



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE THÉMATIQUE

DÉCEMBRE 2014

L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial

Serge Assayag & Alexis Schlosser

Cabinet Weave



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Décembre 2014

L'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial



Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Serge Assayag & Alexis Schlosser
Cabinet Weave



Sommaire

Remerciements	7
Méthodologie	9
Introduction	13
1. Évolution de l'environnement du chargé de clientèle particuliers	15
1.1 Des clients à reconquérir	15
1.2 Les nouveaux modèles de la relation client	16
1.3 Les opportunités liées à l'émergence du numérique	21
2. Adaptation du chargé de clientèle particuliers aux nouveaux besoins des clients	33
2.1 Un nouveau positionnement du métier dans l'agence	33
2.2 Le développement de nouvelles activités	37
2.3 Les méthodes d'accompagnement du chargé de clientèle particuliers dans ces changements	47
3. Évolution du rôle managérial	53
3.1 De nouveaux rôles pour répondre aux attentes des collaborateurs	55
3.2 Les moyens à mettre en place pour accompagner les managers dans leur évolution	61
Conclusion	63
Annexes	65

Remerciements

Cette étude est le fruit d'ateliers et d'entretiens menés entre septembre 2014 et octobre 2014 auprès de chargés de clientèle particuliers, de managers (agences bancaires) et d'acteurs de référence du numérique et de la banque. Les observations et analyses présentées dans ce document s'appuient sur leurs témoignages et leurs retours d'expérience.

Nous tenons à remercier particulièrement l'équipe de l'Observatoire en charge du projet, ainsi que l'ensemble des interlocuteurs des établissements indiqués ci-dessous pour leur disponibilité, la qualité des échanges et leurs contributions à l'étude :

- Société Générale
- La Banque Postale
- BPCE
- BNP Paribas
- Les experts du cabinet Weave

Méthodologie

Contexte

L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque (l'Observatoire), créé suite à l'ANI sur la formation professionnelle de 2004 est un outil de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Il permet d'anticiper les conséquences des évolutions quantitatives et qualitatives sur les emplois bancaires et les compétences afférentes.

En mars 2014, l'Observatoire a publié une étude sur « L'impact du numérique sur les métiers de la banque », visant à :

- définir le numérique dans la banque,
- évaluer l'impact du numérique sur la banque et ses clients,
- définir dans quelle mesure les métiers de la banque sont impactés.

Méthodologie

La méthodologie s'articule en cinq phases, préalablement cadrées avec l'équipe de pilotage de l'étude au sein de l'Observatoire.

Phase 1 – Cadrage de l'étude :

Réunion de validation avec l'équipe de pilotage de l'Observatoire :

- du planning de l'intervention,
- de la liste des ateliers et des entretiens à réaliser,
- du plan macro du rapport écrit,
- des modalités pratiques des points d'étape / de partage de l'avancement,

Par ailleurs, dans le cadre de cette phase, les objectifs de l'étude ont été définis :

- l'étude s'appuie sur la cartographie des métiers-repères déjà définie par l'Observatoire. Elle propose une vision prospective du référentiel de compétences et des activités.

L'Observatoire a souhaité poursuivre cette étude en étudiant l'impact du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur le nouveau rôle managérial.

La présente étude s'attache à répondre aux questions suivantes :

- Comment le métier de chargé de clientèle particuliers est-il impacté par le numérique ?
- Quelles évolutions envisager en termes de rôle, d'activités et de compétences ? Comment accompagner cette évolution ?
- Quel est le nouveau rôle managérial qui en découle ? Comment accompagner les managers (managers intermédiaires et directeurs d'agence) dans l'évolution de leur rôle ?

• elle doit être pédagogique et permettre à tout lecteur, salarié de la banque ou grand public, de s'approprier les enseignements de l'étude.

Phase 2 – Établir les principes directeurs de l'étude et les premières convictions :

- analyse documentaire,
- premiers entretiens avec des experts Weave.

Phase 3 – Approfondissement des principes directeurs relatifs aux évolutions du métier de chargé de clientèle particuliers et des méthodes d'accompagnement envisageables :

- réalisation d'ateliers auprès de chargés de clientèle particuliers et de directeurs d'agence,
- recueil de la vision des adhérents de l'AFB lors d'entretiens qualitatifs,
- recueil de points de vue et de réactions auprès d'experts Weave.

Phase 4 – Approfondissement des principes directeurs relatifs aux évolutions du rôle managérial et des méthodes d’accompagnement envisageables :

- réalisation d’ateliers auprès de Directeurs d’agence et de Responsables commerciaux,
- recueil de la vision des adhérents de l’AFB lors d’entretiens qualitatifs,
- recueil de points de vue et de réactions auprès d’experts Weave.

Phase 5 – Finalisation et présentation de l’étude

- finalisation du rapport écrit,
- élaboration d’une synthèse orale,
- présentation de la synthèse aux instances patronales et syndicales (Comité de Pilotage de l’Observatoire et CPNE - Commission Paritaire Nationale pour l’Emploi).

Tout au long des travaux, des points d’étapes réguliers ont été organisés avec l’équipe de pilotage de l’étude au sein de l’Observatoire, afin de partager les constats, valider le format de l’étude, identifier des besoins de précisions ou d’ajustements éventuels...

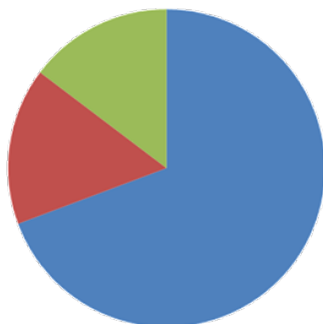
Périmètre de l’étude

La présente étude se concentre sur les chargés de clientèle particuliers et leurs managers (managers intermédiaires et directeurs d’agence) en banque de détail.

Elle ne traite pas de la Banque de Financement et d’Investissement (BFI), ni des banques de gestion d’actifs.

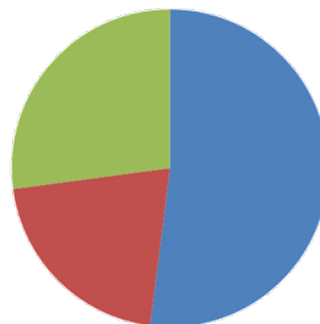
Répartition des effectifs

Répartition des effectifs par grand secteur d’activité bancaire



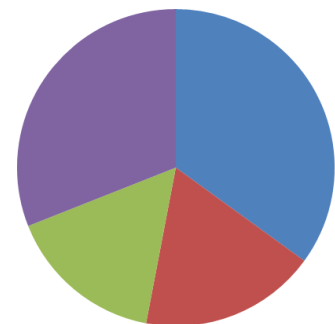
Banque de détail : 69,3%
BFI : 16,0%
Autres : 14,7%

Répartition des effectifs par grande catégorie de métiers



Force de vente : 52%
Fonctions supports : 20,9%
Traitement des opérations : 27,1%

Répartition des effectifs au sein de la force de vente

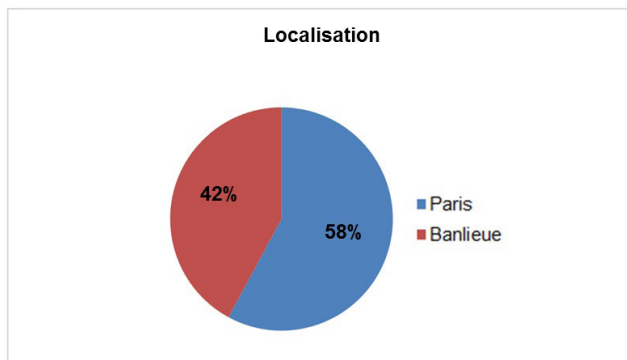
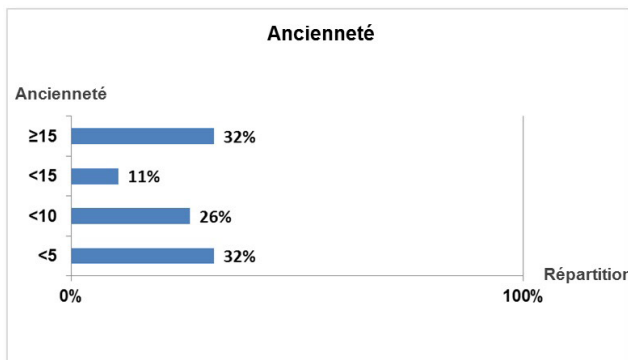
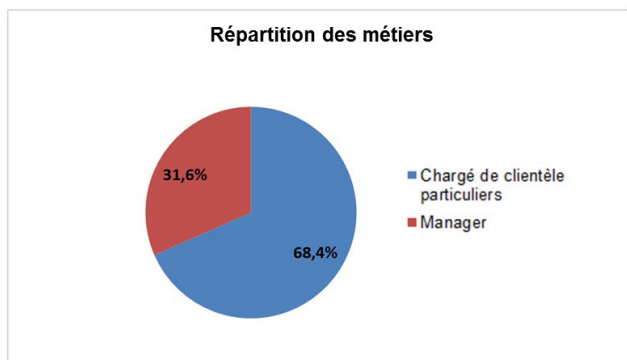
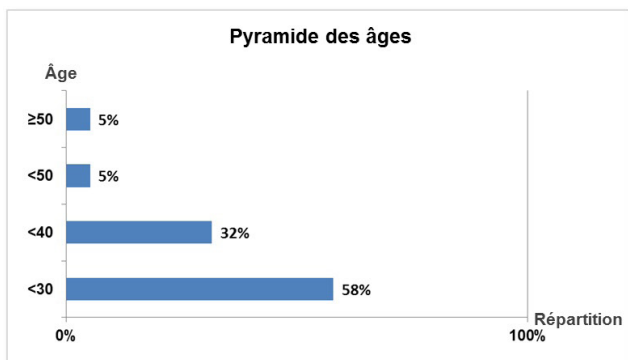


Chargé de clientèle particuliers : 35%
Chargé d’accueil : 18%
Responsable d’unité commerciale : 16%
Autres : 31%

Source : AFB - Base de données sociales 2013 - données à fin 2012

Le panel des participants aux ateliers se veut le plus représentatif possible :

Représentativité du panel en termes d'âges, de répartition des métiers, d'ancienneté et de localisation



Introduction

Le numérique transforme drastiquement les usages et les pratiques, tant des clients que des collaborateurs. Il infuse plus d'instantanéité dans les relations, en facilitant la communication et les échanges d'information. L'information est à présent à portée de tous, alors qu'elle était auparavant réservée à un cercle restreint d'initiés, inversant ainsi les rapports de force historiques. Son développement, tant dans la sphère privée que professionnelle, bouleverse les rapports entre les banques et leurs clients.

Les clients, plus aguerris, deviennent aussi plus impatientes et plus exigeants qu'auparavant. De nouvelles générations de clients hyper-connectés apparaissent : ils sont à la recherche de produits ou de services personnalisés, disponibles immédiatement. Par ailleurs, le développement des comparateurs de prix et des sites communautaires offrent la possibilité aux clients d'être mieux informés sur la concurrence, renforçant leur pouvoir de négociation. Ces clients dits « mobiles », sont plus autonomes car ils se réfèrent aux conseils de leurs pairs via les réseaux sociaux. Enfin, ils sont dits de plus en plus zappeurs et infidèles, notamment parmi la génération Y et celles à venir.

Ainsi, les problématiques de fidélisation et de satisfaction des clients sont au cœur des stratégies des banques d'aujourd'hui. Les banques doivent donc repenser leur approche commerciale et en particulier le rôle et les compétences du chargé de clientèle particuliers et de leurs managers, directement en contacts avec les clients et ces changements.

La présente étude a pour objectif de donner des éléments de compréhension de ces effets, et d'évaluer les impacts du numérique sur le métier de chargé de clientèle particuliers et sur l'évolution du rôle managérial (managers intermédiaires et directeurs d'agence).



1. Évolution de l'environnement du chargé de clientèle particuliers

1.1 Des clients à reconquérir

La notion de satisfaction client figure aujourd'hui au cœur des préoccupations de la plupart des banques, car seule la très grande satisfaction permet de générer de la fidélité et de la recommandation. Or, les résultats d'enquêtes de satisfaction clients réalisées dans le secteur bancaire montrent que les banques ont des marges de progression.

Une enquête réalisée en janvier 2014¹ indique que seulement 23% des Français recommanderaient leur banque à leurs proches. Ils sont de plus en plus méfiants envers leur banque principale, ce qui se traduit par un niveau de fidélisation et de satisfac-

tion relativement faible (niveau mesuré par le Net Promoter Score², voir tableau p16). Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude jugent également que leur fidélité n'est pas suffisamment récompensée, renforçant leur insatisfaction.

Les clients sont de moins en moins fidèles à leur banque principale et ils multiplient leurs établissements bancaires.

Les taux de recommandation des clients varient selon les modèles des banques. Ainsi, les banques en ligne présentent un NPS de +38%, soit bien

¹ Deloitte, Relations banques et clients, 4ème édition, Avril 2014

² Le NPS est la différence entre le pourcentage de promoteurs (individus recommandant la marque) et de détracteurs (individus ne recommandant pas la marque).

plus élevé que celui observé dans les banques classiques. Bien que la banque en ligne ne concerne qu'une minorité de Français – 2% d'entre eux ont pour banque principale une banque en ligne en 2013³ –, elles exercent tout de même une concurrence forte dans le secteur bancaire.

À cela s'ajoute que 29% des clients seraient prêts à ouvrir un compte ailleurs que dans une banque traditionnelle.

Indicateurs de satisfaction des clients dans la banque

Net promotor score 2014	-14%
Net promotor score 2013	-15%
Taux de confiance envers les banques	60%
Part des clients jugeant leur fidélité insuffisamment récompensée	66%

Source : Relations banques et clients, 4^{ème} édition, Avril 2014

Ainsi les Français saisissent les opportunités des nouvelles formules et sont aujourd'hui de plus en plus «multibancarisés». Près de 43%⁴ détiennent au moins deux comptes dans des banques différentes (banque en ligne ou non).

Mais même si ces nouvelles formules attirent, les Français ne quittent pas pour autant leurs banques principales classiques. Celles-ci connaissent un taux d'attrition relativement faible, de l'ordre de 3%.

Pour améliorer la satisfaction de leurs clients, les banques traditionnelles doivent renforcer un de leurs principaux atouts, qui est celui de la proximité des forces de vente, matérialisée par les agences physiques et les chargés de clientèle particuliers.

En particulier, le rôle des chargés de clientèle doit être revu pour mieux appréhender les nouvelles attentes des clients, davantage les satisfaire. Il doit également adopter un rôle de guide et de facilitateur auprès des clients, notamment vis-à-vis des offres bancaire complexes et difficiles à appréhender pour les clients.

1.2 Les nouveaux modèles de la relation client

1.2.1 Les nouvelles dimensions de la relation client

Alors que les banques innovent constamment dans la relation client de proximité et à distance, la relation client se complexifie avec la démocratisation de deux types d'interaction à prendre en compte : la relation personnalisée et la relation automatisée.

La relation automatisée regroupe les services mis en œuvre de façon permanente par les banques, qu'ils soient réalisés à distance (internet, smartphone) ou au sein des agences via les bornes automatiques disponibles 24h/24. Ces services permettent aux clients de réaliser les opérations bancaires simples, de manière autonome et leur laissant le choix sur le canal, le lieu et le moment de l'opération. Pour la banque, les objectifs recherchés sont d'externaliser les opérations à faible valeur ajoutée afin de réduire les coûts et les temps de traitement des opérations.

La relation personnalisée, en revanche, vise à apporter aux clients des conseils et des propositions

de produits plus complexes et adaptés à leurs besoins. Réalisée à distance (téléphone, chat, visio ...) ou en agence, elle est principalement portée par le chargé de clientèle particuliers, qui développe une relation individualisée, à forte valeur ajoutée pour le client. Les objectifs pour les banques sont de renforcer la satisfaction des clients et d'assurer leur fidélisation.

L'enjeu pour le chargé de clientèle particuliers est de rendre autonome les clients sur les demandes simples et de recentrer ses interactions sur les demandes à forte valeur ajoutée.

De façon générale, la maîtrise par les banques de ces quatre dimensions de la relation client permettra de répondre à l'ensemble des besoins de leurs clients et prospects. D'une part en termes de simplicité, d'autonomie, de flexibilité et d'instantanéité et d'autre part, en termes de reconnaissance, d'exigence et de personnalisation de la relation client.

³ Baromètre IFOP/Wincor Nixdorf, «Les Français et la banque», 2013

⁴ Acxiom, 2013

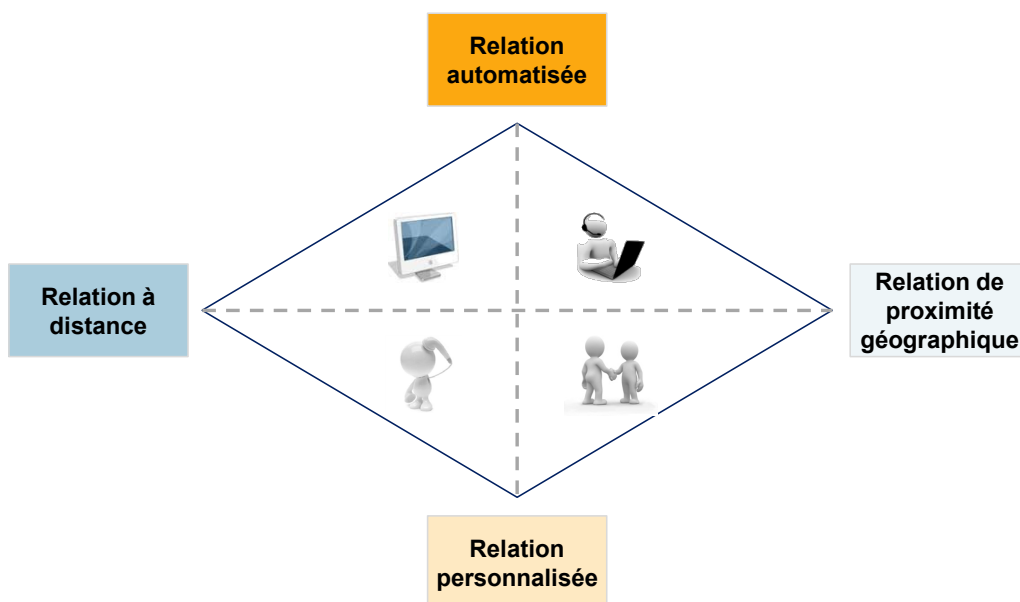
La relation entre le client et le conseiller est également directement impactée par le numérique.

L'intégration du web au sein du parcours de consommation des clients rend l'information beaucoup plus accessible, et le développement des sites de comparaison des offres bancaires renforce leur pouvoir de négociation. Les chargés de clientèle particuliers font également face à des clients mieux informés : le numérique offre la capacité à chaque client d'émettre et de recevoir de l'information, offrant une multitude de possibilités de se forger des convictions.

Leur traditionnelle dimension de conseil doit être renforcée : ils ont perdu leur rôle de sachant, ne sont plus la seule source d'information mise à disposition des clients. Ces nouveaux clients qualifiés de « consomm'acteurs » n'acceptent plus passivement les produits et services qui leurs sont proposés et ont tendance à interagir de plus en plus avec les entreprises.

Alors que la relation entre le chargé de clientèle particuliers et le client évolue de manière déséquilibrée, les banques doivent revoir le rôle, la posture et les compétences du chargé de clientèle particuliers.

Les 4 dimensions de la relation client-banque



Source : Revue Banque n°765 bis

1.2.2 Vers un parcours client omnicanal

Afin de couvrir l'ensemble des besoins des consommateurs et de pleinement intégrer les nouvelles dimensions de la relation client, les banques développent leurs canaux de distribution dans une logique omnicanale, positionnant le client au cœur de ce dispositif.

Cependant, les organisations ne sont pas encore complètement alignées sur ces dispositifs et les canaux ne sont pas encore parfaitement intégrés les uns aux autres. En effet, de nombreux produits sont uniquement accessibles en agence,



et le passage d'un canal à l'autre pour une même offre n'est pas toujours possible ou manque de fluidité. A terme, les banques devront donc évoluer vers un modèle de distribution omnicanal « sans couture » afin d'être à même de fournir à leurs clients une expérience bancaire simple et fluide. Ce modèle doit être conçu comme une succession d'interactions entre la banque et ses clients, de la recherche d'information à l'après-vente. Les clients doivent ainsi avoir la possibilité d'initier l'achat d'un produit bancaire sur l'internet, de le poursuivre en agence et de le conclure à domicile sur leur tablette. Les historiques, les documents ou les justificatifs fournis seront conservés (dématérialisés) et réutilisables pour d'autres achats, quel que soit le canal utilisé.

Définir quel canal est le plus approprié pour telle ou telle opération constitue un véritable challenge pour les banques. Elles doivent ouvrir tous les canaux et orienter les clients vers le canal le moins coûteux en différenciant l'offre de service.

Le développement d'un modèle de distribution omnicanal implique également de repenser la mission même des agences, et donc des équipes de vente incluant les chargés de clientèle particuliers. En effet, les conseillers doivent

s'inscrire dans un dispositif de vente au sein duquel les parcours clients tendent à être de plus en plus diversifiés. Ils ne sont donc plus seulement responsables de maximiser les ventes au sein de leur agence, mais aussi de développer les ventes de l'enseigne sur une zone de chalandise, en pilotant l'ensemble des outils à leur disposition, y compris le site marchand. Les chargés de clientèle particuliers, en contact direct avec les clients sont en première ligne pour inciter les clients à poursuivre leur parcours en ligne (store-to-web), ou à l'inverse d'amener les clients captés sur internet à poursuivre leur parcours en agence (web-to-store). Cependant, quel que soit le canal utilisé, toute l'information doit être disponible pour le conseiller, qui reste in fine la pierre angulaire de la relation, même si le client procède à des actes d'achats à distance. De la même façon, le système de commissionnement doit évoluer pour que le conseiller soit récompensé même si l'acte d'achat est finalisé par internet.

Équipement des vendeurs en outils digitaux se généralise et leur rôle s'intègre à un environnement multicanal, voir omnicanal

Evolution des rôles des vendeurs

- Intégrer les vendeurs à un environnement multicanal, voir omnicanal
- Renforcer la posture de conseil
- Développer l'expertise
- Développer la proximité et personnaliser la relation avec les clients
- Proposer des solutions adaptées aux besoins des clients
- Echanger des informations et des bonnes pratiques en interne

Accent sur l'accompagnement des vendeurs et leur formation

- Comprendre les attentes des clients d'aujourd'hui
- Renforcer l'expertise
- Assurer sa compréhension des différents parcours d'achats physiques et digitaux
- Maîtriser les outils digitaux

Exemples



Inauguration en 2013 d'un nouveau concept de magasin où les vendeurs sont équipés de tablettes connectées, pour leur permettre d'accéder à l'ensemble des références et fiches produits ainsi qu'à l'état des stocks en temps réel



Mise en place de services mobiles et de self-service, afin de libérer le conseiller de tâches à faible valeur ajoutée et de développer l'interactivité et les modalités de contact avec les clients



Renforcement de la proximité entre les conseillers commerciaux et les clients grâce à l'utilisation d'iPad permettant de personnaliser les produits en direct



Mise à disposition des vendeurs d'outils digitaux permettant d'accéder à l'historique des clients porteurs de la carte de fidélité et d'obtenir des recommandations personnalisées

Exemples



Mise en place d'un programme d'expertise immobilière d'une durée de 12 à 24 mois afin de renforcer l'approche métier qualitative des vendeurs, basée sur l'expertise, la culture de l'accueil, le conseil personnalisé...



Proposition d'une formation adressée aux vendeurs évoluant dans un environnement omnicanal et connecté afin d'adapter leur métier aux nouveaux comportements d'achat des clients

1.2.3 Le développement de nouveaux concepts d'agence

Le développement du multicanal, voire à plus long terme de l'omnicanal, et l'évolution des comportements des clients obligent les banques à repenser l'ensemble de leur réseau de distribution.

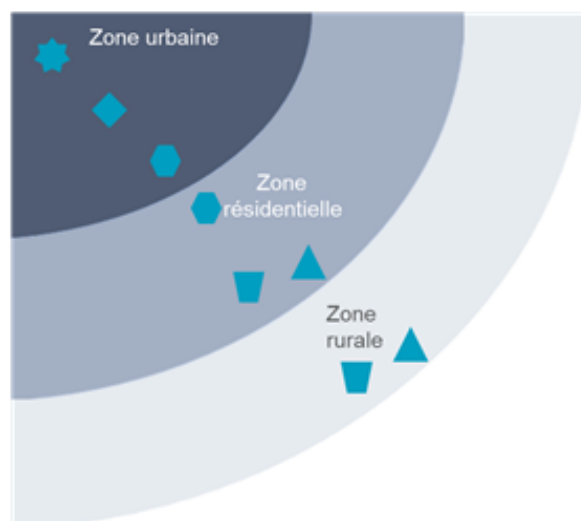
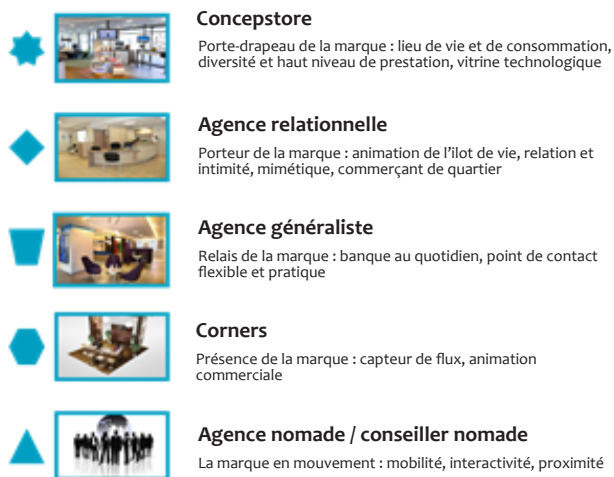
Les agences subissent une baisse considérable de la fréquentation : en 2013, seulement 17% des Français se rendent plusieurs fois par mois dans leur agence, alors qu'ils étaient 52% en 2010 et 62% en 2007⁵. Le réseau actuel de distribution, basé sur un modèle unique d'agence offrant un panel complet de services, n'est donc plus viable tant pour des raisons économiques que commerciales. Il ne permet pas de faire face à l'évolution rapide des besoins des consommateurs et à l'exigence de simplicité et de facilité d'accès à l'ensemble des services bancaires. Pour faire face à cette situation, les banques envisagent de faire évoluer leur réseau

d'agences vers un modèle multi-formats, intégré à la logique multicanale de la banque et basé sur une couverture territoriale adaptée.

Les formats d'agence sont à repenser selon 3 axes :

- la spécialisation ou la polyvalence des offres proposées au client dans l'agence : la banque vend elle son offre complète dans toutes ses agences ou spécialise-t-elle ses agences ? (par exemple, agence spécialisée sur le crédit immobilier),
- l'adaptation des agences en fonction de segments de clientèle (par exemple, agence spécialisée pour les entreprises),
- l'adaptation des agences en fonction de la zone géographique (voir schéma ci-dessous).

Illustration de la constitution d'un réseau d'agences adaptés aux caractéristiques démographiques



En zone urbaine, la densité est forte et les possibilités de générer du trafic sont importantes. Les typologies d'agences qui correspondent le plus à cette zone sont des agences faisant office de lieu de vie et de point de contact quotidien avec les clients.

Les agences de types « conceptstore » se déve-

loppent considérablement : généralement situées en zone à fort potentiel bancaire, ce sont les vitrines de la marque. Elles présentent les dernières innovations en matière de digital (bornes tactiles, murs digitaux interactifs, Wi-Fi en libre-service, conseillers équipés de tablettes...).

Les agences dites « relationnelles » présenteraient

⁵ FBF, sondage Ifop réalisé du 6 au 11 avril 2013

également un intérêt particulier en faisant office d'ilot de vie, promouvant une relation d'intimité et de proximité avec le client comme le ferait un commerçant de quartier.

Enfin, les agences de type « corners » (similaires à des kiosques) pourraient également voir le jour : focalisées sur le self-service (mise à disposition de bornes automatiques, accès au portail en ligne de la banque...), elles ont pour objectifs d'affirmer la présence de la marque, de capter un maximum de flux et d'effectuer des animations commerciales.

En zone résidentielle, les agences généralistes pourraient fournir au client un point de contact quotidien, flexible et pratique. La mise en place d'agences de type « corners » permettrait également de couvrir les besoins courants. Les agences nomades répondraient aux besoins de flexibilité et de proximité des zones à plus faible densité en dotant la force de vente d'outils digitaux favorisant la mobilité et la communication à distance. La force de vente n'est alors plus attachée à une agence en particulier : les conseillers se déplacent directement auprès de leurs clients (ou au sein d'autres

structures bancaires).

En zone rurale, où les besoins en mobilité sont les plus importants, le développement d'agences nomades couvrirait une grande partie des besoins des clients. La présence d'agences généralistes permettrait également d'avoir un point de contact fixe et pratique.

Plus généralement, faire des agences de véritables lieux de vie constitue un enjeu majeur pour augmenter les flux en agence. Les clients et prospects ne s'y rendraient plus uniquement pour réaliser des opérations bancaires mais pour répondre à d'autres besoins, qu'ils soient commerciaux ou récréatifs (accès gratuit au Wi-Fi, cafétéria...).

Ainsi, repenser le réseau physique de distribution permettra aux banques d'offrir une expérience client personnalisée, adaptée à la zone de chalandise et aux attentes clients, ce qui constitue un levier essentiel à l'amélioration de la satisfaction client. Cette restructuration implique également de revoir le rôle de chargé de clientèle particuliers, dont la relation avec le client est la pierre angulaire d'un réseau d'agences performant.

Zoom sur le conceptstore

Aujourd'hui, la majorité des banques ont développé leurs propres conceptstores : véritable showroom, ces modèles uniques d'agence permettent aux banques de renforcer leur image de « banque innovante », en proposant de nouvelles approches de la relation client et en permettant de tester les innovations en vue d'un déploiement à plus grande échelle.

Exemple de l'ouverture par BNP Paribas d'un conceptstore qui propose une nouvelle approche dans la relation bancaire et qui permet de tester l'utilisation des nouvelles technologies.

BNP Paribas a lancé un conceptstore, le 2 Opera, à Paris. Cette agence reflète les tendances actuelles du secteur, jouant sur l'équilibre entre accompagnement et autonomie des clients. Elle propose un espace « salon conseil » destiné à accueillir les clients qui souhaitent consulter un conseiller, ou l'espace « banque au quotidien » pour réaliser les opérations actuelles de la banque. Elle présente de nombreux services innovants :

- « La boutique bancaire » permet de découvrir les offres sur des tablettes,
- « La boutique extra-bancaire » propose de l'information en libre-service et est équipée d'une table tactile,
- « Le lounge » offre un accès gratuit au Wi-Fi ainsi qu'une sélection de presse digitale.

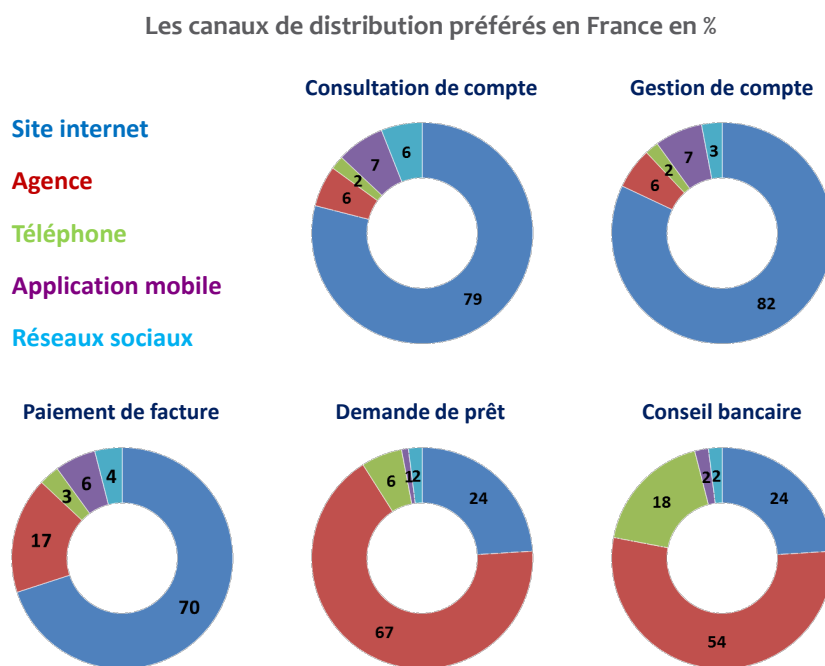
L'agence présente également d'autres espaces, moins technologiques, mais qui permettent de générer du trafic : espaces pédagogiques et animations régulières de formation ou encore une zone d'exposition.

1.3 Les opportunités liées à l'émergence du numérique

1.3.1 Le développement des canaux de distribution

Dans une optique multicanale, les banques ont mis à disposition des clients de nombreux canaux de distribution permettant de répondre à leur besoin. En revanche, les clients les utilisent de façons

distinctes en fonction de l'opération qu'ils souhaitent effectuer, comme le montre le schéma ci-après.



Source : « les Echos », CISCO IBSG, Juin 2012

Ainsi, les clients préfèrent effectuer des opérations et achats de premiers niveaux (gestion des comptes, paiement de factures...) sur **internet** : en France, plus de 50% des internautes réalisaient leurs virements en ligne en 2012⁶. En revanche, les agences constituent un canal de prédilection pour les clients en besoins de réassurance et ayant des demandes complexes et engageantes sur le long terme.

L'**email** est quant à lui en perte de vitesse. D'après une étude menée par Eptica⁷, si en 2012, 60% des banques communiquaient un email de contact sur leur site, elles ne sont plus que 20% en 2014. Cette tendance se constate également dans la

relation conseiller – clients : bien que les conseillers interagissent de plus en plus souvent par e-mail avec leurs clients, ils souhaiteraient évoluer vers des outils de chat ou de visioconférence, plus flexibles et réactifs, car le mail reste un courrier et son traitement demande du temps. Cependant, les clients continuent de l'utiliser : 14% des français effectuent des réclamations via e-mail, notamment parce qu'ils favorisent la traçabilité des échanges, et 12% les utilisent pour prendre rendez-vous avec leurs conseillers⁸.

De son côté, les **appels téléphoniques** laissent de plus en plus place aux autres canaux de distribution, plus réactifs et gratuits. Alors que les appels

⁶ FBF – Ifop 2013

⁷ Etude EPTICA, 2014 « Les marques françaises et l'expérience omnicanal en ligne »

⁸ Baromètre FEVAD, Mediamétrie/Netratings, 2013

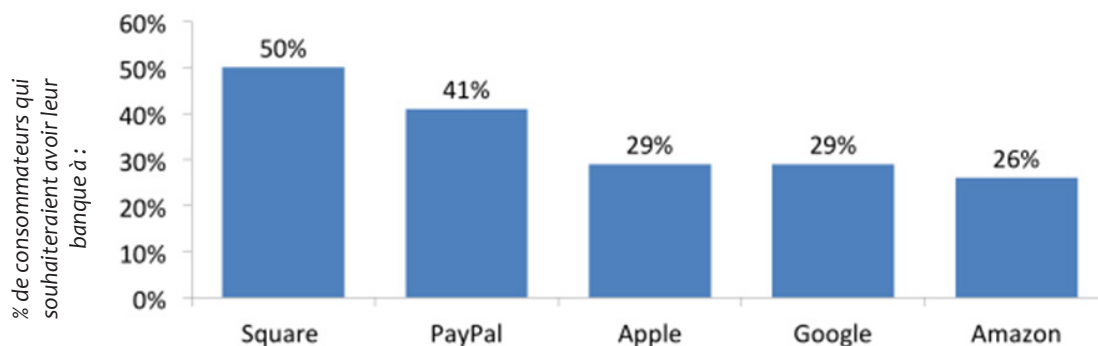
téléphoniques, parfois payants, impliquent des temps d'attente longs, l'utilisation des textos est davantage plébiscitée pour la prise de rendez-vous avec les conseillers et pour la réception d'alertes ou de rappels.

Le **canal mobile** (m-banking) est en pleine croissance : en 2013, plus de 25% des français utilisent leur téléphone pour des activités bancaires et 12% sont fortement intéressés par cet usage⁹. L'usage premier qu'il en est fait est la consultation des comptes, suivi par la réalisation de virements et la réception d'alertes.

Le **paiement par mobile** (m-paiement) réalise un démarrage timide : seulement 14% des français utilisent leur smartphone pour régler des produits ou services. En revanche, il suscite un intérêt particulier auprès de 21% d'entre eux.

Au-delà de simples outils de communication et d'information pour les clients, les **réseaux sociaux** font leur apparition comme canal de distribution à part entière. Les banques françaises envisagent en effet de lancer la commercialisation de produits bancaires et d'assurances par les médias sociaux, à l'instar du secteur de la distribution, qui a déjà franchi le pas de la commercialisation sur Facebook. Par exemple, La Redoute propose à ses clients de payer leurs achats sans quitter leur page Facebook, via une carte bancaire ou Paypal. Il est d'autant plus important pour les banques de se positionner sur ce canal que les principaux réseaux sociaux, en l'occurrence Facebook, se lanceront certainement dans un avenir proche dans le business des assurances (assurance automobile, habitation...)¹⁰.

Si les entreprises offraient des services bancaires, les consommateurs s'orienteraient davantage vers des acteurs «digital native»



1.3.2 Le développement des outils d'aide à la vente

La collecte et l'analyse des données client par les banques permettent de mieux les connaître, de mieux répondre à leurs besoins et ainsi de renforcer une approche centrée sur le client.

Les entreprises ont toujours collecté, regroupé et analysé les données client à leur disposition afin d'optimiser leur activité et de mieux comprendre les besoins et attentes des consommateurs. Seulement, là où elles exploitaient hier des informations internes ou en provenance d'outils CRM internes, elles disposent aujourd'hui grâce à internet d'une plus grande quantité de données.

En effet, la multiplication des services, des outils,

des applications mobiles et la généralisation du commerce en ligne génèrent chaque jour des données propres à chaque utilisateur. Une des problématiques des banques aujourd'hui est donc d'être en capacité d'analyser ces données et de fournir à leurs chargés de clientèle particuliers des informations propre à chaque client, afin de décrypter leurs comportements et d'être en mesure de proposer des produits et services adaptés aux besoins.

Ainsi, les bases de données marketing et commerciales des banques se sont considérablement enrichies :

⁹ TNS Mobile Life 2013

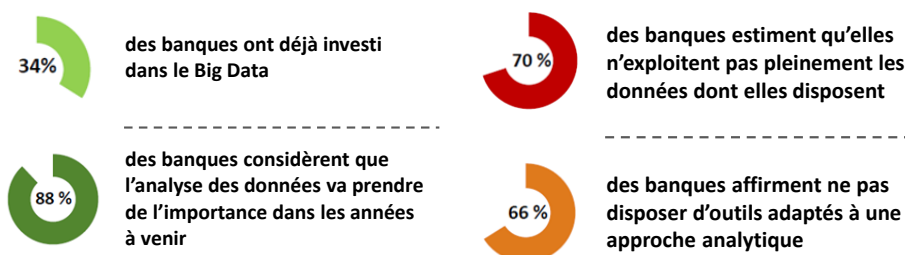
¹⁰ Benjamin Berthon, «Les réseaux sociaux vont vendre de l'assurance et devenir des banques », <http://www.ecommercewall.com>, paru le 5 janvier 2012

- en termes de marketing stratégique : capacité à segmenter la clientèle et à déterminer le potentiel de vente d'un produit via une analyse portée sur les besoins des clients, notamment leurs « moments de vie », et les offres du marché (exploration des données, mise en place d'outils CRM, création de base de données décisionnelles),
- en termes de marketing opérationnel : capacité à favoriser la promotion, la commercialisation et la vente des produits de l'entreprise via l'utilisation d'outils de ciblage, de gestion des campagnes, d'analyse des ventes croisées...

En revanche, ces solutions ne suffisent pas à exploiter l'ensemble des données massivement générées sur internet. Les entreprises initient donc de

plus en plus de projets en liens avec le **Big Data**¹¹, qui constitue un levier commercial important en permettant de réduire le taux d'attrition. Le Big Data permet ainsi la mise en place d'une commercialisation plus efficace et mieux ciblée des produits, grâce à l'analyse approfondie et la modélisation des comportements des clients. Enfin, l'analyse détaillée des comportements et habitudes d'achat des clients permet aux entreprises de mieux connaître leurs clients et ainsi d'améliorer leur satisfaction. Les banques sont aujourd'hui convaincues des enjeux liés à l'analyse des données et 34% d'entre elles ont déjà investi dans le Big Data, comme le montre le schéma ci-dessous.

Big Data, une priorité pour les acteurs de la Banque aujourd'hui ?



Sources : Gartner Survey 2013, Deloitte, 2013

Cependant, les banques doivent davantage tirer parti de ces analyses et les intégrer dans leur stratégie et leurs démarches commerciales.

Les banques rencontrent en effet des freins à l'exploitation des données client dont elles disposent :

- Que ce soit dans l'utilisation des données qu'elles ont déjà en leur possession, à savoir l'ensemble des données 'paiement' des clients.

Même si réglementairement elles n'ont pas le droit de les utiliser à des fins commerciales, ces données peuvent aider à affiner grandement leur segmentation et à mieux connaître ses clients.

- Que ce soit dans l'utilisation des données externes : aujourd'hui les acteurs ne sont pas encore mûrs pour commercialiser les données et leur utilisation semble à ce stade complexe.

1.3.3 Davantage de mobilité, de réactivité et de proximité avec le client

L'explosion de la mobilité

Selon une étude réalisée par Médiamétrie, on compte en France plus de 43 millions d'internautes, 27 millions de mobinautes et 11,2 millions de tablo-nantes en 2013.

Il est important de noter que les écarts entre certaines catégories de la population tendent à se réduire.

Par exemple, 14,4% des retraités sont internautes en 2013, contre 13,3% en 2012. De plus, l'usage des tablettes est en constante augmentation : avec une progression de 105% par an, la tablette a aujourd'hui conquis plus de 8 millions de Français. Il en va de même du smartphone qui équipe plus de 26 millions de personnes en 2013.

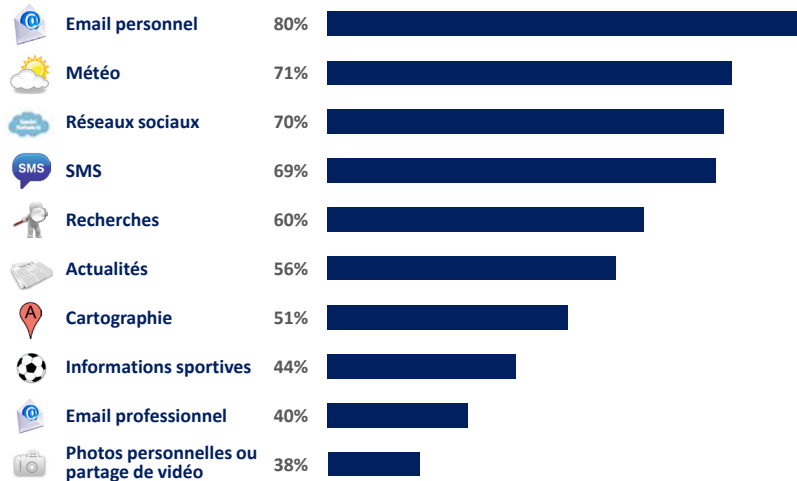
De par son usage et sa démocratisation, le smart-

¹¹ Données générées chaque jour et de provenance variée (de capteurs utilisés pour collecter les informations climatiques, de messages sur les sites de médias sociaux, d'images numériques et de vidéos publiées en ligne, d'enregistrements transactionnels d'achats en ligne et de signaux GPS de téléphones mobiles). L'ensemble de ces données (estimation à 2,5 trillions d'octets de données) sont appelées Big Data ou volumes massifs de données. (IBM)

phone est l'outil emblématique de la mobilité. L'usage qu'il en est fait de ses utilisateurs est varié,

avec en tête les échanges de mails et le suivi des réseaux sociaux :

Usage du smartphone en France



Source : comScore

L'internaute devient donc un internaute multi-écrans, qui souhaite se connecter partout, tout le temps, et avec l'outil de son choix (ATAWAD : Any-Time, AnyWhere, Any Device)

Dans ce contexte, les banques développent la mobilité des environnements de travail en agence en commençant à équiper leurs chargés de clientèle particuliers de tablettes et de smartphones. Le conseiller devient alors un conseiller connecté en mesure de présenter les produits et offres aux clients de manière ludique, au sein de l'agence et en dehors. Cette initiative permet de pallier la baisse de fréquentation des clients en agence, en donnant les moyens d'aller rencontrer le client, et en facilitant les déplacements des conseillers évoluant en milieu rural.

Au-delà de l'aspect commercial, le développement de la mobilité permet de rendre les organisations plus flexibles, d'augmenter la productivité des collaborateurs, de réduire les coûts de structure et d'améliorer l'image d'innovation face aux clients et en interne.

Le développement des canaux de communication

De nos jours, la communication client devient de plus en plus « digitale » : en 2014, les interactions clients se font à 52 % par les canaux digitaux et à 48

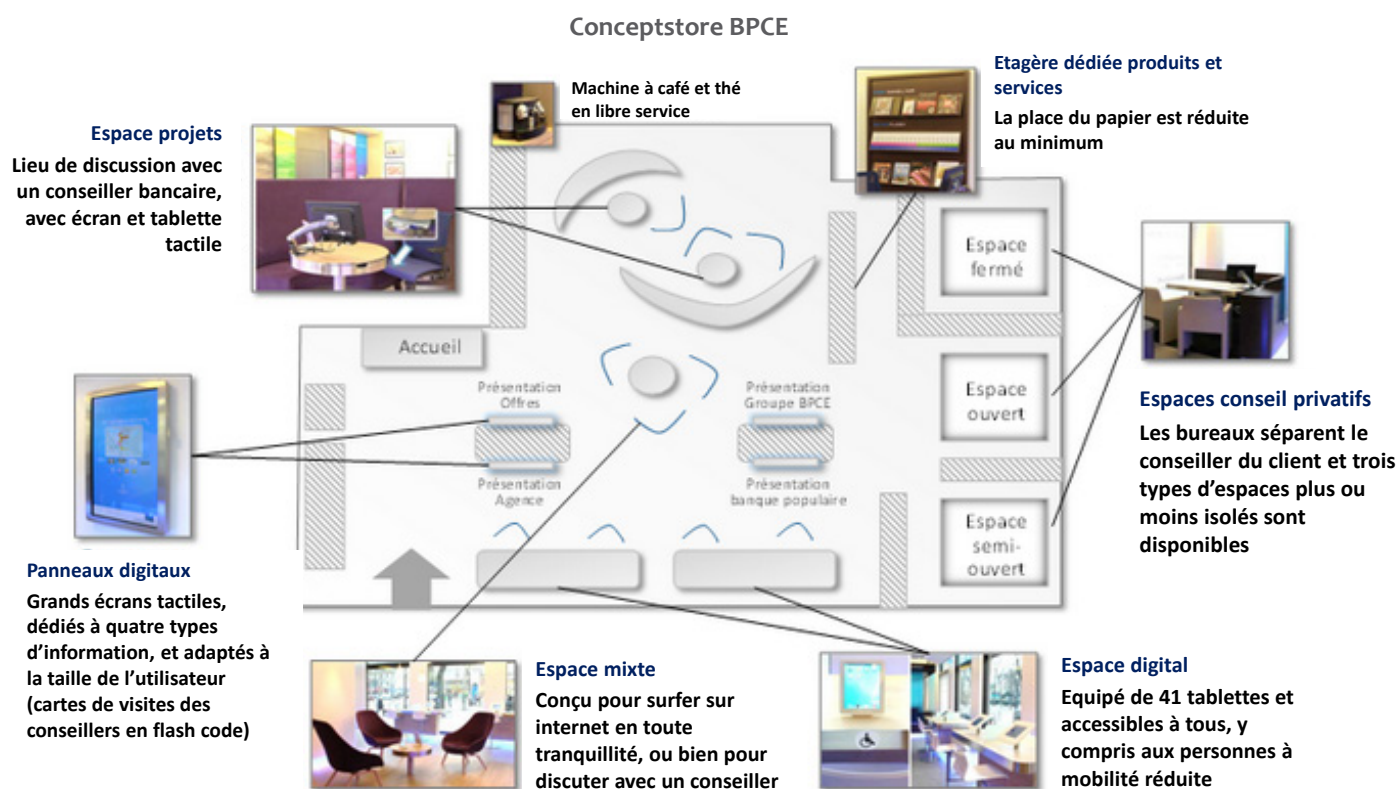
% par les canaux dits traditionnels (téléphone, face à face, ...).

Les chargés de clientèle particuliers disposent donc aujourd'hui d'une multitude d'outils de communication, tels que les chats, les systèmes de visioconférences, sans oublier les e-mails et les téléphones. Bien entendu, les conseillers doivent maîtriser l'ensemble des canaux de communication mis à leur disposition, en particulier les nouveaux canaux facilitant la mobilité, les relations à distance et répondant aux besoins d'instantanéité des clients.

L'utilisation d'un canal en particulier est principalement motivée par les usages des clients, auxquels les conseillers doivent s'adapter. Par exemple, certains clients préfèrent interagir uniquement par mail, chat ou visioconférence et délaissent les rencontres physiques avec leur conseiller, tandis que d'autres préfèrent combiner l'email et les rencontres physiques.

La transformation de l'environnement de travail pour davantage de proximité

Afin de renforcer la proximité et la transparence avec le client, les banques revoient l'organisation de leurs agences. C'est par exemple le cas de Bpce qui ouvre des conceptstores pensés à la fois comme des boutiques et des « espaces de détente ».



Source : headlink

1.3.4 La démocratisation des réseaux sociaux, source de collaboration et d'innovation

La démocratisation des réseaux sociaux

Apparus au début des années 2000, les réseaux sociaux comptent aujourd'hui une population gigantesque d'utilisateurs avec par exemple plus d'1 milliard d'inscrits sur Facebook et 500 millions sur Twitter. Les réseaux sociaux professionnels se sont également considérablement développés, avec plus de 200 millions de membres chez LinkedIn et 50 millions chez Viadeo. En plus d'être utilisés pour dialoguer et poster des avis, les réseaux sociaux permettent aux utilisateurs d'informer ou de s'informer sur la qualité d'un service ou d'un produit. De plus, les personnes utilisant les réseaux sociaux ne sont uniquement les plus jeunes : ils sont de tous âges et de toutes catégories.

En conséquence, les banques adoptent elles aussi de plus en plus les réseaux sociaux : si 40% des

établissements bancaires proposaient un lien vers leurs comptes Twitter et Facebook en 2012, elles sont aujourd'hui 80% à proposer un lien vers Facebook et 70% vers Twitter¹².

Le développement d'une nouvelle forme de dialogue avec les clients

De nos jours, les clients attendent plus de transparence et d'instantanéité dans les échanges avec leurs banques. Les réseaux sociaux constituent des outils adéquats pour répondre à ces besoins et le développement de ces derniers dans les banques constitue une preuve matérielle de l'engagement des banques en faveur des clients.

Une nouvelle forme de dialogue inédite et immédiate se développe. Initialement employés par les clients pour témoigner de leur mécontentement, l'usage des réseaux sociaux se généralise et remplace d'autres canaux de communication tels que

¹² TNS Mobile Life 2013

le mail ou le téléphone. En revanche, les standards de fonctionnement nécessitent une réaction la plus instantanée possible de la part des banques. Par exemple, la Société Générale a mis en place en juillet 2013 les réseaux sociaux en mettant en place une plateforme collaborative et un compte Twitter avec pour engagement de répondre dans un délai de 30 minutes aux tweets postés par les clients ou prospects. Ainsi, l'équipe chargée du community management (composée d'employés de la banque de détail) répond aujourd'hui à plus de 400 messages par jour.

Par ailleurs, la nature du dialogue varie selon le réseau social utilisé. Sur Facebook par exemple, les échanges sont beaucoup plus communautaires : il convient donc de laisser la communauté s'exprimer. A l'inverse, sur Twitter l'utilisateur attend une réponse directe de la part de la banque interrogée. Enfin, les réseaux sociaux permettent aux banques de se faire connaître et de promouvoir de façon plus efficace leur marque en s'adressant à un segment spécifique de clients ou prospects via des plateformes ou des communautés dédiées.

Top 5 des réseaux sociaux par catégorie de population en France

Hommes		Femmes	
Facebook	60%	Facebook	66%
Skype	50%	Skype	44%
Google +	38%	Copains d'avant	39%
Copains d'avant	33%	Google +	27%
YouTube	32%	Deezer	27%
18 à 24 ans		65 ans et plus	
Facebook	86%	Skype	49%
Skype	63%	Facebook	46%
YouTube	56%	Copains d'avant	35%
Deezer	43%	Google +	33%
Google+	40%	Picasa	26%
Cadres		Ouvriers	
Facebook	75%	Facebook	66%
Skype	57%	Skype	39%
Deezer	38%	Google+	32%
YouTube	37%	Copains d'avant	32%
Google+	37%	YouTube	29%

Source : IFOP, Observatoire des réseaux sociaux, 2013

En résumé, cette nouvelle forme de dialogue rend la banque plus accessible, plus humaine et offre une expérience client multicanale fluide. Donner la parole aux clients permettra ensuite de développer des services en tenant compte des avis et suggestions.

L'utilisation des réseaux sociaux comme solution collaborative

Afin de mieux gérer les équipes et d'augmen-

ter la productivité et la réactivité, les banques développent les réseaux sociaux d'entreprise (RSE). Ces solutions collaboratives, adaptées en fonction des profils utilisateurs, deviennent un prérequis pour la plupart des banques avec des projets de premiers équipements ou d'extension à un plus grand nombre de collaborateurs.

Ainsi, l'utilisation des réseaux sociaux au sein des banques facilite considérablement le partage de l'information, la réponse aux questions et le partage des bonnes pratiques. Ils permettent à

l'ensemble des collaborateurs de la banque, et en particulier aux chargés de clientèle particuliers, de pouvoir accéder rapidement à l'information souhaitée et d'être plus réactifs dans les réponses fournies aux clients.

L'utilisation des réseaux sociaux comme outils d'innovation participative dits « crowdsourcing »

Les réseaux sociaux permettent également à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise d'exprimer leurs idées. C'est par exemple le cas d'AXA qui, au travers de la signature de la charte de l'innovation participative (la charte de l'innovation participative, un texte élaboré par l'association Innov'Acteurs rappelant les sept principes majeurs à respecter pour qui veut engager ou dynamiser efficacement une remontée d'idées de ses bureaux et de ses ateliers), témoigne de sa motivation pour aller plus loin dans les échanges collaboratifs. Comme le souligne Emmanuel Frizon de Lamotte, responsable de l'innovation participative d'AXA France (16000 salariés) : « Nous souhaitons consolider une culture de la confiance et renforcer un style de management plus transversal. La parole doit être libérée et écoutée. Aucune idée ne doit se perdre dans les têtes, les couloirs ou les tiroirs, elles représentent une valeur pour l'entreprise. »

Ainsi, l'ensemble des collaborateurs ont la possibilité de poster leurs suggestions sur la plate-forme collaborative « Innov'AXA », qui est intégrée au réseau social intranet. Avec ce système, le partage et la collecte d'idées est considérablement facilité, permettant à Axa de récolter depuis 2008 plus de 7000 idées. Parmi ces idées, 30% ont été refusées, 40% sont encore à l'étude et 30% ont été mises en œuvres.

Les réseaux sociaux sont également utilisés pour capter les idées des consommateurs. Ces initiatives permettent de renforcer la relation client en les valorisant via la prise en compte de leurs suggestions, tout en permettant de développer des solutions répondant à un besoin réel et attendu de la part des consommateurs.

Les réseaux sociaux constituent donc un outil formidable pour les entreprises dont les banques, qu'il s'agisse de relation client, de communication ou d'innovation, et permettent d'étudier les comportements, les attentes et les besoins futurs des consommateurs. Cependant, leur utilisation soulève de nombreuses questions notamment vis-à-vis de leur prise en charge (de plus en plus souvent assurée par des cellules dédiées) et de la gestion des risques (e-réputation).

1.3.5 Davantage de vigilance et de sécurité

L'e-réputation : un risque à maîtriser

« Attention Banque pas sérieuse!!!!!!!!!! » ou encore « Frais de prélèvements douteux, une information sombre, capacité à réagir: NULLE! ». Ces deux phrases extraites du site avisbanque.fr illustrent les propos qui peuvent être tenus à l'encontre des banques.

Les banques prennent désormais pleinement conscience de l'influence qu'opère le Web 2.0 (réseaux sociaux, blogs, forums de discussion...) sur leur image, ainsi que sur les comportements et les décisions des consommateurs. Dans ce contexte, nous ne parlons plus seulement de risque de réputation, mais d'e-réputation. L'e-réputation est définie comme l'ensemble des

techniques et stratégies de gestion de l'identité numérique. Elle rassemble, dans une véritable politique internet, les leviers pour créer, développer, évaluer et rendre utile l'image de l'entreprise en ligne¹³. Elle correspond également à la représentation de l'entreprise que les internautes se constituent en fonction des flux d'information qu'ils rencontrent sur internet.

Ainsi, quel que soit le canal choisi, les consommateurs se renseignent de plus en plus sur la réputation des banques et leur qualité de prestation en se référant aux médias sociaux. L'e-réputation constitue donc un enjeu considérable pour les banques, puisque les consommateurs ont de plus en plus tendance à se fier aux

¹³ E-réputation-Stratégies d'influence, Édouard Fillias et Alexandre Villeneuve, 2010, Éditions Ellipses

avis publiés sur les médias sociaux. Les banques s'engagent donc à répondre aux commentaires des clients, qu'ils soient positifs ou négatifs afin de leur apporter des réponses le plus rapidement possible et ainsi éviter la propagation et la prise d'ampleur de commentaires ou avis négatifs. En effet, certaines banques en ont déjà subi les conséquences. C'est par exemple le cas d'une grande banque anglaise qui avait lancé en 2008 une offre de prêt étudiant leur permettant d'emprunter sans avoir à payer d'intérêt jusqu'à trois ans après leurs études. Or, la banque a subitement décidé d'annuler son offre obligeant ainsi certains étudiants à payer des taux d'intérêts élevés. Indignés, les étudiants ont décidé de créer un groupe Facebook contestant la décision de la banque et appelant au boycott. La banque s'est alors retrouvée contrainte de rétablir son offre initiale.

L'e-réputation constitue donc un risque difficile à mesurer et à appréhender pour les banques. Ces dernières mettent en place des stratégies et moyens pour y faire face : cartographie des contributeurs en matière d'e-réputation, identification des leaders d'opinion, veille des médias sociaux, stratégies d'influence actives... De façon générale, les stratégies adoptées reposent majoritairement sur des méthodes de prévention, d'anticipation, d'organisation et de communication de l'entreprise et sont gérées par des cellules dédiées au sein des banques.

La nécessité de renforcer la lutte contre les tentatives de fraudes.

Le développement du numérique s'est accompagné d'une augmentation considérable du nombre de tentatives de fraudes : e-mails frauduleux, obtentions irrégulières de crédits, usurpations d'identité... En conséquence, les banques augmentent les mesures de sécurité, de contrôle de conformité et déploient des outils de lutte contre la fraude : outils de surveillance, d'alertes, de recoupements automatiques ou encore de lutte contre l'usurpation d'identité. Les réglementations s'adaptent également aux nouveaux enjeux de sécurité, en se complexifiant et en évoluant de plus en plus rapidement.

D'un point de vue opérationnel, les chargés de clientèle particuliers sont les premiers à être impactés par l'augmentation croissante des tentatives de fraude et par l'évolution de plus en plus rapide de la réglementation. En effet, l'augmentation des mesures de sécurité et des contrôles de conformité mis en place par les banques implique une croissance des contrôles de leur part ayant notamment pour conséquence l'augmentation des délais de traitement des demandes client et la multiplication des justificatifs requis. De plus, le développement du numérique se voit freiné par la réglementation bancaire : le secteur étant ultra sécurisé et la confidentialité de rigueur, les évolutions technologiques applicables dans d'autres secteurs sont parfois plus complexes à mettre en place. Par conséquence, les tâches administratives des conseillers liées à la gestion du risque se voient alourdies et la satisfaction client détériorée.

1.3.6 Une gestion des tâches administratives facilitée

La dématérialisation et l'automatisation des processus en interne réduit considérablement les tâches administratives.

La dématérialisation des documents est une tendance qui se généralise au sein des banques : elle permet une réduction des coûts, l'optimisation des processus en intégrant la notion d'excellence opérationnelle et la mise en place de nouveaux services. Elle facilite également la relation client

et permet d'améliorer les opérations de contrôle et la traçabilité. Ainsi, les technologies liées à la dématérialisation sont multiples : archivage électronique, signature électronique sécurisée, coffre-fort électronique, archivage de données...

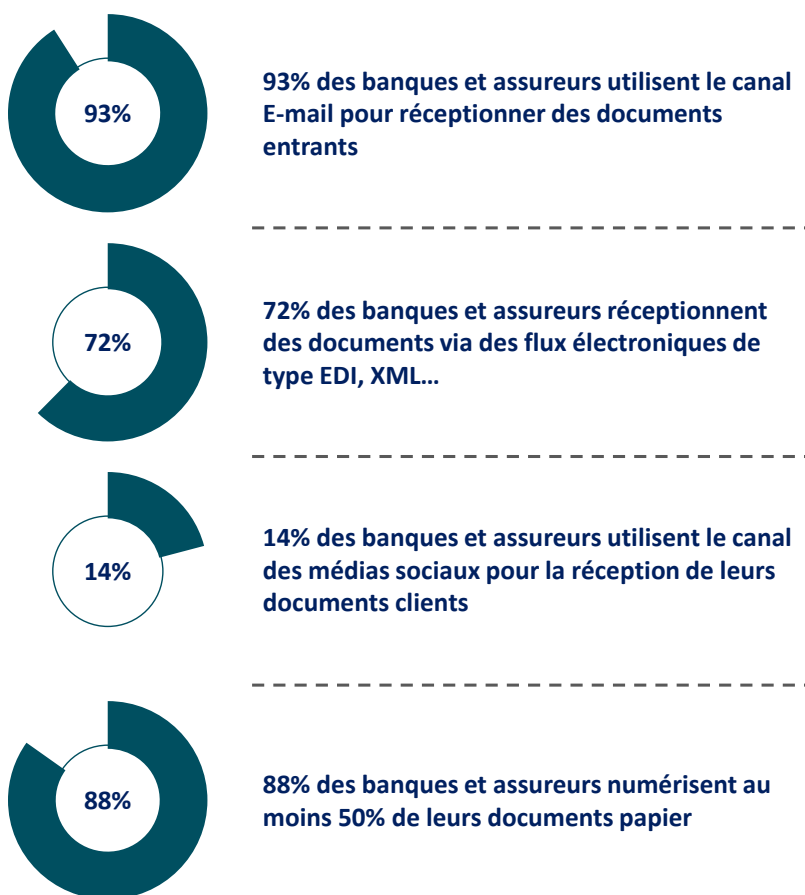
La dématérialisation influence donc considérablement les métiers en agences, notamment celui des chargés de clientèle. Par exemple, il n'est pas rare de voir au sein des agences des clients souscrire à

des produits bancaires sans aucun support papier, directement via des applications mobiles ou le portail internet des banques et en utilisant une signature électronique.

Les solutions de dématérialisation présentent donc un avantage considérable pour les banques, car elles répondent pleinement à leur besoin d'efficacité opérationnelle et de réduction des coûts. Elles permettent également aux chargés de clientèle particuliers de réduire et simplifier leurs tâches administratives, en leur octroyant plus de

temps pour conseiller et vendre. Les solutions de dématérialisation contribuent à augmenter la satisfaction client puisque ces derniers voient leur souscription aux contrats simplifiée (signature électronique, **fin** des offres d'une quinzaine de pages...). Enfin, elles permettent plus de connectivité et contribuent au développement omnicanal des banques car les contrats électroniquement signés et stockés en ligne ou dans les espaces personnels des clients sont immédiatement accessibles sur l'ensemble des canaux.

La dématérialisation en quelques chiffres pour les banques et assureurs



Source : CXP, Baromètre 2014 « optimisation des processus clients par la dématérialisation des flux »









1.3.7 La transformation digitale des banques poussée par les collaborateurs

Le constat est sans appel : la transformation digitale en interne des entreprises a pris du retard sur la transformation digitale externe.

La majorité des chargés de clientèle particuliers interrogés dans le cadre de la présente étude indiquent ne pas bénéficier d'outils numériques dans le cadre de leur travail. En revanche, ils s'en sont déjà approprié les usages : ils disposent, à titre personnel, de tablettes et smartphones derniers cris, de cloud personnel, utilisent régulièrement les réseaux sociaux... Ils ont donc pleinement conscience des avantages apportés par ces derniers, que ce soit en termes de mobilité, d'interactivité et de présentation des offres et des produits aux clients. Ils s'attendent donc à les retrouver sur leur lieu de travail afin de pouvoir bénéficier des avantages qu'ils procurent.

Les conseillers attendent également de leur banque la mise à disposition d'outils d'aide à la vente plus performants, intuitifs et unifiés afin d'être en mesure de mieux suivre leurs clients, d'identifier leurs besoins et de profiter pleinement des informations disponibles à leur égard.

La dématérialisation en quelques chiffres pour les banques et assureurs

<p>Démocratisation des réseaux sociaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proposer des offres personnalisées - Faciliter le partage de l'information et des bonnes pratiques en interne et avec le client - Réaliser des opérations bancaires 	<p>Exemples</p> <p>Etats-Unis  Envoi aux porteurs de la carte AMEX des offres et des promotions personnalisées via les réseaux sociaux associés à leur carte de paiement</p> <p>Royaume-Uni  Mise en place d'un réseau social interne permettant à plus de 16000 collaborateurs de partager informations et bonnes pratiques</p>	<p>Impacts sur le chargé de clientèle particuliers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer les compétences liées à l'utilisation des réseaux sociaux - Etre vigilant vis-à-vis des risques liés aux réseaux sociaux (sécurité, e-réputation...)
<p>Utilisation d'outils de communication de type visio, chat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faciliter la mise en relation avec les chargés de clientèle particuliers - Permettre d'échanger en temps réel 	<p>Exemples</p> <p>Turquie  Possibilité pour les clients de contacter leur conseiller par visioconférence pour la réalisation d'opérations complexes</p> <p>Australie  Mise à disposition des conseillers des outils de chat et de visioconférence permettant un dialogue en temps réel avec les clients et en interne</p>	<p>Impacts sur le chargé de clientèle particuliers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser les outils de communication digitaux - Développer l'expertise
<p>Evolution des formats d'agence</p> <ul style="list-style-type: none"> - Présenter les innovations et outils digitaux - Améliorer et personnaliser la relation client - Apporter le niveau d'expertise adéquat - Développer le libre service 	<p>Exemples</p> <p>Etats-Unis  Développement d'agences innovantes équipées de murs interactifs, disposant d'un accès 24h/24 aux distributeurs et aux bornes de visioconférence (mise en ligne avec un conseiller expert)...</p> <p>Etats-Unis  Mise en place d'agences conviviales proposant cafés et Wi-Fi gratuitement. Le but est de favoriser les échanges et de développer la proximité avec les clients</p>	<p>Impacts sur le chargé de clientèle particuliers</p> <ul style="list-style-type: none"> - Etre pédagogue dans l'explication de l'utilisation des services aux clients - Disposer de la capacité d'écoute et du niveau d'expertise nécessaire à l'association des produits aux besoins des clients

Source : Weave



Impact du numérique : ce que les chargés de clientèle ont exprimé lors des ateliers...

« La part de mon travail dédiée à l'analyse de la conformité des contrats augmente considérablement »

« Les clients attendent de moi un accompagnement dans l'apprentissage des nouveaux canaux de distribution »

« Des clients se plaignent sur les réseaux sociaux »

« Certains clients ne me sollicitent plus que par e-mail »

« Je ne suis plus la seule source d'information pour mes clients »

« Nous ne sommes toujours pas équipés d'outils digitaux »

« La mise à disposition d'outils d'aide à la vente plus performants, intuitifs et unifiés serait un plus »

2.1 Un nouveau positionnement du métier dans l'agence

2.2 Le développement de nouvelles activités

2.3 Les méthodes d'accompagnement du chargé de clientèle particuliers dans ces changements

2. Adaptation du chargé de clientèle particuliers aux nouveaux besoins des clients

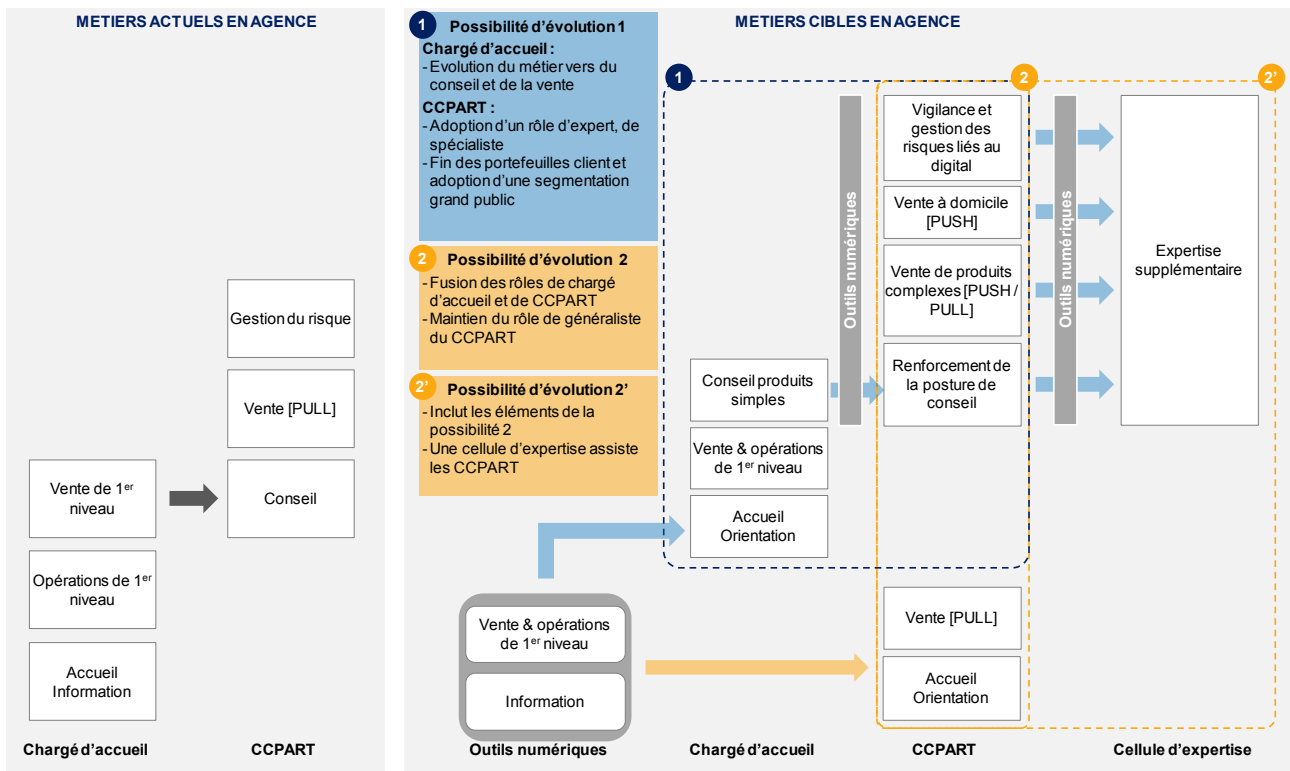
2.1 Un nouveau positionnement du métier dans l'agence

L'évolution des besoins clients et le développement du numérique incitent les banques à repenser leur approche commerciale et en particulier le rôle et les compétences du chargé de clientèle particuliers, en contact direct avec ces changements.

Les ateliers et entretiens menés dans le cadre de la présente étude ont permis d'obtenir une vision partagée des métiers cibles en agence (synthétisée dans le schéma page 34). Cette vision a été obtenue à l'aide d'une analyse fine des impacts du numérique sur chacune des activités du chargé de clientèle.

Deux options semblent s'offrir aux banques, portant sur la spécialisation ou non du conseiller clientèle :

- doit-il, afin de répondre au mieux à ses clients, leur assurer un niveau d'expertise sans égal, et adopter un rôle de spécialiste ?
- ou bien doit-il devenir une sorte de « super-généraliste », polyvalent et focalisé sur la relation client ?



PUSH : le push marketing ou stratégie de push est la démarche qui consiste à pousser le produit vers les consommateurs

PULL : le pull marketing ou stratégie pull regroupe les actions ayant pour but de faire venir les consommateurs vers le produit

2.1.1 Possibilité d'évolution 1 : le chargé de clientèle particuliers se spécialise pour adopter un rôle d'expert

Cette possibilité consiste à positionner le conseiller en tant que spécialiste sur des types de produits ou services donnés. Il abandonne la gestion d'un portefeuille client classique au profit d'un portefeuille dit « grand public » (portefeuille agence, élargissement du portefeuille...).

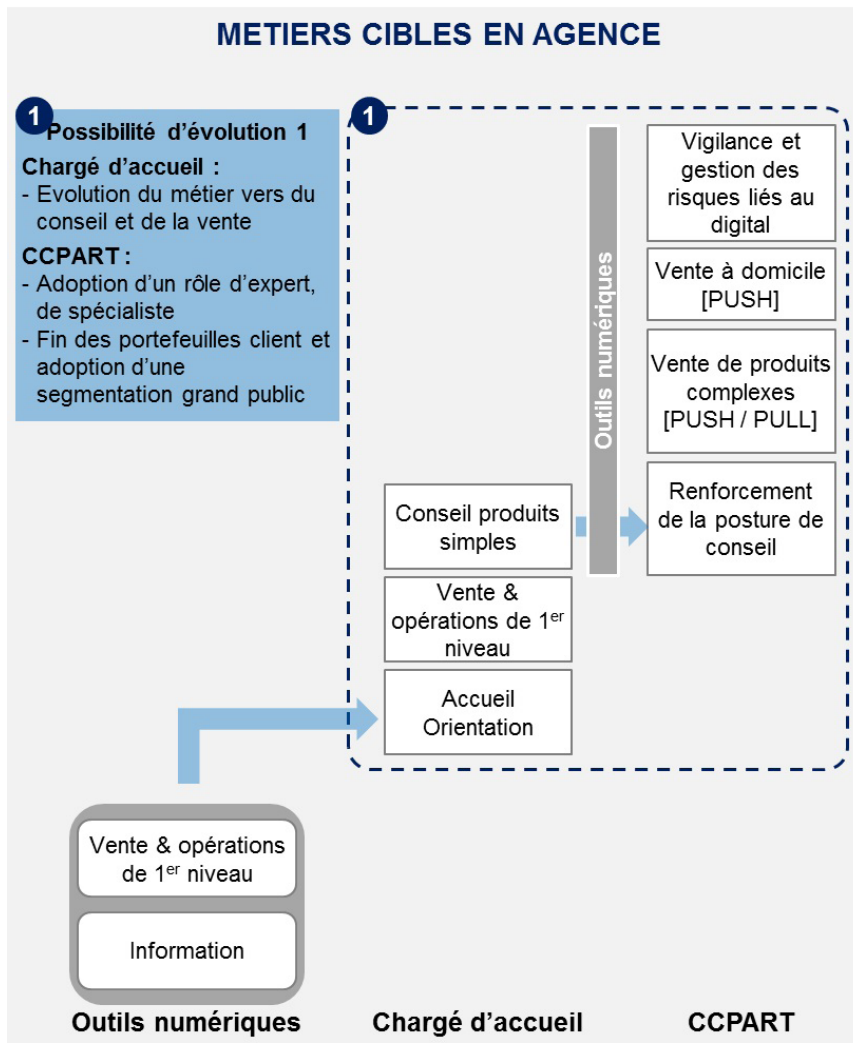
Cette spécialisation du conseiller nécessite de renforcer le rôle d'orientation et de conseil du chargé d'accueil en agence. Ce dernier doit développer une connaissance générale des produits bancaires afin d'apporter un premier niveau de conseil et d'être en mesure d'orienter les clients vers le spécialiste adéquat.

Les clients s'adressent ainsi à des conseillers spécialisés pour les demandes bancaires complexes et engageantes (prêts immobilier, plans d'épargne, etc.) et sont redirigés vers les automates et internet pour les opérations simples (retraits,

dépôts, virements, remises de chèques, etc.). Ils ont également le choix entre rencontrer les conseillers « spécialistes » directement en agence, ou à distance via un système de visio conférence.

Enfin, le client n'étant plus associé à un conseiller donné, mais pouvant être envoyé d'un expert à un autre selon les besoins identifiés, les objectifs des commerciaux doivent être redéfinis en conséquence. Des objectifs de vente uniquement basés sur l'aspect quantitatif semblent difficilement applicables dans cette situation, dans la mesure où la vente d'un produit ne peut être systématiquement attribuée qu'à un seul collaborateur. Les règles de rémunération doivent être redéfinies en ce sens. De plus, même s'ils sont spécialistes, les conseillers ont pour mission de s'assurer de l'équipement minimal des clients (livret A, LDD, ...).

⁷ Siegel+Gale- 2010 Global Brand Simplicity Index



2.1.2 Possibilité d'évolution 2 : le chargé de clientèle particuliers adopte un rôle de « super-généraliste »

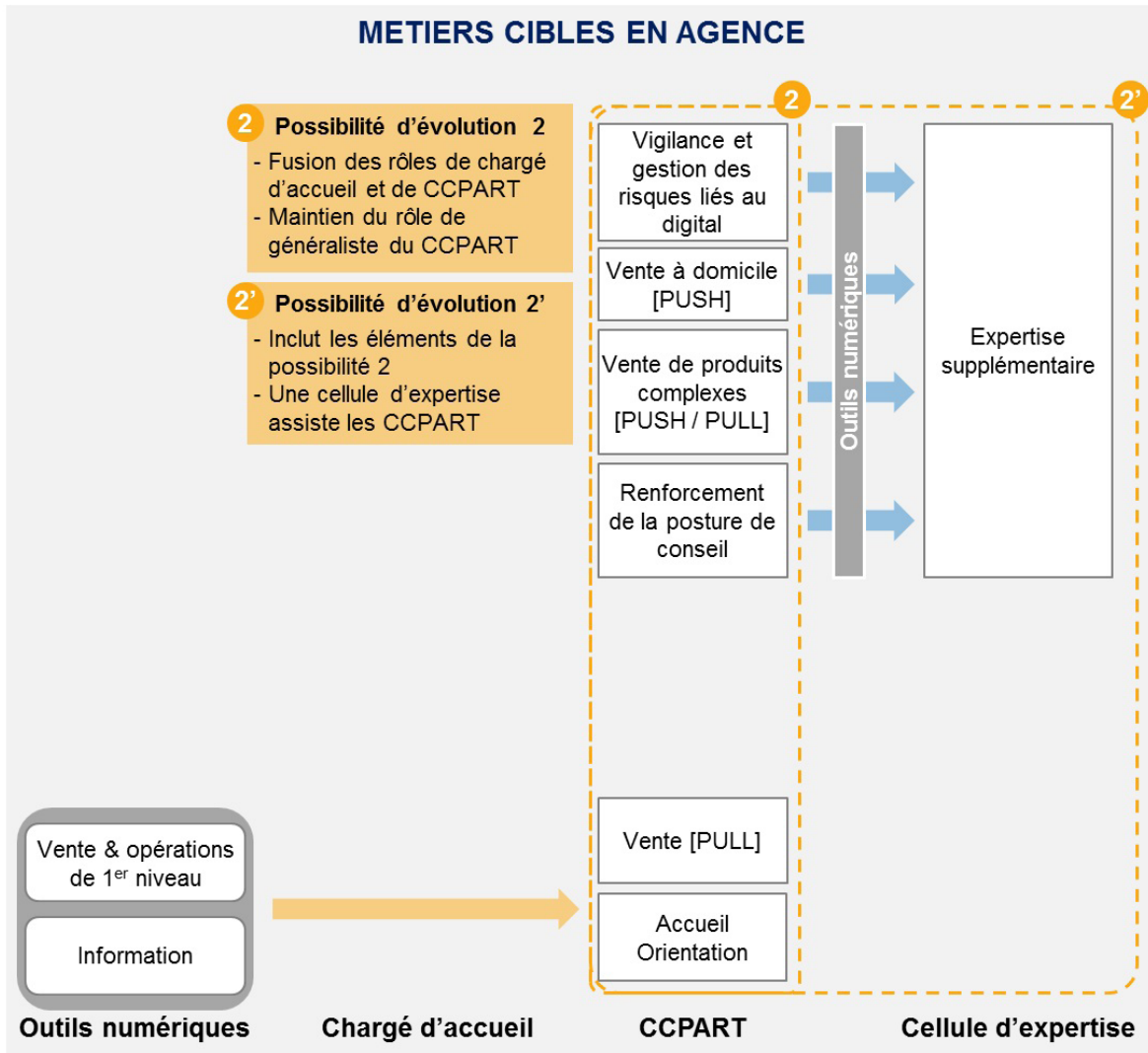
Cette seconde possibilité consiste à faire du conseiller un « super-généraliste ». Disposant d'un portefeuille client attiré, il est focalisé sur la relation client et doit traiter l'ensemble de ses demandes.

Cette possibilité implique également de revoir le rôle du chargé d'accueil. Son rôle d'orientation des clients, essentiel dans le premier cas, l'est moins dans celui-ci dans la mesure où les clients sont systématiquement orientés vers leur chargé de clientèle généraliste. En revanche, il joue un rôle primordial de conseil en tant que premier point de contact avec les clients et il fait office de premier rebond commercial en identifiant les

besoins des clients. Ce rôle de conseiller doit évoluer pour mieux intégrer les nouveaux besoins des clients, qui sont mieux informés et formulent de plus en plus des demandes complexes.

Dans ce scénario, les rôles de conseiller clientèle et de chargé d'accueil tendent à se rapprocher : ils doivent être tous deux polyvalents et disposer de connaissances généralistes pour répondre aux clients sur tous types de services et d'offres.

Pour compléter le rôle de généraliste des conseillers clientèle, une cellule d'expertise peut être mise à leur disposition pour obtenir des informations complémentaires sur des sujets plus pointus.



L'adoption de l'une de ces possibilités relève de choix stratégiques, débouchant sur des organisations spécifiques qu'il sera propre à chaque banque de choisir en fonction de leurs visions respectives. Quel que soit le scénario adopté, le chargé de clientèle doit renforcer sa posture de conseiller et son expertise afin de proposer à ses clients des produits et services répondant spécifiquement à leurs besoins.

Son approche commerciale doit passer d'une approche centrée produit à une approche centrée client, et il doit faire preuve de proactivité (prospection de nouveaux clients et proposition de produits bancaires adaptés).

Enfin, l'augmentation des tentatives de fraude, les évolutions réglementaires de plus en plus soutenues et l'importance de l'e-réputation doivent désormais faire partie intégrante de son métier.

La section suivante décrit de façon transverse aux deux évolutions possibles les activités et compétences que le conseiller de demain devra développer.

2.2 Le développement de nouvelles activités

2.2.1 Orientation de la posture de vente des conseillers vers une approche centrée client

L'évolution des attentes des clients nécessite une remise en cause de la posture de vente des chargés de clientèle particuliers, en passant d'une approche centrée produit à une approche centrée client.

Etant donné la montée en compétence des clients sur le domaine bancaire et sur les produits, la valeur ajoutée du conseiller est essentiellement de proposer des solutions adaptées à leurs besoins.

Adapter les offres implique avant tout pour le conseiller de mieux connaître ses clients :

- Cette connaissance s'acquiert notamment lors des temps de préparation des rendez-vous. La préparation doit être effectuée systématiquement, qu'il s'agisse d'une situation d'avant-vente, de négociation ou de suivi de la clientèle. Lors des temps de préparation, le conseiller doit être en mesure d'utiliser les outils d'aide à la vente mis à sa disposition. L'analyse des données issues de ces outils permet de mettre en évidence les besoins des clients et ainsi de préparer une offre davantage personnalisée.
- Un suivi personnalisé des clients en historisant les échanges et en complétant les informations déjà disponibles à leur sujet permet de faciliter les prochaines prises de contact ainsi que les éventuelles passations de clients vers un autre conseiller. La mise à disposition de l'historique complet d'un client à un nouveau conseiller contribue à limiter la frustration que génère un tel changement.

Par ailleurs, **adapter les produits aux besoins des clients nécessite pour le conseiller de disposer d'un niveau de connaissance approfondi des produits** et de développer son expertise.

Enfin, orienter les clients vers les bons canaux de distribution en fonction de leurs besoins constitue un levier important pour personnaliser les services offerts et améliorer la satisfaction client.

En aidant le client à mieux utiliser les canaux de distribution, le conseiller s'intègre parfaitement à la logique multicanale développée par les banques. A plus long terme, le conseiller en bénéficiera également car il pourra se focaliser sur les tâches à forte valeur ajoutée, pour le client et la banque.

Cependant, les chargés de clientèle particuliers interrogés dans le cadre de cette étude indiquent qu'ils n'ont pas suffisamment les moyens au quotidien d'adopter pleinement cette posture « client centric » :

- les objectifs des conseillers sont essentiellement focalisés sur la vente, la production brute, les incitant à parfois privilégier le court terme au détriment du moyen terme,
- les outils d'aide à la vente mis à leur disposition ne leur permettent pas de mieux suivre leurs clients, d'identifier leurs besoins et de profiter pleinement des informations disponibles à leur égard. Ces outils doivent être plus performants, intuitifs et unifiés pour effectuer des actions de suivi efficaces,
- il en va de même pour les outils collaboratifs et les réseaux sociaux d'entreprise, qui au stade de développement actuel, restent limités et ne procurent pas les résultats escomptés.



Exemple de Sephora, qui a équipé ses vendeurs d'outils digitaux permettant d'accéder aux informations client et de personnaliser la vente.

De nombreux acteurs du secteur de la distribution équipent leur force de vente d'outils digitaux leur donnant la possibilité d'accéder rapidement aux informations sur les clients. Par exemple, Sephora a équipé sa force de vente d'outils digitaux disposant d'une application CRM (intitulée « MySephora »). Cette application donne accès aux informations des clients porteurs de la carte de fidélité : coordonnées, historique d'achat, nombre de points, panier moyen, types de produits, marques qui ne sont plus achetées... Les vendeurs connaissent donc mieux leurs clients et sont en mesure de réaliser des recommandations adaptées à leurs besoins et habitudes.

2.2.2 Développement d'une relation de confiance avec le client

Au-delà de proposer des solutions adaptées aux besoins des clients, le rôle de conseil et d'écoute du chargé de clientèle particuliers doit se renforcer à tous les niveaux. L'objectif est d'améliorer l'expérience client et de changer la vision qu'ont les clients de la banque, souvent perçue comme un milieu anxigène : difficulté à contacter des conseillers, problèmes de gestion de l'information entrante et sortante, expérience client décevante... Un des rôles des conseillers est de revoir leur approche client, en simplifiant leur relation avec la banque et en leur faisant retrouver le plaisir du contact.

Ainsi, « Il est essentiel que le conseiller de demain crée une relation de confiance avec ses clients ». Cette relation de confiance est jugée essentielle au maintien d'une relation durable et à la satisfaction des clients.

Assurer et maintenir une grande qualité de service est essentiel, qu'il s'agisse de relation client en physique ou à distance.

En effet, le développement du multicanal a modifié le parcours client :

- le client a tendance à se rendre en agence, pour créer /maintenir un lien avec son conseiller ou pour traiter des demandes complexes et engageantes sur le long terme,
- le reste de sa relation se poursuit à distance, via l'ensemble des canaux de distribution mis à sa disposition.

Offrir une qualité de service irréprochable **lors des rencontres physiques** avec les clients est déterminant pour la qualité de la relation client. Ces rencontres constituent la première impression que se fait le client de la banque et elles interviennent généralement dans les moments importants de la vie du client.

La qualité de service doit également **se poursuivre tout au long de la relation avec le client**, y compris à travers les canaux de distribution à distance. Le conseiller doit faire preuve de réactivité et de disponibilité vis-à-vis des problèmes rencontrés par les clients dans l'utilisation de leur compte : ces derniers sont en effet très anxigènes et constituent une des principales sources de désagréments.

Le conseiller de demain doit donc renforcer sa culture du service vis-à-vis de ses clients. Ces derniers doivent se sentir valorisés, écoutés et avoir une excellente expérience de leur banque au quotidien.

Exemple de Darty qui développe de nouveaux concepts de magasin dans le but d'offrir une excellente qualité de service.

Fin 2013, Darty a inauguré son nouveau concept de magasin connecté en faisant le choix de se doter de dispositifs interactifs à destination des clients et des vendeurs. L'objectif est de favoriser les synergies entre le commerce physique et l'e-commerce, afin d'assurer une qualité de service optimale :

- le Wi-Fi est accessible gratuitement,
- des bornes connectées sont mises à disposition, pour permettre aux clients d'expérimenter un parcours d'achat véritablement cross-canal,
- les vendeurs sont équipés de tablettes connectées, pour leur permettre d'accéder à l'ensemble des références et fiches produits ainsi qu'à l'état des stocks en temps réel. À terme, l'encaissement via tablette est envisagé,
- le magasin est réorganisé pour améliorer l'expérience client, développer le libre-service et favoriser l'achat d'impulsion,
- le système « click & collect » est mis en place permettant au client d'aller chercher en magasin les produits achetés en ligne.

Pour répondre au besoin des clients d'être davantage rassurés, il convient de favoriser une relation de proximité et de transparence vis-à-vis des clients.

Dans cette optique, certaines agences bancaires réorganisent les bureaux des chargés de clientèle particuliers, de façon à ce qu'ils ne se retrouvent plus en face à face avec leurs clients, mais à côté d'eux. Equipés de tablettes ou autres outils digi-

taux, ils échangent et présentent les offres aux clients de manière interactive et ludique. La barrière existante lors des rencontres en face à face est donc rompue, permettant de renforcer la proximité et la transparence.

L'adoption d'une posture pédagogique et claire dans la présentation des produits et des offres aux clients par le conseiller favorise également ce type de relation.

Exemple de BMW, qui a personnalisé la relation client et renforcé la proximité en équipant sa force de vente d'outils digitaux.

Le conseiller commercial des concessions BMW est désormais équipé d'une tablette : la vente se concluant en général sur le siège du modèle essayé, disposer d'une tablette permet de reconfigurer directement le modèle suivant la couleur et les options souhaitées par le client. L'utilisation de lunettes 3D permet une représentation virtuelle des modèles en 3D. De plus, la mise en place d'une interface avec le système informatique de l'usine active immédiatement la commande, facilitant le processus de vente.

Le conseiller peut aussi jouer un rôle de facilitateur, en simplifiant la relation des clients avec leur banque.

Les clients d'aujourd'hui ont accès à une quantité d'information considérable. Mais il leur est parfois difficile de se forger des convictions, notamment sur des produits et services complexes, car la quantité d'information à traiter est trop importante et

s'avère parfois contradictoire. Le conseiller a donc un rôle essentiel à jouer en fournissant au client des explications claires et précises sur les produits de la banque.

Le rôle de pédagogue du chargé de clientèle vis-à-vis de ses clients peut également s'appliquer à l'utilisation des outils digitaux mis à leur disposition (tablettes, bornes automatiques, applications



mobiles, chat, réseaux sociaux...).

Certains clients sont en effet peu à l'aise avec ces outils et y sont parfois même réfractaires. Le conseiller a tout intérêt à expliquer les avantages et le fonctionnement de ces outils à ses clients :

- les clients seront plus autonomes sur les opérations et les achats de produits simples : le conseiller pourra se libérer du temps pour d'autres activités à plus forte valeur ajoutée,
- les clients pourront également pleinement bénéficier des multiples canaux de distribution mis à leur disposition et ainsi trouver la relation avec leur banque qui leur convient le plus.

- d'autre part, cette approche permet de renforcer la relation de proximité client-conseiller ainsi que la valeur ajoutée du conseiller aux yeux des clients.

Le conseiller clientèle de demain doit donc renforcer sa posture de conseil afin d'être à même de gagner la confiance de ses clients, de créer une relation durable et d'assurer sa fidélité.

Exemple d'AXA, qui a mis en place des services mobiles et de self-service simplifiant les interactions entre les clients et leur assureur.

L'espace client en ligne proposé chez AXA permet d'accéder à une multitude de services, et offre la possibilité de télécharger soi-même ses attestations d'assurance, de modifier ses coordonnées, de payer sa quittance, de suivre ses remboursements santé, d'uploader certaines pièces justificatives, de prendre rendez-vous avec son conseiller ou de suivre l'évolution de son sinistre.

Des services sont également accessibles sur une application mobile, « Mon Axa », via un simple code à quatre chiffres. Il est également possible d'accéder à ses comptes, de contacter un conseiller, de gérer ses contrats et d'accéder à l'ensemble des services.

2.2.3 Davantage de proactivité dans les activités commerciales

Le développement du numérique et l'évolution des comportements des clients impactent considérablement l'activité commerciale du chargé de clientèle particuliers. La baisse de fréquentation des agences induit une difficulté pour le chargé de clientèle à rencontrer de nouveaux prospects. En effet, le développement des canaux de distribution a rendu les clients plus autonomes vis-à-vis des opérations bancaires, réduisant les possibilités pour les conseillers d'interagir avec eux. Ils sont également plus exigeants, mieux informés et disposent grâce à internet d'outils de comparaison des prix, les mettant en position de force lors des négociations. Le chargé de clientèle se doit d'être plus proactif dans ses activités commerciales, afin de rencontrer de nouveaux prospects et de développer les ventes. Mais il est important de réali-

ser ces démarches en maintenant une approche centrée client, afin de développer une relation de confiance, inscrite dans la durée.

Afin d'acquérir de nouveaux clients, le chargé de clientèle particuliers doit être plus proactif dans ses activités de prospection.

Le développement du numérique et des outils digitaux rendent le conseiller plus mobile : équipé par exemple d'une tablette et d'un smartphone, il rencontre plus facilement ses prospects. Ces outils lui permettent de travailler comme s'il était en agence et de présenter la banque, ses produits et les services associés de façon conviviale et interactive. Le développement du numérique a donc décuplé la force commerciale du conseiller en dehors de l'agence.

Ces activités de prospection pouvant être également réalisées à distance, notamment par téléphone, le conseiller doit savoir gérer les appels téléphoniques sortants. La posture à adopter pour les appels sortants est en effet radicalement différente de celle utilisée pour les appels entrants, et de nouvelles compétences commerciales doivent être démontrées.

Enfin, le développement des actions de parrainage est un bon moyen pour les conseillers d'acquérir de nouveaux clients. Mais cette méthode nécessite d'avoir déjà pu établir une relation de confiance avec le client afin que celui-ci soit en mesure d'aller recommander sa banque à ses proches.

L'utilisation des outils d'aide à la vente : un atout pour être plus proactif dans la proposition de produits et services à ses clients.

Une nouvelle fois, l'utilisation d'outils d'aide à la vente et d'analyse des données client sera déterminante pour le conseiller, car ils lui permettront d'anticiper les besoins de ses clients et d'aller

spontanément leur proposer des produits et des services à forte valeur ajoutée.

Les méthodes de vente doivent être adaptées aux nouveaux parcours clients virtualisés.

Compte tenu de l'utilisation croissante des nouveaux canaux de distribution, l'échange avec le conseiller clientèle ne constitue plus le cœur du parcours client, ni forcément son point de départ. Le conseiller doit s'adapter à chaque parcours, et développer une capacité à gérer les opérations clients initiées sur internet, par téléphone ou sur mobile. Son approche commerciale doit également prendre en compte les différents canaux de communication utilisés.

De plus, le développement des pratiques de virtualisation des documents et l'apparition de nouvelles pratiques telles que la signature électronique bouleverse ses pratiques commerciales habituelles. En revanche, elles représentent pour lui un gain de temps qu'il devra reporter sur ses activités de conseil.

Exemple d'AVIVA, qui a développé le multi-accès.

Aviva France souhaite développer le multi-accès en donnant la possibilité à ses clients d'accéder à leurs services, quel que soit le mode de relation choisi. Cette transformation numérique passe par l'équipement de la force de vente de tablettes et la mise en place d'un système de gestion électronique des documents. Les contrats peuvent par exemple, être réalisés sur internet puis relayés en agence.

2.2.4 Développement du rôle d'expertise

Quel que soit le type d'interaction et le sujet traité, les clients attendent de leur conseiller de l'expertise, qu'il apporte le niveau de conseil attendu afin d'obtenir des solutions complètes et adaptées à leurs besoins. Pour réussir face à cette nouvelle

exigence, le conseiller doit faire preuve de curiosité dans la recherche d'information : il ne peut avoir réponse à toutes les demandes pointues de ses clients. Dans cette optique, la capacité du conseiller à collaborer et à aller chercher l'information est déterminante.

Exemple d'April Assurance, qui mise sur le développement de l'expertise de ses courtiers pour assurer la satisfaction client.

Dans le but d'apporter des réponses pertinentes à leurs clients, les équipes sont spécialisées sur un domaine de compétences. Afin d'accompagner au mieux les courtiers dans l'exercice de leur métier, APRIL Assurances a mis en place un système de bureau virtuel incluant :



- un espace de vente en ligne (devis, adhésion et aide au diagnostic),
- le suivi du parcours des dossiers client,
- un espace de partage de l'information (réseau sociaux, forum, chat...),
- la mise en place des clubs destinés à développer l'écoute, l'échange et le partage de bonnes pratiques entre courtiers.

De plus, des systèmes de remontées permanentes d'informations et des outils de mesure de la satisfaction et de l'accueil client ont été mis en place.

Le conseiller doit adopter une posture collaborative, en n'hésitant pas à solliciter d'autres collaborateurs ou des experts.

L'utilisation des canaux de communication mis à sa disposition (chat, visioconférence) peuvent lui permettre d'obtenir des réponses rapides et de faire preuve de réactivité vis-à-vis du client. Le conseiller peut ainsi solliciter un autre collaborateur pendant son rendez-vous et voire facilement l'intégrer à la discussion via un système de visioconférence. En retour, le chargé de clientèle doit également faire preuve de disponibilité vis-à-vis de ses collaborateurs afin de partager sa propre expertise.

L'utilisation des outils collaboratifs, dont les réseaux sociaux d'entreprise, constituent un excellent moyen pour le conseiller d'obtenir et de partager de l'information.

Les réseaux sociaux d'entreprise permettent de poser des questions à l'ensemble de la communauté de la banque, mutualisant ainsi les connaissances. La création de communautés dédiées à des produits ou services donnés facilite également la recherche d'information et l'identification des interlocuteurs à contacter.

Par ailleurs, les réseaux sociaux constituent un bon moyen pour le conseiller de rester au courant de l'actualité de la banque et de ses produits. Il peut par exemple choisir de suivre l'actualité de tel ou tel expert, ou d'intégrer des communautés traitant spécifiquement d'un type de produit bancaire.

Les réseaux sociaux d'entreprise permettent ainsi au conseiller de renforcer son expertise et de contribuer au développement de celle de ses collaborateurs.

Plus généralement, le conseiller doit être en mesure d'utiliser l'ensemble des autres outils collaboratifs (wikis, SharePoint, plateforme de crowdsourcing...) car ils facilitent la création de contenu entre collaborateurs, l'accès et le partage de l'information.

Le développement de l'expertise du chargé de clientèle particuliers ne consiste donc pas uniquement à acquérir de la connaissance pure : il doit développer une attitude collaborative et être en mesure d'aller chercher l'information de façon proactive et de la partager.

Exemple de Barclays, qui a mis en place un réseau social avec succès.

La banque anglaise Barclays a mis en place une solution permettant à ses collaborateurs d'échanger entre eux. Cette solution, intitulée MySite, leur permet de poster des questions / réponses sur divers sujets et de donner leur point de vue. Cet outil a été un succès puisqu'il a rapidement conquis l'ensemble des 16000 collaborateurs travaillant dans les agences. Ils l'utilisent majoritairement pour s'informer sur les nouveaux produits mais aussi pour partager sur les sujets liés aux fraudes et à la sécurité.

2.2.5 Maîtrise des aspects réglementaires et de conformité

Le développement du numérique n'est pas sans impact sur la réglementation, qui évolue de plus en plus fréquemment. Les activités de vérification de la conformité des contrats et des demandes clients réalisées par les conseillers sont directement impactées et se complexifient.

Pour mener à bien ces activités, le conseiller peut adopter une démarche similaire à celle proposée pour le renforcement de son expertise, à savoir solliciter d'autres collaborateurs ou experts et porter assistance en retour, tout en tirant parti de l'utilisation des outils collaboratifs mis à sa disposition.

L'augmentation des tentatives de fraude nécessite plus de vigilance de la part du chargé de clientèle particuliers.

Le développement du numérique s'est accompagné d'un nombre croissant de tentatives de fraude (usurpation d'identité, blanchiment d'argent...). Le conseiller étant l'interlocuteur privilégié des clients, il a un rôle clé à jouer dans la prévention des fraudes. Au-delà d'appliquer les mesures de sécurité mises en place par les banques, il doit pouvoir analyser et comprendre les demandes de ses clients afin de déceler des comportements anormaux. Cependant, le nombre considérable de clients sous la responsabilité du chargé clientèle et l'évolution constante des méthodes de fraude rend le contrôle total difficile. D'autant que les fraudes sont généralement constatées lors du traitement de l'information, mettant les banques devant le fait accompli.

Pour faire face à cette situation, le conseiller doit adopter un rôle d'accompagnement, d'alerte. Dès lors qu'il constate une opération douteuse, le conseiller peut solliciter son client pour le prévenir et traiter la fraude dans les meilleurs délais. Cette posture contribue également à renforcer la relation avec le client, qui aura le sentiment de bénéficier d'une relation personnalisée.

Enfin, les outils collaboratifs permettent aux collaborateurs de partager sur les dernières méthodes de fraude et d'en faciliter la détection.

Le contrôle de l'e-réputation de la banque : une nouvelle activité pour les chargés de clientèle.

Le conseiller doit avoir conscience des impacts que peut avoir son utilisation personnelle des réseaux sociaux. Le partage d'informations confidentielles sur son activité professionnelle, comme par exemple l'identité de sa clientèle ou des informations liées à sa performance commerciale est à éviter. De la même manière, il convient de limiter toutes références à ses collaborateurs et à sa hiérarchie, notamment en période de conflit. En effet, chacune de ces publications, même à titre personnel, influe sur l'e-réputation de l'entreprise et peuvent in-fine faire office de fautes professionnelles graves.

Par ailleurs, bien que l'utilisation des réseaux sociaux à titre professionnel (promotions, communications officielles, campagnes de recrutement...) soit généralement du ressort de fonctions dédiées (community managers par exemple), le conseiller peut être amené à l'avenir à échanger avec ses clients via des réseaux sociaux tels que Twitter. Une nouvelle fois, il convient de faire preuve de vigilance dans la communication sur ce type de réseaux et veiller à identifier les risques liés à l'e-réputation et d'en informer, le cas échéant, sa hiérarchie.

Enfin, un client est potentiellement actif sur les réseaux sociaux et peut disposer d'une influence considérable (nombre important de « followers » sur Twitter par exemple). Il est donc important pour le conseiller d'identifier les clients meneurs d'opinions, les « ultra-connectés ». Très satisfaits, ils représentent un potentiel de nouveaux clients considérable. A l'inverse, ils peuvent nuire facilement à l'e-réputation de la banque. Le conseiller doit avoir conscience de cet enjeu, car la qualité de ses prestations peut avoir un impact indirect sur l'e-réputation.

Exemple de la Société Générale, qui contacte les auteurs de tweets négatifs.

Partant du principe que la première attente d'un plaignant est d'être pris en considération, la banque s'oblige à contacter l'auteur pour l'inviter à régler le problème « off line ». Le client est généralement très surpris par la démarche et se transforme souvent, après coup, en ambassadeur de la marque.

2.2.6 Des activités confirmées par l'étude des fiches de poste de banques étrangères

L'analyse des offres d'emploi auprès de 14 banques étrangères¹⁴ confirme les tendances en termes d'évolution des activités et des compétences identifiées lors des ateliers par les acteurs bancaires français. Les banques étrangères étudiées semblent être davantage avancées dans la transformation du métier de leurs chargés de clientèle particuliers que les banques françaises.

Le tableau ci-dessous présente un extrait du benchmark sur les offres d'emploi des chargés de clientèle particuliers réalisé sur 14 banques issues des États Unis, du Royaume-Uni, du Canada, de l'Australie, de la Chine et de la Suisse (se référer au benchmark complet en Annexes).

Banque	Activités	Compétences
Royaume-Uni HSBC	<ul style="list-style-type: none"> • En utilisant les différents canaux de distribution, proposer des services de qualité et des produits répondant aux besoins des clients du portefeuille • Interagir avec les clients en face à face ou via des canaux de communication alternatifs • Être proactif dans l'acquisition de nouveaux clients • Anticiper et comprendre les besoins des consommateurs afin de proposer des produits et services adaptés à leurs besoins • Traiter les demandes complexes des clients • Maintenir un service de qualité pour garantir la satisfaction client • Dépasser les attentes clients en terme de réactivité, d'efficacité et de professionnalisme, que ce soit en face à face ou via un autre canal • Peut-être amené à travailler en dehors des horaires réguliers • Peut-être amené à voyager (local) • Gérer les risques • Assurer la conformité des opérations et des systèmes en adéquation avec la réglementation gouvernementale / de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Esprit d'équipe • Technique de vente éprouvée et capacité à suivre des objectifs de vente • Bonne communication et sens du service • Mobilité (locale) • Fortes compétences relationnelles et interpersonnelles • Sens de l'analyse • Capacité à résoudre les conflits
Canada TD	<ul style="list-style-type: none"> • Être proactif dans la prise de contact et dans l'aide apportée aux clients présents dans l'agence (aide dans l'utilisation des outils de self-service...) • Assurer un conseil personnalisé et assurer le suivi des actions en cours afin de créer une expérience client positive • Assurer son développement professionnel et personnel via l'utilisation des outils de formation mis à disposition et en assistant aux réunions de coaching / formation • Échanger avec les clients afin de comprendre leurs besoins financiers actuels / futurs et être en mesure de leur proposer des services et produits adaptés • Contribuer aux objectifs de l'agence en dépassant les objectifs individuels de vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortes compétences relationnelles et interpersonnelles • Capacité d'écoute • Techniques de négociation renforcées • Maîtrise de la communication téléphonique • Connaissance de l'informatique • Créativité et innovation • Bonne communication et sens du service • Capacité d'organisation

¹⁴ Analyse réalisée par Weave auprès de 14 banques issues des États Unis, du Royaume Uni, du Canada, de l'Australie, de la Chine et de la Suisse

Banque	Activités	Compétences
	<ul style="list-style-type: none"> • Si besoin, identifier et orienter les clients vers les équipes appropriées • Prendre connaissance de la réglementation et de la législation • Contribuer aux objectifs de l'agence en terme d'excellence opérationnelle en étant vigilant à la conformité des dossiers (conformité des crédits...) 	

2.2.7 Fiche de poste actuelle du chargé de clientèle particuliers

Fiche de poste actuelle du chargé de clientèle particuliers	
Activités	Compétences clés
<ul style="list-style-type: none"> • Détecter les besoins des clients et proposer des solutions de financement • Vendre les produits et services bancassurance aux particuliers • Conseiller la clientèle en termes d'investissement et de placement • Gérer et développer un portefeuille de clients particuliers • Assurer le suivi de l'évolution du client • Détecter les risques financiers (fraudes fiscales, blanchiment...) • Négocier les conditions financières et les garanties • Instruire les demandes de crédit et en évaluer les risques • Maîtriser les risques des financements accordés • Prospecter de nouveaux clients • Réaliser certaines opérations de back office • Suivre les évolutions réglementaires, juridiques et fiscales • Actualiser les fichiers commerciaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens commercial • Aisance relationnelle • Force de conviction • Disponibilité, sens de l'écoute • Connaissance des produits financiers
Environnement	
<ul style="list-style-type: none"> • Le chargé de clientèle particuliers travaille en agence • Il est rattaché hiérarchiquement au responsable du marché des particuliers de l'agence qui peut être le responsable de l'agence si l'unité est petite 	

2.2.8 Récapitulatif des rôles et compétences du chargé de clientèle particuliers de demain

Chargé de clientèle particuliers	
Rôles et activités amenés à évoluer ou à développer	Compétences à renforcer ou à acquérir
<p>Adopter une approche centrée client : proposer aux clients des produits répondant spécifiquement à leurs besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adopter une démarche centrée client • Associer les produits aux besoins des clients • Utiliser les outils d'analyse des données client (Big data) <p>Développer une relation de proximité et de confiance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnaliser la relation avec le client • Valoriser les clients • Connaître les clients • Former les clients aux nouveaux outils • Favoriser la transparence dans les échanges avec les clients • Développer les échanges avec les clients en favorisant les déplacements et l'utilisation des canaux de communication digitaux <p>Etre proactif dans les actions commerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appliquer les nouvelles méthodes de vent • Prospecter de nouveaux clients • Être proactif dans la proposition de nouveaux produits aux clients • Développer une relation client dans la durée • Apporter de l'expertise <p>Fournir de l'expertise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être en mesure de collaborer avec les autres collaborateurs • Partager de l'information • Utiliser les outils collaboratifs pour s'informer <p>Gérer l'aspect réglementaire et la conformité (sécurité)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Être vigilant vis-à-vis des réseaux sociaux (e-reputation) • Être vigilant vis-à-vis des tentatives de fraude • S'informer des évolutions réglementaires liées au numérique • Vérifier la conformité des contrats • Partager les bonnes pratiques via des outils collaboratifs 	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des outils digitaux • Maîtrise des canaux de communication • Maîtrise des outils collaboratifs • Techniques de négociation renforcée • Maîtrise des techniques de vente à distance • Expertise & connaissance approfondie des produits complexes • Connaissance de la conformité de la réglementation et des aspects législatifs liés au numérique • Connaissance des risques liés aux réseaux sociaux d'entreprise <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à travailler en équipe • Aisance relationnelle • Pédagogie • Capacité d'analyse et d'écoute • Mobilité et flexibilité • Proactivité • Capacité d'apprentissage permanent <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sens du service et de l'accueil • Excellente communication orale et écrite • Capacité à exploiter les données clients • Adaptation du comportement selon le canal de communication utilisé • Capacité à gérer les appels entrants et sortants • Maîtrise des risques (e-reputation, réglementation) • Curiosité et proactivité dans l'apprentissage des produits bancaires, des réglementations, des méthodes de fraude
Impact du numérique sur l'environnement	
<ul style="list-style-type: none"> • Hausse de l'utilisation du multicanal et baisse de la fréquentation en agence • Développement des accès à distance et développement du télétravail (dans la limite des contraintes sécuritaires) • Meilleure information des clients qui sont plus exigeants et plus impatients • Développement du numérique et de la circulation de faux justificatifs 	

2.3 Les méthodes d'accompagnement du chargé de clientèle particuliers dans ces changements

2.3.1 Amélioration du contenu des formations

L'accompagnement de la transformation du métier du chargé de clientèle particuliers passe par la mise en place d'un parcours de formation adapté aux nouveaux enjeux du numérique.

L'objectif est d'une part de fournir aux conseillers les compétences nécessaires à l'exercice de leur métier, et d'autre part de partager sur les enjeux et les risques liés au numérique.

Même si les conséquences du numérique sont globalement jugées positives, il est nécessaire de prévenir les dangers sociaux-culturels qui en découlent :

- **La rupture du lien social**, dans le sens où le tout numérique peut être vécu par les conseillers comme une déshumanisation de la relation,
- **La rupture générationnelle**, c'est à dire la confrontation entre deux générations aux cultures, aspirations et compétences diverses (arrivée de la génération Y par exemple),
- **La fracture numérique**, caractérisée par une connaissance et une maîtrise des nouvelles technologies qui diffère selon les générations (opposition entre les « Digital Natives » et les « Digital Immigrants »).

Les formations doivent veiller à accompagner le changement d'état d'esprit vis-à-vis du numérique et à réduire les freins d'usage.

Il est important de briser l'idée reçue de la « cannibalisation » du digital par rapport aux autres canaux, notamment celui des agences bancaires. Le conseiller doit s'approprier la logique

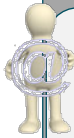
multicanale (à terme omnicanale) de la banque, afin de tirer profit de l'ensemble des canaux de distribution et se focaliser sur son rôle de conseiller, d'expert. Les formations qui lui sont dispensées doivent expliquer les opportunités offertes par le digital et mettre en avant les gains d'efficacité, de mobilité et de réduction des charges administratives. Elles doivent également mettre en avant le fait que l'utilisation des outils de communication digitaux ne déshumanise pas la relation, mais qu'elle est au contraire un bon moyen de garder contact et d'échanger avec les clients.

Par ailleurs, **le contenu pédagogique des plans de formation métier actuels nécessite d'être adapté aux évolutions et aux enjeux du métier du chargé de clientèle.** Bien que les formations actuelles traitent globalement des savoirs de base, elles restent très orientées techniques de vente et nécessitent de renforcer les attitudes relationnelles.

Le catalogue de formation proposé aux conseillers de clientèle particuliers doit être enrichi avec les modules suivants :

Modules de formation à intégrer dans le parcours de formation des chargés de clientèle particuliers (les éléments sont issus des différents ateliers et entretiens réalisés lors de la présente étude)

Modules de formation à intégrer dans le parcours des conseillers de clientèle particuliers



Volet technologique

- **Maîtriser les outils utilisés dans le cadre des différents canaux de distribution** afin d'assurer une utilisation optimale dans les activités de conseil et de vente
- **Améliorer son expression écrite et orale à l'heure des nouveaux canaux de communication** : utilisation des chats, adaptation du discours en fonction du canal, risques liés à l'utilisation des réseaux sociaux
- **Maîtriser les outils d'aide à la vente et les outils collaboratifs** visant à mieux suivre le client et à personnaliser son expérience
- **Intégrer les notions de sécurité et de protection des données** liées à l'utilisation des outils numériques.



Volet relation client

- **Fournir au conseiller les clés de la personnalisation des solutions aux besoins des clients, dans le cadre du développement d'une approche centrée client** : adoption de postures d'écoute active, personnalisation des entretiens, meilleure connaissance des clients...
- **Développer une relation de confiance avec ses clients** : expression écrite et orale irréprochable, qualité de service, développement d'une relation de proximité et de transparence avec les clients...
- **Développer ses capacités pédagogiques pour aider ses clients à s'approprier les nouveaux outils**



Volet conseil et expertise

- **Développer son expertise** : formations dédiées aux produits bancaires,
- **Développer sa capacité à collaborer**: partager l'information, solliciter leurs collaborateurs et les aider en retour
- **Développer sa proactivité dans le développement de ses compétences**, liées à une expertise, à la connaissance de la réglementation ou à l'activité commerciale



Volet commercial

- **Développer les compétences nécessaires à la prospection de nouveaux clients** : gestion des appels entrants et sortants, mobilité commerciale, actions de parrainage...
- **Etre davantage proactif dans la proposition d'offres à ses clients**
- **Adapter ses techniques de ventes aux différents canaux de distribution et de communication**



Volet réglementaire et gestion des risques

- **Acquérir les connaissances de base sur la réglementation des outils numériques**
- **Connaître les risques liés à l'utilisation des réseaux sociaux et prévenir les crises liées à l'e-réputation**

2.3.2 Transformation des méthodes d'apprentissage

Le développement du numérique a permis la multiplication des techniques et méthodes de formation, favorisant la mise en place de parcours personnalisés et adaptés aux besoins et contraintes des collaborateurs. Les banques doivent tirer parti de ces outils afin d'être en mesure de former et d'accompagner au mieux les chargés de clientèle particuliers. Ces solutions permettent également des réductions de coûts importantes, puisqu'elles permettent de réaliser les formations à distance.

La mise en place d'un portail de gestion des compétences et de proposition de parcours de formation propre à chaque conseiller : un outil facilitateur pour les collaborateurs.

Les chargés de clientèle interrogés dans le cadre de notre étude affirment ne pas avoir accès à une plateforme unifiée de gestion de leurs compétences. Ce type d'outil permet d'obtenir un accès complet au portefeuille de compétences du conseiller et de lui proposer des formations adaptées à son évolution de carrière. Il facilite également l'identification des besoins en formation via l'envoi de questionnaires d'évaluation en ligne. Une fois le questionnaire renseigné, le conseiller peut recevoir des propositions de formations adaptées à ses besoins.

Le numérique a permis le développement d'outils de formation variés, permettant de répondre de manière ciblée aux besoins du conseiller.

Les méthodes d'e-learning permettent l'apprentissage par des moyens digitaux et sont mises en avant pour leur côté pratique. Le conseiller peut en effet réaliser ces formations de façon autonome, depuis son ordinateur ou son mobile. En revanche, les solutions d'e-learning traditionnellement proposées aux employés sont perçues comme

« ennuyeuses » car elles manquent d'interactivité. De plus, le niveau d'assimilation des informations varie selon l'investissement de l'utilisateur. Ces dernières doivent donc être utilisées pour réaliser des formations courtes et développer des compétences basiques.

A l'inverse, les méthodes d'apprentissage permettant les interactions entre les participants et les formateurs sont particulièrement adaptées aux formations plus poussées, nécessitant l'apprentissage de compétences complexes. **C'est par exemple le cas des MOOC.** De l'anglais « Massive Open Online Course », les participants aux cours et les formateurs sont dispersés géographiquement et communiquent uniquement via internet. Le suivi de ce type de formation par les conseillers depuis leur agence permet de réduire les contraintes liées au temps et à la mobilité.

Enfin, la méthode de parrainage, notamment le « reverse mentoring » s'avère particulièrement efficace dans un contexte où le numérique transforme les méthodes de travail.

Cette méthode consiste à créer des binômes de collaborateurs présentant des profils différents, mais complémentaires. À titre d'exemple, un jeune conseiller peu expérimenté mais disposant d'une grande maîtrise du numérique pourrait être associé à un conseiller expert, mais peu familiarisé avec l'utilisation du digital.

Enfin, pour être efficace, il est recommandé de varier les différentes méthodes d'apprentissage et approches pédagogiques selon les besoins. C'est par exemple l'approche du « Blended Learning » qui consiste à dispenser des formations selon plusieurs modalités d'apprentissage complémentaires : présentiel, par le biais de visioconférence ou en total indépendance via du e-learning.

2.3.3 Développement des initiatives collaboratives et du digital

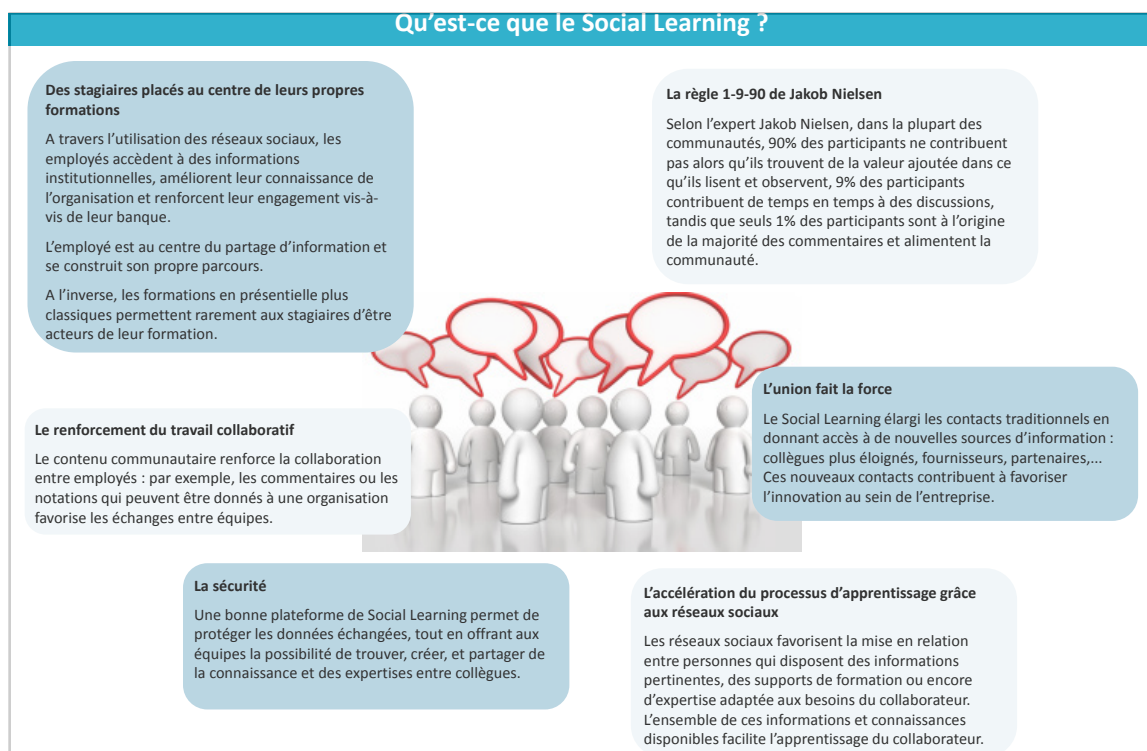
Le développement du concept de « peer-to-peer », au cœur des initiatives collaboratives, permet aux collaborateurs d'émettre et d'accéder à de multiples sources d'informations. Ils peuvent ainsi se forger des convictions autrement que par un apprentissage classique.

Les banques doivent tirer parti de cette capacité en développant l'autonomie des collaborateurs. Le système de « **social learning** », qui multiplie les moments d'apprentissage et d'interactions (médias sociaux, wikis...), est un bon exemple d'initiative visant à développer l'apprentissage de manière

collaborative. Le « social learning » s'appuie sur le constat suivant : les individus apprennent mieux dans un environnement social.

Pour Frédéric Domon, directeur de l'agence Social Learning et co-auteur d'un livre blanc sur le sujet, «le social learning peut être considéré comme le développement des savoirs, des aptitudes et attitudes, par la connexion aux autres – que ce soient des collègues, des mentors ou des experts – via les médias électroniques synchrones ou asynchrones».

Description du social learning



Source : inGenius

Par ailleurs, la capacité des conseillers à collaborer sera également bénéfique aux initiatives de crowdsourcing (innovations participatives), de plus en plus pratiquées par les banques.

Les « serious games »¹⁵ sont des outils de formation permettant de développer les compétences et les usages numériques par le numérique.

Ces dernières années, les serious games se sont considérablement développés.

C'est par exemple le cas d'un titre de formation

¹⁵ «Application informatique, dont l'objectif est de combiner à la fois des aspects sérieux (Serious) tels, de manière non exhaustive, l'enseignement, l'apprentissage, la communication, ou encore l'information, avec des ressorts ludiques issus du jeu vidéo (Game). Une telle association a donc pour but de s'écarter du simple divertissement » Sources : Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche Julian Alvarez

développée par le cabinet de conseil en stratégie opérationnelle Weave, en collaboration avec KTM AVANCE et intitulé « Adoptez la client attitude ». Dédié à la gestion de la relation client, il inclut un

serious game qui est un support de formation en ligne innovant et qui présente de nombreux avantages :

Les bénéfices du serious game



Source : Weave

De plus, ce titre de formation fait office de véritable plateforme de formation, car il met également à disposition des utilisateurs des contenus pédagogiques, des exercices de synthèse, de catégorisation, des documents et des aides à la prise de décision.

Enfin, le contenu pédagogique de ce titre de formation vise à intégrer l'activité du conseiller dans une logique multicanale, à savoir : comment répondre aux chats en direct, aux mails des clients, mener les entretiens téléphoniques, les rendez-vous en face à face... et comment gérer l'augmentation du nombre de sollicitations.



3.1 De nouveaux rôles pour répondre aux attentes des collaborateurs

3.2 Les moyens à mettre en place pour accompagner les managers dans leur évolution



3. Évolution du rôle managérial

L'un des principaux enjeux de la révolution numérique vécue dans les banques est l'aspect humain.

La transformation numérique a considérablement modifié les attentes des clients, le monde de la banque et par conséquent les métiers en agences bancaires. Parmi les métiers impactés par le numérique, celui du chargé de clientèle n'est pas le seul concerné par de profonds changements : les métiers des managers en agence (managers intermédiaires et directeurs) doivent également être repensés. Ces derniers doivent s'adapter aux nouvelles attentes des conseillers envers leur hiérarchie, avec laquelle les rapports évoluent. Par ailleurs, les métiers de managers se complexifient dans la mesure où ils doivent encadrer deux types de conseillers clientèle ayant des besoins bien différents :

- les conseillers qui ont encore à intégrer les outils numériques dans leurs pratiques à l'aide d'un soutien managérial relevant de la formation et du coaching,
- les conseillers de la génération Y, dont la maîtrise naturelle des outils numériques et les nouvelles attentes constituent un challenge pour les managers des agences.

Nés entre les années 1980 et 2000, les individus de la génération Y sont souvent présentés comme pragmatiques, critiques, opportunistes, entrepreneurs et impatientes. Ultra-connectés, mais aussi très inventifs, ils constituent un véritable challenge pour les managers qui se retrouvent parfois déboussolés.

Les « Y » sont capables de passer d'un monde à

l'autre à toute vitesse et ouvrent le lieu de travail aux émotions : avoir un travail ayant du sens (ils ne sont plus dans le comment mais dans le pourquoi), une rémunération équitable et un manager à l'écoute sont des prérequis essentiels. Par ailleurs, ils souhaitent travailler avec des gens qu'ils apprécient et ne pas être traités comme des numéros. Le besoin de reconnaissance est pour eux une source de motivation.

Leur attitude vis-à-vis de l'information est également différente : ils n'hésitent pas à la partager et à solliciter leurs collaborateurs quand ils ont des questions.

Il est donc nécessaire pour le manager de revoir ses méthodes de management et de développer les compétences adéquates. Cet exercice est d'autant plus complexe qu'il implique un véritable changement culturel.

Cette section de l'étude vise à apporter un complément managérial à l'évolution du métier de chargé de clientèle particuliers.

Impact du numérique : ce que les managers ont exprimé lors des ateliers



Source : Verbatims issus des différents ateliers et entretiens réalisés lors de la présente étude

3.1 De nouveaux rôles pour répondre aux attentes des collaborateurs

3.1.1 Adoption d'un rôle de coach

« Je souhaiterai avoir des réunions régulières avec mon manager, un suivi personnalisé »

« J'attends de mon manager qu'il m'accompagne dans mon apprentissage »

Les attentes évoquées lors de nos rencontres avec les conseillers témoignent de leur besoin d'être accompagnés par leurs managers, de ne pas se sentir isolés. L'environnement des conseillers étant en pleine mutation (développement des canaux de distribution, mise à disposition d'outils digitaux, nouvelles attentes des clients...), le manager doit être en mesure d'accompagner le changement, de rassurer ses équipes et de veiller à ce qu'elles développent les bonnes compétences.

Intégrer les nouveaux collaborateurs

L'intégration des nouveaux collaborateurs par le manager est essentielle, car elle conditionne leur réussite et leur insertion au sein de l'équipe. Ce rôle est d'autant plus important dans un contexte où le métier de conseiller est en pleine évolution. La quantité d'information à intégrer étant considérable, il est parfois difficile de trouver ses repères, d'autant plus s'il s'agit d'un jeune collaborateur. Le manager doit donc lui fournir les éléments essentiels à la réalisation de ses tâches, notamment via la mise à disposition d'un kit de bienvenue.

Accompagner les conseillers dans l'évolution de leur métier

Les conseillers en agence n'appréhendent pas tous de la même manière le développement du numérique et l'évolution de leur métier. L'arrivée des outils digitaux est perçue par certains comme une ré-

volution culturelle, et bon nombre de préjugés au sujet du numérique persistent (déshumanisation des relations, cannibalisation des métiers existants par le digital...). De nombreux conseillers doivent s'approprier la logique multicanale de la banque et les nouveautés que cela implique : la dématérialisation, la vente à distance, la nécessité de passer d'une approche commerciale centrée produit à une approche centrée client... En adoptant un rôle de coach, le manager s'assure que les changements sont bien perçus et intégrés par ses équipes : explication du « pourquoi » de ces changements, de leur utilité, et mise en exergue des gains escomptés.

Renforcer le suivi des compétences et des besoins en formation

Le manager est le plus à même d'identifier les forces et les faiblesses de ses conseillers. Un de ses rôles clés est de contribuer à leur développement via des feedbacks réguliers et de faire le lien avec la fonction RH. Un des enjeux du manager est d'apprendre à accepter l'erreur, afin de favoriser le dialogue et de mettre en place des solutions adaptées. De plus, cette posture favorise l'établissement d'une relation de confiance avec ses équipes. Ce rôle est d'autant plus important que le métier du chargé de clientèle particuliers se transforme. Les conseillers n'étant pas tous égaux vis-à-vis du numérique et de l'appropriation des nouveaux enjeux de leur métier, il est essentiel de leur faciliter l'accès à des formations personnalisées et répondant spécifiquement aux besoins de chacun.

L'acquisition d'outils facilitant le pilotage des compétences des équipes est nécessaire pour mener à bien ce rôle.

Exemple de Mars, où le PDG effectue régulièrement des points avec ses équipes et prend le temps de répondre à leurs interrogations

Chez Mars Chocolat, le PDG, organise toutes les 6 semaines une réunion de 30 minutes, intitulée « Ça se discute », où il répond à toutes les questions des collaborateurs.

Cette pratique est d'autant plus intéressante qu'il est commun que les salariés aient moins confiance en leurs dirigeants qu'en leurs managers directs.

3.1.2 Animation d'équipe et exemplarité managériale

« Je souhaite évoluer dans un environnement de travail sain »

« Développer de bonnes relations avec mes collaborateurs est essentiel ».

Les conseillers souhaitent évoluer dans un environnement de travail positif, où l'entraide et le partage d'expériences sont de mise.

De nos jours, le niveau de performance des collaborateurs dépend considérablement du climat social et du niveau de reconnaissance des managers. Ces derniers doivent renforcer leur rôle d'animateur, inspirer leurs collaborateurs, et leur donner envie de travailler ensemble. Promouvoir l'utilisation des outils collaboratifs, dont les réseaux sociaux d'entreprise, permet de favoriser le développement de l'entraide et du partage de l'information, éléments essentiels à la cohésion des équipes.

De plus, construire un environnement moins individualiste et concurrentiel est déterminant dans la mise en place d'une bonne ambiance au sein de l'équipe. Enfin, ce rôle contribue à développer l'attractivité des équipes ainsi qu'à attirer et conserver les meilleurs éléments.

Faire preuve d'exemplarité

L'exemplarité managériale est essentielle pour développer la performance des équipes et accroître l'attractivité. De par sa position, le manager est extrêmement visible. Chacun de ses faits et gestes sont souvent décortiqués et induisent des comportements cohésifs, constructifs, de défense, d'agression ou de fuite. C'est pourquoi l'exemplarité du manager se nomme aussi « la symétrie des attentions » : il doit se comporter avec ses collaborateurs comme il souhaiterait qu'ils se comportent avec leurs clients.

L'exemplarité managériale doit donc se traduire par un ensemble de postures et de comportements qui vont rassurer, séduire et cimenter les équipes. Dans son rôle d'animateur d'équipe, le manager peut par ce biais promouvoir les initiatives collaboratives et favoriser les échanges entre collaborateurs, par exemple en adoptant une posture d'écoute.

De plus, maintenir un haut niveau d'exemplarité renforce l'engagement et la motivation de la part des collaborateurs.

Développer un management communautaire

Le manager de demain doit développer le partage d'expérience au sein des équipes, favoriser le dialogue et les échanges :

- en animant ses équipes de façon à créer une dynamique, à souder ses collaborateurs et à favoriser l'entraide et le partage d'expériences. Organiser des réunions de partage d'expériences ou encore réunir ses équipes lors d'événement conviviaux (teambuildings) sont de bonnes méthodes pour y parvenir,
- en promouvant l'utilisation des outils collaboratifs, et en particulier des réseaux sociaux. Leur développement a ajouté une nouvelle dimension au management d'équipe, car ils permettent le partage d'information et la confrontation des opinions, stimulent la créativité et facilitent les interactions entre collaborateurs. Ils leur permettent également de développer leur indépendance et leur autonomie vis-à-vis de leurs encadrements. Il est donc essentiel que ces derniers encouragent l'utilisation de ce type d'outils, en étant eux-mêmes connectés, actifs et animateurs de ces communautés. C'est par exemple le cas d'AXA, qui a demandé à l'ensemble de ses collaborateurs de se créer un profil Facebook professionnel.

Par ailleurs, le manager doit sensibiliser ses équipes vis-à-vis des réseaux sociaux, en leur communiquant les bonnes pratiques à adopter et en les sensibilisant sur les risques liés à l'e-réputation.

Mais le développement des outils collaboratifs représente également un effort considérable pour le manager. Il doit réussir à accepter le fait qu'il ne puisse plus tout contrôler et laisser plus d'autonomie à ses collaborateurs.

Les bénéfices pour le manager liées au développement du management communautaire sont multiples : recréer du lien, de la proximité, mobiliser l'intelligence collective, autoriser chacun à s'exprimer, renforcer les liens entre entités et instaurer des moments de convivialité au sein des équipes.

Exemple de HCL Technologies, qui a mis en place un outil collaboratif dédié à l'amélioration des compétences.

HCL technologies a développé un dispositif intitulé «Feed Forward». Sur la base du volontariat, chaque collaborateur peut communiquer un feed-back sur les compétences d'un collègue avec lequel il a été amené à travailler (les compétences appréciées ou celles à développer / renforcer). Cette démarche est anonyme, bienveillante et ne s'inscrit pas dans un processus formel. L'objectif est, après avoir énoncé les aspects positifs, de permettre à un collaborateur volontaire de bénéficier d'un effet miroir sur ses axes de développement professionnel en dehors des évaluations hiérarchiques traditionnelles.

3.1.3 Adoption d'un «lâcher prise managérial»

« J'ai dû faire une demande de validation à mon manager pour pouvoir utiliser une boîte mail »

« Mon manager me laisse peu de liberté d'action »

Le constat est sans appel : les conseillers souhaitent de plus en plus évoluer en plus grande autonomie et attendent un lâcher prise de la part de leurs managers. Or, les méthodes actuelles de management reposent encore sur une organisation où le pouvoir décisionnel est centralisé, où tout doit être maîtrisé et contrôlé. Ce mode de fonctionnement était parfaitement adapté à un monde linéaire et prévisible. En revanche, il devient contreproductif dans une société de plus en plus complexe, en permanente mutation et où le numérique a décuplé les possibilités d'interaction et d'obtention de l'information.

En effet, les conseillers disposent à présent d'un accès direct à l'information via internet et les outils collaboratifs, et peuvent facilement contourner leur management. L'équilibre pyramidal est donc bouleversé : le manager ne peut plus tout contrôler, et encore moins maîtriser la totalité des flux d'information. Il convient donc de se libérer des anciennes méthodes de management, renouer

avec la simplicité, et surtout offrir plus de liberté à ses équipes pour se concentrer essentiellement sur les résultats.

De plus, il est dit que le sens des responsabilités naît avec l'engagement : les conseillers se sentiront d'autant plus responsables s'ils décident eux même de ce qu'ils doivent faire, se fixent leurs propres objectifs. Tant que les managers n'impliqueront pas les conseillers dans la définition de leurs tâches, il subsistera un système de management consistant à punir ou à récompenser et développant la crainte de l'échec. Or, c'est cette crainte qui freine la responsabilisation des conseillers, car paradoxalement, c'est la valorisation de l'erreur qui permet la mise en place d'une culture d'amélioration continue. Donner de l'autonomie et favoriser la prise d'initiative des collaborateurs permettra donc de renforcer l'engagement des collaborateurs et de les responsabiliser.

En revanche, le lâcher prise managérial ne s'effectue pas tant qu'une relation de confiance n'est pas instaurée entre le manager et ses collaborateurs. Or développer cette confiance n'est pas chose aisée. Cela suppose de respecter les engagements vis-à-vis des collaborateurs, de favoriser la fiabilité et la transparence des informations.

Exemple du Groupe Poult, où les collaborateurs disposent d'une marge de manœuvre sur la définition de leurs missions.

En 2007, les employés ont dû faire face à une situation financière difficile. Pour y remédier, les collaborateurs ont recentré leurs tâches sur des activités créatrices de nouvelles valeurs. Pour y parvenir, en plus de leurs missions actuelles, ils se sont partagés et affranchis certaines missions support. Dans cette démarche, le reporting a été simplifié et chacun est libre de consacrer du temps à l'exploration de nouvelles idées. Ils peuvent les partager sans contraintes hiérarchiques ou fonctionnelles avec leurs collègues.

3.1.4 Un accès à l'information facilité par le manager

« Je n'ai pas le temps de me renseigner sur les évolutions réglementaires »

« Je ne sais pas si cette information est la bonne »

La transformation numérique permet aux conseillers d'accéder à une masse considérable d'informations, pouvant susciter chez eux un besoin d'assistance car ils peuvent difficilement tout traiter et analyser. Ils attendent de la part de leur management qu'il développe un rôle de sachant, d'expert,

et qu'il puisse fournir des réponses précises à leurs questions.

Par ailleurs, le manager doit également s'assurer que les conseillers deviennent autonomes et proactifs dans la recherche d'informations, notamment pour consolider leurs connaissances des produits bancaires et s'informer sur les évolutions réglementaires. Pour y parvenir, il convient d'encourager ses équipes à consulter et à partager l'information via les outils collaboratifs mis à leur disposition (intranet, réseaux sociaux d'entreprise,...).

3.1.5 Promotion de l'innovation participative

La majorité des banques prônent l'audace, la créativité et placent l'innovation au centre de leur communication.

En revanche, il semble que les pratiques managériales en agence n'ont pas encore suffisamment évolué en conséquence, et que l'innovation est encore majoritairement confiée à des fonctions tel que la Recherche & Développement ou à des experts.

Cependant, les banques s'inspirent de plus en plus des entreprises telles que Google ou Lego, qui ont su innover en permettant au plus grand nombre d'exprimer leurs idées par le biais d'outils collaboratifs externes (pour solliciter l'avis des consommateurs) ou internes (pour solliciter l'avis des collaborateurs). En développant l'innovation par-

ticipative, les banques permettent au plus grand nombre d'innover, car chaque client ou collaborateur peut avoir de bonnes idées, quel que soit leur métier, leur statut ou leur expérience.

En interne, les managers ont un rôle crucial à jouer dans le développement de cette approche, en promouvant l'innovation auprès de leurs équipes et en dédiant une partie de leur temps à cette tâche.

Faire preuve d'ouverture et prendre le temps d'échanger avec ses équipes permet de favoriser l'innovation. Le manager doit aussi renouveler ses méthodes de management, en faisant preuve d'humilité, de remise en question et en s'ouvrant sur les pratiques extérieures.

Exemple d'Orange qui a mis en place un système d'innovation collaboratif en interne.

Un système d'innovation sociale intitulé IdClic permet aux collaborateurs d'exprimer librement leurs idées, en les déposant sur une plateforme d'engagement. Elles sont ensuite étudiées par des experts volontaires. Si une idée n'est pas archivée (aucune idée n'est considérée comme mauvaise), elle fait l'objet d'une étude de faisabilité avec une estimation des gains nets. Elle est ensuite mise en exploitation et l'auteur de l'idée est intégré au projet : si l'idée génère suffisamment de bénéfices, elle pourra être déployée au niveau national.

De plus, pour chaque idée postée, le collaborateur se voit attribué des talents (monnaie virtuelle) utilisables dans une « boutique dédiée ». Depuis 2007, cette démarche a permis à 1/3 des collaborateurs de déposer une idée (soit environ 122 000 idées déposées). Parmi ces idées, 10 % ont été déployées.

3.1.6 Développement de la proactivité commerciale

L'évolution des besoins des clients et le développement du numérique incite les banques à repenser leur approche commerciale. Tout comme les chargés de clientèle particuliers, le manager n'échappe pas à cette tendance : son rôle et ses compétences commerciales sont à repenser.

Faire preuve de proactivité

De la même manière que la baisse de fréquentation en agence incite les conseillers à renforcer leur proactivité commerciale, les managers doivent renforcer leurs activités de démarchage : prospection à distance et en physique ou encore développement des techniques de parrainage. Proposer spontanément des produits adaptés à leurs besoins est également essentiel.

En tant que manager, son rôle de pilotage de l'activité commerciale doit intégrer ces nouveaux paramètres, notamment en s'assurant que ses équipes commerciales appliquent les bonnes méthodes et en les assistant dans le cas contraire.

Placer la satisfaction client au centre des priorités

La satisfaction client devient une priorité pour les banques : un des rôles clés du manager est de s'assurer, via des outils de pilotage, que l'ensemble des clients et prospects soient satisfaits des prestations de l'agence. Effectuer des feedbacks réguliers avec ses équipes à ce sujet permettra de partager sur les bonnes pratiques et les axes d'amélioration.

Exemple de Rabobank, qui allie évaluation de la satisfaction client & réseaux sociaux

À la fin de chaque rencontre entre un conseiller et son client, ce dernier reçoit une demande d'évaluation. Une fois remplie, il est proposé au client s'il souhaite la partager via les réseaux sociaux.

Cette pratique innovante de partage a d'une part pour but de mesurer la satisfaction client et d'autre part de développer la transparence et la proximité. Les conseillers sont d'autant plus responsabilisés car ils impactent directement la réputation de la banque, les obligeant à assurer une qualité de service maximale.

3.1.7 Fiche de poste actuelle du Directeur d'Agence (activités managériales)

Fiche de poste actuelle du directeur d'agence	
Activités managériales	Compétences clés
<ul style="list-style-type: none"> • Manager l'équipe de l'unité commerciale • Définir les objectifs des collaborateurs • Répartir les tâches et assurer l'organisation de l'unité • Animer et organiser les réunions internes • Procéder aux entretiens annuels et fixer les objectifs à atteindre • Repérer et définir les besoins en formation des collaborateurs • Coordonner les activités de prospection 	<ul style="list-style-type: none"> • Savoir manager et animer une équipe • Sens des responsabilités • Connaissances solides en communication • Capacité de négociation • Autonomie
Environnement	
<ul style="list-style-type: none"> • Il est au contact au quotidien avec les clients et les collaborateurs • Il fait appel à l'ensemble des services fonctionnels et des experts du siège pour mieux servir sa clientèle • Il est en contact avec la municipalité, les organisations professionnelles en tant que représentant de la banque au niveau local 	



3.1.8 Récapitulatif des rôles et compétences managériales des managers de demain

Managers en agence bancaire	
Rôles et activités amenés à évoluer ou à développer	Compétences à renforcer ou à acquérir
<p>Adopter un rôle de coach</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des activités managériales à distance • Appliquer un management de proximité, accompagner ses équipes • Intégrer les nouveaux collaborateurs • Renforcer ses activités de suivi des compétences et d'évaluation des besoins en formation de ses équipes <p>Faire preuve d'exemplarité & animer ses équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appliquer un management communautaire • Communiquer les valeurs de l'entreprise • Animer au quotidien ses équipes et assurer leur motivation • Créer un environnement de travail agréable • Motiver ses équipes • Promouvoir la coopération et l'utilisation des outils collaboratifs <p>Faciliter l'accès à l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partager l'information • Assurer l'autonomie des collaborateurs dans la gestion de l'information <p>Donner de l'autonomie à ses équipes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créer une relation de confiance • Appliquer un management plus agile • Responsabiliser les équipes • Mobiliser et favoriser la prise d'initiative des collaborateurs • Mettre en place une culture de l'amélioration continue <p>Promouvoir l'innovation participative</p> <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser les prises d'initiatives des collaborateurs • Favoriser la créativité des collaborateurs • S'inspirer des pratiques extérieures <p>Développer la proactivité commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement des activités ayant trait à la relation client • Prospecter de nouveaux clients • Renforcer le suivi de la satisfaction client 	<p>Savoir</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maîtrise des outils digitaux • Maîtrise des canaux de communication • Maîtrise des outils collaboratifs • Maîtrise des techniques de vente à distance <p>Savoir-être</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture sur les pratiques externes • Curiosité • Créativité • Humilité, remise en question • Agilité et adaptabilité • Capacité d'écoute et pédagogie <p>Savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à accompagner le changement • Capacité à fédérer • Renforcement de sa capacité à animer fonctionnellement ses équipes • Renforcement des compétences managériales de proximité • Partage de l'information, transparence • Sensibilité à la satisfaction globale des clients dans une logique multicanale • Capacité à motiver ses équipes
Impact du numérique sur l'environnement	
<ul style="list-style-type: none"> • Hausse de l'utilisation du multicanal et baisse de la fréquentation en agence • Développement des accès à distance et développement du télétravail (dans la limite des contraintes sécuritaires) • Meilleure information des clients qui sont plus exigeants et plus impatientes • Développement du numérique et de la circulation de faux justificatifs 	

3.2 Les moyens à mettre en place pour accompagner les managers dans leur évolution

3.2.1 L'innovation des pratiques managériales : un véritable challenge

La fonction managériale est une des plus difficiles à faire évoluer, car elle implique un changement culturel de la part des managers.

La difficulté ne réside pas tant dans l'adoption de nouvelles postures, mais dans la capacité à faire évoluer une partie des anciennes.

Les difficultés à innover dans les méthodes de management sont majoritairement liées aux éléments suivants :

- la peur de perdre le contrôle, le pouvoir et de faire des erreurs : penser autrement nécessite de prendre des risques et de sortir de sa zone de confort. Or, en fonction des cultures et des personnalités, la prise de risque peut être synonyme de danger ou bien de courage et d'opportunité,
- la difficulté à penser autrement : développer la

créativité et apprendre à désapprendre constitue un véritable challenge,

- la pression sociale : il est parfois difficile d'aller contre l'avis général, surtout lorsqu'une idée est jugée irréaliste,
- la difficulté de remettre en cause ses certitudes : il est souvent difficile de remettre en cause ce que l'on considère comme une vérité absolue.

3.2.2 Les RH au cœur des problématiques de formation et de recrutement

Il incombe à la fonction RH d'adapter les parcours de formation existants aux nouveaux enjeux du numérique. Pour y parvenir, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences adaptés semble indispensable.

De plus, la fonction RH doit répondre aux problématiques de recrutement en agence en développant l'attractivité des métiers. Il est nécessaire qu'elle intègre les outils numériques aux méthodes de recrutement : site carrière, utilisation des canaux de recrutement numériques et des réseaux sociaux... Toutes ces solutions permettent de promouvoir la marque employeur et de toucher les nouvelles générations.

Évolution des pratiques managériales

La mise en place d'un parcours de formation managérial adapté vise à accompagner le manager dans l'acquisition des postures nécessaires au changement et au développement des nouvelles compétences requises.

La mise en place de séminaires et de rencontres de type « Rendez-vous des managers » sont des solutions efficaces pour faire évoluer les pratiques des managers par le partage d'expérience et la confrontation des idées.

De plus, la mise à disposition de supports tels que des « Guides du manager » peuvent présenter les clés à adopter.

Enfin, la mise en place de « vis ma vie » permet de d'ouvrir sur d'autres métiers et pratiques en totale immersion et éventuellement de compléter leur parcours.

Utilisation des outils collaboratifs

La maîtrise et l'utilisation des outils collaboratifs par les managers font maintenant partie intégrante de leur rôle d'animateur d'équipe. Il est donc nécessaire qu'ils maîtrisent leur fonctionnement et qu'ils les intègrent en tant qu'outil de management.

Les managers doivent également être sensibilisés



à l'utilisation des réseaux sociaux, notamment sur la gestion des profils professionnels / personnels et les risques liés à l'e-réputation. La mise à disposition des bonnes pratiques leur permet également de partager plus facilement ces éléments avec leurs équipes.

De plus, inciter les managers à adopter un mode de travail collaboratif leur permet de confronter les approches de management, de favoriser la créativité et l'innovation.

Exemple de la SNCF, qui a mis en place une communauté managériale.

La SNCF a mis en place une « communauté managériale » via un portail permettant aux managers d'échanger sur leurs pratiques. En effet, ces derniers sont souvent cloisonnés dans leur fonction et se retrouvent régulièrement seuls face à des situations managériales dont ils ne trouvent pas de solutions. Ce portail leur permet :

- d'échanger avec des experts afin de bénéficier d'un soutien ou de conseils,
- de renforcer les liens entre managers qui partagent des problématiques communes. L'opportunité de pouvoir partager entre collègues encadrants permet également une plus forte transparence dans les échanges, ce qui n'est pas forcément le cas avec la hiérarchie (crainte d'être mal vu, sensibilité de certains sujets...).

Au-delà des aspects de formation et de recrutement, un autre facteur à prendre en compte est que le rôle de manager est un métier à part entière, qu'il s'apprend. Or, beaucoup d'entre eux sont d'anciens commerciaux ou d'excellents techniciens et leur parcours d'évolution est très linéaire. Ils n'ont donc pas eu l'opportunité de développer les compétences nécessaires à un bon manager.

Une des solutions pour y remédier est de favori-

ser la mobilité dans leur évolution de carrière afin de développer des compétences transverses. Ils peuvent ainsi construire un réseau professionnel plus important et faire progresser leurs compétences grâce aux échanges et aux cumuls d'expérience. De plus, il s'agit d'un bon moyen de développer leur capacité d'adaptation, d'entretenir leur motivation, de conserver les talents et de maintenir l'employabilité.

3.2.3 Adaptation du système d'évaluation aux nouveaux enjeux

Les critères d'évaluation des managers en agence doivent évoluer afin de répondre aux nouveaux enjeux auxquels ils font face. Alors qu'ils sont principalement orientés sur des aspects quantitatifs, les critères d'évaluation doivent à présent inclure davantage d'aspects qualitatifs et collectifs dont :

- **la satisfaction des clients** : c'est par exemple le cas de La Banque Postale, qui a mis en place au sein de ses points de vente des QR codes (flashcodes) donnant accès à la fiche d'évaluation du conseiller ou du responsable rencontré. Ces outils permettent aux managers de disposer d'indicateurs qualitatifs, souvent difficiles à objectiver.

- **la satisfaction des collaborateurs** : mesurer la satisfaction des collaborateurs et la capacité du manager à développer les compétences de ses équipes permet d'une part d'identifier les points d'amélioration du manager et d'autre part de l'inciter à renforcer ses capacités managériales.

Conclusion

L'évolution des besoins des clients positionne le chargé de clientèle particuliers face à de nouveaux enjeux. Ce dernier doit s'appropriier les nouvelles dimensions de la relation client et s'intégrer dans une logique omnicanale sans couture, où le client est au centre du dispositif. Il doit également s'adapter à la stratégie du réseau bancaire, qui évolue pour répondre aux nouveaux besoins des clients et pour optimiser les coûts.

Deux options majeures semblent s'offrir aux banques, portant sur la spécialisation ou non du conseiller : doit-il adopter un rôle de spécialiste ou bien devenir une sorte de « super-généraliste », polyvalent et focalisé sur la relation client ? L'évolution de son métier ne sera pas sans impact sur les autres métiers en agence, notamment sur celui du chargé d'accueil qui évolue en parallèle. Enfin, quel que soit le scénario adopté, le numérique vient enrichir le rôle du conseiller. Il doit établir une relation personnalisée et de confiance avec les clients afin d'assurer leur satisfaction et d'établir une relation durable.

Pour le manager, le principal enjeu consiste à passer d'un management basé sur la performance commerciale à un management intégrant les nouveaux fonctionnements liés au numérique et aux nouvelles formes d'interactions.

Les principaux défis du manager sont de gérer les écarts générationnels en termes d'attentes et d'usage du numérique, de faciliter l'accès des collaborateurs à l'information et de s'adapter à une organisation plus collaborative et immédiate.

Une des clés pour y parvenir est d'adopter un rôle de coach et d'instaurer une dynamique communautaire au sein de l'équipe et de la banque. En revanche, innover dans les pratiques managériales représente un véritable challenge car cela implique un changement culturel de la part des managers.

À l'ère du numérique, l'humain est donc plus que jamais au cœur des enjeux et la fonction des ressources humaines est en première ligne pour gérer ces changements : la fracture numérique, la rupture générationnelle et la rupture du lien social sont les principaux défis auxquels elle est confrontée. La direction des ressources humaines doit prendre la posture d'une entité stratégique influente dans la direction de l'entreprise en apportant sa vision à long terme sur l'organisation du travail, l'évolution des métiers et des compétences associées. Elle accompagne les collaborateurs dans l'évolution de leur métier, promeut l'usage du numérique et favorise le développement des communautés qui sont de véritables sources d'innovation et d'inclusion.

Les réflexions menées au travers de la présente étude ouvrent sur des leviers d'accélération de la transformation digitale des banques :

- la digitalisation du COMEX, permet d'insuffler de nouvelles méthodes de travail. Elle consiste à développer l'exemplarité des équipes dirigeantes et à les impliquer en repensant les usages digitaux qui leurs seraient les plus appropriés,
- la mise en place d'une dynamique d'innovation collaborative, qui repose sur l'implication de l'ensemble des collaborateurs et des clients dans les processus d'innovation via des outils collaboratifs (réseaux sociaux d'entreprise, développement des communautés...),
- la mise en place d'un dispositif d'évolution des métiers qui vise à identifier les populations prioritaires et à évaluer l'effort à fournir. L'objectif est de répondre aux besoins d'accompagnement via un dispositif adapté à chaque population.

Annexes

Bibliographie

Ouvrages littéraires

- Henri Verdier, Nicolas Colin, L'âge de la multitude, Entreprendre et gouverner après la révolution numérique, Armand Colin, 2012
- Rémy Rieffel, Révolution numérique, révolution culturelle ?, Folio, 2014
- Cédric Biagini, L'emprise numérique, Comment Internet et les nouvelles technologies ont colonisé nos vies, L'échappée, 2012
- Alain Le Diberder, Philippe Chantepie, Révolution numérique et industries culturelles, La découverte, 2010
- Les métiers repères de la banque - Contours, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, Édition 2013
- Les métiers de la relation client à distance dans les banques, Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, 2013
- The Digital Advantage : How digital leaders outperform their peers in every industry, The MIT Center for Digital Business et Capgemini Consulting, 2012
- Bruno Menard, L'entreprise numérique, CIGREF-NUVIS, 2010
- Digital Transformation : A roadmap for Billion-Dollar Organizations, The MIT Center for Digital Business et Capgemini Consulting, 2011
- Pascal Buffard, Entreprise et culture numérique, CIGREF, 2013
- La révolution digitale dans le secteur de l'assurance, Eurogroup Consulting, 2014
- A-t-on encore besoin de vendeurs ? Le rôle de la force de vente à l'ère du digital, Capgemini, 2012
- Bruno Teyton, Votre réseau est-il prêt pour les nouveaux environnements de travail ?, IDC, 2014
- Jean-René Becker, La distribution de l'assurance à l'ère digitale : évolution ou révolution ?, Les travaux de l'Enass, 2012
- The Digital Disruption in Banking, Accenture, 2014
- Digital Banking in Asia : Winning approaches in a new generation of financial services, MacKinsey, 2014
- Baromètre prospectif de l'évolution des métiers et des compétences de l'assurance, Observatoire de l'évolution des métiers de l'assurance, 2014
- Accélérer la mutation numérique des entreprises : un gisement de croissance et de compétitivité pour la France, MacKinsey, 2014
- Didier Delhaye, Livre blanc, Le Parcours Client, une communication sous influence, Cincom, 2013
- Relations banques et clients - Fidélité, vous avez dit fidélité?, 4e édition, Deloitte, 2014
- Retail Banking in Singapore: Competitive Landscape, Opportunities & Trends, MILSTE, 2014



Articles, blogs et sites internet

Erwann Bertheleme, Comment renouveler la dynamique managériale des Directeurs d'Agence ?, Article Ristretto by the weavers, 20 septembre 2013

<http://ristretto.weave.eu/2013/07/09/comment-renouveler-la-dynamique-managériale-des-directeurs-da-gence/>

Patrice Bernard, Blog « C'est pas mon idée »

<http://cestpasmonidee.blogspot.fr/>

Inès Foucher, Relation client 2.0 : le challenge des banques à l'ère du digital, 19 décembre 2013

<http://ecs-paris.com/blogs/digicom-2012/technologies/relation-client-2-0-le-challenge-des-banques-a-lere-du-digital>

Comment adapter les compétences des conseillers clientèle aux évolutions du secteur bancaire ?, Obea, 15 Janvier 2014

http://www.obea.fr/secteur_bancaire_comment_adapter_les_compétences_des_conseillers_clientele_aux_evolution.php

Véronique Chocron, La révolution numérique contraint les banques à former massivement leurs salariés, 17 septembre 2013

<http://www.lesechos.fr/finance-marches/banque-assurances/0203760716119-la-revolution-numerique-contraint-les-banques-a-former-massivement-leurs-salaries-1043372.php>

Julie London, « Nos clients nous interpellent sur les réseaux sociaux », Revue Banque n° 765 bis, novembre 2013

<http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/banque-digitale-nos-clients-nous-interpellent-sur>

Jean-Henry Maisonneuve, L'impact des nouvelles technologies dans la distribution bancaire, Revue Banque n°765 bis, novembre 2013

<http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/impact-des-nouvelles-technologies-dans-distribution>

Gilles Marchand, Engagement digital des entreprises du CAC 40 : l'année de la maturité, Focus RH, 16 octobre 2014

<http://www.focusrh.com/strategie-ressources-humaines/communication-rh/a-la-une/engagement-digital-des-entreprises-du-cac-40-lannee-de-la-maturite.html>

Joel Aouizerate, Le management, l'avenir du numérique ?, Orange Business Services, 15 mai 2014

<http://www.orange-business.com/fr/blogs/usages-dentreprise/actualites/philippe-canonne-le-management-est-l-avenir-du-numerique-hadn>

Joevin Canet, Les grands enjeux de la transformation digitale de l'entreprise, Orange Business Services, 22 mai 2014

<http://www.orange-business.com/fr/blogs/usages-dentreprise/entreprise-20/les-grands-enjeux-de-la-transformation-digitale-de-l-entreprise-hadn>

Joevin Canet, Le DRH, acteur de la transformation digitale ?, Orange Business Services, 28 mai 2014
<http://www.orange-business.com/fr/blogs/usages-dentreprise/entreprise-20/le-drh-acteur-de-la-transformation-digitale-hadn>

Thibault Gilardon, La transformation digitale des entreprises : de l'envie des salariés aux craintes des dirigeants, Orange Business Services, 16 juin 2014
<http://www.orange-business.com/fr/blogs/usages-dentreprise/entreprise-20/la-transformation-digitale-des-entreprises-de-l-envie-des-salaries-aux-craintes-des-dirigeants-hadn>

Joevin Canet, La transformation numérique des entreprises : un défi pour les RH, Orange Business Services, 26 mai 2014
<http://www.orange-business.com/fr/blogs/usages-dentreprise/actualites/la-transformation-numerique-des-entreprises-un-defi-pour-les-rh-andrh>

Estelle Durand, Aviva France passe en mode digital, L'argus de l'assurance, 12 juin 2014
<http://www.argusdelassurance.com/acteurs/aviva-france-passe-en-mode-digital.78928>

Victor Matarranz, Enrico Scopa, Radboud Vlaar, Retail bank distribution 2015—Full digitalization with a human touch, McKinsey, 2012
http://www.mckinsey.com/client_service/marketing_and_sales/latest_thinking/retail_bank_distribution_2015

Véronique Weill, Réseaux sociaux : Axa s'allie avec LinkedIn, L'argus de l'assurance, 17 juin 2014
<http://www.argusdelassurance.com/acteurs/compagnies-bancassureurs/reseaux-sociaux-axa-s-allie-avec-linke>

Sophie Peters, Les «Y», une génération difficile à manager?, La Tribune, 27 février 2014
<http://www.latribune.fr/blogs/mieux-dans-mon-job/20120227tribo00685167/-les-y-une-generation-difficile-a-manager-.html>

Consumers Want a More Seamless and Personalized Customer Experience From Their Bank, CISCO, 22 avril 2013
<http://newsroom.cisco.com/release/1174098>

Alexandre Garabedian, Les clients réclament une évolution de leur agence bancaire, L'AGEFI, 20 septembre 2013
<http://www.agefi.fr/articles/les-clients-reclament-une-evolution-de-leur-agence-bancaire-1288108.html>

Le Web 2.0 et l'e-réputation : opportunité ou menace pour les assureurs ?, Revue Banque, 15 janvier 2013
<http://www.revue-banque.fr/management-fonctions-supports/article/web-20-e-reputation-opportunite-menace-pour-les-as#desc-puce-nbp-2>

Marie-Madelaine Sève, Chez AXA France, on entre dans l'an III de l'innovation, La Tribune, 1er juillet 2014
<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/20140801tribo00842571/chez-axa-france-on-entre-dans-l-an-iii-de-l-innovation.html>



Il donne le meilleur pour best buy, HEC Alimni, 10 septembre 2013

<http://www.hecalumni.fr/fr/magazine/rencontres/rencontres/il-donne-le-meilleur-pour-best-buy>

Mike Hadjadj, Le magasin est mort, vive le magasin !, La Tribune, 23 septembre 2013

<http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20130923tribo00786566/le-magasin-est-mort-vive-le-magasin-.html>

Sophie Peters, Les trois nouveaux défis des ressources humaines... et les solutions, La Tribune, 27 février 2012

<http://www.latribune.fr/carrieres/20140924triba99904a6d/les-trois-nouveaux-defis-des-ressources-humaines-et-les-solutions.html>

Penny Crosman, Citibank Opens Apple Store-Like Branch in Union Square, Bank Systems & Technology, 27 décembre 2010

<http://www.banktech.com/channels/citibank-opens-apple-store-like-branch-in-union-square/d/d-id/1294392>

Philip Ryan, 17 Hottest Trends That Will Drive Banking in 2014, bank innovation, 13 Janvier 2013

<http://bankinnovation.net/2014/01/17-hottest-trends-that-will-drive-banking-in-2014/>

Francis Boyer, Les pratiques managériales les plus innovantes du monde, JDN, 7 octobre 2014

<http://www.journaldunet.com/management/expert/58679/les-pratiques-manageriales-les-plus-innovantes-du-monde.shtml>

Blog d'Anthony Poncier, From the e-learning to the social learning, 6 décembre 2012

<http://poncier.org/blog/?p=5522>

Newsletter, La dématérialisation, une véritable opportunité pour les banques, Sia partners, 4 décembre 2013

<http://finance.sia-partners.com/20120904/la-dematerialisation-une-veritable-opportunite-pour-les-banques/>

Christophe Cadic, Le Big Data, levier incontournable d'une relation client personnalisée, emarketing, 29 septembre 2014

http://visionmarketing.e-marketing.fr/business-analytics/le-big-data-levier-incontournable-d-une-relation-client-personnalisee_a-98-2659.html

Julie Le Bolzer, Comment la fonction RH accompagne la révolution numérique dans les organisations, Les Echos, 3 octobre 2014

http://www.lesechos.fr/journal20141003/lec2_special_management/0203795663920-comment-la-fonction-rh-accompagne-la-revolution-numerique-dans-les-organisations-1049489.php

Axelle Roset, Et si le conseiller redevenu « banquier » était la meilleure innovation de l'agence du futur ?, headlink, 5 décembre 2013

<http://www.headlink-partners.com/HeadlinkResearch/TabId/1109/ArtMID/3679/ArticleID/6/Et-si-le-conseiller-redevenu-171-banquier-187-233tait-la-meilleure-innovation-de-l%E2%80%99agence-du-futur.aspx>

La «symétrie des attentions» : concept creux ou vrai levier de mobilisation des équipes ?, Les Echos, 9 avril 2013

http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/04/09/cercle_70028.htm

Benchmark – Activités et compétences du chargé de clientèle particuliers à l'étranger

Banque	Activités	Compétences
Royaume-Uni HSBC	<ul style="list-style-type: none"> En utilisant les différents canaux de distribution, proposer des services de qualité et des produits répondant aux besoins des clients du portefeuille Interagir avec les clients en face à face ou via des canaux de communication alternatifs Etre proactif dans l'acquisition de nouveaux clients Anticiper et comprendre les besoins des consommateurs afin de proposer des produits et services adaptés à leurs besoins Traiter les demandes complexes des clients Maintenir un service de qualité pour garantir la satisfaction client Dépasser les attentes clients en terme de réactivité, d'efficacité et de professionnalisme, que ce soit en face à face ou via un autre canal Peut-être amené à travailler en dehors des horaires réguliers Peut-être amené à voyager (local) Gérer les risques Assurer la conformité des opérations et des systèmes en adéquation avec la réglementation gouvernementale / de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Esprit d'équipe Technique de vente éprouvée et capacité à suivre des objectifs de vente Bonne communication et sens du service Mobilité (locale) Fortes compétences relationnelles et interpersonnelles Sens de l'analyse Capacité à résoudre les conflits
Royaume-Uni Llyods Bank	<ul style="list-style-type: none"> Construire une relation de proximité et de confiance avec les clients Comprendre les clients En tant qu'expert, fournir aux clients des produits et services qui répondent spécifiquement à leurs besoins financiers Assurer un excellent service auprès des clients Interagir avec les clients par téléphone ou en agence 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité à travailler en équipe Capacité à travailler dans un environnement stressant Capacité d'écoute Aisance relationnelle Connaissance approfondie des produits et services bancaires
Royaume-Uni Barclays	<ul style="list-style-type: none"> Fournir aux clients des produits et services qui répondent spécifiquement à leurs besoins financiers Développer une relation de proximité avec les clients Construire une relation de confiance, basée sur une compréhension individuelle des attentes clients Interagir avec les différents experts de l'agence afin d'être en mesure de répondre aux demandes des clients Mettre le client au centre de l'activité et assurer sa fidélisation Effectuer une veille régulière sur les tendances locales afin de rester compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> Sens du service Capacité d'écoute Qualités interpersonnelles soutenues par une connaissance approfondie des produits et services bancaires
États-Unis J.P. Morgan	<ul style="list-style-type: none"> Jouer un rôle prépondérant dans la création d'une expérience client exceptionnelle en répondant aux demandes clients en termes de service, d'ouverture de compte et en offrant des services de proximité Aider les clients en identifiant, comprenant et proposant des solutions à leurs besoins Contribuer à l'atteinte des objectifs de vente de l'agence Construire une relation client basée sur la proposition de produits et services répondant à des besoins en constante évolution Fournir un service client de premier ordre lors des interactions physiques avec les clients Lors des périodes de pointe, renforcer la présence aux guichets Interagir avec les différents experts de l'agence afin d'être en mesure de répondre aux demandes des clients Peut-être amené à travailler en dehors des horaires réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> Crédibilité Aisance relationnelle Capacité d'écoute et d'analyse Capacité à travailler en équipe Professionnel, rigoureux et organisé Capacité d'apprentissage rapide Flexibilité



Banque	Activités	Compétences
États-Unis Bank of America	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper et comprendre les besoins des consommateurs afin de proposer des produits et services adaptés à leurs besoins • Construire une relation client basée sur la confiance et l'écoute, afin d'accroître les opportunités de vente auprès des clients actuels et futurs • S'assurer que les besoins clients sont couverts en interagissant avec les experts appropriés • Assurer un service client irréprochable • Gérer de façon proactive les risques • Peut-être amené à travailler en dehors des horaires réguliers • Atteindre les objectifs de vente fixés 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité à convaincre • Capacité d'écoute et de compréhension des besoins clients • Capacité à travailler en équipe • Capacité d'analyse et de résolution des problèmes afin de répondre aux besoins des clients • Excellente communication orale et écrite • Prise d'initiative et amélioration continue des compétences afin de s'adapter à un environnement changeant • Flexibilité
États-Unis Citibank	<ul style="list-style-type: none"> • Réaliser des rendez-vous réguliers au sein de l'agence ou en dehors • Echanger avec les clients de passage dans l'agence • Contribuer à la prospection de nouveaux clients • Fournir des explications et avis aux clients sur les produits proposés • Identifier les opportunités de cross-selling • Interagir avec les différents experts de l'agence afin d'être en mesure de répondre aux demandes des clients • Remplir ses objectifs de vente 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la réglementation actuelle et capacité à intégrer les évolutions • Proactivité commerciale • Capacité d'écoute • Pédagogie • Aisance relationnelle
États-Unis Citibank	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les clients à comprendre les outils et les services bancaires • Faire preuve de proactivité dans la compréhension des besoins et attentes des clients • Gérer les comptes des clients et les tenir informés des services et promotions disponibles via des rencontres ou des appels réguliers • Faire preuve de réactivité dans le traitement des demandes client • Assurer la complète satisfaction des clients, notamment dans la résolution de leurs problèmes • Remplir ses objectifs de « service à la clientèle » 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance de la réglementation actuelle et capacité à intégrer les évolutions • Proactivité commerciale • Capacité d'écoute • Pédagogie • Aisance relationnelle
États-Unis Well-Fargo	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une relation long-terme avec les clients, physiquement ou par téléphone • Comprendre les besoins financiers des clients afin de proposer des solutions personnalisées • Bien que la majorité du travail s'effectue en agence, réaliser des appels sortants et rencontrer de nouveaux clients • Etre proactif dans la proposition de services aux clients ou en les réorientant vers d'autres services afin de dépasser les objectifs de vente et les objectifs de référencement • Gérer son portefeuille • Utiliser les outils d'analyse mis à disposition afin d'identifier les opportunités de cross-selling, et réaliser des appels sortant afin d'optimiser le ratio de produits vendus par client • Aider ses collaborateurs à développer leur habilité à former les clients • Suivre les objectifs de vente quotidiennement mis à jour • Efficacement résoudre les situations de crise tout en assurant un niveau de satisfaction client maximal • Peut-être amené à travailler en dehors des horaires réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivité dans l'apprentissage des nouveaux produits et services • Capacité à atteindre ses objectifs individuels • Compétences informatiques • Aisance relationnelle • Excellente communication orale et écrite • Assiduité et fiabilité
Australie ANZ	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une relation client personnalisée et de confiance en identifiant et priorisant les besoins financiers propres à chaque client • Informer les clients sur les services innovants proposés par la banque • Développer une expertise sur l'ensemble des produits • Proposer aux clients des produits répondant à leurs besoins et objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilité client • Techniques commerciales éprouvées • Faire preuve de proactivité, d'initiative • Maîtrise des technologies • Capacité à enseigner l'usage des technologies • Capacité à s'approprier les changements • Polyvalent

Banque	Activités	Compétences
Australie Commonwealthbank	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et maintenir de fortes interactions avec les collaborateurs de l'agence et partager les bonnes pratiques • Orienter les clients vers des spécialistes : téléphonie mobile, banquiers d'affaires... affiliés à leur région • Construire et maintenir une relation client positive en identifiant et anticipant leurs besoins financiers • Développer et maintenir son réseau de clientèle 	<ul style="list-style-type: none"> • Aisance relationnelle • Proactivité dans l'identification des besoins client • Réactivité et efficacité • Connaissance des produits et services bancaires
Chine China Construction bank	<ul style="list-style-type: none"> • Atteindre les objectifs de vente en faisant la promotion active des produits et services bancaires aux clients • Identifier les besoins spécifiques des clients • Identifier les opportunités de cross-selling • Traiter les demandes générales • Se conformer aux réglementations et procédures afin d'assurer la sécurité des biens financiers des clients et de la banque 	<ul style="list-style-type: none"> • Orienté vente et résultat • Capacité à travailler sous pression • Maîtrise des outils de bureautique
Suisse UBS	<ul style="list-style-type: none"> • Développer et assurer le suivi d'un portefeuille de clients de manière autonome et axée sur les résultats • Apprécier et déterminer, de manière cohérente, le potentiel actuel et futur d'un client • Définir les besoins des clients existants et proposer des solutions adaptées à leurs profils en matière de placements, financements et de planification financière • Offrir de manière proactive un conseil personnalisé aux clients afin de maintenir des relations de confiance, sur le long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonnes connaissances des produits bancaires et des placements financiers • Excellente orientation clientèle, de l'aisance dans les contacts clients et sens aiguisé de la vente • Capacité à négocier et à créer de nouveaux contacts • Autonome et organisé • Aisance relationnelle • Esprit d'équipe • Résistance au stress
Suisse Crédit Suisse	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer et développer un portefeuille client en respectant les directives et la réglementation • Vendre des produits et services tout en développant une relation durable avec les clients • Gérer les prises de contacts intensives avec la clientèle par téléphone • Gérer les activités liées aux plaintes et aux tâches administratives 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens prononcé pour le conseil et la vente par téléphone • Esprit d'initiative et sens des responsabilités • Personnalité dynamique et forte motivation • Aisance dans l'utilisation des outils informatiques
Canada TD	<ul style="list-style-type: none"> • Etre proactif dans la prise de contact et dans l'aide apportée aux clients présents dans l'agence (aide dans l'utilisation des outils de self-service...) • Assurer un conseil personnalisé et assurer le suivi des actions en cours afin de créer une expérience client positive • Assurer son développement professionnel et personnel via l'utilisation des outils de formation mis à disposition et en assistant aux réunions de coaching / formation • • Echanger avec les clients afin de comprendre leurs besoins financiers actuels / futurs et être en mesure de leur proposer des services et produits adaptés • Contribuer aux objectifs de l'agence en dépassant les objectifs individuels de vente • Si besoin, identifier et orienter les clients vers les équipes appropriées • • Prendre connaissance de la réglementation et de la législation • Contribuer aux objectifs de l'agence en terme d'excellence opérationnelle en étant vigilant à la conformité des dossiers (conformité des crédits...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortes compétences relationnelles et interpersonnelles • Capacité d'écoute • Techniques de négociation renforcées • Maîtrise de la communication téléphonique • Connaissance de l'informatique • Créativité et innovation • Bonne communication et sens du service • Capacité d'organisation
Canada RBC	<ul style="list-style-type: none"> • Détecter les opportunités de vente • Proposer aux clients des services et produits répondant spécifiquement à leurs besoins • Assurer la satisfaction des clients par un sens du service personnalisé • Peut-être amené à travailler en dehors des horaires réguliers 	<ul style="list-style-type: none"> • Excellente communication écrite et orale • Intelligence relationnelle • Flexibilité • Connaissance des outils informatiques • Personnalité dynamique et forte motivation • Capacité d'apprentissage continue

Benchmark – Expériences bancaires à l'international

Banque	Expériences
États-Unis A m e r i c a n Express	<p>Créer une relation personnalisée :</p> <p>Le programme « Amex Sync » d'American express propose de lier sa carte bancaire aux réseaux sociaux Foursquare, Facebook, Twitter et / ou TripAdvisor. Les clients reçoivent alors des offres et des promotions personnalisées via les réseaux sociaux associés à leur carte.</p> <p>Par exemple, le client recevra automatiquement des promotions en fonction de sa position géographique ou une promotion lorsqu'il postera un tweet avec le hashtag American Express.</p> <p>Les promotions seront ensuite automatiquement appliquées lors de l'utilisation de la carte bancaire pour effectuer le paiement du produit concerné.</p>
Turquie Denizbank	<p>Utiliser les réseaux sociaux pour réaliser des actions bancaires :</p> <p>La banque turque a offerte à ses clients la possibilité d'utiliser Facebook pour la consultation des comptes, la réalisation de virements et, dans un proche avenir, toutes les transactions imaginables (paiement de facture, achat et vente de devises...).</p> <p>La page facebook de la banque compte aujourd'hui plus de 900 000 fans.</p>
Turquie Ziraat Bankasi	<p>Développer des concepts d'agences sans employés :</p> <p>Ziraat banque a développé des concepts d'agences sans employés. Le client réalise ses opérations en libre service et peut contacter un conseiller en visioconférence pour réaliser des opérations plus complexes.</p> <p>De plus, les personnes qui ne sont pas clientes ont également la possibilité d'utiliser gratuitement ces agences pour régler leurs factures et effectuer des transferts d'argent.</p>
Royaume-Uni Barclays	<p>Faciliter les échanges en interne et l'accès à l'information par la mise en place d'un réseau social :</p> <p>La banque anglaise Barclays a mis en place une solution permettant à ses collaborateurs d'échanger entre eux. Cette solution, intitulée MySite, leur permet de poster des questions / réponses sur divers sujets et de donner leur point de vue. Cet outil a été un succès puisqu'il a rapidement conquis l'ensemble des 16000 collaborateurs travaillant dans les agences. Ils l'utilisent majoritairement pour s'informer sur les nouveaux produits mais aussi pour partager sur les sujets liés aux fraudes et à la sécurité.</p>
Étas-Unis CitiBank	<p>Renforcer l'expérience client par la mise en place d'un format d'agence innovant :</p> <p>Cette nouvelle agence intègre les dernières innovations digitales et place la satisfaction client au centre de ses préoccupations. Elle offre un niveau de service unique grâce à des conseillers chargés de personnaliser au mieux la relation client et de proposer des produits adaptés aux besoins des clients.</p> <p>Elle propose notamment les services suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Six murs interactifs permettant aux consommateurs de consulter les offres et services de la banque Un libre accès au Wi-Fi Un accès 24h/24 aux distributeurs et aux bornes de visioconférence permettant d'être mis en ligne avec un conseiller expert
Australie Westpac	<p>Engager sa transformation digitale en plaçant le client au cœur de son activité et offrir une expérience en ligne unique :</p> <p>90% des services et produits sont réalisables en ligne ou en self service dans les agences</p> <p>Le personnel en agence, dont les chargés de clientèle particuliers voient leurs activités liées aux actions de premier niveau considérablement réduites</p> <p>Les chargés de clientèle particuliers ont plus de temps à consacrer à la vente et au conseil pour la gestion des produits complexes ou des demandes engageantes</p> <p>L'intégration des outils et de l'expérience client permet d'être mis en contact avec un conseiller rapidement et facilement</p> <p>La mise à disposition d'outils de chat, visio permet un dialogue en temps réel</p> <p>Les données clients sont centralisées et accessibles à l'ensemble de la force de vente pour permettre un dialogue personnalisé</p> <p>Les chargés de clientèle conseillent mieux, ont les moyens de vendre des produits adaptés aux besoins des clients et font preuve d'une grande réactivité et disponibilité.</p>
États-Unis CapitalOne	<p>Favoriser les échanges avec les clients, également un objectif des banques en ligne :</p> <p>L'objectif est de ne pas être uniquement présent sur internet et par téléphone mais de favoriser les échanges de manière conviviale. C'est ce que propose la banque en ligne américaine Capital One 360 avec la mise en place d'agences proposant cafés et Wi-Fi gratuitement.</p> <p>Les clients peuvent s'adresser à des conseillers et poser des questions sur la banque, les produits et les services bancaires.</p>

Benchmark – Évolution du rôle du vendeur dans d'autres secteurs

Secteur	Évolutions
Assurance Aviva	<p>Développer le multi-accès passe par le digitalisation de la force de vente :</p> <p>Aviva France souhaite développer le multi-accès en donnant la possibilité à ses clients d'accéder à leurs services, quel que soit le mode de relation choisi. Cette transformation numérique passe par l'équipement de la force de vente de tablettes et la mise en place d'un système de gestion électronique des documents. Les contrats peuvent par exemple, être réalisés sur internet puis relayés en agence.</p>
Assurance Axa	<p>Mettre en place des services mobiles et de self-service permet de libérer le conseiller de tâches à faible valeur ajoutée et de développer l'interactivité et les modalités de contact entre les clients et leurs conseillers :</p> <p>L'espace client en ligne proposé chez AXA permet d'accéder à une multitude de services, et offre la possibilité de télécharger soi-même ses attestations d'assurance, de modifier ses coordonnées, de payer sa quittance, de suivre ses remboursements santé, d'uploader certaines pièces justificatives, de prendre rendez-vous avec son conseiller ou de suivre l'évolution de son sinistre.</p> <p>Des services sont également accessibles sur une application mobile, « Mon Axa », via un simple code à quatre chiffres. Il est également possible d'accéder à ses comptes, de contacter un conseiller, de gérer ses contrats et d'accéder à l'ensemble des services.</p>
Assurance April	<p>Assurer la satisfaction client via l'équipement d'outils digitaux, la montée en gamme et la spécialisation de la force de vente :</p> <p>APRIL Assurances met le client au centre de sa stratégie et a pour objectif constant la satisfaction client.</p> <p>Des systèmes de remontées permanentes d'informations et des outils de mesure de la satisfaction et de l'accueil client sont mis en place. Afin d'apporter des réponses pertinentes, les équipes sont spécialisées sur un domaine de compétence.</p> <p>Afin d'accompagner au mieux les courtiers dans l'exercice de leur métier, APRIL Assurances a mis en place un système de bureau virtuel incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> Un espace de vente en ligne (devis, adhésion et aide au diagnostic) Le suivi du parcours des dossiers client Un espace de partage de l'information (forum, chat...) <p>La société a également mis en place des clubs destinés à développer l'écoute, l'échange et le partage de bonnes pratiques entre courtiers.</p>
Distribution BestBuy	<p>S'imposer comme le meilleur distributeur implique de renforcer le rôle de conseiller de ses vendeurs :</p> <p>Afin de renouer avec la croissance et s'imposer comme le meilleur distributeur multicanal américain, Best Buy a lancé le programme « Renew Blue », qui consiste à :</p> <ul style="list-style-type: none"> Réinventer la relation client en mettant l'accent sur les ventes en ligne, le multicanal et l'amélioration du service en magasin Exploiter de façon intelligente les fichiers client Remobiliser les collaborateurs et renforcer le rôle de conseiller des vendeurs <p>Best Buy utilise également les outils numériques pour maintenir le contact avec le client :</p> <p>Une fois l'achat réalisé en magasin, le client reçoit un mail personnalisé quelques jours après son achat : il est signé du nom du vendeur qui l'a servi avec la carte de tous leurs magasins aux Etats-Unis, adresse email, numéro de téléphone, adresse facebook, compte Twitter...</p>
Distribution Darty	<p>Développer de nouveaux concepts de magasin implique de digitaliser la force de vente :</p> <p>Fin 2013, Darty a inauguré son nouveau concept de magasin connecté en faisant le choix de se doter de dispositifs interactifs à destination des clients et des vendeurs pour favoriser les synergies entre le commerce physique et l'e-commerce :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Wi-Fi est accessible gratuitement Des bornes connectées sont mises à disposition, pour permettre aux clients d'expérimenter un parcours d'achat véritablement cross-canal Les vendeurs sont équipés de tablettes connectées, pour leur permettre d'accéder à l'ensemble des références et fiches produits ainsi qu'à l'état des stocks en temps réel. A terme, l'encaissement via tablette est envisagé <p>Le magasin est réorganisé pour améliorer l'expérience client, développer le libre service et favoriser l'achat d'impulsion</p> <p>Le système « click & collect » est mis en place permettant au client d'aller chercher en magasin les produits achetés en ligne</p>
Distribution Sephora	<p>Personnaliser la relation client implique aux vendeurs de disposer de données client traitées :</p> <p>Les vendeurs sont équipés d'outils digitaux, permettant d'utiliser une application CRM « MySephora ». Elle donne accès aux informations des clients porteurs de la carte de fidélité : coordonnées du client, historique d'achat, nombre de points, panier moyen, types de produits, les marques qui ne sont plus achetées...</p> <p>Le système fournit également des recommandations qui permettent aux vendeurs de faire des suggestions personnalisées de produits et d'indiquer pour chaque suggestion si le client "aime" ou "n'aime pas".</p>

Secteur	Évolutions
Distribution Converse	<p>Personnaliser les produits et la relation client :</p> <p>Il est possible de personnaliser ses produits en magasin via des tablettes ou directement en ligne. Le produit peut ensuite être récupéré en magasin deux jours plus tard, ou être envoyé chez le client.</p>
Distribution Fnac	<p>Personnaliser la relation client nécessite de mettre à disposition des vendeurs des données client traitées :</p> <p>Afin de permettre aux vendeurs du magasin de Bercy, à Paris, de mieux conseiller leurs clients et de personnaliser leur relation, les vendeurs ont été dotés de tablettes leur permettant d'accéder à l'historique d'achat des clients. De plus, la FNAC a développé une logique cross-canal en dotant son magasin de bornes interactives qui permettent au client de commander sur internet des produits non disponibles en magasin. Pour ne pas pénaliser les vendeurs, ils sont désormais intéressés aux ventes réalisées sur le site web de la marque.</p> <p>De plus, la FNAC a virtualisé son SAV, pour lequel elle utilise entre autre sa page facebook.</p>
Distribution Philips	<p>Redevenir compétitif par la redéfinition du mode opératoire des vendeurs :</p> <p>Philips Lighting souhaite transformer l'acte de vente de ses vendeurs afin de pallier à une multiplication des sites en lignes, à une concurrence accrue et à une clientèle de plus en plus exigeante. Les vendeurs doivent donc modifier leur mode opératoire :</p> <p>Etre plus efficaces en augmentant le taux de transformation client</p> <p>Passer de méthodes de ventes orientées produits à des méthodes orientées client</p> <p>Travailler en équipe et non en silo pour être plus efficient et partager les bonnes pratiques</p>
Distribution B l o o m i n g - dale's	<p>Personnaliser la relation client et renforcer la proximité en équipant la force de vente d'outils digitaux :</p> <p>Les vendeurs de produits de beauté utilisent des tablettes pour réaliser un diagnostic de la peau des clients et commander pour eux les produits les plus adaptés et les faire livrer directement chez eux. Les tablettes sont rarement en libre service: l'objectif est de créer une relation de proximité avec le client</p> <p>Le vendeur accompagne le client dans le magasin et poursuit cette relation on-line.</p>
Automobile BMW	<p>Personnaliser la relation client et renforcer la proximité en équipant sa force de vente d'outils digitaux :</p> <p>Le conseiller commercial des concessions BMW est désormais équipé d'une tablette. En effet, la vente se conclue en général sur le siège du modèle essayé, reconfiguré suivant la couleur souhaitée grâce à la représentation virtuelle des modèles en 3D (les clients se voient remettre des lunettes 3D). La mise en place d'une interface avec le système informatique de l'usine active immédiatement la commande.</p>
Immobilier Avis	<p>Développer des formations internes pour renforcer l'expertise des vendeurs :</p> <p>Aujourd'hui, 80% des recherches de biens immobiliers s'effectuent sur internet et une vente sur deux entre particuliers. Avis souhaite donc revisiter son approche métier en développant l'expertise de ses professionnels et en accompagnant durablement ses clients.</p> <p>Un programme d'expertise immobilière a été mis en place afin de renforcer une approche métier qualitative. Les vendeurs suivent une formation poussée allant de 12 à 24 mois afin de renforcer leur expertise. Cette nouvelle approche du métier s'accompagne d'un suivi client proposant un accompagnement immobilier dans la durée, aux différentes étapes de leur vie.</p> <p>A travers ce programme, Avis souhaite développer un concept d'agence immobilière en phase avec les tendances du commerce de proximité : culture de l'accueil, conseil personnalisé, convivialité des espaces et des échanges, expérience d'achat.</p>
Formation Fora	<p>Développer des formations adaptées aux vendeurs :</p> <p>Fora propose une formation adressée aux vendeurs évoluant dans un environnement omnicanal et connecté afin d'adapter leur métier aux nouveaux comportements d'achat des clients. La formation est divisée en deux parties :</p> <p>Comprendre le client d'aujourd'hui : leurs modes de consommation, les nouveaux parcours d'achat, les objectifs des points de vente, la nouvelle mission et les plus-values du vendeur</p> <p>Les étapes d'une vente réussie :</p> <p>savoir accueillir tous types de client et déclencher positivement le contact</p> <p>savoir découvrir le profil du client, son parcours d'achat physique et/ou digital et ses motivations de visite</p> <p>savoir argumenter et démontrer les avantages du produit pour le client</p> <p>savoir conclure la vente pour transformer tous types de visiteur en client satisfait et fidèle</p>
Assurance Axa	<p>Mieux recruter ses conseillers commerciaux :</p> <p>Axa a officialisé en 2014 son nouveau partenariat mondial avec le réseau social professionnel LinkedIn. Un accord qui confirme la stratégie digitale de l'assureur, avec un triple objectif : recruter, communiquer et vendre.</p>

Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes **dans la banque**

Responsable de l'Observatoire

François Laffond
flaffond@afb.fr

Communication de l'Observatoire

Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

BMEP - 18, rue La Fayette 75009 PARIS - 01 48 00 50 29