rapport au marché ou à la concurrence ?
- Pourquoi l'effort demandé est rationnel ?

Dans un contexte de transformation, le sens est également décisif pour obtenir l'engagement et l'effort de changer. **Une nouvelle fois, le rôle du manager est clé pour porter les arguments du changement auprès des équipes.**

« Le sens, c'est ce qui permet d'accepter l'exigence. »

« Le sens, ce n'est pas une incantation. C'est une explication. »

« Sans sens, on obtient de l'exécution. Pas de l'engagement. »

« Sans sens, on revient toujours à la vente produit »

Derrière le sens à donner aux équipes au quotidien apparaît le rôle du manager terrain, c'est-à-dire le directeur d'agence.

5. Le directeur d'agence est le maillon clé : il porte le rythme, l'exigence et le sens

Tous les chemins de la performance mènent au manager de proximité. La transformation d'un réseau ne se joue ni au siège, ni dans les outils, mais dans la capacité des directeurs d'agence à **embarquer leurs équipes, semaine après semaine, dans la durée.**

C'est lui qui :

- donne le **rythme**,
- traduit la stratégie en **pratiques quotidiennes**,
- accompagne l'**appropriation**,
- incarne l'**exigence sans toxicité**.

« Tu as des bons directeurs d'agence, tu as un bon réseau »

« C'est le directeur d'agence qui fait l'agence. »

« Ce n'est pas le siège qui donne le tempo, c'est le directeur d'agence »

« Tout passe par le directeur d'agence. »

« Le premier niveau de management est décisif. »

6. La simplicité et la clarté organisationnelle du réseau est une force... avec des nuances liées aux parcours de carrière...

Les organisations simples paraissent structurellement plus efficaces. **Elles rendent la responsabilité lisible, accélèrent la prise de décision et facilitent l'alignement entre les objectifs, le pilotage et l'action quotidienne.** À l'inverse, l'empilement de strates managériales, de rôles intermédiaires ou de dispositifs hybrides tend à diluer la responsabilité et à affaiblir l'exigence opérationnelle.

Elle doit toutefois s'articuler et **répondre aux besoins du développement des talents et des parcours de carrière**, avec par exemple :

- Le rôle des clusters (regroupement de 4-5 agences) pour favoriser le coaching des jeunes DA par les DA plus expérimentés
- Des rôles de type adjoints pour préparer les RM performants à une activité managériale, notamment dans les agences de grande taille

Ces dispositifs doivent rester lisibles et ne créer ni confusion hiérarchique ni concurrence implicite. **Une organisation simple est donc avant tout une organisation intentionnelle**, où chaque niveau existe pour une raison claire et qui contribue à la performance.

« Plus c'est simple, mieux ça marche. »

« La complexité organisationnelle est un frein à la performance. »

« Une organisation efficace est une organisation lisible. »

« Trop de niveaux managériaux brouillent les messages. »

« La complexité ralentit tout : la décision, l'action, la correction. »

Au-delà de l'organisation du réseau se pose également la question de la taille optimale d'un point de vente pour bénéficier à plein de la qualité managériale d'un directeur d'agence

7. Les défis managériaux varient en fonction de la taille du point de vente

La taille d'une agence n'est jamais neutre : elle conditionne directement la manière de manager, d'organiser le travail et de porter la performance dans la durée. Chaque format pose des défis spécifiques :

- **Les petites agences** sont souvent plus agiles, mais plus fragiles sur le plan opérationnel ; une absence peut avoir un impact immédiat sur la performance collective
- **Les grandes agences** offrent des capacités supérieures, mais exigent une structuration managériale claire et explicite, sous peine de générer inertie et dilution des rôles
- **Les agences de taille moyenne** favorisent une responsabilité claire et un pilotage direct, au prix d'une moindre profondeur managériale, limitant les rôles intermédiaires et les trajectoires de développement

La clé n'est donc pas tant le format lui-même que la qualité de l'architecture managériale : clarification des rôles, répartition explicite des responsabilités, et articulation fluide entre pilotage et coaching de proximité. Sans ce travail de clarification, la complexité organisationnelle peut rapidement neutraliser les bénéfices de la taille.

« Toutes les tailles d'agence ne se valent pas en termes d'enjeux managériaux. »

« La taille n'est pas neutre : elle change la façon de manager. »

« Une petite équipe, ça va très vite... dans le bon comme dans le mauvais sens. »

8. L'animation commerciale à l'ère de l'IA : réaffirmer la dimension vocationnelle du métier

L'essor de l'IA ne réduit pas le rôle du banquier de réseau. Il en révèle au contraire la dimension la plus essentielle. À mesure que les outils automatisent l'analyse, la préparation et une partie du conseil standardisé, la valeur du métier se déplace vers ce qui ne s'automatise pas : **la compréhension fine des situations, le discernement, la capacité à instaurer la confiance et à accompagner des décisions engageantes dans le temps.** Dans ce contexte, l'enjeu n'est pas de transformer les conseillers en experts techniques, mais de leur permettre de se concentrer sur **leur rôle vocationnel** : être des repères, des interlocuteurs crédibles et responsables dans les moments clés de la vie des clients. L'IA devient alors un levier de renforcement de l'expertise humaine, non un substitut.

« Si la machine fait mieux l'analyse, tant mieux : ça nous oblige à être meilleurs sur le reste. »

« Plus on est outillé, plus on est attendu sur le discernement. »

« Sans vocation, l'IA devient un simple outil de productivité. »

« Notre métier a du sens parce qu'il engage des décisions importantes dans la vie des gens. »

« Être banquier, ce n'est pas vendre des produits, c'est accompagner des moments de vie. »

Conclusion – Repenser l'animation commerciale : un chantier structurant que nous accompagnons au quotidien

Les constats issus de ces entretiens rappellent une évidence souvent sous-estimée : refondre l'animation commerciale d'un réseau ne consiste pas à ajouter de nouveaux dispositifs, mais à **aligner durablement le système dans toutes ses dimensions – stratégie, pilotage, management, organisation et compétences.** C'est un chantier exigeant, à la fois structurel et profondément humain, qui suppose **une lecture fine des réalités terrain autant qu'une capacité à structurer des cadres robustes.**

C'est précisément sur ce type d'enjeux que nous accompagnons les acteurs bancaires depuis plusieurs années, au travers de plus de trente projets de transformation de l'animation commerciale, avec une approche résolument 360°. **Notre conviction est simple : la performance durable naît de la cohérence entre ce que l'entreprise cherche à piloter, ce qu'elle demande à ses managers et ce qu'elle permet réellement sur le terrain.**

Nos interventions s'appuient sur des accélérateurs méthodologiques éprouvés : diagnostics 360°, benchmarks et éclairages de bonnes pratiques, dispositifs d'accompagnement au changement et panels d'assets activables, conçus pour passer rapidement du constat à l'action.

À l'heure où les réseaux bancaires doivent conjuguer exigence de performance, transformation profonde des métiers et montée en puissance des outils digitaux et de l'IA, l'animation commerciale redevient un levier stratégique majeur sur lequel travailler. Pour plus d'information, vous pouvez prendre directement contact avec notre équipe.



Stanwell Consulting est un **cabinet de conseil en stratégie et transformation** fort d'une équipe de 100 consultants dirigée par 14 associés.

Stanwell se positionne sur le marché en **associant vision stratégique des modèles métier et capacité à accompagner les plans de transformation**, s'appuyant sur des domaines d'expertise et une capacité à **innover** et à créer des **solutions sur-mesure** dans les secteurs de la **Banque, l'Assurance et la Protection sociale**, sur les métiers cœur ainsi que les fonctions transverses des RH, Finance et Risques et IT.

Convaincus que l'**innovation** et le développement technologique et économique passent par une collaboration efficace entre Grandes Entreprises et **Start-ups**, Stanwell a co-fondé, en 2015, l'association '**Blue Circle**' pour décroiser ces deux mondes et accompagner leur transformation digitale.

Pour accompagner ses clients **de la stratégie à l'exécution**, Stanwell a créé **WedR** pour traiter de l'**innovation sur toute la chaîne de valeur, de l'idéation à l'implémentation**.

L'animation commerciale des réseaux d'agences bancaires

8 convictions clé pour ancrer une performance durable



MATTHIEU THOMAS

Senior Manager



LENA SAROT

Manager



CYRIL COHEN

Consultant



MATHILDE CREMAZY

Responsable communication