



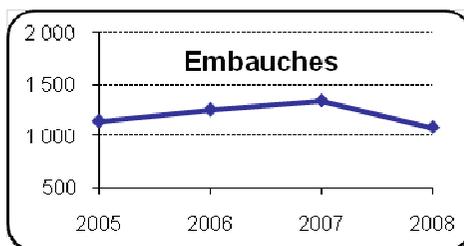
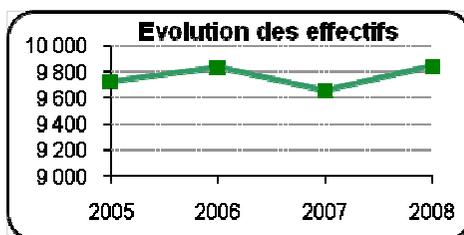
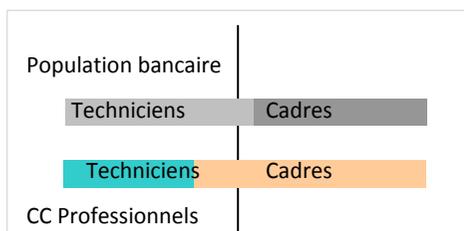
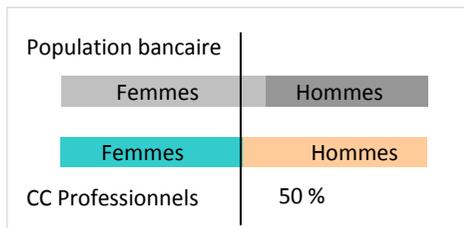
Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle
entre les femmes et les hommes dans la banque

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

**LE METIER DE CHARGE DE CLIENTELE
PROFESSIONNELS**

ENQUETE AUPRES DES ETABLISSEMENTS BANCAIRES A F B
MARS 2010

Gérard Devillers
Jacques Cavarroc



Entendu
Au cours de
l'enquête :

« l'effectif est stabilisé et nous sommes attentifs à ne pas être en sureffectif même si nous devons préparer la relève. Nous développons une meilleure gestion des potentiels en interne ».

Répartition de la population des chargés de clientèle Professionnels (« CC Pro » dans la suite de l'étude) par sexes

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes a été atteinte dans ce métier avant que la parité ne soit établie dans la population bancaire en général

Répartition de la population CC Pro par statuts

Une forte proportion de cadres dans le métier – nettement plus que chez les conseillers de clientèle Particuliers - ce qui traduit la volonté de le positionner à bon niveau au sein des emplois de la banque de détail

Evolution des effectifs de 2005 à 2008

La population est relativement stable depuis 4 ans. Mais il faut prendre en compte les directeurs d'agence gérant un portefeuille de CC Professionnels, soit sans doute un doublement de la population.

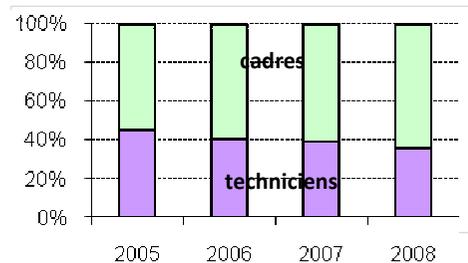
Evolution des embauches de 2005 à 2008

Depuis 2008, légère décline des embauches, confirmée par l'Observatoire en 2009, à l'image du recul modéré des recrutements en général.



	2005	2006	2007	2008
Techniciens	13,2	8,9	10,1	8,7
Cadres	12,8	16,4	16,2	12,9
Total	13,0	13,0	13,7	11,2

	2005	2006	2007	2008
Hommes	12,3	11,4	11,7	10,9
Femmes	14,0	15,0	16,1	11,6
Total	13,0	13,0	13,7	11,2



Entendu :

« Nous avons été amenés à revoir notre grille de classification pour attirer et conserver de bons potentiels »

Taux d'embauche par catégories professionnelles (en %)

On observe une baisse sensible du taux d'embauche des techniciens

Taux d'embauche par sexes (en %)

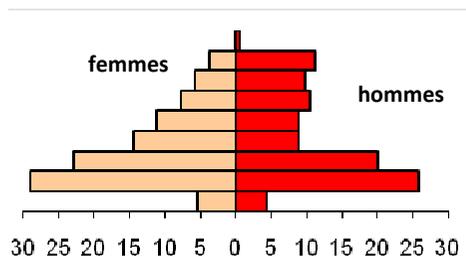
Les embauches sont plus importantes pour les femmes sur la période 2005 à 2007, avec un rééquilibrage en 2008

Evolution de la structure par catégories professionnelles :

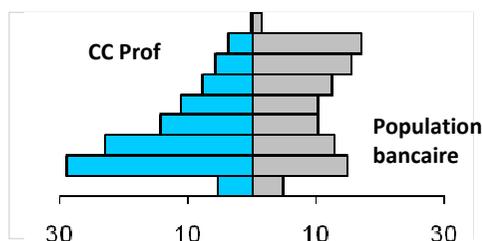
En 3 ans, le pourcentage de cadres a augmenté de 10% pour atteindre 64% en 2008.

Cette action volontariste des banques est le reflet :

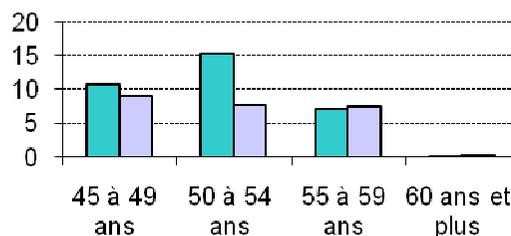
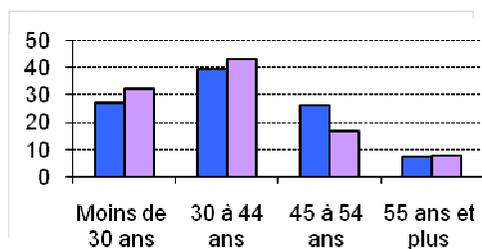
- d'une complexification de l'emploi nécessitant de plus en plus de connaissances, à transformer en compétences,
- d'une exigence de la clientèle en terme d'interlocuteur professionnel
- d'un positionnement stratégique du métier au sein de la Banque de détail



Entendu :



« Nous formons les directeurs d'agence à mieux manager cette population dont les attentes sont différentes. C'est la Génération Y »



La pyramide des âges des conseillers de clientèle Professionnels en 2008

Dans la catégorie des 25-44 ans, les femmes représentent 77% de la structure contre 64 % pour les hommes, ce qui reflète la mobilité professionnelle des femmes issues de l'emploi de CC Particuliers où elles sont majoritaires.

La pyramide des âges des CC Pro en 2008 comparée à celle de la population bancaire

Une population beaucoup plus jeune que la population bancaire, traduisant le dynamisme de cet emploi avec notamment de nombreuses entrées dans la banque sur ce métier.

Evolution de la composition des effectifs par âge 2005 – 2008

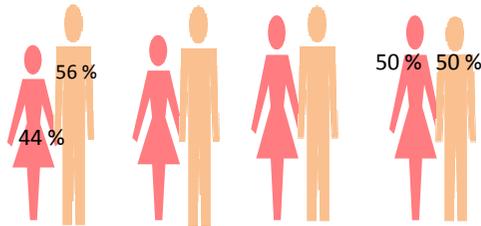
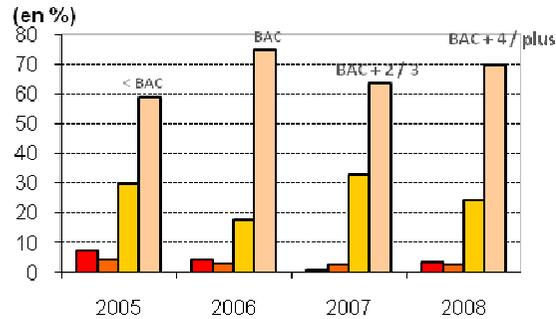
Un sensible rajeunissement des effectifs entre 2005 et 2008

La part des 45-60 ans entre 2005 et 2008

Le graphe confirme une stabilisation du nombre des « seniors » occupant l'emploi de CC Pro.



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



Chargé de clientèle professionnel

CC professionnels

Directeurs d'Agences avec PTF CC Pro

CC Pro mixte

CC Pro agriculture

Chargé d'affaires professionnel

Responsable de marché professionnel

Entendu :

La population

« Nous recrutons à Bac + 4, + 5 mais ils ne parlent pas la langue du métier. Le diplômé a quelques difficultés à appréhender le Professionnel. On observe chez certains des manifestations de complexe d'infériorité ou de supériorité selon l'image qu'ils ont du métier de leur client en face duquel ils travaillent »

« Nous avons des difficultés à intégrer des Bac + 4 + 5 généralistes, nous recrutons plutôt des masters Professionnels »

« Nous souhaitons conserver l'équilibre entre femmes et hommes. Mais nous recrutons plus de femmes que d'hommes, car la maturité des femmes est plus importante et les hommes ont tendance à se désintéresser de ce métier »

Evolution de la structure des embauches par diplôme de l'enseignement général:

En moyenne ces années-ci, plus de 90 % des collaborateurs sont recrutés de bac + 2 à bac + 4 et plus.

La féminisation du métier

L'écart (inférieur) de 12 points en 2005 est ramené à 0 en 2008, ce qui confirme la féminisation progressive des emplois de prestataires de services auprès des clients.

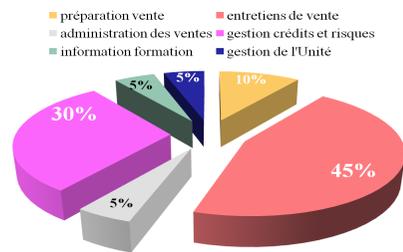
Les appellations du métier

Une grand nombre d'appellations suivant les établissements, pour une même réalité. Des appellations différenciées liées à la segmentation du fonds de commerce et à son importance au sein de la Banque



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

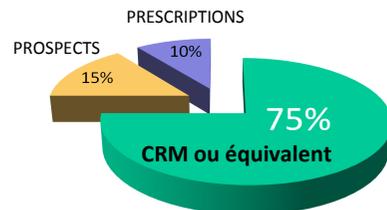
Gérer et développer le fonds de commerce, les parts de marché
 Prospecter
 Développer la double relation des clientèles de Particuliers et de Professionnels
 Rentabiliser les opérations commerciales
 Sécuriser les risques



- Norme moyenne

**9 RENDEZ-VOUS CLIENTS ET
1 PROSPECT**
Par semaine

- SUIVI PROCHE PERMANENT AXE SUR LE COMBIEN
- AVEC EVOLUTION SIGNIFICATIVE VERS LE COMMENT



Entendu :

« Nous développons la CRM comme base d'information qui permet de pallier les carences commerciales, mais nous laissons de l'autonomie quant à son exploitation »

« Les collaborateurs se sont bien appropriés le CRM, nous constatons une hausse de l'activité de 20 % »

« La mise en œuvre du CRM - qui peut se traduire par une perte d'autonomie - est un gros chantier de conduite du changement à mener »

Les missions

Les missions du Chargé de gestion professionnelle

L'approche globale dans la vente est la méthode que tous disent utiliser.

Il s'agit de répondre aux besoins exprimés par le client par une écoute active et l'instauration d'une relation de confiance, pour apporter les solutions qu'offre la banque.

La répartition des activités (tendances annoncées)

Les trois quart de l'activité d'un chargé de clientèle Pro sont consacrés aux entretiens de vente et à la gestion des risques. Toutefois il faut noter l'organisation de certains établissements qui centralisent la gestion des demandes de crédit et des risques. Cette tendance se heurte rapidement à la qualité de la relation entre le Client et le CC Pro, car ce dernier n'a que peu de pouvoir de décision face à un client dont les exigences en termes de solution et de délai sont de plus en plus fortes.

L'activité

Une tendance de plus en plus forte à encadrer précisément l'activité des CC Pro par la mise en place d'outils de CRM (management de la relation commerciale) et la nécessité d'améliorer la productivité commerciale

Ses sources d'information commerciale

Les évolutions technologiques et les systèmes expert permettent d'appréhender dans de meilleures conditions le profil des clients et d'anticiper la réponse à leurs besoins. Ces nouvelles sources d'information et d'éclairage ont un réel impact sur l'organisation commerciale de l'emploi.



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

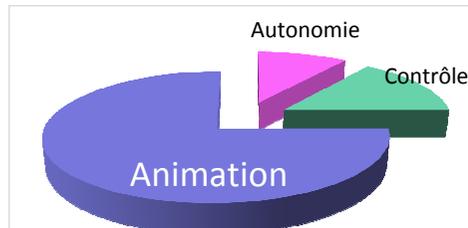
- Clientèle de professionnels, de TPE

- Artisans
- Commerçants
- Professions libérales
- Agriculture

- La relation privée du professionnel

Caractéristiques techniques

- CA maxi de < 1.500 à < 3.000 K€
- Effectif entreprise 10 ETP



Entendu :

Les missions

Le CC Pro : son portefeuille commercial, ses clients

La diversité de la clientèle fait de l'emploi de CC Pro l'un des plus riches de la banque de détail. La réussite du CC Pro dépend de son aptitude à s'adapter à tout type de clients et, ce, de manière quasi instantanée. Il doit faire preuve de curiosité pour bien appréhender son interlocuteur, son métier, ses problématiques afin d'apporter une réponse professionnelle.

Comment sont-ils managés ?

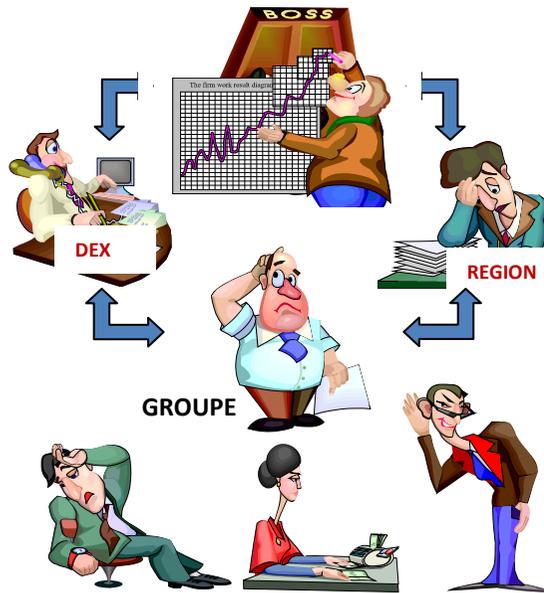
Animation quotidienne, hebdomadaire, mensuelle. Appréciation individuelle ou collective suivant les cultures des établissements.

Les contrôles liés à une réglementation plus prégnante se renforcent.

L'autonomie, du fait des outils et du mode de management, est relativement réduite. Mais elle se développe dans le conseil et la vente.

« Nous sommes encore trop dans un management du "combien", plutôt que du "comment" »

« Nous sortons d'une culture du "bâton". Nous recherchons le bon équilibre entre le combien et le comment »



- INTERNES
 - Hiérarchiques et opérationnelles avec son Responsable de marchés, DA, DAA, Directeur de groupe
 - Opérationnelles avec les animateurs, les experts locaux, régionaux et nationaux
- EXTERNES
 - Outre ses clients, il informe et conseille les structures de son environnement. Il représente sa banque dans le développement de la prescription

Entendu :

« Nous avons 37 lignes d'objectifs, dont 7 spécifiques au Professionnel. Nos CC Pro ont plus tendance à faire du particulier que du professionnel »

« Nous comptons sur le CC Pro pour remplacer le directeur d'agence en son absence »

« C'est un "expert généraliste", pivot de la relation banque-client »

La position

Le circuit de détermination des objectifs

La détermination d'objectifs est devenue la norme. Cette évolution a l'avantage de focaliser les équipes commerciales sur les plans d'action à mettre en œuvre.

On constate toujours l'amalgame entre objectifs et indicateurs de performances, ce qui prive les opérateurs comme les CC Pro de visibilité et de compréhension globale de leur activité.

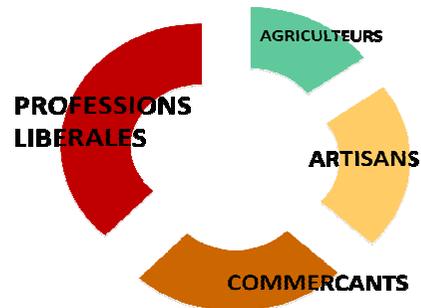
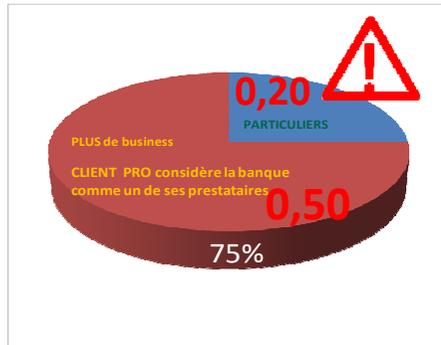
Relations internes

On constate que le CC Pro a une multitude d'interlocuteurs hiérarchiques ou d'experts dans les fonctions support.

Dans les petites structures, le CC Pro remplace le directeur d'agence en cas d'absence, tant vis-à-vis de ses collègues que des clients.

Relations externes

L'expertise du CC Pro doit lui permettre de s'adapter aux situations variées offertes par les clients. En tendance, on relève que ceux-ci se montrent de plus en plus exigeants et pressés.



La position

Produit Net Bancaire (PNB) comparé par type de clients

La ligne métier est la source d'un PNB important dans l'ensemble de la banque de détail. Mais les CC Pro n'ont pas toujours le moyen d'en percevoir la réalité au niveau de leur segment.

Néanmoins, en terme de rentabilité, le coût du risque par rapport à l'encours de crédit est de plus du double de celui présenté par la ligne Particuliers;

Priorités visées par les établissements sur le marché des professionnels

Trois critères dans l'enquête pour mesurer la perception des priorités sur les segments de clientèle : forte mobilisation, accent soutenu, sans mobilisation.

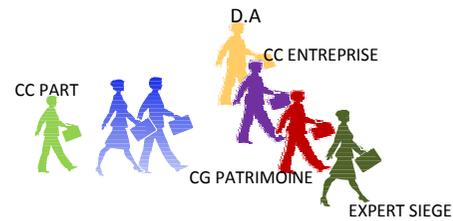
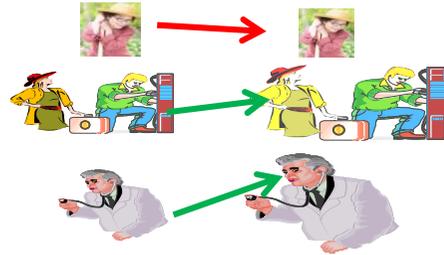
Résultat :

- La profession libérale est prioritaire dans tous les établissements.
- Un accent soutenu est mis sur le segment Artisans et Commerçants.
- Fortes disparités constatées sur le segment Agriculture, selon les origines de la banque.

Degré de concurrence suivant le segment de clientèle

Les établissements rencontrés donnent de plus en plus d'importance au marché des professionnels. Certains y pénètrent actuellement.

La rentabilité est liée au risque. Le contexte financier et économique actuel conduit les banques sur ce marché à prêter une forte attention à la maîtrise du risque.



Entendu :

« C'est un métier clef,
hyper difficile, sélectif
en terme de réussite. Il
est porteur d'une
image plus que les
autres emplois de la
banque de détail »

La position

Tendance d'évolution des segments de clientèle en nombre

Pour l'ensemble des établissements, on relève un développement de la clientèle des professions libérales plus important que celle des artisans.

La trajectoire professionnelle du CC Pro

Une responsabilité en CC Pro constitue un passage obligé pour des fonctions d'encadrement et d'expertise au sein de la banque de détail. Cet emploi permet de maîtriser réellement le métier de banquier de proximité.



Mission

Activités principales

Relations principales

Connaissances

Compétences

Exemple 1

Vente et Prospection :

Produits, Services bancaires et financiers :

Dossiers de Crédits :

Juridique et Fiscal :

Analyse financière et évaluation des risques :

Exemple 2

Connaissances/Expérience

Expérience réussie dans la Banque Commerciale et de détail.

Maîtrise des caractéristiques juridiques, réglementaires, patrimoniales et fiscales des Particuliers et Professionnels (Professions Libérales et Entreprises Individuelles).

Maîtrise des outils CRM et supports.

Excellente maîtrise des Gammes Produits et Services du Marché des Particuliers et des Professionnels.

Compétences

Sens de la communication et esprit d'équipe.

Maîtrise des techniques de vente et de négociation

Aptitudes aux challenges commerciaux et fort tempérament commercial.

Capacités de gestion et d'organisation, ténacité à l'égard des résultats à atteindre.

Capacités analytiques et de restitution d'informations pertinentes.

Force de propositions et d'initiatives et possédant un bon sens de la gestion du risque.

Les compétences

Repérage de la compétence

Le repérage de la compétence s'opère à partir des descriptions de postes, d'emplois-types ou de fonctions (appellations variables selon les établissements), Une répartition s'effectue entre les quatre grandes fonctions de l'entreprises : commerciales, techniques, financières, RH.

Diverses modalités observées

Exemples de définitions :

« Mission

Dans le cadre du Plan d'Action Commercial et des objectifs fixés par le Directeur d'agence ou de succursale, le conseiller Professionnels fidélise et développe les relations commerciales avec la clientèle d'Entrepreneurs Individuels et de Professions libérales en assurant une approche globale de la relation (comptes professionnels et privés), avec le souci de l'efficacité commerciale, de la rentabilité, de la qualité du service et des risques et du respect de la déontologie. »

« Activités

Gérer, fidéliser et développer un portefeuille de clients en assurant la globalité de la relation (comptes professionnels et privés) :

- Analyser et tenir à jour la situation du client : prise de RDV, préparation et conduite d'entretiens, élaboration de compte rendu, identification de la typologie client, alimentation des outils de connaissance client

- Assurer la gestion de la relation au quotidien : instances de paiement, échéanciers des crédits, suivi des flux et opérations confiée

Sens de la communication et esprit d'équipe.

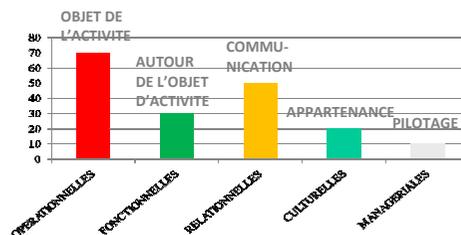
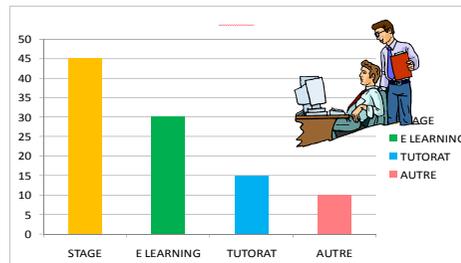
Maîtrise des techniques de vente et de négociation

Aptitudes aux challenges commerciaux et fort tempérament commercial »



COMPÉTENCES TRANSVERSALES	NIVEAUX REQUIS
Anticiper et organiser	3
Concrétiser	3
Echanger & négocier	3
S'exprimer oralement	3
S'exprimer par écrit	3
Assurer la qualité	3
Promouvoir et représenter la Bq	3
Assurer sécurité et confidentialité	2
COMPÉTENCES SPECIFIQUES	
Commercialiser & Développer	4
Gérer engagements et le risque	3

- *Conduit* des actions sur la base d'objectifs définis dans des situations impliquant des choix, propose des solutions adaptées, des recommandations.
- *Fait aboutir* les travaux d'un groupe.
- *Met en œuvre* les mesures correctives et préventives en cas de non respect des procédures ou /et des réglementations....



Autre pratique observée

La compétence considérée comme le moteur de l'action est segmentée en échelles étalonnées, portant sur l'activité propre à l'emploi occupé.

Trois familles structurent alors la dimension « compétences » : des compétences transversales génériques (qui décrivent tous les métiers de la banque et permettent la comparaison pour aider à assurer la mobilité), des compétences transversales managériales et des compétences spécifiques propres à la technicité du métier.

Les modalités de formation

A côté de la traditionnelle pratique des stages (régression légère du nombre de stages externes en 2010, priorité donnée aux stages donnés par des formateurs internes, dans les locaux de l'établissement), se développent des dispositifs d'acquisition de connaissances par @learning. Ils permettent notamment de s'adapter aux contraintes de personnels. La forme « tutorat » se maintient dans des situations particulières pour traiter des acquisitions plus ciblées et individualisées.

L'importance relative de la compétence

Les établissements bancaires visent prioritairement les compétences opérationnelles. Ils mettent nettement moins l'accent sur les compétences fonctionnelles et managériales.

La place de la fonction commerciale et de la fonction « prestataire de services » dans la banque explique la grande importance accordée aux compétences « communicationnelles ».



Entendu :

« Nous accordons une grande importance à l'évaluation annuelle. Elle permet à la DRH de disposer d'informations utiles sur les managers et les personnels. Mais nous avons des difficultés à la voir s'accomplir dans les délais prescrits »

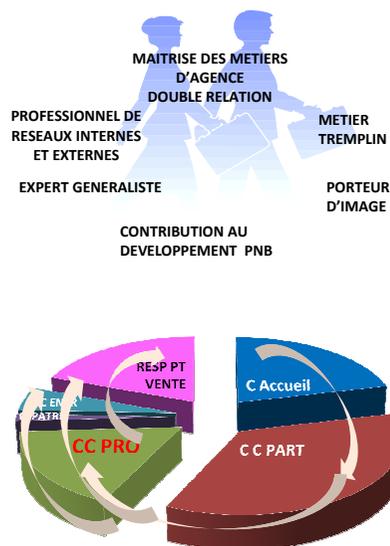
Les compétences

Les pratiques d'évaluation de la compétence

L'évaluation de la compétence procède toujours de la réglementation et des accords d'entreprise. Il s'agit le plus souvent d'un entretien annuel portant sur les performances, sur la formation à suivre et sur la mobilité souhaitée.

Les pratiques se différencient selon le mode de repérage des compétences :

- grilles de positionnement en quatre ou cinq critères à remplir avec des croix, ou échelles de compétences étalonnées par niveaux, du plus simple au plus complexe,
- renseignement d'un formulaire de manière unilatérale par le manager (prescription hiérarchique), ou échange après préparation et production d'un « contrat » pour la période future (partenariat/contrat).



Une boîte mails ouverte en permanence, une fenêtre CRM dans un coin d'écran, la web cam prête pour un contact client à distance, les informations internes sur l'intranet, une connexion à Facebook ou Viadeo à portée de clic et tout près un téléphone portable ou un smartphone d'où s'échappent ou affluent simultanément, des informations non triées sous des appellations des codes et des langues différents
Voilà à quoi ressemble le futur business d'un CC Pro lambda, issu de ce qu'on surnomme la génération Y.

Entendu :

« Les CC Pro présentent une valeur reconnue sur le marché du travail . Compte tenu de leur valeur, nous avons intérêt à les fidéliser. »

« Certains conseillers Professionnels refusent catégoriquement d'occuper des postes de management parce qu'ils se plaisent dans cette fonction et parce que, côtoyant les chefs d'agences, ils n'envient pas leur rôle multiple et inconfortable »

Prospective

Un métier pivot

Parmi les métiers commerciaux opérationnels de contact, celui du conseiller clientèle Professionnels occupe une place centrale.

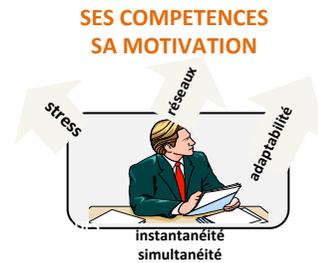
Son cursus antérieur lui donne les clés des produits, de la vente, de la relation, ainsi qu'une connaissance approfondie de la banque. Le CC Pro présente un profil quasi-complet, il peut couvrir l'essentiel des activités commerciales de la banque de détail.

Sa fonction est très souvent l'antichambre d'un poste de manager. Dans un circuit-type de mobilité fonctionnelle, les établissements positionnent le CC Pro entre le CC Particuliers et le directeur d'agence. De ce fait, il va devoir trouver dans son métier les ressources pour s'assurer de compétences managériales .

Hors ce circuit prédéfini et largement emprunté, les CC Pro se dirigent également, mais en nombre restreint, vers des fonctions de conseillers entreprises ou de conseillers en gestion patrimoniale.

Le CC Pro est l'interface entre l'établissement et les réseaux économiques locaux. Il contribue fortement aux résultats commerciaux nés du face à face avec le client, tout en se situant au carrefour des différents réseaux qui structurent et animent l'environnement.

Image du « brillant soliste » inséré dans le monde économique local, il présente un profil à la fois d'expert et de généraliste, dans une « double relation » avec la clientèle.



Prospective

Un repositionnement inédit dans le temps et dans l'espace

Le contexte actuel autorise à imaginer plusieurs scénarii pour le devenir du métier de CC Pro.

Quelques points d'appui de la prospective :

- L'évolution économique conduit une partie de la clientèle à rechercher de nouvelles modalités de travail et de nouvelles formes de ressources financières. Les Professionnels (artisans, professions libérales, etc.) apparaissent plus volatils et plus fragiles dans leur relation à la banque. Le métier de CC Pro perd de sa « linéarité » pour devenir complexe.

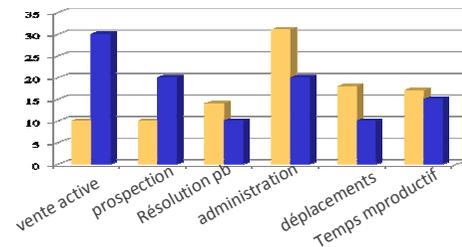
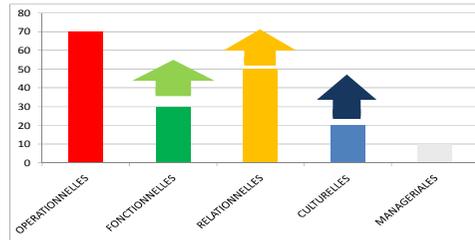
- La performance scolaire et universitaire validée par un diplôme ne garantit pas la performance commerciale. Le quotient émotionnel du CC Pro est mis à l'épreuve par un contexte local de plus en plus indécis et fluctuant. Sa compétence doit le conduire à faire face à la complexité, la réactivité, l'anticipation. Par ailleurs, il lui sera demandé d'être autonome en dépit d'un carcan réglementaire de plus en plus rigide - situation anxiogène du fait de la double demande qui lui est adressée.

- Le « fonctionnement » du client comme tout autant que celui du CC Pro est largement modifié par les nouvelles technologies et le multicanal. La relation commerciale a tendance à se jouer comme un jeu vidéo syncopé, aux séquences de renouvellement de plus en plus courtes. « *Le "Aujourd'hui" par rapport à quelque temps ultérieur que ce soit prend un poids démesuré* » (Daniel Cohen, « 27 questions d'économie », Albin Michel 2008)

Le mot d'ordre que l'on prête aux professionnels du risque financier n'est-il pas « IBG YBG » (x), à savoir « *je ne serai plus là et toi non plus dans les deux ou trois ans qui viennent et peu importe, nous aurons empêché le bonus* »...

(x) (« *I'll be gone, you'll be gone* »)

- Dans cet espace sous ou sur contrôlé, se pose de manière aigüe la question des modes de management à mettre en place : comment les CC Pro doivent-ils être pilotés, aidés, suivis, sanctionnés?



« Aujourd'hui, n'importe quel individu, indifféremment de sa position dans l'entreprise, peut être amené à produire à distance, sans voir ni connaître aucun de ses interlocuteurs, ce qui favorise les relations avec un autrui absent. Le monde de l'ici et d'ailleurs est un monde qui tend à vider l'espace et à écraser le temps..... Ce n'est plus seulement un salarié qu'on engage, mais des communautés »

Collectif - Cercle de la prospective RH - Cahiers de la prospective RH 2010

Prospective

Renforcer la qualification sur des modes nouveaux

L'accès immédiat à l'information et l'accumulation non triée de cette information ne suffisent pas à créer l'intelligence de situation.

Par ailleurs, la formation dispensée à des professionnels adultes sur un mode de reproduction des schémas scolaires traditionnels s'essouffle depuis une décennie. Il convient de toute évidence de changer de méthode, sans pour autant se jeter dans les bras du premier simulateur d'apprentissage informatisé. Si le jeu est une composante forte de l'apprentissage, il risque de devenir excessif à coup de K octets. En tout cas il ne dédouane pas le responsable chargé de la formation ou le manager de proximité d'une analyse personnalisée des relations entre compétence et performance dans un environnement particulier.

Des temps reconsidérés

L'immédiateté, le court-termisme, le Web.2, le multicanal sont producteurs de stress négatifs, pour tout... homosapiens.

Pour le CC Pro, l'affectation du temps s'en trouve néanmoins modifiée selon dans une configuration qui n'est pas totalement dénuée de sens : la vente active et la prospection sont priorisées au détriment des charges administratives auto-traitées et des déplacements (voir visioconférence, ou web.2 dit collaboratif). On touche là, pour ce métier, comme pour la plupart des fonctions professionnelles, à la profonde ambiguïté des avancées technologiques.