



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE MÉTIER

Janvier 2017

Les métiers de l'accueil et de services à la clientèle

*Cognizant Business Consulting
Grégoire Forbin, Rolland Mougnot
et Stéphane Court*



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

Janvier 2017

Les métiers d'accueil et de services à la clientèle



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

Grégoire Forbin, Rolland Mougnot et Stéphane Court
Cognizant Business Consulting



Cognizant

Sommaire

Remerciements	7
Contexte	9
Méthodologie	10
Périmètre	11
1. Les métiers d'accueil et de services à la clientèle	12
1.1 Profil	12
1.2 Activités et compétences	19
1.3 Attouts et facteurs d'insatisfaction	23
2. Évolution des métiers d'accueil et de services à la clientèle	26
2.1 Les facteurs de transformation	28
2.2 Vers un nouveau modèle d'accueil	30
2.3 Impacts du nouveau modèle	
3. Les dispositifs d'accompagnement RH	37
3.1 Fluidifier la mobilité des chargés d'accueil en réponse à la réduction des postes	37
3.2 Adapter et enrichir les actions de formation à l'activité d'accueil	38
3.3 Adapter les profils et sources de recrutement	40
3.4 Ajuster l'évaluation et le management de la performance	41
3.5 Reconnaître et appuyer le rôle clé du Directeur d'agence dans son rôle de leader des transformations	41
Conclusion	42

Remerciements

Cette étude est le fruit d'entretiens menés entre juin et octobre 2016 auprès de plusieurs acteurs de référence de la force de vente et d'ateliers de travail. Les observations et analyses présentées dans ce document s'appuient donc 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 :

- BPCE
- BNP Paribas
- Groupe Crédit Agricole
- La Banque Postale
- Société Générale

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.

L'Observatoire a souhaité réaliser une étude prospective sur l'évolution des métiers d'accueil et de services à la clientèle.

- proposer des recommandations sur l'accompagnement des collaborateurs (prérequis en matière de formation, ajustement des parcours de carrière et de mobilité...).

Cette étude a été :

- suivie par le Comité de Pilotage de l'Observatoire,
- menée par le cabinet Cognizant Business Consulting, qui a conduit les entretiens et les groupes de travail, et a assuré la rédaction de l'étude.

Le planning de l'étude a été le suivant :

- cadrage de l'étude : début juin 2016,
- réalisation de l'étude : juin – décembre 2016.

Objectifs de l'étude

Cette étude prospective vise trois objectifs :

- procéder à une analyse détaillée des métiers d'accueil et de services à la clientèle (principales activités, tâches associées, compétences requises, profils des collaborateurs...) et les emplois associés (effectifs, qualification, âge, mobilités...),
- offrir une vision prospective en identifiant les facteurs d'évolution (économiques, technologiques, organisationnels...) et leurs impacts qualitatifs et quantitatifs sur les métiers d'accueil et de services à la clientèle,



Méthodologie

Cette étude s'appuie sur plusieurs sources :

- les données sociales de l'Observatoire sur les effectifs, leurs caractéristiques démographiques et les flux entrants et sortants, fournies par l'équipe statistiques de l'Association Française des Banques (AFB),
- 5 groupes de travail dédiés, organisés par le consultant selon une méthode participative, qui ont réuni des interlocuteurs relevant de 5 établissements bancaires au cours du mois de septembre 2016,
- 2 réunions de collaborateurs exerçant ou ayant exercé le métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle,
- un échantillon de managers intermédiaires encadrant les processus d'accueil, de service à la clientèle et de distribution (Directeur de Groupe, Directeur de Programme, DRH Corporate),
- un échantillon de représentants de la fonction RH (Chef de Projet Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Responsable Ressources Humaines de terrain),
- un échantillon de managers de premier niveau (Directeur de grande agence, Directeur d'agence de taille intermédiaire);
- un échantillon de collaborateurs exerçant ou ayant exercé le métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle.

Une dizaine d'entretiens individuels semi-guidés avec des représentants de la fonction Ressources Humaines et de Direction de Programme, et des représentants de délégations syndicales.

Périmètre

Cette étude couvre l'ensemble des emplois-types du métier-repère de Chargé d'accueil et de services à la clientèle :

- Chargé d'accueil,
- Hôte d'accueil,
- Guichetier,
- Chargé de service clientèle,
- Chargé de renfort commercial,
- Assistant commercial,
- Téléopérateur.

Liste non exhaustive des emplois-types du métier-repère de Chargé d'accueil et de services à la clientèle (source : Observatoire des métiers de la banque)

Cette étude se concentre sur les emplois-types situés en agence, dans la mesure où ils sont les plus fortement impactés par les évolutions en cours.



1. Les métiers d'accueil et de services à la clientèle

1.1 Profil

1.2 Activités et compétences

1.3 Atouts et facteurs d'insatisfaction

1.1 Profil

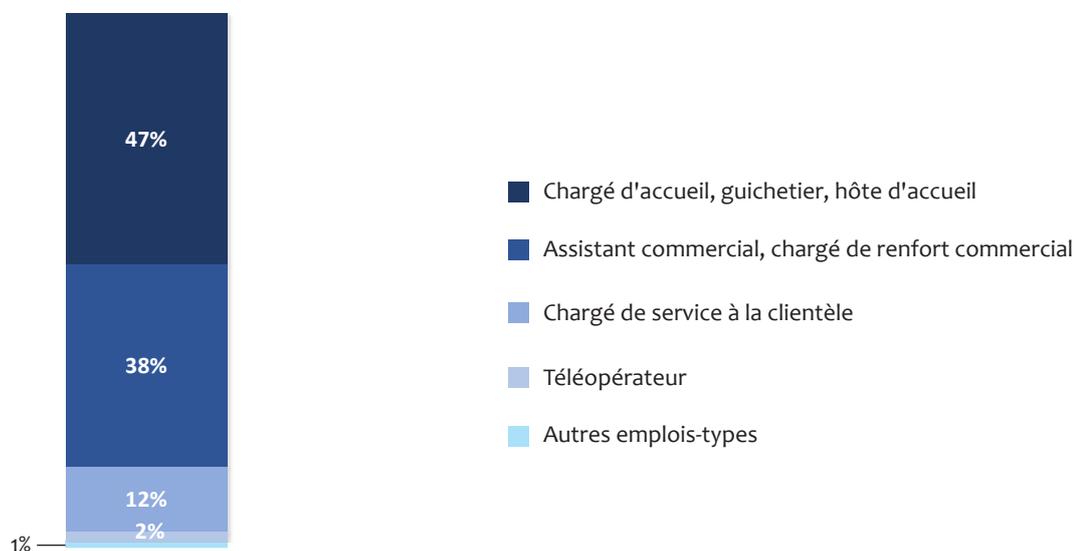
Une diversité d'emplois-types

Fin 2015, les **13 000 collaborateurs** – soit 7% de l'effectif total des banques AFB - recensés dans le métier-repère de Chargé d'accueil et de services à la clientèle occupaient **une dizaine d'emplois-types** (source : Données statistiques AFB à fin 2015) :

- **près de la moitié occupait un emploi-type de Chargé d'accueil** (46% de l'effectif renseigné), de Guichetier ou d'Hôte d'accueil (1%),
- **une part presque aussi importante occupait un emploi-type d'ordre explicitement commercial**, qu'il s'agisse de l'emploi-type d'Assistant commercial (27%) ou de celui de Chargé de renfort commercial (11%),

- environ 12% d'entre eux occupaient l'emploi-type de Chargé de service clientèle, à mi-chemin en quelque sorte entre l'accueil et le commercial,
- environ 2% celui de téléopérateur (relation à distance).

Répartition des effectifs par emploi-type



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

La part marginale de collaborateurs occupant l'emploi-type de « Guichetier » (moins de 1%) reflète la quasi-disparition depuis les années 2000 du modèle du guichet au profit de **l'institutionnalisation du modèle de l'accueil spécialisé**, dans lequel l'accueil devient un métier en soi tenu par une partie seulement des collaborateurs de l'agence chargés des opérations courantes et de la gestion des automates.

Plus d'un tiers des chargés d'accueil et de services à la clientèle occupent un emploi d'ordre commercial. Le poids de ces effectifs souligne **l'intensification des missions commerciales** qui leur sont confiées. L'assistant commercial et le chargé de renfort commercial travaillent en étroite collaboration avec les chargés de clientèle particuliers.

Le « Chargé de service clientèle » peut être quant à lui considéré comme un emploi-type à mi-chemin entre l'accueil et le commercial.

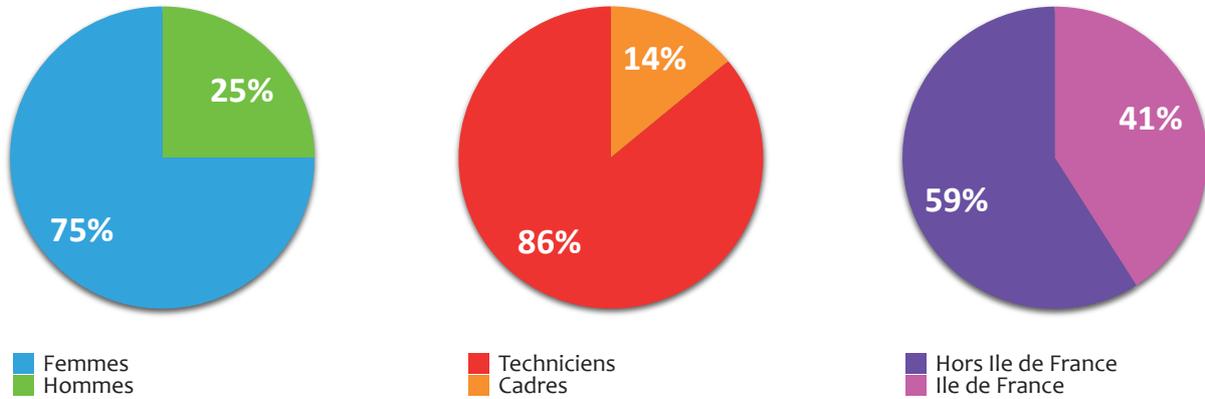
La faible proportion de téléopérateurs dans l'effectif du métier peut être en partie attribuée à la montée en gamme des Centres de Relation Client, à la fois en force de frappe commerciale

et en apport d'expertise : à l'instar du Chargé d'accueil et de services à la clientèle situé en agence, le téléconseiller a en charge à la fois l'accueil et la résolution d'un large éventail de demandes clients.

« Les téléopérateurs évoluent vers des postes de conseillers clientèle grand public ou dans une moindre mesure de conseillers d'accueil avec portefeuille. Ils ont des responsabilités de plus en plus commerciales. »

« Les chargés d'accueil en CRC sont de plus en plus compétents, ils disposent de véritables compétences bancaires, et ce sont des postes où l'on reste plus longtemps qu'auparavant. »

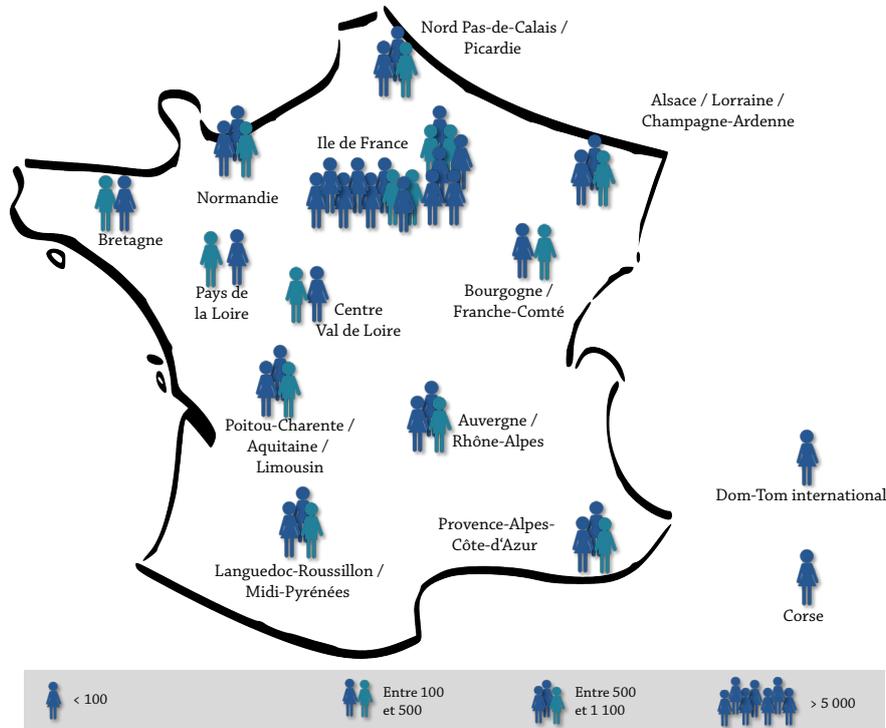
Genre, statut et localisation des chargés d'accueil et de services à la clientèle



La population des Chargés d'accueil et de services à la clientèle est composée :

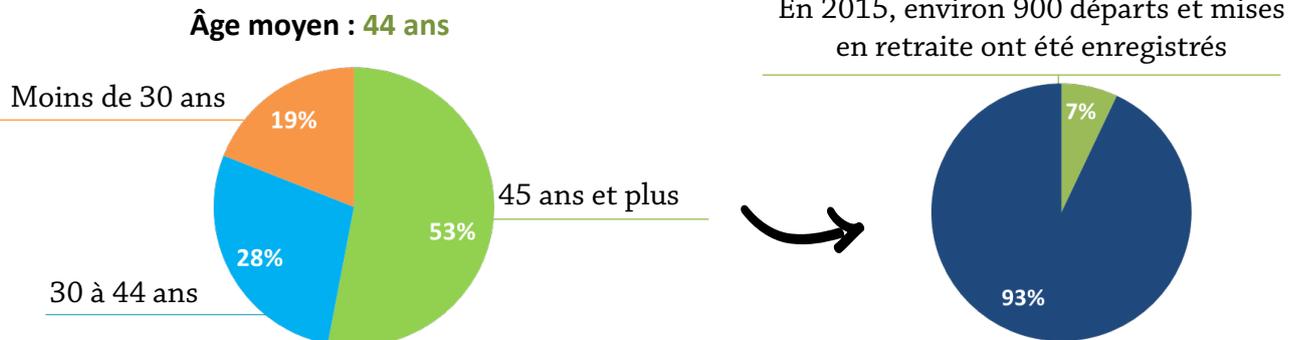
- **majoritairement de femmes** (75%), alors qu'elles sont présentes à 57% dans la Branche,
- **principalement de techniciens** (86%), alors que l'effectif de la Branche est composé majoritairement de cadres (60%),
- **essentiellement de personnes en CDI** : 95%, légèrement moins qu'au niveau de la Branche (98,5%). Les CDI ne représentent que 42% des embauches, contre 68% dans la Branche,
- **située hors Ile de France** (60%), à l'inverse de l'effectif de la Branche (41% hors Ile de France).

Répartition géographique des chargés d'accueil



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

Pyramide des âges présageant de nombreux départs en retraite à 5 ans



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

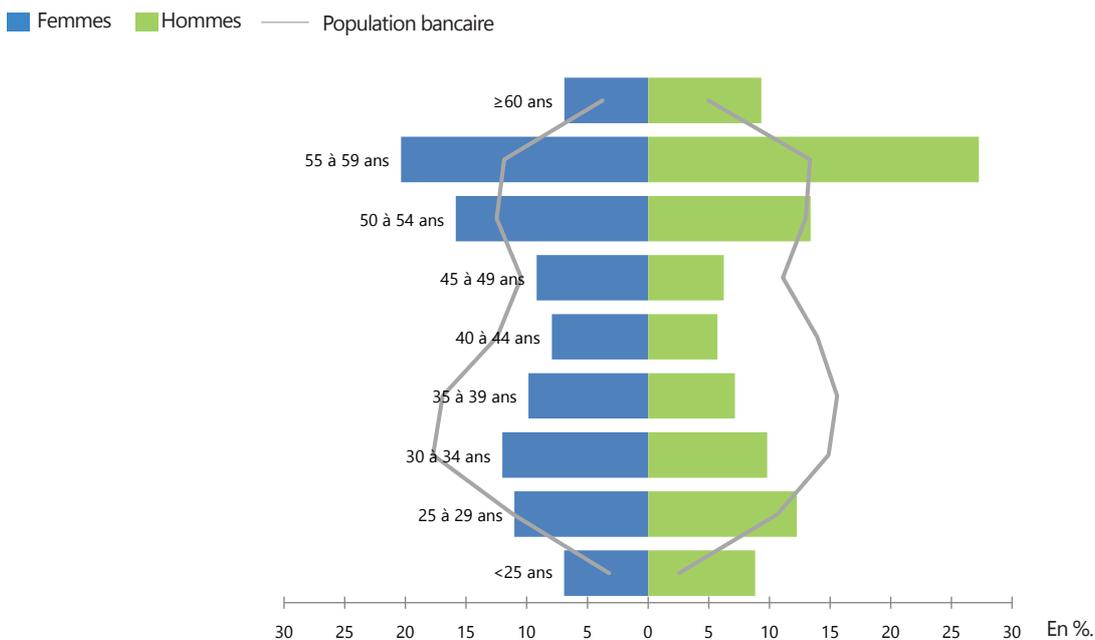
L'âge moyen des Chargés d'accueil et de services à la clientèle est de 2 ans supérieur à celui de la Branche (44 ans contre 42 ans), et de 3 ans supérieur à celui des techniciens dans la Branche (40,8 ans). Cet écart significatif, qui s'explique par le poids des plus de 54 ans dans l'effectif des Chargés d'accueil et de services à la clientèle, masque cependant une **diversité des profils d'âge**.

En comparaison de la Branche, la pyramide des âges des chargés d'accueil présente :

- une part nettement plus importante des 45 ans et plus (53% contre 41%),
- une part bien moindre des 30 à 44 ans (28% contre 45,5%),
- une part plus élevée des moins de 30 ans (19% contre 14%).

Cette structure en pyramide inversée (cf. graphiques ci-après) induit un volume annuel de départs en retraites substantiel dans les prochaines années.

Pyramide des âges



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

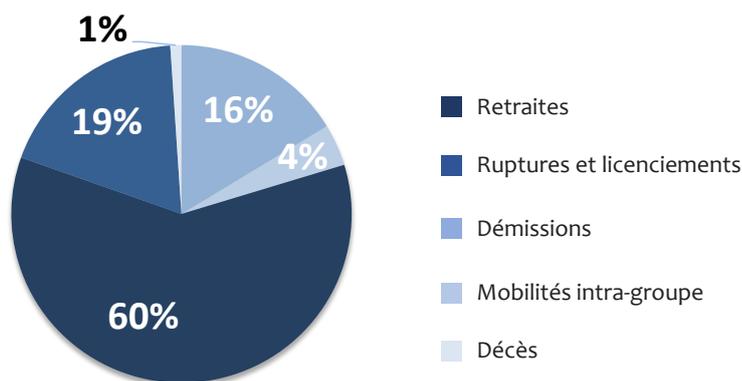
Un niveau de départs élevé, en particulier de départs en retraite

Environ 1 500 Chargés d'accueil et de services à la clientèle ont quitté leur établissement en 2015, soit environ 12% de l'effectif CDI à fin 2015, **un taux nettement supérieur à celui estimé au niveau de la Branche** sur la même période (7%). **Les départs pour motif de retraite** représentent environ 60% du total des départs de Chargés d'accueil et de services à la clientèle en CDI, alors qu'ils représentent 42% des départs CDI au niveau de la Branche.

Ces quelque 1 500 départs comprennent :

- **près de 900 départs à la retraite et mises à la retraite,**
- environ 280 ruptures de contrat et licenciements,
- environ 250 démissions, en ligne avec le taux de démission dans la Branche,
- environ 60 mobilités intra-Groupe¹.

Sorties contractuelles par motifs



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

En 2015, environ 900 départs et mises en retraite ont été enregistrés, soit environ 7% de l'effectif de départ. Dans les 5 prochaines années, **on peut estimer le nombre de Chargés d'accueil et de services à la clientèle susceptible de partir en retraite² à environ 25% de l'effectif à fin 2015.**

¹ Désignant les mobilités d'une entité économique autonome (enseigne, filiale...) à une autre à l'intérieur d'un même Groupe, par exemple de BNP à Personal Finance.

² Si l'on applique en simplifiant l'hypothèse d'un taux de départ en retraite des collaborateurs de 100% au cours de leur 62ème année (l'âge moyen de départ en retraite dans le métier étant de 60,8 ans en 2015).

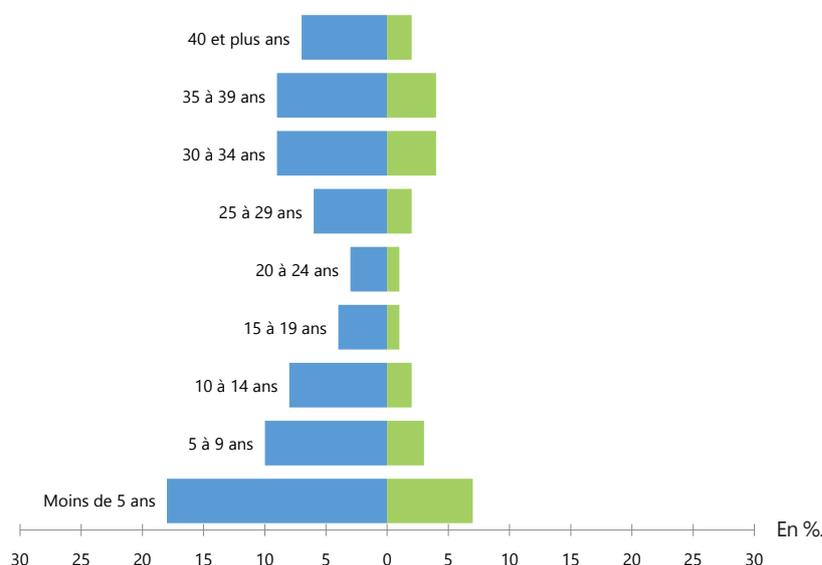
Une population avec une moyenne d'ancienneté élevée qui laisse progressivement place à une nouvelle génération

L'ancienneté moyenne des Chargés d'accueil et de services à la clientèle dans leur Groupe est de 4 ans supérieure à l'ancienneté moyenne dans la Branche (19,4 ans contre 15,4 ans), et de 3 ans supérieure à

celle des techniciens dans la Branche (16,2 ans). Cet écart substantiel s'explique par la longévité dans le métier d'une classe d'âges encore nombreuse.

Pyramide des anciennetés des Chargés d'accueil et de services à la clientèle dans leur établissement

■ Femmes ■ Hommes



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

Des perspectives intéressantes de mobilités internes et de promotions

En 2015, on estime à près de 2 200 le nombre de mobilités internes dont les Chargés d'accueil et de services à la clientèle ont pu bénéficier.

En considérant que la très grande majorité des bénéficiaires n'ont connu qu'une seule mobilité dans l'année, l'on peut affirmer que **près de 18% des collaborateurs** du métier en CDI à fin 2015 – 21% des techniciens en CDI et 6% des cadres en CDI ; 19% des femmes en CDI et 19% des hommes en CDI – **ont**

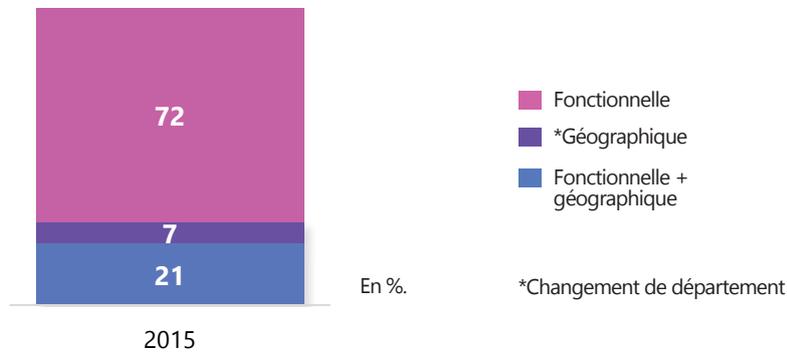
fait l'expérience d'une mobilité interne au cours de l'année 2015.

Sur les 2 200 mobilités on compte :

- environ 72% des collaborateurs qui ont connu une mobilité fonctionnelle³,
- environ 21% une mobilité fonctionnelle et géographique,
- et environ 7% une mobilité strictement géographique.

³ Définie comme un changement d'emploi, à l'intérieur du métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle, ou vers un autre métier (chargé de clientèle particuliers, gestionnaire de back office...).

Répartition des différents types de mobilités



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

Outre les mobilités internes, près de **1 200 promotions⁴** de Chargés d'accueil et de services à la clientèle ont eu lieu en 2015, bénéficiant, en appliquant la même hypothèse de non-cumul, à environ 9% de l'effectif CDI à fin 2015 – 10% des femmes en CDI et

10% des hommes en CDI ; 12% des moins de 30 ans, 12% des 30-44 ans et 6% des plus de 44 ans – soit un taux légèrement supérieur au taux moyen de promotions dans la Branche (9%).

Un volume important de recrutements

Environ 2 600 candidats ont été embauchés en 2015 pour des postes relevant du métier-repère de Chargé d'accueil et de services à la clientèle.

Ce volume important d'embauches peut surprendre au regard des projets d'optimisation et de synergie en cours.

Deux pistes d'explications peuvent être avancées à partir des données disponibles :

- **la mobilité fonctionnelle et les départs en retraite touchant une part conséquente de l'effectif** (23% en cumulé), il convient par ailleurs de remplacer parmi ces collaborateurs mobiles ceux qui quittent le métier ou la profession.

En particulier, de nombreux établissements continuent d'embaucher à des postes de Chargé d'accueil et de services à la clientèle des jeunes diplômés qui ont vocation à évoluer rapidement vers un métier de conseiller de clientèle,

- **la plupart de ces embauches ont été réalisées en CDD** (58%), et ces recrues, comblant les départs (en particulier : mobilités et retraites), n'auraient pas nécessairement vocation à demeurer dans leur poste au-delà de l'échéance de leur CDD.

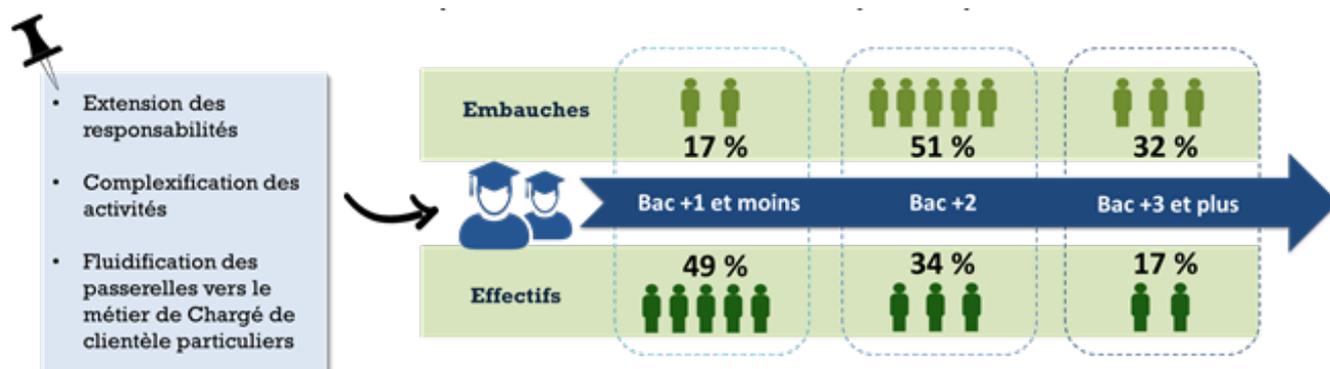
⁴ Au sens d'un changement de niveau de classification dans la Convention Collective.

Un métier requérant un niveau d'études plus élevé

Si la part des bac+2 et plus dans les embauches demeure inférieure à celle de la Branche (90%), les candidats embauchés en tant que Chargés d'accueil et de services à la clientèle **tendent à être de plus en plus diplômés** : les bac+2 et plus ont représenté 83% des embauches en 2015 contre 79% en 2010 ; les bac +4 et plus ont quant à eux représenté 10% des embauches en 2015 contre 6% en 2010.

Cette tendance est cohérente avec **l'extension des responsabilités des Chargés d'accueil et de services à la clientèle avec la complexification de leurs activités** (gestion totale ou partielle d'automates et d'outils digitaux, orientation davantage commerciale, multiplication et sophistication des produits), et avec la fluidification des passerelles vers le métier de Chargé de clientèle particuliers.

Afin de faciliter la transition entre les études et un premier métier bancaire toujours plus exigeant, les établissements bancaires offrent **des possibilités d'alternance sous forme d'apprentissage ou de professionnalisation**. Ces parcours sont conduits avec succès puisque 56% des alternants occupant un emploi 6 mois après l'obtention de leur diplôme, sont embauchés dans leur banque d'accueil, et 20% dans une autre banque (source : enquête tri-annuelle sur le devenir des alternants, Observatoire des métiers de la banque). Environ 1 600 Chargés d'accueil en 2015 étaient ainsi en alternance.



Source : Données statistiques AFB à fin 2015

1.2 Activités et compétences

Le métier-repère de chargé d'accueil recouvre plusieurs emplois-types. Selon le type d'agence, l'établissement, les missions confiées au chargé d'accueil requièrent des compétences techniques et comportementales différentes.

En comparaison avec les autres métiers-repères de la banque, ce métier présente une hétérogénéité particulière.

Cependant, les chargés d'accueil et de services à la clientèle partagent des activités et des compétences communes : accueillir, renseigner, orienter et vendre aux clients les produits et services de base.



Des activités articulées autour de la relation client

D'après les interlocuteurs interrogés, le Chargé d'accueil et de services à la clientèle, positionné au point de départ de la relation client, est guidé dans toutes ses activités par l'impératif de répondre aux questions et aux besoins du client.

Comme l'énonce la fiche du métier-repère de Chargé d'accueil et de services à la clientèle : « Le chargé d'accueil et de services à la clientèle est le

premier contact du client en agence. Il accueille, renseigne et oriente la clientèle. Son activité est centrée sur la relation commerciale » (source : Guide des métiers de la Banque).

Les principales activités du Chargé d'accueil et de services à la clientèle

(d'après les participants aux groupes de travail)

<p>ACCUEILLIR, physiquement et au téléphone</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Ecouter</i> » • « <i>Interagir avec le client qui entre, que l'on soit derrière un guichet traditionnel, derrière un fin pupitre, dans un bureau proche, ou debout avec un ipad dans les mains</i> » • « <i>Le téléphone c'est aussi de l'accueil</i> »
<p>CONSEILLER, SATISFAIRE et ORIENTER</p>	<ul style="list-style-type: none"> • « <i>Trouver une solution par soi même à 80% des demandes ou aiguiller vers le bon interlocuteur</i> » • « <i>Anticiper, écouter et répondre aux besoins du client</i> » • « <i>Orienter les clients vers les distributeurs et les bornes</i> » • « <i>Les chargés d'accueil avec portefeuille ont des objectifs de placement basiques mais ils doivent surtout favoriser un rendez-vous avec le conseiller client</i> »

Ainsi, l'accueil dans toutes ses formes – au téléphone, par mail ou en personne, derrière un pupitre ou en déplacement à la rencontre des clients qui entrent dans l'agence – vise à assurer la meilleure prise en charge du client, à travers :

- un **apport d'informations**, en réponse à une variété de questions de la part de clients et de non-clients qui exige d'autant plus de connaissances, de curiosité et d'initiative que les réponses ne sont pas prédéfinies,
- une **orientation** vers un conseiller de clientèle ou un expert (à cet égard, il n'est pas exceptionnel qu'un non-client se présente à l'accueil et demande à rencontrer quelqu'un pour parler du placement d'une somme importante qu'il vient de recevoir),

- les **actions commerciales** (vente au guichet de produits d'épargne à régime spécial, rebond commercial, phoning...), un volet du métier qui a considérablement gagné en importance,
- la **gestion des opérations courantes** (gestion des prélèvements, virements, réclamations Cartes de paiement et oppositions de chèques ; gestion de caisse et délivrance d'espèces...),
- la **gestion des opérations de back-office** (traitement des récépissés, contrôle des automates...).

Ces actions peuvent être réalisées en autonomie ou en collaboration avec les conseillers de l'agence et du Centre Relation Client. Le Chargé d'accueil et de services à la clientèle – « un métier qui fait le lien

» dixit un des Responsables RH rencontrés – tient un **rôle pivot dans les processus de distribution, ce qui l'amène à interagir avec de nombreux acteurs par-delà même de l'agence.**

Les principaux interlocuteurs du Chargé d'accueil et de services à la clientèle

(d'après les participants aux groupes de travail)

<p>LES ACTEURS DE L'AGENCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les collègues : conseillers de clientèle, conseillers professionnels, conseillers patrimoniaux • Le Directeur de l'agence et son adjoint • Son binôme à l'accueil (« mobilisé » et « mobilisable »)
<p>LES ACTEURS DE L'ETABLISSEMENT au-delà de l'agence</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les « experts » de l'agence principale • Les plateformes d'« appui commercial »

Des activités pouvant varier selon la taille et la localisation de l'agence

L'éventail et la nature des activités peuvent fluctuer selon les périmètres considérés.

Ainsi, la taille des agences et leur zone de chalandise expliquent en partie la diversité rencontrée dans le métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle, comme l'illustrent les exemples ci-dessous.

- Dans les petites agences comprenant jusqu'à 3-4 salariés, en particulier dans celles situées en zones rurales éloignées de renfort possible en personnel de middle office et de back office, le métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle tend traditionnellement à incorporer certaines des activités du gestionnaire de back office et du spécialiste des opérations bancaires.

- La généralisation d'automates aux fonctionnalités élargies impacte différemment les Chargés d'accueil et de services à la clientèle, selon qu'ils travaillent dans une agence de centre-ville connaissant un flux important et régulier de clients ou dans une agence rurale moins fréquentée, dans une agence avec des clients professionnels peu adeptes des outils digitaux ou dans une agence où les particuliers les utilisent communément.

- Dans les agences comptant une clientèle haut-de-gamme ou une clientèle rurale, le Chargé d'accueil et de services à la clientèle se doit de reconnaître les clients plus encore que dans d'autres agences.

Une intensité des missions commerciales variable

Depuis une dizaine d'années, **l'intensification commerciale des missions confiées aux Chargés d'accueil et de services à la clientèle est notable**, qu'il s'agisse d'assister les conseillers de clientèle dans la gestion de dossiers depuis leur ouverture, de vendre des cartes de paiement ou des produits d'épargne à régime spécial, ou encore de mener des campagnes téléphoniques. Ces responsabilités commerciales peuvent inclure la gestion d'un portefeuille d'entrée de gamme grand public, partagé avec les autres chargés d'accueil de l'agence (environ 1 000 - 2 000 clients) ou propre à chaque chargé d'accueil (environ 300-400 clients).

La responsabilité d'un portefeuille en gestion est souvent conçue comme une préparation au métier de Chargé de clientèle particuliers, au point de faire l'objet dans certains périmètres d'un emploi spécifique de « conseiller d'accueil et de portefeuille » rassemblant jusqu'à 30% de l'effectif des Chargés d'accueil et de services à la clientèle.

Des prérequis comportementaux et techniques

Compte tenu de l'intensification commerciale et de la montée des exigences règlementaires, **le Chargé d'accueil et de services à la clientèle doit s'appuyer sur un socle de compétences à la fois comportementales et techniques**, qu'il mobilise en situation de manière combinée.

Les Chargés d'accueil sollicités mettent en avant des compétences, relevant de trois blocs : l'orientation client, la relation client et les techniques bancaires. Les compétences identifiées par les participants aux groupes de travail font écho à celles de la fiche métier existante, qui souligne également l'importance des compétences numériques.

Les principales compétences du Chargé d'accueil et de services à la clientèle

(d'après les participants aux groupes de travail)

ORIENTATION CLIENT	Disponibilité
	Ecoute
	Empathie
MAITRISE RELATIONNELLE	Relationnel client
	Patience
	Réactivité et adaptabilité
	Agilité individuelle et intelligence collective
TECHNIQUES BANCAIRES	Polyvalence

Les compétences attendues dans le métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle

PROFIL

Compétences attendues

Connaissances - savoir

- Connaître les consignes de sécurité des biens et des personnes
- Connaître les procédures administratives et comptables
- Connaître les produits et services bancaires de base

Compétences comportementales - savoir-être

- Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
- Mettre en application les méthodes et techniques commerciales
- Avoir le sens de l'initiative
- Savoir communiquer à l'écrit et à l'oral
- Savoir s'adapter
- Savoir écouter
- Savoir travailler en équipe

Compétences opérationnelles - savoir-faire

- Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes
- Conseiller le client dans ses opérations bancaires de base
- Savoir gérer les situations d'urgence

Compétences numériques

Socle de compétences minimales en numérique commun à tous les métiers-repères

Source : Observatoire des métiers de la banque

1.3 Les atouts et facteurs d'insatisfaction

Les atouts

Les Chargés d'accueil et de services à la clientèle interrogés ont mis en avant les nombreux atouts que présente le métier :

- **la considération des clients**, à l'égard desquels le Chargé d'accueil et de services à la clientèle est 'le visage et l'ambassadeur' de la banque,
- **la reconnaissance des Chargés de clientèle particuliers / professionnels / entreprises**, qui

peuvent compter sur l'aide des Chargés d'accueil dans leurs tâches administratives et commerciales,

- **la variété des domaines d'activités**, des outils et des compétences mobilisées,
- **l'interaction avec l'ensemble des collaborateurs.**

Les « plus » du rôle de Chargé d'accueil et de services à la clientèle

(d'après les participants aux groupes de travail)

INTERACTIONS positives avec les CLIENTS	<ul style="list-style-type: none">• « On connaît tous les clients »• « Avoir la confiance des clients »
RECONNAISSANCE INTERNE	<ul style="list-style-type: none">• « Les conseillers apprécient l'aide des chargés d'accueil, que ce soit pour pré-qualifier un dossier en amont ou pour assister dans les tâches administratives en aval »
VARIÉTÉ des registres d'intervention	<ul style="list-style-type: none">• « Pas mal de compétences, polyvalence »• « Des tâches variées »• « Un grand nombre de techniques et de logiciels à mobiliser »• « Le client fait votre journée »

• **Métier-tremplin** : Les activités du chargé d'accueil et de services à la clientèle, notamment commerciales, et les compétences requises à l'exercice de ce métier tendent à se rapprocher de plus en plus à celles du chargé de clientèle particuliers. On note aujourd'hui une convergence plus importante entre ces deux métiers.

Ainsi, le métier de chargé d'accueil peut être davantage perçu comme un métier tremplin au sein de la filière commerciale.

Les facteurs d'insatisfaction

Les Chargés d'accueil et de services à la clientèle sollicités mentionnent également un ensemble de facteurs d'insatisfaction,

- des **incivilités** et des relations agressives ou déplaisantes,
- les **réclamations à recueillir et traiter**,
- des objectifs commerciaux parfois élevés,

en particulier pour les Chargés d'accueil et de services à la clientèle en passe de devenir Chargé de clientèle particuliers,

- le **poids encore lourd dans certains périmètres des tâches administratives**, qui demeurent en outre totalement ou partiellement « invisibles » aux yeux des clients.

Les « moins » du rôle de Chargé d'accueil et de services à la clientèle

(d'après les participants aux groupes de travail)

INTERACTIONS négatives avec les CLIENTS	<ul style="list-style-type: none">• « Les réclamations... »• « De l'agressivité parfois »
PRESSIION COMMERCIALE	<ul style="list-style-type: none">• « Les objectifs commerciaux »
L'ADMINISTRATIF	<ul style="list-style-type: none">• « Les tâches administratives autour de l'accueil et du service (préparation logistique, traitement administratif des opérations courantes etc.) »• « Des tâches répétitives »

De ce point de vue, certaines tâches administratives peuvent sembler répétitives et ne permettent pas de saisir les opportunités d'apprentissage relationnelles et commerciales.

« Pour les plus anciens dans le métier, il y a un risque induit par la routine.»



2. Évolution des métiers d'accueil et de services à la clientèle

2.1 Les facteurs de transformation

2.2 Vers un nouveau modèle de l'accueil

2.3 Impacts du nouveau modèle

L'évolution des comportements et besoins des clients ainsi que le développement du numérique (multiplication des outils digitaux, mise à disposition d'équipement en self service...) transforment

profondément les métiers d'accueil et de services à la clientèle qu'il s'agisse de leurs missions, de leurs compétences et de l'organisation de leur travail.

2.1 Les facteurs de transformation

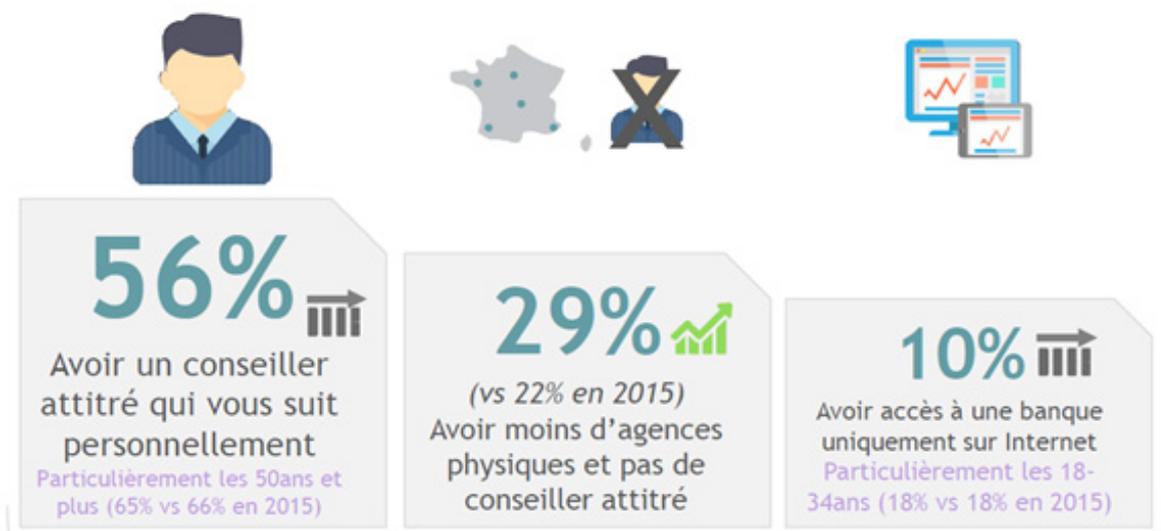
L'organisation et le contenu des missions d'accueil et de services à la clientèle sont fortement influencés par plusieurs facteurs interdépendants :

- **l'évolution des comportements et des attentes des clients, attachés certes à leur conseiller mais ouverts à d'autres canaux ;** (voir schéma ci-contre),

- **la généralisation de l'approche omni-canal et de la digitalisation des processus,** qui favorisent l'autonomie des clients, au détriment du besoin d'accueil physique en agence. Les facilités offertes par le digital permettent au client de réaliser à distance les opérations courantes qui nécessitaient auparavant de s'adresser à l'agence,

- **l'autonomie de plus en plus grande des clients,** à la fois dans la connaissance des produits et services bancaires et dans la capacité à réaliser des opérations depuis de multiples points d'accès (automate, internet, smartphone, tablette, ...) pose la question du rôle de l'agence et de sa valeur ajoutée alors même que la baisse de fréquentation des points de vente est un phénomène durablement installé : 21% des clients se rendaient encore plus d'une fois par mois dans leur agence en 2015 contre 52% en 2010 (source : Baromètre de l'image des banques, BVA – juillet 2015).

Modèle idéal de banque



Source : Baromètre de l'image des banques, BVA – juillet 2015

- **la refonte du modèle de distribution physique, et la création de nouveaux formats d'agence aux modèles d'accueil spécifiques** ; réagissant au défi relationnel de la distance, les banques françaises ont été conduites à revoir leur couverture territoriale tout en redonnant à l'agence un rôle central, focalisé sur le conseil et l'apport d'expertise lors des moments clés de la relation bancaire, en fonction des besoins spécifiques de la clientèle.

Ainsi, nombre d'établissements bancaires ont déployé de nouveaux formats d'agence, relevant de quatre principaux types :

1 - l' « agence en ligne », servant ses clients à distance, et où l'accueil est généralement inclus dans les activités des conseillers en ligne,

2 - l' « agence-conseil », focalisé sur des clients ayant pris rendez-vous au préalable, et où l'accueil est assumé par chaque conseiller,

3 - la « petite et moyenne agence », où le flux de clients particuliers fait l'objet :

- soit d'un accueil mutualisé et partagé entre les différents conseillers de clientèle voire le directeur de l'agence et son adjoint,

- soit dans une bien moindre mesure d'un accueil réparti avec une plateforme d'appui

- ou encore d'un accueil traditionnel inversé où le Chargé d'accueil est toujours en place mais où la plupart des tâches d'accueil et de service sont réalisées par les conseillers de clientèle ;

4 - la « grande agence », ou « agence phare », ou encore « agence cathédrale », où le flux important de clients particuliers, et le cas échéant la présence de caisses manuelles, peuvent nécessiter un accueil dédié incarné par un ou plusieurs Chargés d'accueil et de services à la clientèle.

- **la valorisation de l'accueil au sein des dispositifs de gestion de la relation client.** L'accueil à la fois physique et à distance constitue un des piliers des programmes relationnels qui structurent désormais les comportements des collaborateurs vis-à-vis des clients. Un des effets induits par ces programmes est de rendre le conseiller de clientèle plus accessible pour le client et d'accroître les opportunités de contact, ce qui se traduit, par exemple, par la généralisation des numéros d'appel dédiés, par des messageries sécurisées, et par le déploiement de bureaux transparents ouverts vers l'extérieur pour les conseillers de clientèle.



Au final, l'évolution du modèle relationnel conforte la mutualisation d'une partie des fonctions d'accueil entre les conseillers de clientèle, dans les agences « généralistes » comptant entre 3 et 9 collaborateurs.

« En dehors de nos agences 'cathédrales', il n'y a plus de chargés d'accueil dans nos agences. Et dans ces agences cathédrales, il peut y avoir à la fois des conseillers d'accueil dédiés sur certaines plages horaires et de l'accueil tournant sur d'autres plages horaires. »

2.2 Vers un nouveau modèle de l'accueil

Un modèle d'accueil partagé déjà prédominant

Le modèle d'accueil partagé tend à se généraliser au sein des réseaux bancaires, dans les points de vente de taille intermédiaire.

Concrètement, il s'agit non pas de supprimer la fonction d'accueil en agence mais de **mutualiser cette fonction entre collaborateurs du point de vente** afin d'offrir aux clients et prospects un interlocuteur disponible sans mobiliser de façon permanente un chargé d'accueil dédié.

Cette mutualisation induit une plus grande complexité dans l'organisation car il devient nécessaire de planifier les plages de disponibilité des collaborateurs afin d'assurer un roulement équilibré entre collaborateurs tout en faisant face au volume de prospects et de clients se présentant en agence.

« Des plages où je suis à l'accueil, dans un bureau visible pour les clients, et des plages où on est au commercial. »

Renfort des Centres de Relation Client

Sans se substituer à l'accueil en agence, les Centres de Relation Client portent depuis plusieurs années une partie des missions d'accueil et de services à travers divers canaux (téléphonique, email, messagerie instantanée).

Ce renfort soulage, en particulier lors des pics d'activité, mais ne signifie pas la fin de l'accueil téléphonique en agence, où les collaborateurs continuent de prêter attention aux indicateurs collectifs et individuels associés (taux de décroché, temps d'attente, taux de transfert, etc...).

« Si l'agence n'est pas disponible pour décrocher, le client est dirigé vers le CRC, qui soit répond tout de suite au client, soit rappelle l'agence si le client insiste pour avoir en ligne la même personne que d'habitude. »

Intégration de l'accueil partagé dans la rénovation des espaces et équipements en agence

Le schéma d'accueil partagé s'accompagne le plus souvent d'une refonte de l'organisation physique du point de vente pour que les conseillers de clientèle puissent venir accueillir ou renforcer la fonction d'accueil si une file d'attente se forme.

« Mon bureau n'est pas fermé, je peux aller en renfort tout de suite derrière l'accueil. »

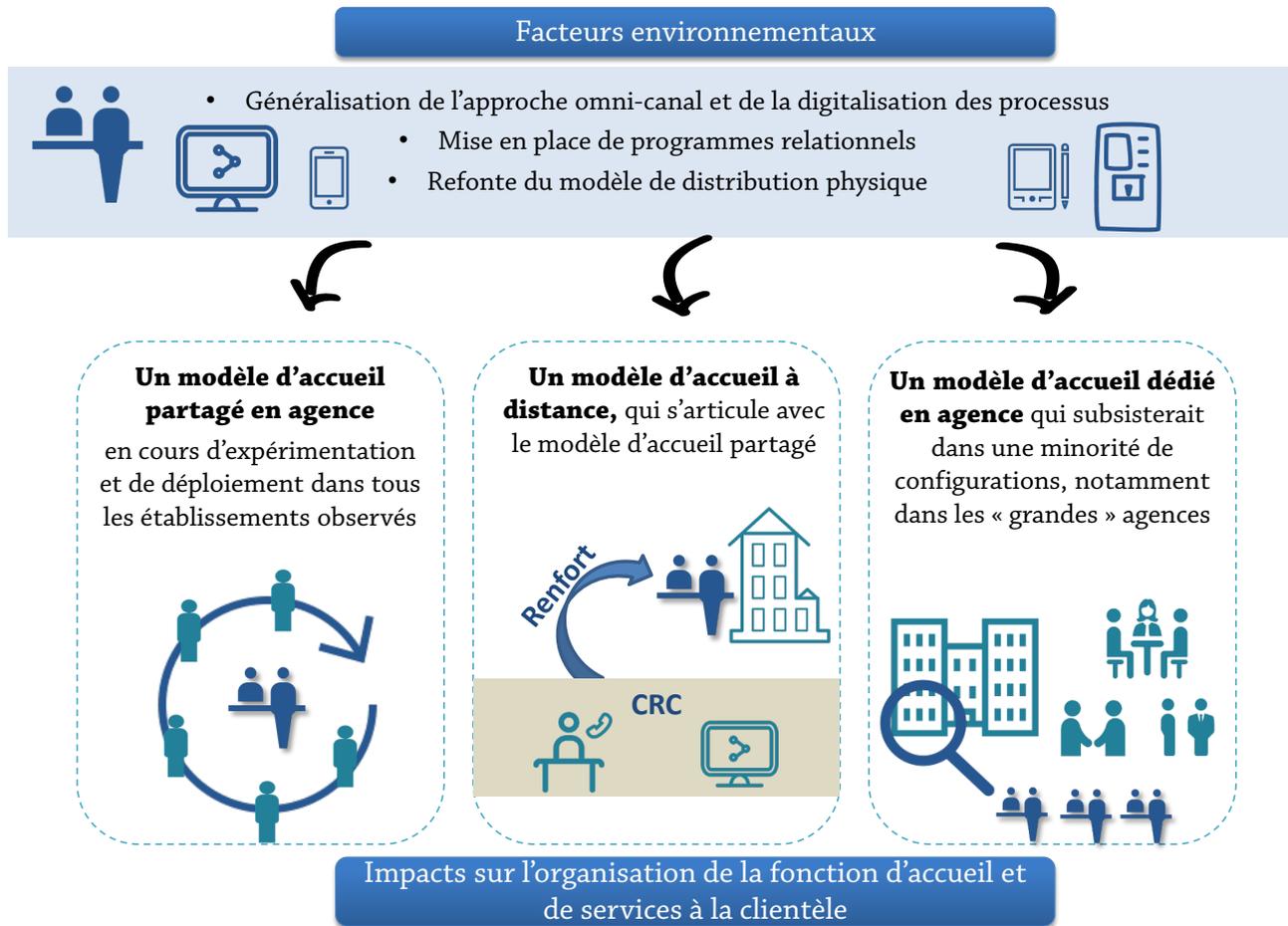
« Avant, avec le comptoir, le chargé d'accueil était derrière son ordinateur, et il ne disait pas forcément 'bonjour'. En cible, avec le nouveau mobilier, celui qui est mobilisé à l'accueil est debout derrière un pupitre, sans ordinateur ni téléphone, disponible pour la clientèle au moyen d'un iPad. »

« Heureusement, avec la digitalisation et la mise en œuvre d'automates, il y a une diminution des tâches courantes associées à l'accueil. Certaines tâches peuvent être réalisées en ligne par le client. D'autres tâches (Avis à tiers détenteur, scan de chèques...) peuvent être centralisées, et/ou affectées à des automates. Sinon le conseiller de clientèle aurait passé une part importante de son temps à assumer ces tâches qui revenaient au Chargé d'accueil et de services à la clientèle. »

La capacité à accueillir un client ou un prospect dans un modèle d'accueil partagé requiert une disposition et un agencement particulier de l'espace et du matériel :

- bureaux des conseillers ouverts sur la zone d'accueil,
- généralisation des outils nomades pour accompagner le client lors d'une visite spontanée ou mis à disposition dans un espace d'attente,
- borne automatique permettant au client de signaler son arrivée et le motif de sa venue pour l'orienter vers le meilleur interlocuteur disponible.

Ces aménagements sont par définition longs à mettre en œuvre et à déployer de manière généralisée dans les Réseaux ; en conséquence, ce dispositif d'accueil partagé demeure pour quasiment tous les établissements étudiés une cible qui ne sera pleinement atteinte que dans plusieurs années



2.3 Les impacts du modèle d'accueil partagé

Les impacts du modèle d'accueil partagé pour l'agence et ses acteurs

L'accueil partagé représente une source d'opportunités et de défis pour les différents métiers de l'agence, à commencer par le Chargé d'accueil.

Au global, la mise en œuvre de l'accueil partagé requiert de la part des contributeurs en agence : agilité individuelle et collective, écoute et disponibilité, connaissance générale de l'ensemble des produits et services ainsi que des acteurs de l'agence internes et externes.

Des perspectives pour les Chargés d'accueil qui sont prêts à les saisir

La mise en œuvre de l'accueil partagé dans de nombreuses agences induit pour les Chargés d'accueil et de services à la clientèle :

- une **valorisation de leur expérience et de leurs compétences**,
- un **appel à franchir un cap dans leur parcours commercial**.

« Certains se sont révélés en tant que conseillers. »

Tous les collaborateurs rencontrés qui exercent aujourd'hui le métier de Chargé de clientèle Particuliers après avoir exercé celui de Chargé d'accueil ont indiqué avoir largement bénéficié de cette accélération dans leur carrière, et leur réussite est à cet égard notable.

L'accueil : une tâche redécouverte par les conseillers, parfois peu appréciée mais source d'opportunités commerciales

Pour les conseillers grand public / professionnels / entreprises / patrimoine, le défi est tout autre : il s'agit d'accepter pendant quelques heures une activité éloignée de leur cœur de métier, et surtout de savoir y **trouver des opportunités de contact** avec une certaine clientèle, notamment des clients qui ne répondraient pas à leurs sollicitations habituelles sur des produits et services sophistiqués.

Des facilités d'animation pour le Directeur d'Agence

Pour les Directeurs d'agence contribuant directement à l'accueil partagé, les avantages sont multiples : **meilleure visualisation de l'avancement des dossiers, augmentation des contacts directs avec la clientèle, meilleure compréhension des collaborateurs et de leurs besoins de progression.**

« Être à l'accueil me permet de mieux connaître les clients et leurs dossiers »

Adaptation et transformation des agences

Aux avantages évidents de l'accueil partagé pour l'agence dans son ensemble, il faut ajouter à court terme des défis d'adaptation des hommes, des matériels et des processus de travail.

- **« jouer collectif », dans un esprit de partage et de collaboration**

L'accueil partagé peut induire un fonctionnement davantage collectif au sein du point de vente. Les collaborateurs s'entraident et prennent en charge tous les clients même ceux qui ne leur sont pas attribués. Lors des réunions de service, les échanges s'enrichissent, les collaborateurs partagent leurs expériences et réflexions.

- **accompagner le personnel et adapter le mobilier**

Dans un premier temps, dans une phase transitoire, le déploiement de l'accueil partagé suppose des efforts supplémentaires, pour permettre aux collaborateurs et aux clients de s'adapter.

« J'ai programmé les plages de mobilisés pour qu'il puisse y avoir des interactions entre le mobilisé et le mobilisable, et pour que les binômes soient stables et complémentaires techniquement. Ça marche bien, comme il n'y a pas de lien hiérarchique, ils se posent davantage de questions entre eux. »

« Depuis que l'accueil est partagé, j'en parle au briefing du matin, quels clients privilégier à l'accueil, lesquels faire passer en coupe-file ; on a quelques belles histoires à raconter.



« Sur le papier les conseillers particuliers y passent 30% de leur temps au maximum, les conseillers professionnels 10-15%, les directeurs d'agence 10%, mais c'est sans compter sur les absences. »

« Il faut accompagner les clients dans l'utilisation des automates, donc à court terme la charge de travail liée à l'assistance des clients dans la réalisation des tâches courantes ne devrait pas diminuer. »

- **apprivoiser la digitalisation**

Un élément particulièrement critique dans la mise en œuvre de cet accueil partagé concerne l'appropriation et l'opérationnalité des outils digitaux (cf. infra 3.2 Adapter et enrichir les actions de formation à l'activité d'accueil).

« Les tablettes sont insuffisamment exploitées aujourd'hui. »

« La signature électronique, c'est complexe et peut créer du retard, par exemple lorsque le client commande un chéquier. Dans cette période de transition, les collaborateurs continuent comme antérieurement. »

Des clients mieux servis mais de manière moins personnalisée

L'accueil partagé donne l'opportunité aux clients de rencontrer directement des conseillers clientèle plus avisés et de fait trouver une réponse à leur besoin plus rapidement.

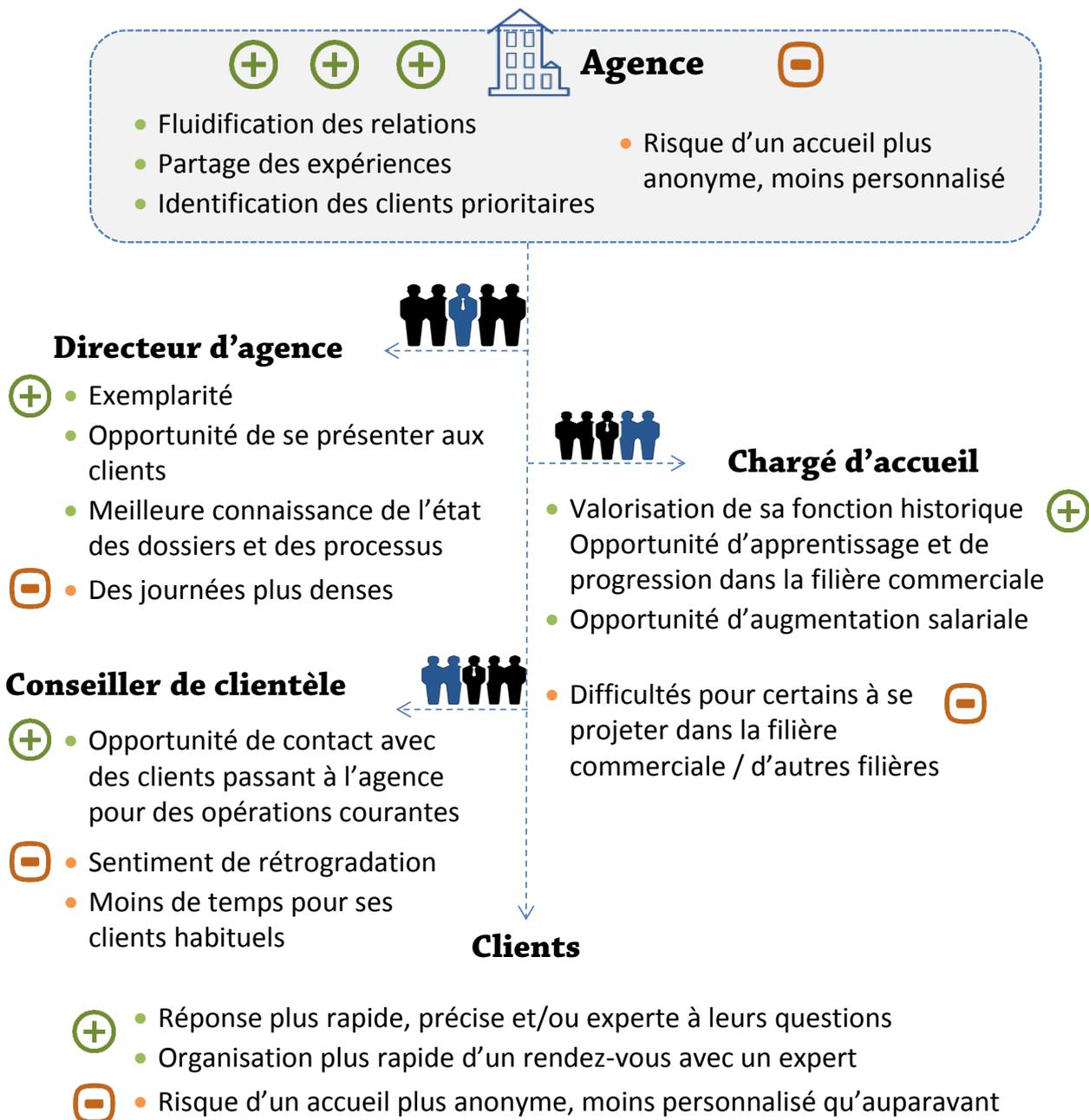
Si de nombreux clients peuvent apprécier de bénéficier grâce aux outils digitaux de davantage d'informations et d'autonomie, d'autres peuvent se sentir démunis face au changement d'un grand nombre de processus ou d'opérations simples.

Par ailleurs, dans la phase d'installation progressive de ces dispositifs d'accueil partagé, un risque existe de voir les **clients déstabilisés ou en perte de repères, notamment par les changements constants d'interlocuteurs** « en 1er niveau » ; dans ce contexte, les chargés d'accueil « en place » ont un rôle important à jouer pour faciliter cette transition.

« Les clients peuvent trouver plus rapidement un interlocuteur compétent et une réponse appropriée. »

« La limite, c'est la multiplicité des personnes à l'accueil. Certains clients étaient habitués à voir toujours la même personne. Certains sont surpris quand on leur demande une pièce d'identité. »

Synthèse des avantages et inconvénients du modèle d'accueil partagé pour l'agence et ses acteurs :



Les impacts quantitatifs sur les emplois de Chargés d'accueil et de services à la clientèle

Il est difficile d'affirmer avec certitude quelles seront les évolutions précises de l'effectif du métier, car celles-ci dépendront de plusieurs facteurs :

- le rythme et l'ampleur du déploiement du modèle d'accueil partagé,
- la transformation des métiers de chargés d'accueil vers un premier niveau de conseiller de clientèle,
- le rythme et l'ampleur de l'optimisation des

implantations et de la fermeture d'agences,

- l'évolution de la structuration des réseaux, entre petites et moyennes agences, grandes agences et agences spécialisées,
- la capacité des conseillers de clientèle à assumer accueil partagé et objectifs commerciaux, sans le renfort de chargés d'accueil dédiés à l'agence ou tournants sur plusieurs agences.

Cependant, il est possible de confirmer d'ores et déjà que la diminution de l'effectif se poursuivra.

« Le métier d'accueil et de services à la clientèle a encore de belles années devant lui, mais les emplois d'accueil au sens strict connaîtront une réduction.»

Les impacts qualitatifs sur les activités exercées et les compétences attendues

Compte tenu des transformations de l'environnement de travail, les activités des métiers d'accueil et de services à la clientèle connaîtront d'importantes évolutions (cf. ci-après le tableau de synthèse des groupes de travail) :

- grâce à la centralisation, l'industrialisation et parfois l'externalisation de certains processus de traitement, les opérations de back-office devraient diminuer en importance,
- l'introduction des automates devrait à terme réduire l'importance des opérations courantes, mais induiront pendant un certain temps un effort de sensibilisation des clients,

• la dimension commerciale devrait continuer à gagner en importance, dans les emplois du temps et dans les objectifs, d'autant plus que la très grande majorité des ventes se boucle encore en agence (source : Xerfi, in revue Banque n°796 de mai 2016),

- la gestion de la conformité et des risques, déjà partie intégrante du quotidien des Chargés d'accueil et de services à la clientèle, devra être prise en compte dans les référentiels.

Activités cibles de la fonction d'accueil et de service à la clientèle	Perceptions des GT
Réaliser des opérations de back office	BAISSE
Assister, si nécessaire, le client dans la réalisation des opérations courantes	A court terme : HAUSSE
	A moyen terme : FORTE BAISSE
Accueillir, renseigner, détecter les besoins et orienter la clientèle vers le bon interlocuteur	MAINTIEN
Organiser des rendez-vous pour les chargés de clientèle	MAINTIEN
Actualiser les fichiers commerciaux	MAINTIEN
Travailler en étroite collaboration avec les conseillers de clientèle	HAUSSE
Effectuer des ventes de produits et de services bancaires de base à partir d'un portefeuille de clientèle	FORTE HAUSSE
Accompagner les clients dans l'utilisation des services à distance (automate, banque en ligne, applications mobiles...)	APPARITION
Gérer la conformité et les risques associés aux produits et services offerts	APPARITION

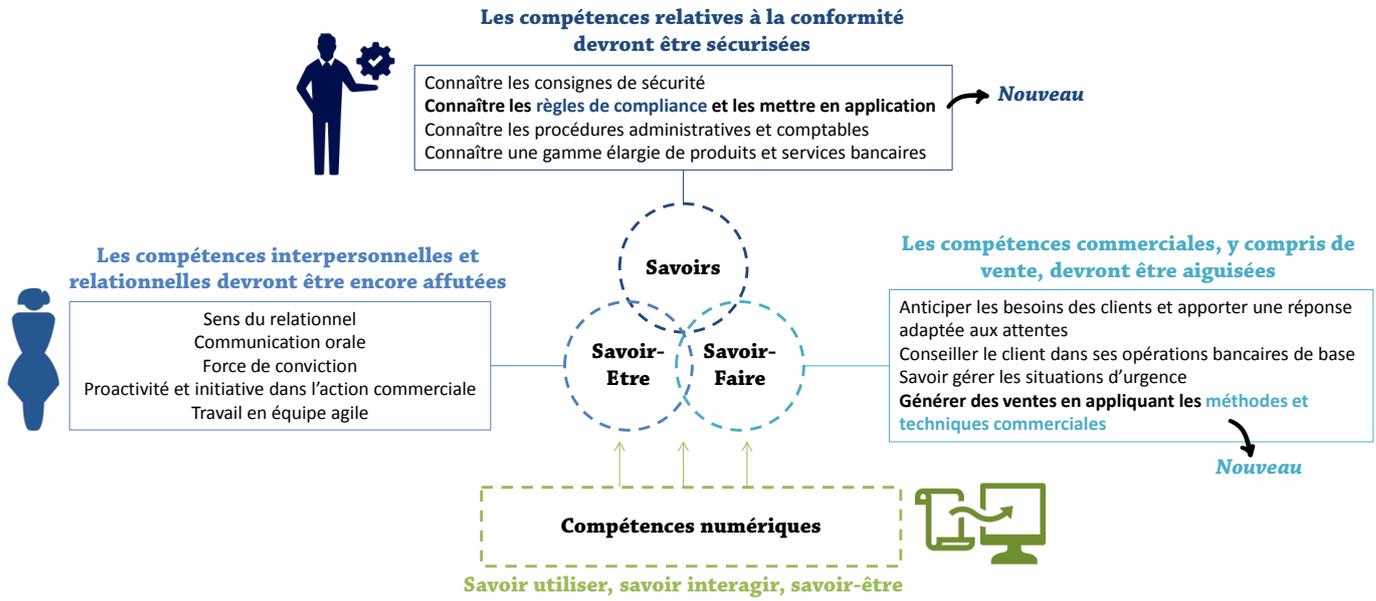
En cohérence avec l'évolution des activités, les chargés d'accueil dédiés et a fortiori les conseillers de clientèle participant à l'accueil partagé devront acquérir et/ou renforcer de nouvelles compétences techniques et comportementales (cf. ci-après le tableau de synthèse des groupes de travail) :

- les compétences relatives à la conformité devront être sécurisées, d'autant plus si le Chargé d'accueil assiste davantage les conseillers de clientèle dans leurs tâches relatives à la conformité,
- les compétences commerciales, y compris de vente, devront être renforcées,
- les compétences interpersonnelles et relationnelles devront être encore consolidées,

- l'agilité et l'adaptabilité deviendront fondamentales,
- la communication écrite devra être maîtrisée étant donné la prégnance des canaux numériques dans la relation client.

« Il faut savoir dégager une compétence au-delà du domaine de l'accueil, et être capable de traiter des questions plus longues et complexes parfois. »

Synthèse des compétences attendues en lien avec l'évolution des activités



3. Les dispositifs d'accompagnement RH

3.1 Fluidifier la mobilité des chargés d'accueil en réponse à la réduction des postes

3.2 Adapter et enrichir les actions de formation à l'activité d'accueil

3.3 Adapter les profils et sources de recrutement

3.4 Ajuster l'évaluation et le management de la performance

3.5 Reconnaître et appuyer le rôle clé du Directeur d'agence dans rôle de leader des transformations

Les banques ont mis en œuvre des dispositifs aux objectifs convergents dont la mise en œuvre peut être spécifique.

Nous proposons ainsi de mettre en avant certains d'entre eux.

3.1 Fluidifier la mobilité des Chargés d'accueil en réponse à la réduction des postes

Compte tenu de la réduction en cours du nombre de postes relevant du métier-repère de Chargé d'accueil et de services à la clientèle, **la question du devenir des Chargés d'accueil et de services à la clientèle se pose :**

- quelles passerelles vers d'autres métiers édifier ou rénover ?
- quels sont les besoins quantitatifs et qualitatifs de ces métiers de destination ?
- comment faciliter les transitions ? Quels moyens et quels plans (information, sensibilisation, formation, conseil et/ou pilotage) mettre en œuvre ?

Trois types d'action ont été déployés, en fonction des profils des collaborateurs et de leurs souhaits :

- **l'accélération de la progression de carrière au sein de la famille commerciale.** De nombreux Chargés d'accueil et de services à la clientèle ont accédé, plus ou moins rapidement en fonction des postes disponibles et de leurs propres capacités, à des postes relevant du métier-repère de Chargé de clientèle particuliers, avant de suivre un programme de formation à leurs nouvelles responsabilités,
- l'organisation de **mobilités internes vers d'autres familles de métiers relevant du back-office et du middle office**, pour les Chargés



d'accueil et de services à la clientèle intéressés et ayant des prédispositions pour le traitement rigoureux, l'organisation, le suivi et le contrôle,

- la proposition de **mobilité géographique** aux Chargés d'accueil et de services à la clientèle ne souhaitant pas changer de métier, dans la limite des opportunités existant dans des agences proches,

Ces trois types d'actions, conjugués à l'important volume annuel de départs en retraite (plus de 900 en 2015), **ont permis de contenir substantiellement le volume de départs non souhaités.**

En soutien de ces plans d'actions, il pourra être opportun :

- d'expliquer l'articulation des divers projets de changements, et de mettre en évidence les opportunités offertes,
- de revoir les parcours de carrière au sein de la filière commerciale compte tenu de l'accélération du début de carrière commerciale pour les Chargés d'accueil rejoignant rapidement le métier de conseiller clientèle particuliers,
- d'actualiser la place des métiers de Centre de Relation Client dans les parcours, étant donné la montée en gamme de ces centres.

3.2 Adapter et enrichir les actions de formation à l'activité d'accueil

En substance, nous recommandons de :

Faciliter par la formation la transition vers le métier de conseiller clientèle particuliers :

- poursuivre par la formation le développement des compétences des Chargés d'accueil demeurant dans le métier et des nouveaux Chargés d'accueil ,
- former tous les collaborateurs de l'agence à l'accueil,
- renforcer les compétences numériques des collaborateurs de l'agence,
- généraliser les formations à la prévention et au traitement des incivilités,
- faciliter par la formation la transition vers le métier de conseiller clientèle particuliers.

Premièrement, le passage du métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle vers celui de Chargé de clientèle Particuliers n'est pas anodin, puisqu'il marque un important changement de positionnement, d'une mission d'aide au client entrant à celle de conseil et de vente.

En conséquence, il importe de préserver l'accompagnement de cette mobilité par la formation du collaborateur en phase de transition, quand bien même les effectifs de collaborateurs à former en seraient nettement augmentés.

Deuxièmement, si l'effectif du métier continue à diminuer, les programmes de formation actuellement en place resteront néanmoins pertinents et nécessaires dans un environnement en mutation et par souci de la qualité de l'expérience client :

- alors que la palette des offres s'élargit et se précise, il **convient de continuer à former les Chargés d'accueil aux produits et services** afin de les armer dans leur rôle d'ambassadeur et de pivot de la distribution,
- alors que les exigences réglementaires s'étoffent et se renouvèlent, et s'y ajoute le besoin de gérer de nouveaux risques, il convient de **renforcer la formation aux bonnes pratiques en matière de conformité,**
- il sera utile de **répéter les programmes d'intégration dans le métier**, pour les Chargés d'accueil. Ces programmes d'intégration, à travers des modules e-learning et présentiels, complétés par des dispositifs de mentorat, visent à renforcer à la fois leurs compétences comportementales et leurs compétences techniques.

Troisièmement, si les compétences requises dans la fonction d'accueil sont par construction déjà acquises par les anciens Chargés d'accueil et de services à la clientèle récemment promus, il n'en

va pas de même pour les autres conseillers :

- ces derniers sont certes devenus des « champions » de la relation commerciale, de leur segment de clientèle et des techniques bancaires sous-jacentes, **mais cela ne signifie pas qu'ils maîtrisent la posture d'accueil ou les subtilités des opérations courantes.**

Quatrièmement, alors qu'est déployé dans la plupart des réseaux un schéma d'accueil partagé et adossé à des équipements technologiques, la maîtrise et l'appropriation des outils digitaux, de leurs fonctionnalités et potentialités pèchent dans de nombreuses agences.

Ainsi, la conception et la mise en œuvre de modules de formation et d'accompagnement au numérique qui manquent fréquemment aujourd'hui pourraient permettre aux Chargés d'accueil et aux conseillers clientèle de « **savoir utiliser** » les outils numériques, de « **savoir intera-**

gir » **non seulement avec ces technologies mais aussi avec les clients à travers ces technologies, et de « savoir être » professionnel, efficace et coopératif** dans l'usage des outils numériques (cf. le « socle de compétences minimales numériques commun » de l'Observatoire des métiers), et pourraient ainsi combler plusieurs besoins :

- **affermir les connaissances numériques de base des collaborateurs** de l'agence, éventuellement au moyen de tutorat interne par des conseillers à l'aise avec les outils digitaux,
- **favoriser l'intégration des outils digitaux dans les processus opérationnels, et aider au changement de posture relationnelle** vis-à-vis de clients toujours plus informés et outillés.

Renforcer les compétences numériques des collaborateurs afin de leur permettre de :



- « **Savoir utiliser** » les outils numériques,
- « **Savoir interagir** » non seulement avec ces technologies mais aussi avec les clients à travers ces technologies,
- « **Savoir être** » professionnel, efficace et coopératif dans l'usage des outils numériques

Enfin, compte tenu du nombre non négligeable d'**incivilités** émanant de clients vis-à-vis des Chargés d'accueil et de services à la clientèle (subissant environ 15% des quelque 7 800 incivilités répertoriées en 2015 par l'AFB), et compte tenu de l'impact de ces incivilités pour les collaborateurs, des Chargés d'accueil ont bénéficié de formations les aidant à prévenir et à faire face à d'éventuelles incivilités.

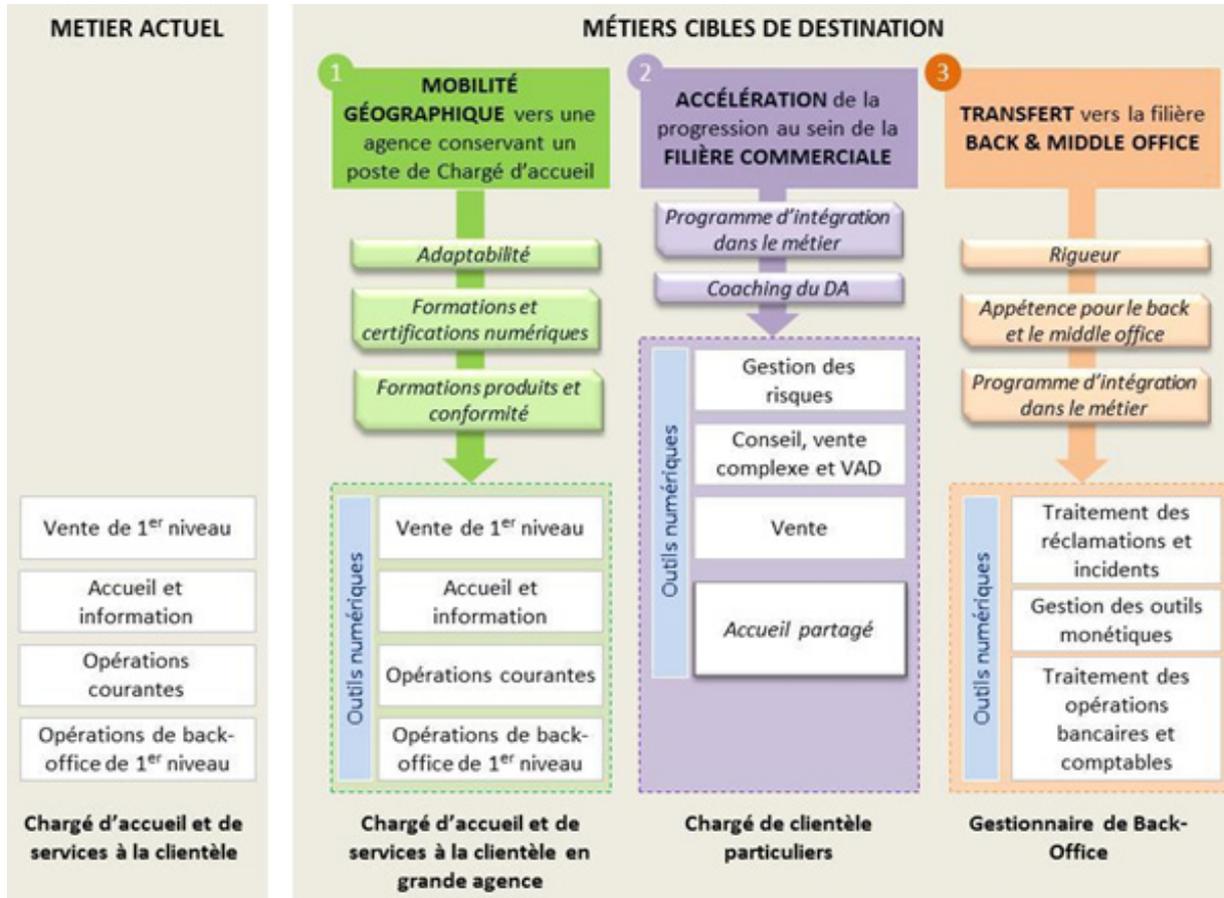
Il pourra donc s'avérer utile :

- **d'augmenter la part des conseillers clientèle** assistant à de telles formations,
- **d'harmoniser les programmes offerts** (la durée actuelle varie de 30 minutes à 14 heures) en développant une vision des enjeux et en partageant

les bonnes pratiques. En particulier, l'**expertise et l'offre du Centre de Formation de la Profession Bancaire (CFPB)** – ayant mis en place un **module « gérer et prévenir les incivilités »** de 2 jours – pourront être mises à profit.

Au global, la maîtrise de la fonction d'accueil facilitera l'évolution au sein de la famille commerciale. Cette fonction nécessite des compétences propres alors même que la maîtrise des outils numériques, compétence transverse à l'ensemble des métiers, favorisera grandement la mobilité des Chargés d'accueil au-delà même de la famille commerciale.

Schéma des aires de mobilité du chargé d'accueil



3.3 Adapter les profils et sources de recrutement

Eu égard à l'accélération de la carrière commerciale des jeunes Chargés d'accueil et de services à la clientèle, les banques **ont recruté des collaborateurs avec un niveau d'études plus élevé**, allant même pour certaines jusqu'à recruter des « conseillers de clientèle » qui selon leurs capacités et les opportunités commenceront en tant que chargé d'accueil ou chargé de clientèle particuliers.

Toutefois, cette stratégie bute sur **l'obstacle de l'attractivité du secteur**. Le métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle, métier-tremplin, n'échappe pas à cette image détériorée.

En conséquence, certains interlocuteurs suggèrent de **diversifier les profils et les sources de recrutement** :

- **en élargissant l'éventail des candidats** : notamment des candidats de niveau bac + 2 et moins avec une culture bancaire offrant un potentiel à la fois d'opérationnalité et de fidélité, ainsi que des candidats commerciaux issus d'autres secteurs,
- **en développant davantage le recours à des dispositifs de pré-recrutement sous forme d'alternance et de partenariats universitaires.**

De ce point de vue, le métier de Chargé d'accueil et de services à la clientèle pourrait demeurer un vivier de futurs commerciaux bénéficiaires de promotion internes.

3.4 Ajuster l'évaluation et le management de la performance

Il convient par ailleurs d'**inscrire l'accueil dans les objectifs des conseillers de clientèle y participant.**

Ainsi, dans un des grands Groupes bancaires étudiés, l'accueil figure en bonne place dans **les critères d'appréciation des collaborateurs de l'agence** : deux grands critères – « Etre impliqué dans l'accueil des clients » et « Avoir les attitudes attendues dans le cadre de la promesse de service agence » – ont été formalisés, et assortis chacun de 3 sous-critères afin de structurer l'évaluation des collaborateurs sur l'ensemble des dimensions de l'accueil.

Par ailleurs, étant donné la dimension à la fois qualitative et quantitative de la performance attendue de l'accueil, il importe de **fixer des objectifs à la fois qualitatifs** (ce qui est généralement le cas aujourd'hui) et quantitatifs (ce qui est moins fréquent aujourd'hui, et lorsque c'est le cas le taux de décrochés est plus souvent retenu que des critères de vente finale).

3.5 Reconnaître et appuyer le rôle clé du Directeur d'agence dans son rôle de leader des transformations

Les Chargés d'accueil et de services à la clientèle et les Chargés de clientèle particuliers interrogés saluent les conseils et le coaching prodigués par leurs directeurs d'agence et directeurs adjoint.

En pratique, cet accompagnement individuel s'avère précieux dans la transition des Chargés d'accueil qui rejoignent le métier de Chargé de clientèle particuliers.

En outre, l'accompagnement individuel et l'animation collective du Directeur d'agence et de son adjoint permettent aux autres acteurs de l'agence de mieux prendre part à l'accueil partagé :

- en montrant l'exemple dans la contribution à l'accueil partagé,
- en construisant collectivement le projet d'agence et le planning de l'accueil,
- en partageant les informations et les expériences de l'accueil,
- en suivant individuellement les conseillers participant à l'accueil partagé,
- en offrant de la flexibilité dans l'organisation du planning.

Ainsi, la mise en œuvre, le cas échéant, d'un modèle d'accueil partagé donne au directeur d'agence l'opportunité de répondre aux transformations globales de l'environnement des agences (en particulier la transformation digitale et relationnelle) et de construire un projet adapté et partagé avec son équipe.

La contribution régulière du directeur d'agence à la fonction d'accueil et de services à la clientèle participe à la cohésion d'équipe et permet au directeur d'agence de mieux coordonner les activités de ses collaborateurs.

Conclusion

Les métiers d'accueil de service à la clientèle présentent plusieurs caractéristiques :

- **métier pivot** entre les clients et les conseillers, guidé par l'impératif de répondre aux nouveaux besoins des clients, il suppose à la fois disponibilité, souplesse et réactivité, et requiert une large palette de compétences à la fois comportementales et techniques qui contribue à sa richesse et en fait un **métier-tremplin de carrière**;
- **métier d'entrée de la filière commerciale** de la banque de détail, centré autour du service aux clients, ses responsabilités sont de plus en plus convergentes avec celles du métier de Chargé de clientèle particuliers ;
- **métier concentrant une large population de collaborateurs** dont la moyenne d'âge est élevée, il est soumis à une importante attrition naturelle, renforcée par la mobilité fonctionnelle vers des emplois de Chargés de clientèle particuliers. Cette diminution est toutefois comblée par un volume élevé de recrutements de collaborateurs de plus en plus diplômés étant donné le niveau accru d'exigences.

Dans un contexte de transformation de la relation client, l'organisation et le contenu des missions d'accueil et de services à la clientèle connaissent, et connaîtront, d'importantes évolutions quantitatives et qualitatives :

- la généralisation de la banque omni-canal et de la digitalisation des processus renforcent l'autonomie des clients et **réduisent le besoin d'un accueil dédié en agence**,
- la refonte du maillage territorial et l'introduction de nouveaux formats d'agences conduisent à **réserver l'accueil dédié aux plus grandes agences**, tandis que dans **les agences intermédiaires** un accueil partagé et tournant est progressivement mis en œuvre,
- principal défi des Chargés d'accueil dédiés et des conseillers de clientèle contribuant à l'accueil mutualisé, en plus du respect des contraintes réglementaires, **l'appropriation des outils digitaux et des automates** est cruciale à la fois dans le déploiement d'un nouveau modèle relationnel entre la banque et ses clients, et dans la capacité collective à assurer un accueil de qualité en agences.

Ainsi, les Chargés d'accueil et de services à la clientèle et les conseillers de clientèle gagneront à bénéficier d'un accompagnement complet comprenant en particulier des actions de formation à l'accueil partagé et à l'utilisation des outils digitaux. Dans une phase de bouleversement profond pour les Chargés d'accueil et les autres métiers de l'agence, **le rôle du directeur d'agence** dans la conduite du changement en tant que pilote, animateur et coach est indispensable au succès des transformations en cours.

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
Béatrice Layan
blayan@afb.fr

Communication de l'Observatoire
Mélanie Hulin
mhulin@afb.fr

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



Observatoire métiers banque