

MANAGER DE RÉSEAU BANCAIRE : L'ÉPOQUE DE TOUS LES DANGERS ?

NOTE DE TENDANCE SECTORIELLE
FÉVRIER 2026



ClavaConsulting
Formation et conseil en management

Un membre de
SCOR H
Human Development

Executive summary

Le métier de manager de réseau de banque de détail (directeur d'agence ; directeur de zone/région) bascule d'un pilotage « agence = lieu principal de vente » vers un pilotage « parcours client = omnicanal, industrialisé et piloté par la donnée ». Cette bascule est tirée par trois forces convergentes : la baisse structurelle de la fréquentation des agences et l'accélération des fermetures/transformations de points de vente, la digitalisation massive des pratiques (applications, selfcare, paiement mobile, instantanéité) et une nouvelle donne prudentielle/IT (DORA) qui fait de la résilience opérationnelle une responsabilité « de ligne », pas seulement centrale. [1]

Dans le même temps, l'environnement économique et financier 2024-2026 offre un souffle conjoncturel (reflux du coût de l'épargne réglementée, amélioration progressive des marges sur les nouveaux crédits) tout en maintenant une contrainte forte de rentabilité, d'efficacité et de capital. Cette tension « mieux produire » (expérience client, conseil, conquête) sans « plus de ressources » s'exprime explicitement dans les discours de dirigeants (objectifs de ROTE, baisse des coûts, discipline sur la base de coûts, rationalisation IT). [2]

Conséquence directe : le directeur d'agence devient un chef d'orchestre de la performance locale omnicanale (conseil à valeur, activation digitale, maîtrise du risque et de la fraude, coaching de proximité, conduite du changement « dans la vraie vie »), tandis que le directeur de zone/région devient un manager de portefeuille et d'exécution (standardisation, allocation des moyens, pilotage par la donnée, transformation du modèle « phygital », discipline risques/IT, gestion sociale). Les compétences clés évoluent : leadership de transformation, data literacy, capacité de coaching, gestion du stress et de la charge, culture éthique et culture du risque (attendue par les superviseurs), et maîtrise opérationnelle des exigences DORA (incidents, continuité, hygiène cyber). [3]

Les recommandations prioritaires proposées dans cette note se structurent en cinq chantiers opérationnels à mener sur 12-18 mois : (1) refondre le modèle de service (rôle de l'agence, RDV, à-distance, « exceptions ») ; (2) installer un cockpit KPI unique (commerce, expérience, risques, productivité, RH) ; (3) outiller/industrialiser l'omnicanal et l'IA « augmentée et contrôlée » ; (4) requalifier les compétences (coaching, data, conformité/risque, vente conseil) ; (5) sécuriser l'exécution (gouvernance, communication, accompagnement social). [4]

Contexte macro et tendances sectorielles en France

La banque de détail française aborde 2025-2026 avec une conjoncture paradoxale : des « vents favorables » sur certains revenus (taux, reprise du crédit, amélioration graduelle du rendement des portefeuilles) et, simultanément, une transformation structurelle devenue urgente (réseaux physiques surdimensionnés par rapport aux usages, concurrence digitale frontale, coûts et contraintes prudentielles/IT).

Sur l'axe revenus/marges, plusieurs analyses mettent en avant un possible rebond relatif de la banque de détail en 2026 via (i) la baisse du coût de l'épargne réglementée (baisse du taux du Livret A) et (ii) un effet de mix sur le crédit immobilier,

les nouveaux prêts remplaçant progressivement des encours historiques à taux bas. Des chiffreages sectoriels citent des économies significatives liées à l'épargne réglementée et une amélioration progressive, mais non instantanée, des marges de crédit.

Sur l'axe structurel, la France reste un pays historiquement très doté en agences ; la réduction du parc s'accélère néanmoins, sous l'effet combiné de la désertification des agences, d'un objectif de relation à distance « par défaut », et des impératifs de réduction de coûts (immobilier + masse salariale). L'ampleur de la bascule est documentée par des sources grand public et sectorielles : fin 2023, la France comptait 33 526 agences bancaires, avec une baisse plus modérée que dans d'autres pays européens, mais un mouvement engagé. [5]

Cette évolution reflète une mutation d'usage mesurable. Côté « contact agence », les études de place montrent une baisse : en 2024, 36 % des Français déclarent se rendre en agence au moins une fois par trimestre (contre 41 % en 2020), et les modes de contact se répartissent sur plusieurs canaux (email, site, téléphone, agence). [6] Côté « digital », 81 % des Français ont téléchargé au moins une application bancaire (étude publiée début 2026). [7] Côté paiements, l'adoption de moyens innovants progresse (paiement mobile, virement instantané), ce qui réduit encore la nécessité de se déplacer pour des opérations courantes. [8]

Enfin, la concurrence devient « frontale » sur le cœur du modèle. Des acteurs digitaux combinent structure de coûts allégée, expérience utilisateur et marketing agressif ; l'arrivée annoncée d'un acteur majeur avec ambition de licence bancaire en France et une base clients très élevée illustre un risque de pression sur les prix et sur la relation « banque principale ».

Impacts opérationnels sur le management des réseaux

La transformation n'est pas abstraite : elle modifie dès maintenant la composition du travail managérial, la « courbe de valeur » de l'agence, et les risques opérationnels.

Premier impact : l'IA et l'automatisation déplacent la productivité, mais aussi les compétences et les contrôles. Les analyses européennes lient explicitement adoption de l'IA, pression des investisseurs sur les coûts et fermetures d'agences, avec des estimations d'emplois menacés à horizon 2030, en particulier sur des fonctions support (back/middle office, conformité, risque). Pour les managers de réseau, cela signifie : (i) des parcours plus automatisés (pré-qualification, scoring, assistance conseillers), (ii) un besoin d'acculturation pour « manager l'IA » (qualité, biais, explicabilité), et (iii) une vigilance accrue sur les usages (données sensibles, conformité, traçabilité) dans un cadre réglementaire qui se structure (AI Act). [9]

Deuxième impact : fréquentation et modèle d'agence. Le point d'arrivée explicitement visé par plusieurs analyses est un modèle où la relation à distance devient la norme et le contact physique l'exception, ce qui transforme l'agence en « site de conseil et de résolution de cas complexes », plus que de transaction. Les directeurs d'agence doivent donc piloter (a) la

gestion des flux résiduels (accueil, RDV, self-service), (b) la conversion digitale et la pédagogie, et (c) la performance commerciale sur des moments-clés (projets, épargne, protection, crédit). Les directeurs de zone/région doivent, eux, arbitrer la maille territoriale (fusion, spécialisation, hubs), tout en gérant la dimension sociale et la continuité de service.

[5]

Troisième impact : réglementation, IT et résilience. L'entrée en application de DORA impose un socle harmonisé de gestion du risque IT, de reporting d'incidents, de tests de résilience et de gestion des tiers. Même si le pilotage est central, l'exécution implique les « lignes métiers » : hygiène cyber, discipline d'escalade, continuité, conformité des pratiques (notamment dans les agences et centres de relation). [10] Les superviseurs européens, par ailleurs, affichent des priorités pluriannuelles incluant explicitement les défis de la transformation digitale et des nouvelles technologies, ce qui renforce l'exigence de maturité managériale sur ces sujets. [11]

Quatrième impact : pression sur marges et sur coûts. La concurrence digitale accroît la pression tarifaire (risque de « choc prix »), pendant que les banques cherchent à réduire leur base de coûts (réseaux, IT, effectifs, productivité). Cette pression se voit aussi dans le climat social et salarial : la fin des fortes hausses générales liées à l'inflation, la montée de la part d'augmentations individuelles/primes, et des négociations plus tendues localement, compliquent l'animation RH de proximité.

Attentes de la direction et différenciation des rôles

Les directions générales et directions de la banque de détail convergent vers un triptyque : performance commerciale, efficacité opérationnelle, maîtrise des risques—avec une exigence transversale de transformation (digital + organisation). Cette orientation est visible dans les objectifs financiers (rentabilité sur fonds propres, baisse des coûts), ainsi que dans des démarches de rationalisation (optimisation de l'organisation, investissements IT « mieux dépensés », simplification fournisseurs).

Deux messages structurants se dégagent :

- « Chercher la croissance sans ressources supplémentaires » (logique d'efficacité/discipline), ce qui renvoie directement aux managers de réseau la responsabilité de produire de la performance en productivité contrainte.
- Accélérer la transformation du modèle de distribution (réduction de réseau, réallocation vers le digital et la relation à distance), sous pression concurrentielle des fintechs et de l'évolution des usages.

Tableau comparatif des attentes par niveau

Le tableau ci-dessous synthétise les attentes « direction » (commerce, transformation, risques, coûts, RH) en distinguant directeur d'agence et directeur de zone/région. Cette synthèse s'appuie sur les tendances sectorielles documentées (baisse de fréquentation, réduction de réseaux, concurrence digitale, objectifs d'efficacité, exigences DORA/risques). [\[12\]](#)

Dimension	Directeur d'agence	Directeur de zone/région
Finalité	Maximiser la valeur client locale (conseil, équipement, rétention), en orchestrant l'omnicanal	Atteindre la performance portefeuille (PNB/charges/risque), standardiser et transformer
Horizon	Semaine → trimestre (activité, pipeline, qualité de service)	Trimestre → annuel (trajectoire, allocation moyens, modèle de réseau)
Business	Animation du fonds de commerce, conquête ciblée, transformation RDV (présentiel/visio)	Pilotage de la dynamique commerciale agrégée, diffusion des pratiques, arbitrages de couverture et spécialisations
Digital	« Adoption par les clients » et « adoption par l'équipe » : selfcare, RDV visio, signature électronique	Gouvernance du déploiement : équipement, qualité d'usage, mise à l'échelle, cohérence de la promesse omnicanale
Risques & conformité	1ère ligne : KYC, vigilance fraude, qualité dossiers, discipline d'escalade incidents	Contrôle d'exécution, cohérence des pratiques inter-agences, priorisation remédiations, dialogue avec fonctions risques/contrôle interne
Efficacité & coûts	Productivité agence, optimisation planning, réduction du « rework », qualité right-first-time	Trajectoire coûts-revenus, industrialisation, redimensionnement réseau, mutualisation et simplification
RH	Coaching individuel, montée en compétence, engagement, prévention surcharge	Workforce planning, mobilité, gestion sociale des transformations, pilotage des managers d'agences
Expérience client	Résolution au 1er contact, cohérence des parcours, qualité RDV	NPS/CSAT multi-sites, homogénéité service, « exceptions » gérées sans rupture
Transformation	Conduite du changement « terrain » (rituels, adoption outils, posture)	Programme d'exécution (cadence, gouvernance, KPI), arbitrages et communication territoriale

Compétences managériales clés à renforcer

Les compétences attendues ne relèvent plus uniquement de la vente et de l'animation d'équipe. Elles deviennent hybrides : business + data + risque + transformation.

La première compétence est un leadership orienté efficacité et arbitrage, car la contrainte de coûts (y compris masse salariale) est explicitement au cœur des plans, avec des objectifs chiffrés de baisse de coûts et des démarches d'optimisation organisationnelle.

La deuxième est la **conduite du changement** (cadence, adoption, traitement des résistances), car la transformation du réseau (fermetures, fusions, spécialisation, montée du distanciel) est à la fois rapide et socialement sensible. Elle se fait dans un contexte où la fréquentation baisse et où les clients attendent un modèle à la fois physique et digital. [\[13\]](#)

La troisième est la **data literacy** : capacité à lire un cockpit d'activité (flux, conversion, productivité, qualité, risque), à diagnostiquer et à piloter par la preuve. Cette compétence devient critique parce que les usages se fragmentent entre canaux et que la performance doit être suivie « par parcours » plutôt que « par guichet ». [\[14\]](#)

La quatrième est le **coaching** (individualisation, formation en situation de travail, feedback), notamment dans un contexte de tension RH (négociations salariales plus serrées, incertitudes économiques) et de nécessité de requalifier vers des tâches à plus forte valeur (conseil, expertise, accompagnement des clients dans le digital).

La cinquième est la **gestion du stress, de la charge et de la continuité** : le manager de réseau est exposé à une multiplication des exigences (performance, conformité, cyber, incidents, transformations). DORA et les priorités de supervision renforcent l'importance de réflexes opérationnels (incidents, résilience, hygiène cyber, gestion des tiers), qui ne peuvent pas rester « hors-sol ». [\[15\]](#)

Enfin, l'**éthique et la culture du risque** redeviennent centrales. Les superviseurs européens renforcent leurs attentes en matière de gouvernance et de culture du risque, en mettant en avant des bonnes pratiques et en clarifiant les attentes (incluant le rôle du management intermédiaire, les comportements et normes liés au risque). [\[16\]](#)

Recommandations opérationnelles prioritaires

Les recommandations ci-dessous visent une mise en œuvre réaliste dans un réseau multi-sites et socialement contraint. Elles privilégient des leviers « pilotables » par les directeurs de zone/région et « actionnables » par les directeurs d'agence.

Installer un cockpit KPI unifié « par parcours »

La fragmentation des canaux impose d'abandonner un pilotage centré sur la présence physique. Les KPI doivent agréger : acquisition, activité, conversion, satisfaction, risques, productivité et engagement RH, avec une lecture **par segment client** et **par canal**. Cette approche répond à la fois aux attentes de performance/efficacité et à l'hybridation physique-digital constatée dans les usages. [\[1\]](#)

Professionaliser le modèle de service omnicanal

Recommandation : formaliser un « Operating Model Relation Client » avec trois niveaux :

- (a) **selfcare** (opérations simples, rendez-vous, documents) ;
 - (b) **conseil à distance** (visio/téléphone, RDV planifiés, expertise) ;
 - (c) **agence** comme lieu de résolution et de conseil à forte valeur (projets, patrimonial, pro/TPE, situations sensibles).
- C'est cohérent avec l'objectif sectoriel d'une relation à distance devenue norme, et avec la baisse documentée de fréquentation. [\[17\]](#)

Encadrer une IA « augmentée et contrôlée » au niveau réseau

Plutôt que multiplier des assistants hétérogènes, privilégier 3-4 cas d'usage à ROI rapide, avec des règles strictes : traçabilité, données autorisées, validation humaine, et indicateurs de qualité (taux de correction, incidents, biais). Cela répond à la double contrainte : potentiel de productivité et risque de dérapage (conformité, compréhension des fondamentaux, formation). [\[9\]](#)

Outils la résilience opérationnelle au plus près du terrain

Mettre en place des rituels simples, auditables et réguliers dans les agences :

- checklists « hygiène cyber » (postes, accès, phishing, procédures) ;
- simulation d'incident (indisponibilité SI, fraude, compromission) ;
- discipline d'escalade et de reporting, cohérente avec DORA.

L'objectif n'est pas de « déporter le risque » vers l'agence, mais d'assurer que la première ligne est opérationnelle. [\[10\]](#)

Requalifier les compétences et l'organisation RH

Priorité formation (12 mois) : conseil (besoin → solution), data & pilotage, conformité opérationnelle (KYC, fraude), posture omnicanale, et coaching managérial. Ce chantier est critique car la transformation se fait dans un contexte de tension RH (négociations salariales, recherche d'efficacité, évolutions d'effectifs). [\[6\]](#)

Tableau de KPIs recommandés

Les KPI ci-dessous sont proposés comme socle minimal commun. Ils s'alignent sur la réalité omnicanale des usages et sur les exigences opérationnelles (risque, continuité, efficacité). [\[18\]](#)

Axe	KPI	Définition opératoire	Fréquence	Niveau principal
Commerce	Taux d'équipement (produits/clients)	Produits actifs par client, par segment	Mensuel	Agence / Région
Commerce	Conversion RDV → vente	Ventes / RDV tenus (présentiel + visio)	Hebdo/ Mensuel	Agence
Commerce	Pipeline projets	Stock + flux opportunités qualifiées (poids, proba, délai)	Hebdo	Agence
Expérience	NPS/CSAT omnicanal	Satisfaction post-interaction, par canal	Mensuel/ Trimestriel	Région
Expérience	Résolution au 1er contact	% demandes résolues sans réitération	Mensuel	Agence
Digital	Taux d'activation digitale	% clients actifs appli + fonctionnalités clés (ex. RDV, docs)	Mensuel	Région
Productivité	Temps utile conseiller	% temps client vs administratif (mesure proxy)	Mensuel	Région
Qualité	Right-first-time dossiers	% dossiers sans reprise/compléments	Mensuel	Agence
Risque	Qualité KYC	% dossiers KYC à jour + anomalies	Mensuel	Agence / Région
Fraude	Incidents fraude & pertes	Nombre, pertes, temps de traitement	Mensuel	Région
Résilience	Incidents IT métier	Incidents ayant impact client + temps rétablissement	Mensuel	Région
RH	Engagement & attrition	Turnover, absentéisme, baromètre équipe	Trimestriel	Région

Risques et freins

Le premier frein est social et organisationnel : la réduction/transformations d'agences, la réallocation d'effectifs et la montée d'exigences de productivité se heurtent mécaniquement à de la résistance, d'autant que le contexte salarial

devient moins expansif (moins d'augmentations générales, plus de ciblage). Ce risque se matérialise par une dégradation potentielle de l'engagement, une attrition non désirée et une surcharge des managers de proximité.

Le deuxième frein est l'« empilement » réglementaire et technologique. DORA impose une discipline robuste sur les incidents, les tests et les tiers, ce qui peut être vécu comme une charge additionnelle si elle n'est pas intégrée aux routines. [19] En parallèle, le calendrier AI Act est progressif et potentiellement sujet à ajustements politiques, ce qui impose une veille et une gouvernance prudente sur les déploiements IA (notamment pour des cas d'usage liés au crédit ou à la relation client). [20]

Le troisième frein est l'exécution IT et l'héritage. Les coûts informatiques sont élevés et la question n'est pas seulement « dépenser », mais « dépenser mieux » : rationaliser, simplifier, standardiser, réduire la complexité fournisseurs—sinon la transformation réseau est ralentie.

Enfin, un risque métier croissant concerne la qualité d'actifs et la fraude : ralentissement économique, faillites, coût du risque sous surveillance, et montée de nouvelles fraudes (dont celles facilitées par l'IA). Pour les managers de réseau, cela impose un pilotage fin du risque de crédit (qualité dossiers, signaux faibles) et une vigilance renforcée côté fraude et sécurité client. [21]

Exemples concrets et bonnes pratiques françaises et européennes

Plusieurs initiatives récentes illustrent les trajectoires « cibles » et, surtout, ce qu'elles impliquent pour l'encadrement intermédiaire.

Côté français, l'exigence d'efficacité et de discipline de coûts est mise en avant au plus haut niveau, avec des objectifs explicites de rentabilité et de baisse des coûts, ainsi qu'une rationalisation de l'écosystème fournisseurs IT. Cela se traduit, au niveau réseau, par une attente de reproductibilité des pratiques et de pilotage serré (charges, qualité, satisfaction).

Toujours en France, certains groupes mutualistes et commerciaux mettent l'accent sur de grands programmes de transformation, notamment IT, dont l'ambition est de converger vers un système unifié et de gagner en capacité d'exécution. Ces programmes ont un effet direct sur les managers de réseau : standardisation des processus, changements d'outils, et nécessité de sécuriser la continuité de service.

Sur la concurrence digitale, l'exemple de Revolut[22] illustre une pression multi-fronts (prix, marketing, simplicité produit) et renforce la nécessité, pour les réseaux traditionnels, de clarifier leur proposition de valeur : conseil, confiance, expertise, et expérience omnicanale. Les dynamiques de multibancarisation et la progression d'acteurs digitaux majeurs accentuent cette exigence.

Côté européen, Banco Santander[23] documente un modèle de réinvention des points de vente via le concept Work Café (lieu hybride combinant services bancaires, espace coworking et café), visant à rendre l'agence attractive et centrée sur le conseil plutôt que la transaction. Ce type de modèle fournit une direction utile : l'agence ne disparaît pas partout, mais elle change de fonction, ce qui transforme profondément le rôle du directeur d'agence (animation de communauté, RDV conseil, expérience). [24]

Enfin, du côté prudentiel et gouvernance, les superviseurs européens renforcent la focalisation sur gouvernance/culture du risque et sur les risques liés à la transformation digitale, ce qui pousse à professionnaliser le rôle des directeurs de zone/région comme « garants d'exécution » et « diffuseurs de culture risque ». [25]

[1] [6] [13] [14] [17] [18] [23] Étude FBF-IFOP 2024 « Les Français, leur banque ...

https://www.fbf.fr/fr/communiqu%C3%A9%20de%20presse/etude-fbf-ifop-2024-les-francais-leur-banque-leurs-attentes-la-banque-acteur-de-confiance/?utm_source=chatgpt.com

[2] La situation des grands groupes bancaires français à fin 2024

https://acpr.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/ndeg-172-la-situation-des-grands-groupes-bancaires-francais-fin-2024?utm_source=chatgpt.com

[3] [11] [25] Supervisory priorities 2025-27 - Banking supervision

https://www.bankingsupervision.europa.eu/framework/priorities/html/ssm.supervisory_priorities202412~6f69ad032f.en.html?utm_source=chatgpt.com

[4] Guidelines on ICT and security risk management

https://www.eba.europa.eu/activities/single-rulebook/regulatory-activities/internal-governance/guidelines-ict-and-security-risk-management?utm_source=chatgpt.com

[5] [22] Les agences bancaires françaises en voie de disparition

https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/05/30/les-agences-bancaires-francaises-en-voie-de-disparition_6609257_3234.html?utm_source=chatgpt.com

[7] Les Français, leur banque, leurs attentes – 6ème étude ...

https://www.fbf.fr/fr/les-francais-leur-banque-leurs-attentes-6eme-etude-fbf-ifop/?utm_source=chatgpt.com

[8] Rapport de l'Observatoire de la sécurité des moyens ...

https://www.banque-france.fr/fr/publications-et-statistiques/publications/rapport-de-observatoire-de-la-securite-des-moyens-de-paiement-2024?utm_source=chatgpt.com

[9] [20] The AI Act: what changes for companies?

https://entreprendre.service-public.gouv.fr/actualites/A18475?lang=en&utm_source=chatgpt.com

[10] [12] [15] [19] Digital Operational Resilience Act (DORA) - ACPR

https://acpr.banque-france.fr/fr/reglementation/focus-sur-la-reglementation/transverse/digital-operational-resilience-act-dora?utm_source=chatgpt.com

[16] La BCE lance une consultation sur la gouvernance et ...

https://www.banque-france.fr/fr/communiqués-de-presse/la-bce-lance-une-consultation-sur-la-gouvernance-et-la-culture-du-risque?utm_source=chatgpt.com

[21] La fraude aux moyens de paiement commence à reculer

https://www.lemonde.fr/economie/article/2025/01/21/la-fraude-aux-moyens-de-paiement-commence-a-reculer_6508923_3234.html?utm_source=chatgpt.com

[24] What is Work Café? - Banco Santander

https://www.santander.com/en/stories/work-cafe-santanders-innovative-branch-concept?utm_source=chatgpt.com