



LES ÉTUDES DE L'OBSERVATOIRE
ÉTUDE MÉTIER

Mars 2013

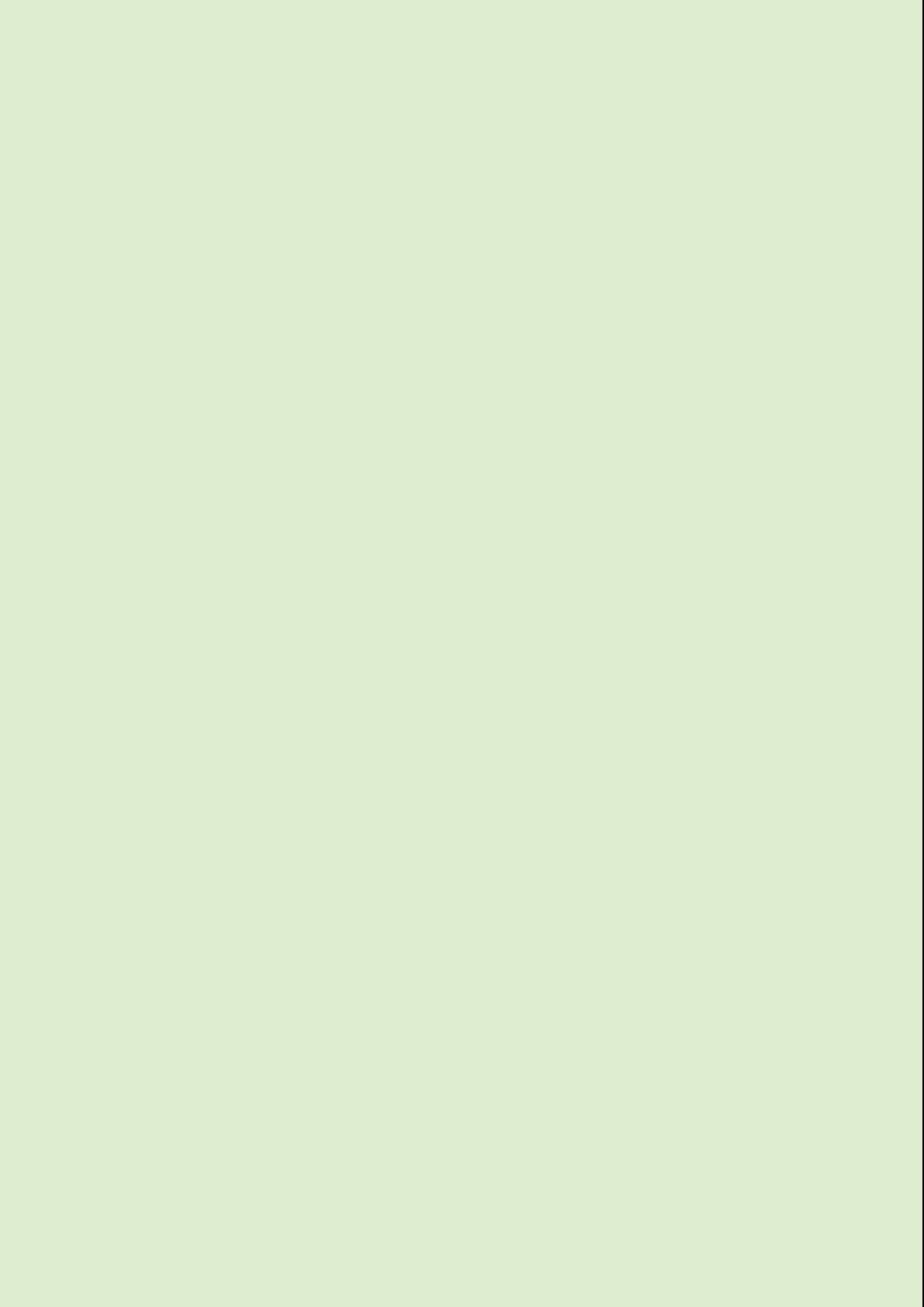
Les métiers de la relation client à distance dans les banques

Thierry Blanville

*Marketvox
Consultant*



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



Mars 2013

Les métiers de la relation client à distance dans les banques



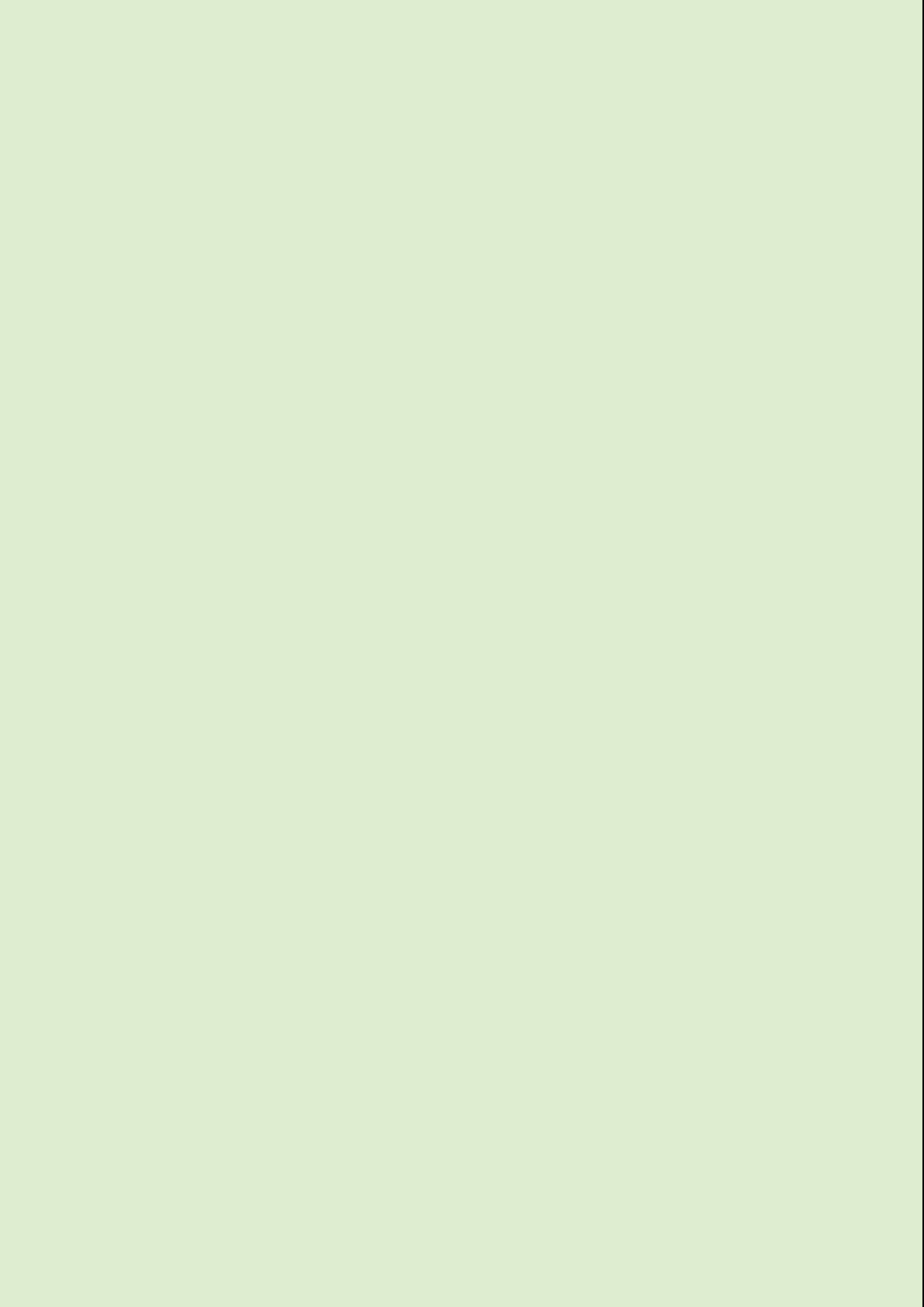
Observatoire des métiers, des qualifications
et de l'égalité professionnelle entre les femmes
et les hommes **dans la banque**

Thierry Blanville
Marketvox
Consultant

**Les métiers
de la relation client
à distance
dans les banques**

Sommaire

Édito	7
Remerciements	9
Méthodologie	11
1. Le Centre de relation client et l'e-agence	17
1.1 Présentation du Centre de la relation client	17
1.2 Présentation de l'e-agence	22
2. Les métiers de la relation client à distance en Centre de relation client	25
2.1 Présentation des métiers en Centre de relation client	25
2.2 Fiches métiers du CRC	29
3. Les métiers de la relation client à distance en e-agence	53
3.1 Présentation des métiers en e-agence	53
3.2 Fiches métiers de l'e-agence	55
4. Parcours professionnels et modalités de formation	61
4.1 Parcours professionnels	61
4.2 Modalités de formation	63
5. Évolution des métiers de la relation client à distance	67
5.1 Les facteurs d'évolution des métiers de la relation client à distance	67
5.2 Les freins à l'évolution des métiers de la relation client à distance	69
5.3 Vision prospective des métiers de la relation client à distance	70
Annexes	75



Édito

L'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, a souhaité mener une étude sur l'évolution de la relation client à distance dans les banques AFB (Association Française des Banques).

En effet, la banque connaît depuis une décennie de profondes mutations. Une des plus notables est celle qui touche au mode de relation avec ses clients. La généralisation de l'équipement en téléphones puis l'avènement d'internet ont créé de nouveaux modes de relation qui se sont substitués au traditionnel entretien entre le client et son conseiller dans les agences du réseau physique.

Ces évolutions ont créé de nouveaux métiers (télé-conseillers, conseillers à distance, community manager etc...), et de nouveaux modes d'organisation (centres de relation client, plateaux d'experts, centres de banque en ligne etc...).

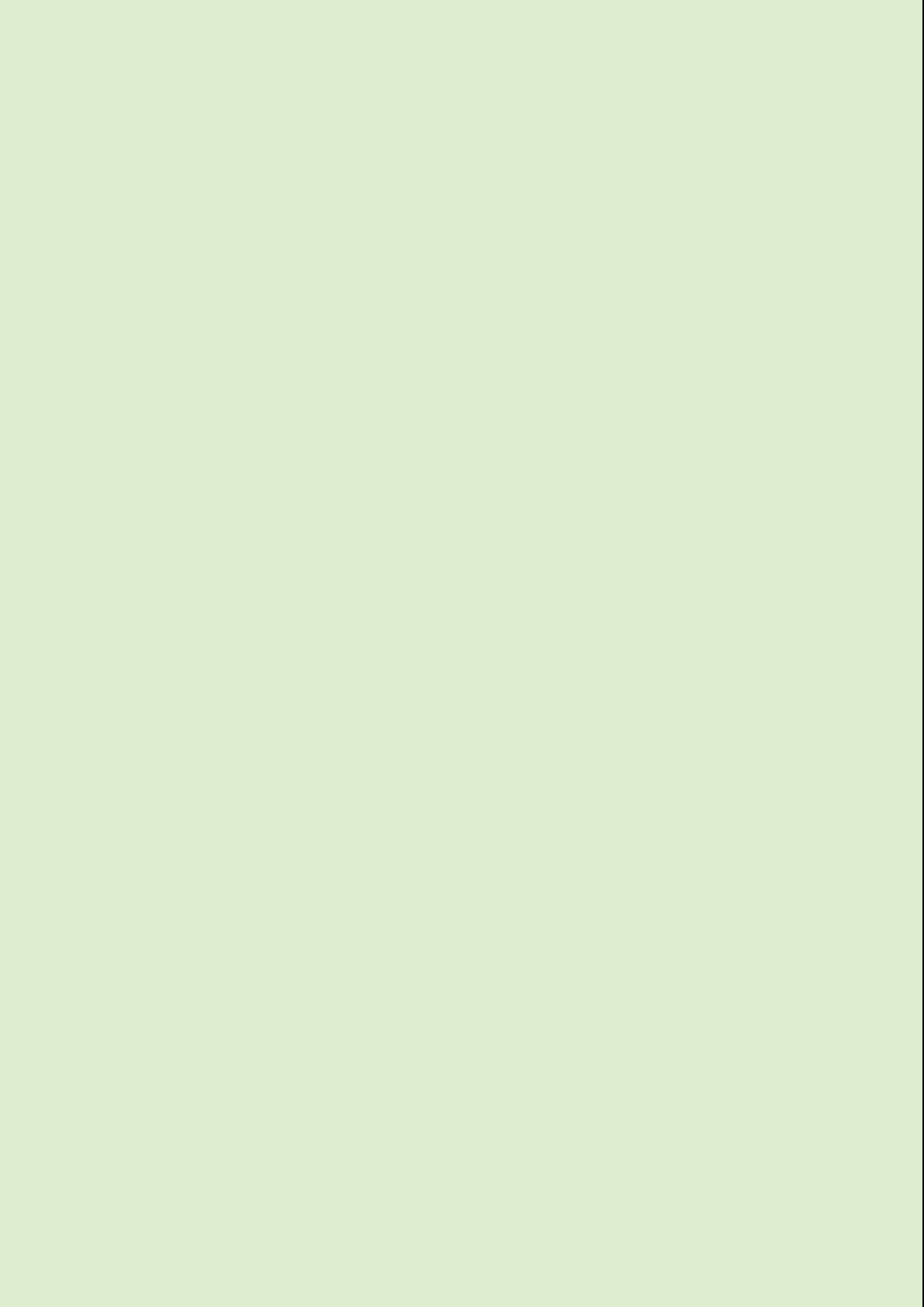
Dans le cadre de cette étude, l'Observatoire s'intéresse aux nouveaux métiers et à l'évolution des métiers traditionnels de la relation client, et plus particulièrement à celui du conseiller de relation client.



François Laffond

Responsable de l'Observatoire

L'objectif étant de disposer d'un éclairage sur le contenu de ces métiers, les activités qu'ils mettent en œuvre, les conditions dans lesquelles ils s'exercent, les niveaux de qualification requis et les parcours professionnels qu'ils autorisent.



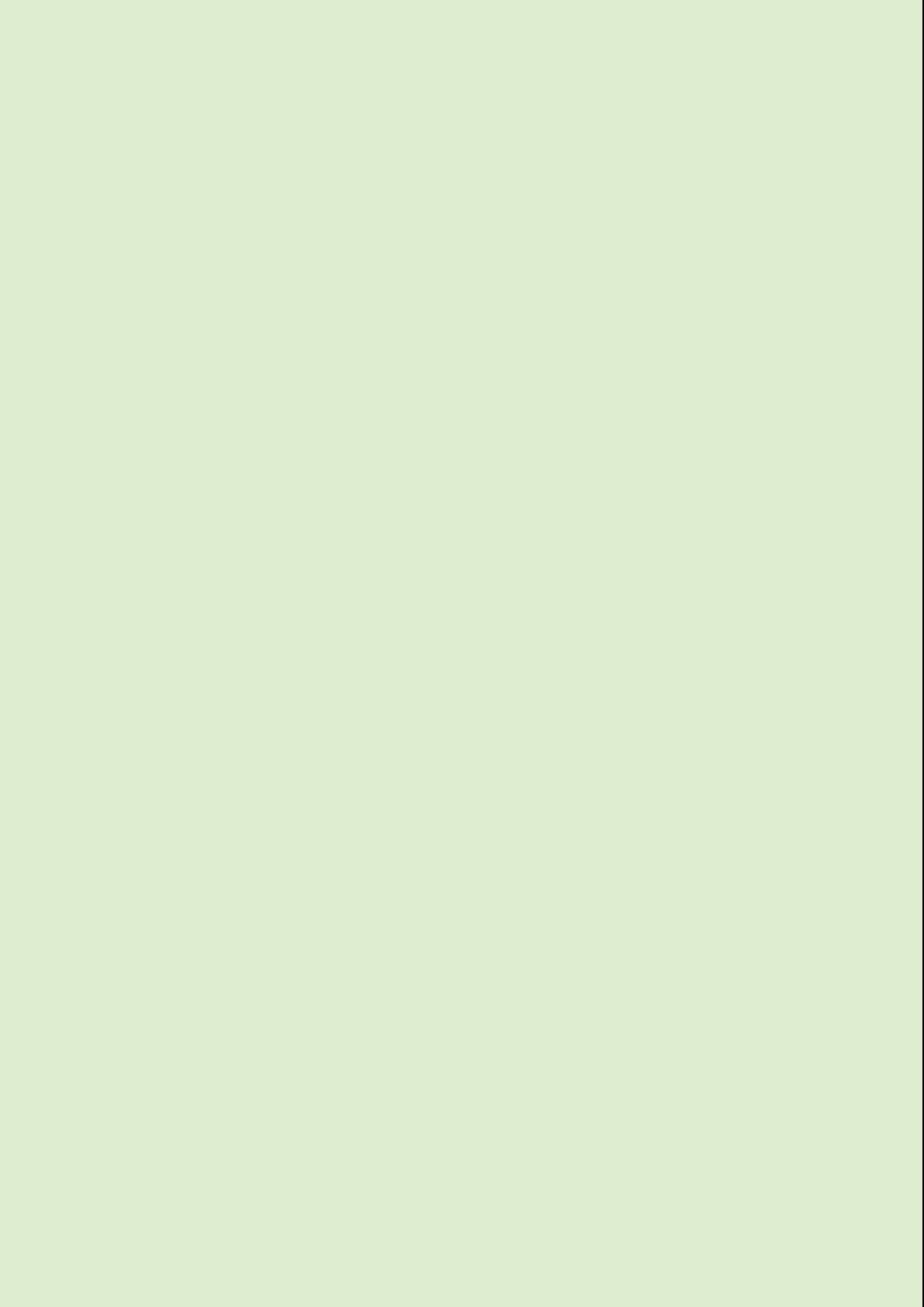
Remerciements

L'Observatoire des métiers de la banque tient à remercier les établissements bancaires, le centre de relation client ainsi que la Mission nationale de la relation client pour leur collaboration et leur aide à la réalisation de cette étude.

Établissements Bancaires rencontrés
B for bank
BNPP
FBF
HSBC
ING Direct
La Banque Postale
LCL
Société Générale

Centre de relation client visité
BNPP (Centre de Paris)

Experts de la relation client rencontrés
La Mission nationale de la relation client
Orange Business Services



Méthodologie

Présentation de l'étude

L'étude porte sur le thème de la relation client à distance dans le cadre évolutif et général des métiers de la banque.

Elle s'intéresse plus particulièrement à la banque de détail et au marché des particuliers.

La banque connaît depuis une décennie de profondes mutations.

Une des plus notables est celle qui touche au mode de relation du client avec sa banque.

Les comportements des clients « particuliers » évoluent, les technologies aussi. Beaucoup de clients apprécient d'effectuer leurs opérations sur Internet ou par téléphone et se rendent moins fréquemment en agence.

Internet est d'ores et déjà devenu le canal privilégié d'un grand nombre de clients pour gérer leurs affaires courantes (51 % du volume global des opérations clients), suivi par la fréquentation de l'agence (35 %) et par le téléphone (7 %), selon une étude du cabinet Exton Consulting (2012).

L'évolution de la relation entre les banques et leurs clients n'est pas un phénomène nouveau.

Depuis que les banques envisagent le marché des particuliers comme un relais de leur croissance, l'évolution de la relation avec leurs clients s'est profondément transformée.

La relation avec les clients a été longtemps une relation de proximité.

Le modèle de contact était la visite en agence. Le

guichet constituait le lieu de réalisation des opérations simples, le conseiller assurait les rendez-vous personnalisés.

Interrogés sur le critère de choix d'une banque, les clients particuliers plaçaient en première place cette proximité.

Les banques qui l'avaient bien compris « achetaient » des parts de marché en créant des agences.

Le souci d'améliorer la rentabilité de ce réseau devenu très dense, est rapidement apparu. Il passait par la réduction du personnel au guichet.

Plusieurs facteurs ont permis de réaliser simplement cet objectif. L'évolution de la technologie des moyens de paiement et l'amélioration de l'équipement des agences en distributeurs de billets ont été une cause de première rupture dans cette relation de proximité.

Le guichet a perdu peu à peu sa fonction de dépôt/retrait, les effectifs ont été réduits et le conseiller est devenu le point de contact privilégié de l'agence bancaire.

Déjà à l'époque la question de maintenir le volume de rendez-vous du conseiller se posait.

Le flux naturel de clients visitant l'agence pour effectuer des opérations simples (désormais réalisées sur le DAB/GAB) ou pour demander des informations manquait cruellement.

Le téléphone est arrivé à point nommé.



Les premières « plateformes téléphoniques » étaient nées dans les années 80 de la connexion de millions de foyers français au téléphone.

Jusqu'à là réservé à une élite ou à des professions qui en avaient un besoin absolu, le téléphone devient un équipement de base du foyer français. À cette époque on raccordait 2 millions de foyers par an au réseau téléphonique.

La diffusion du téléphone a servi de support à la naissance d'une relation banque/client à distance. Le conseiller pouvait contacter ses clients par téléphone pour les inviter à lui rendre visite.

En contrepartie les clients prenaient aussi l'initiative de contacter leur conseiller par téléphone.

Avec la croissance de l'équipement en téléphone et l'habitude de l'utiliser, il devenait difficile de laisser le conseiller en première ligne pour recevoir ses appels.

Le conseiller était constamment dérangé par ses clients et en particulier pendant ses rendez-vous.

Toute la réflexion portait sur le moyen de redonner du temps commercial au conseiller en l'allégeant de la charge de ces appels intempestifs.

La technologie apporte une nouvelle fois une réponse à ce problème.

Les « plateformes téléphoniques » atteignent une certaine maturité technique et les banques s'y intéressent.

Les premières expériences de « plateformes » téléphoniques bancaires vont privilégier un modèle centré sur la capacité à « absorber » de gros volumes d'appels.

Le numéro d'appel est l'objet d'une large communication, la prise en charge des clients est rudimentaire. La « plateforme » assure essentiellement des fonctions d'accueil et de réorientation vers des niveaux « d'expertises supérieures ».

Mais le niveau d'exigence des clients évolue vite.

Le niveau de satisfaction des clients dépend du niveau d'accessibilité de la « plateforme » et de sa capacité à répondre immédiatement et de manière pertinente à sa demande.

Ce sera tout le sens des évolutions jusqu'aux environs des années 2000.

À partir des années 2000, une nouvelle transformation va influencer la relation entre les banques et leurs clients : l'apparition d'Internet.

C'est surtout à partir de 2005 et la large diffusion de l'internet haut débit que les conditions de la relation entre les banques et les clients vont évoluer.

Les banques vont investir sur Internet et les clients y trouvent leur compte. L'adhésion à l'offre des banques sur Internet va rencontrer un grand succès.

Les clients y trouvent l'intérêt d'une disponibilité permanente de l'Internet, une facilité d'usage et une sécurité suffisante pour décider d'y réaliser un grand nombre d'opérations.

Le paysage de la relation client à distance va s'en trouver transformé.

Les plates-formes téléphoniques, deviennent « Centre de relation client » et support de la relation client. Elles deviennent multimédias et se transforment pour traiter des questions plus complexes. Les centres d'appels des banques se professionnalisent.

Le modèle multicanal de la relation client est une évolution majeure des modalités de la relation banque/client.

La relation banque/client pose pour principe que le client peut s'adresser au canal de son choix pour effectuer sa demande et obtenir une réponse pertinente.

Elle impose la professionnalisation des conseillers

et, parfois, leur spécialisation sur certains sujets pour améliorer le niveau de réponse. Professionnalisation dans le domaine de la technique des produits, dans la maîtrise des nouveaux canaux d'interaction et des nouveaux modes d'interlocution qu'ils génèrent.

Notre étude cherche à saisir les principales évolutions de la relation client face aux modes de communication technologiques multicanaux. Le rôle des centres de contacts se conçoit forcément au sein d'une vision globale de la relation client. L'étude traite des modifications des métiers de la relation client à distance dans la banque ainsi que des organisations qui se mettent en place. Une approche prospective conclura sur ce qu'il faut attendre des tendances actuelles.

Périmètre de l'étude

Définition de la relation à distance dans le contexte de l'étude :

On entend par relation à distance, tout échange avec un client, réalisé par l'intermédiaire d'un support technologique (courrier, téléphone, fax, écran (Dab/Gab, Pc, tablette, Smartphone)).

La relation à distance s'oppose à la relation en face à face (dans le cas de la relation « face à face » les interlocuteurs sont physiquement présents dans un même lieu).

Périmètre des métiers de la relation client à distance :

Les métiers de la relation client à distance ont pour objet d'établir un contact avec les clients ou de répondre à leurs demandes, en utilisant le papier, la voix, l'écran ou une combinaison de ces supports (courrier, téléphone, vidéo, chat, courriels, réseaux sociaux), mais sans être physiquement présent dans le même lieu.

Nous incluons dans les métiers de la relation client à distance, les métiers de support et d'encadrement.

Nous ne traitons pas des métiers qui organisent la relation client à distance :

Direction commerciale et marketing, Direction de la communication, métiers support de la relation à distance (conception, développement et maintenance des outils de la relation à distance, métiers du contrôle).

Nous ne traitons pas non plus des métiers du recouvrement ou du traitement des réclamations.

Limite du périmètre de l'étude :

Le champ de l'étude de la relation client à distance est très vaste. La relation à distance avec les clients des banques s'établit avec les conseillers de l'agence physique mais aussi avec les différents centres de relation multimédias généralistes et spécialisés.

Nous étudierons les métiers de la relation à distance qui s'exercent dans les centres de relation client dits « généralistes » et dans les « e-agences ».

L'étude se limite au champ conventionnel des banques AFB (Association Française des Banques).

Concernant les centres de la relation client spécialisés, certaines offres proposées par les établissements bancaires, ne relèvent pas de la réglementation bancaire :

- Offres relevant du code de l'assurance
- Offres concernant le crédit à la consommation (code de la consommation)
- Offres d'assistance ou de protection juridiques

Ces offres sont parfois prises en charge par des centres de la relation client spécifiques, le plus



souvent créés dans le cadre d'une filiale ou d'une mise en commun de moyens avec un partenaire non bancaire.

Nous n'avons pas retenu ces cas-là dans notre étude.

.....
Date de réalisation :
.....

L'étude a été réalisée en janvier et février 2013

.....
Entretiens et visites réalisés :
.....

Les entretiens ont été conduits auprès de 7 établissements bancaires :

- BNPP
- Société Générale
- LCL
- HSBC
- ING Direct
- BforBank
- La Banque Postale

Un Centre de relation client d'un établissement bancaire a été observé :

- BNPP (centre de Paris)

Une autre visite dans un organisme non bancaire a également eu lieu.

Nous avons par ailleurs rencontré des experts de la relation client :

- La « Mission nationale de la relation client »
- Orange Business Services

Représentation des lieux d'exercice des métiers pris en compte dans notre étude





1.1 Présentation du Centre de relation client

1.2 Présentation de l'e-agence



1. Le Centre de relation client et l'e-agence

1.1. Présentation du Centre de relation client

Le centre de relation client des banques est certainement le lieu le plus emblématique de l'exercice des métiers qui nous intéressent.

Parce qu'il constitue le « berceau » historique de ces métiers et parce qu'il manifeste les signes majeurs de leurs évolutions.

C'est le modèle le plus courant d'organisation de la relation client dans les banques à réseau pour le marché des particuliers et professionnels. Il sert de référence à l'étude.

Les appels téléphoniques

Pour les opérations et les demandes simples, le client utilise les DAB/GAB ou Internet. Il appelle aussi le Centre de relation client.

Pour les demandes ou les opérations plus complexes, il cherche à contacter son Conseiller attribué (en agence physique).

Le client peut accéder à son conseiller financier lors d'une visite en agence ou peut le joindre par téléphone ou par courriel.

Selon le cas, le conseiller peut donner le numéro

de téléphone du standard de l'agence et la boîte courriel de l'agence ou son numéro de téléphone et son adresse courriel personnelle.

Toutes les configurations peuvent se rencontrer, toutefois, les clients qui disposent d'avoirs ou de revenus suffisants obtiennent généralement le téléphone et l'adresse courriel de leur conseiller, les autres sont le plus souvent dirigés vers le standard. Lorsque l'agence ne peut prendre l'appel ou lorsque le conseiller du client n'est pas disponible, un dispositif dit de débordement transfère l'appel sur le Centre de relation client.

Le courriel

En ce qui concerne les courriels on observe aussi plusieurs modes d'organisation.

Les courriels qui sont adressés à la boîte courriel de l'agence sont généralement transférés au Centre

de relation client.

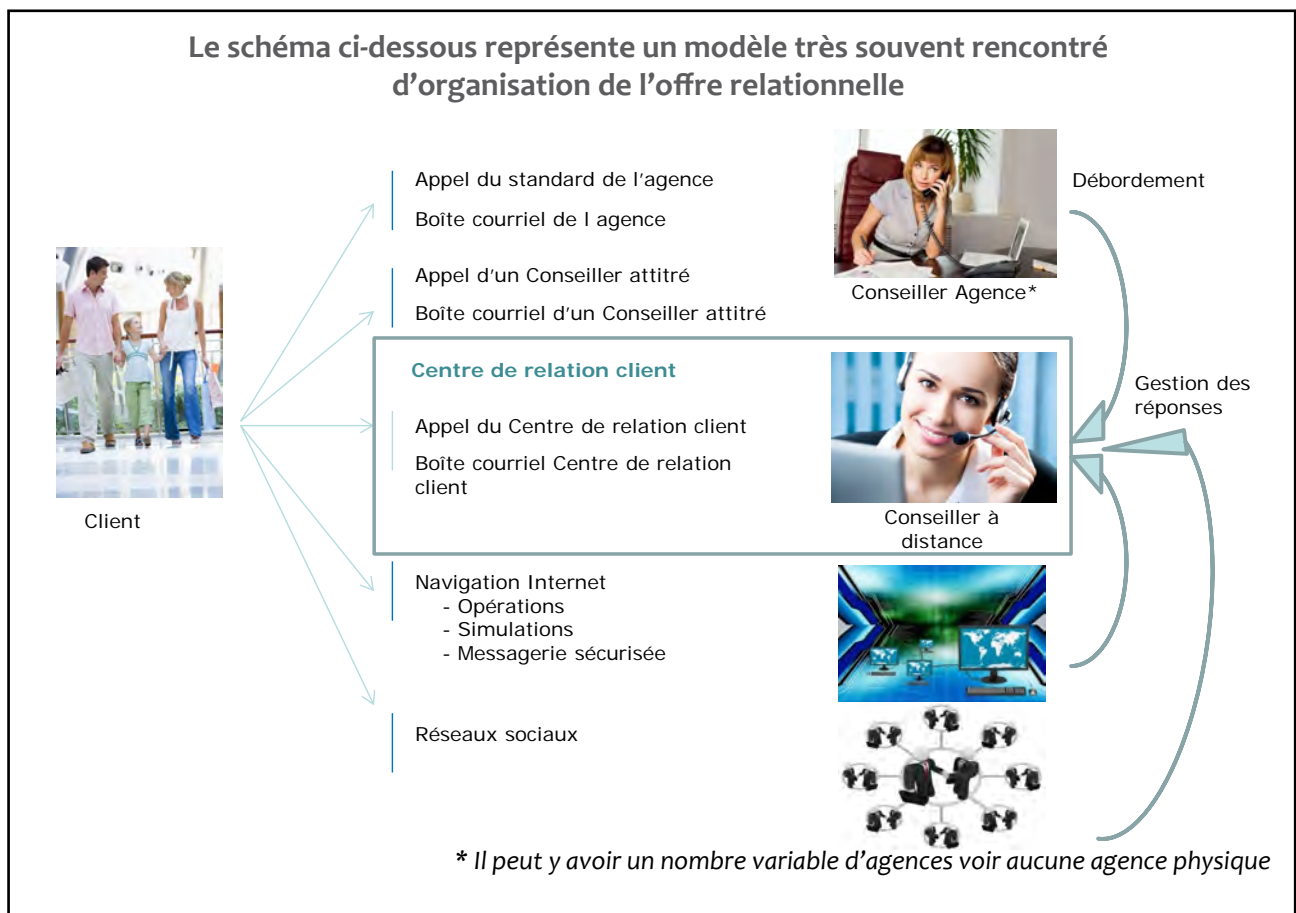
En revanche les conseillers qui reçoivent les courriels dans leur propre boîte courriels sont le plus souvent tenus de les traiter, ainsi d'ailleurs pour les courriels que les clients disposent dans leur espace sécurisé.

Certains établissements fixent des délais de réponse aux courriels adressés aux conseillers. Au-delà de ces délais, ils sont également routés vers le Centre de relation client.

Les sites Internet proposent parfois une boîte de courriel dans les espaces non sécurisés, ces courriels sont aussi le plus souvent adressés au Centre de relation client

Les réseaux sociaux

Enfin notre client peut s'exprimer sur les réseaux sociaux, mais tous les établissements bancaires



ne sont pas organisés pour suivre ces demandes de leurs clients. Nous verrons que dans ce cas-là, les banques qui se sont organisées ont confié au Centre de relation client d'y répondre.

Les heures d'ouverture

L'amplitude horaire de fonctionnement des Centres de relation client ne cesse de s'accroître.

On rencontre aujourd'hui couramment des heures d'ouverture allant de 7h – 22h (lundi-vendredi) et de 8h – 20h (samedi)

Certains Centres de relation client s'organisent avec des prestataires pour assurer une présence 24h/24 et 7j/7 pour certaines clientèles

– ensuite la réception d'appels téléphoniques est priorisée,

– lorsque les appels se font moins nombreux, les ressources disponibles qui ont les compétences nécessaires sont affectées au traitement des courriels,

– d'autres effectuent des appels sortants,

– la journée est ponctuée par des « débriefs » avec ceux qui ont rencontré des difficultés, des séances de formations et des mises à niveau.

Le temps de la journée de travail est optimisé, mais en contrepartie les métiers en contact avec le client ont la particularité de ne pas laisser de travail en « suspens » la journée terminée.

Les missions du Centre de relation client

- L'accueil des demandes des clients
- Les réponses aux demandes simples sur tous les canaux à distance
- Les réponses aux demandes complexes qui passent parfois par le recours à un conseiller plus expérimenté sur tous les canaux à distance
- Le rebond commercial qui consiste à identifier une opportunité commerciale lors d'un appel
- Le suivi des clients dans le cadre de contacts sortants
- Le support technique et commercial au réseau

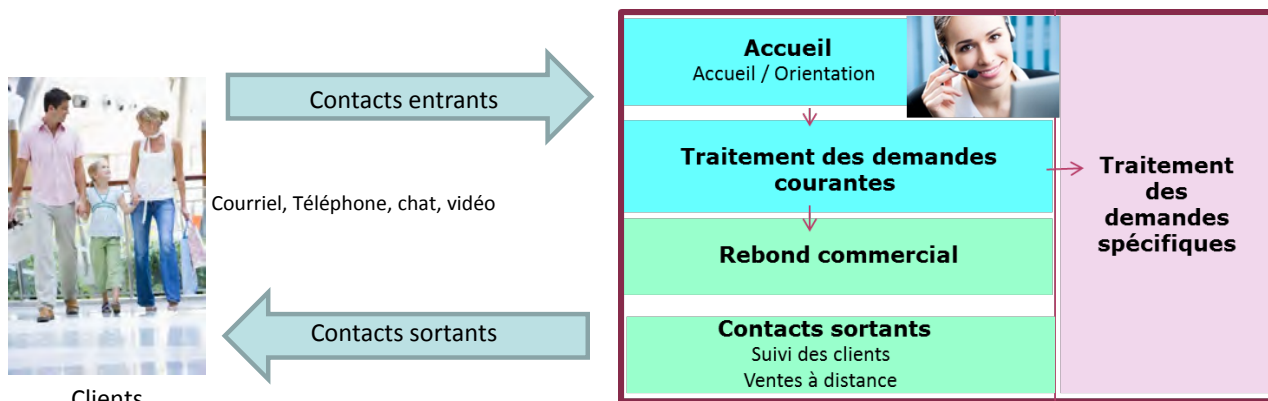
L'organisation du travail

Le Centre de la relation client est organisé sur un mode très « industriel » :

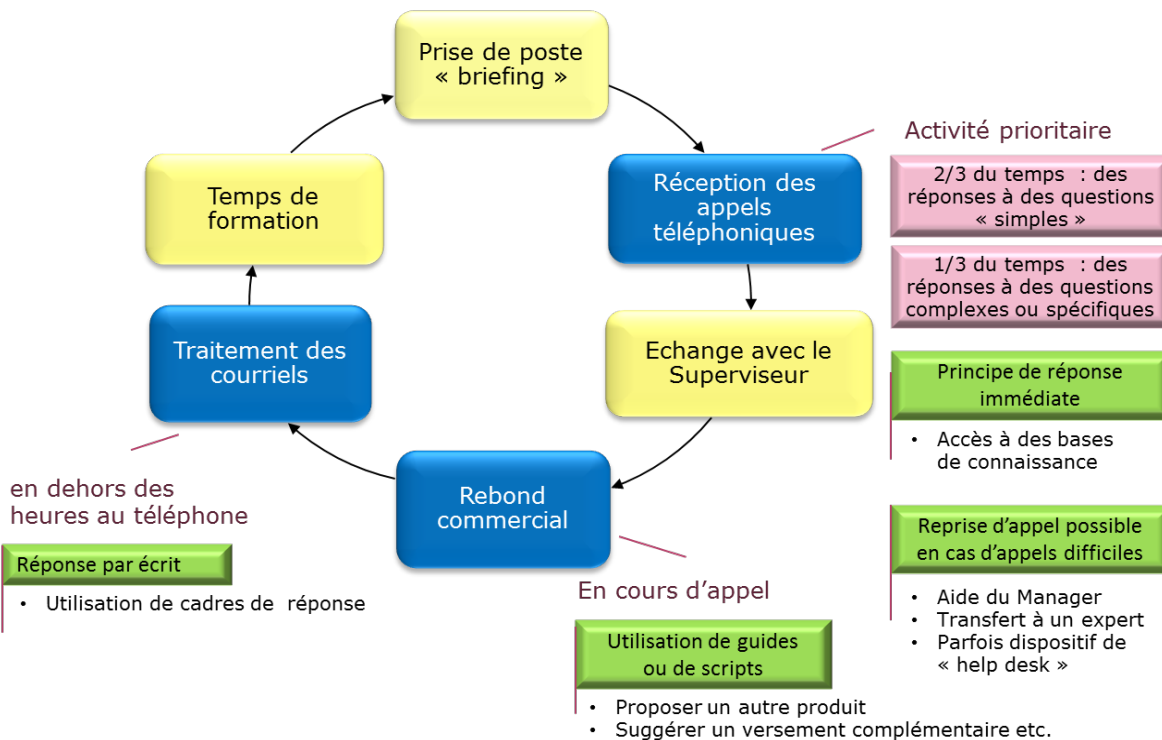
- les processus sont optimisés et largement informatisés,
- le temps est lui aussi optimisé,
 - la journée commence par un « brief »,

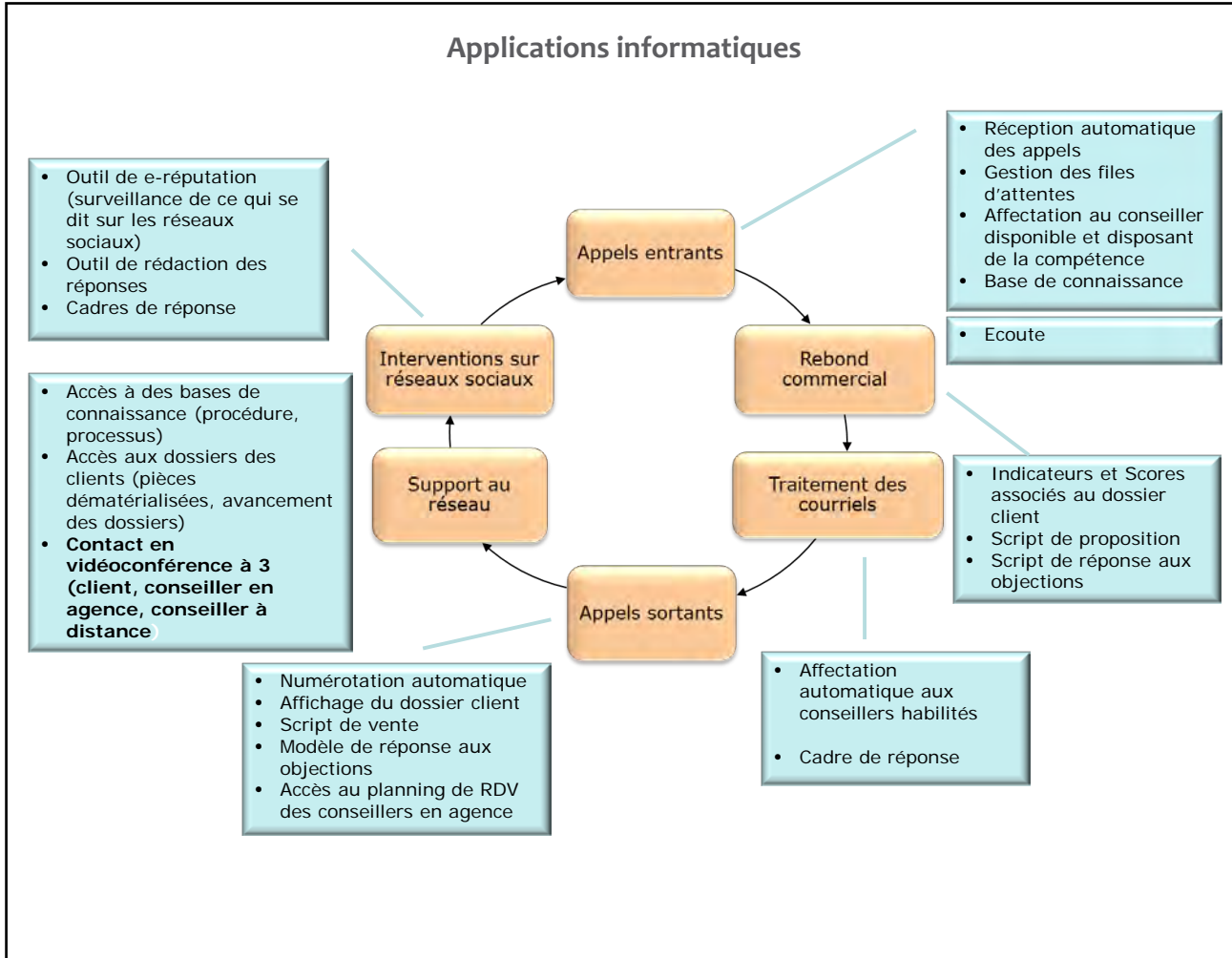
Les activités présentent également la particularité de recourir à une grande variété d'applications informatiques (les outils de téléphonie qui se sont informatisés, les outils de CRM, les applications d'affectation des appels en fonction des compétences, le dossier client et les applications des contrats).

Représentation des missions du CRC



Des activités qui ne laissent aucun «suspens» en fin de journée de travail







1.2. Présentation de l'e-agence

L'e-agence est une création récente, elle est apparue dans les années 95 avec la diffusion d'Internet. Elle fonctionne le plus souvent indépendamment d'un réseau d'agences physiques. Les contacts avec le client s'effectuent pour l'essentiel sur Internet et par téléphone. Le recours au courrier est limité autant qu'il est possible, mais reste essentiel dans la contractualisation (ceci subsistera tant que la signature électronique ne sera pas vraiment généralisée).

L'e-agence a de nombreux points communs avec le Centre de relation client :

- l'organisation physique sous la forme de « plateaux »,
- les outils de téléphonie,
- le poste de travail...

Toutefois, elle s'en différencie nettement car le conseiller gère un portefeuille de clients attirés, à la différence d'un Centre de relation client dans lequel les Conseillers prennent en charge les clients sur le principe de la file d'attente.

Ce principe conduit à un mode de fonctionnement qui est à la fois proche de celui d'un Centre de relation client et de celui d'une agence physique.

A la différence d'une offre avec le Centre de relation client, le client contacte son conseiller attiré pour ouvrir des comptes et des contrats, réaliser des opérations ou demander un conseil. Il en attend exactement les mêmes prestations que celles d'une agence physique.

Les missions de l'e-agence

Elles sont pour l'essentiel, les mêmes que celle du Centre de relation client :

- l'accueil des demandes des clients,
- les réponses aux demandes simples sur tous les canaux à distance,
- les réponses aux demandes complexes sur tous les canaux à distance,
- le rebond commercial qui consiste à identifier une opportunité commerciale lors d'un appel,
- le suivi des clients dans le cadre de contacts sortants.

Elles en diffèrent sur un point :

- développer le portefeuille de clients.

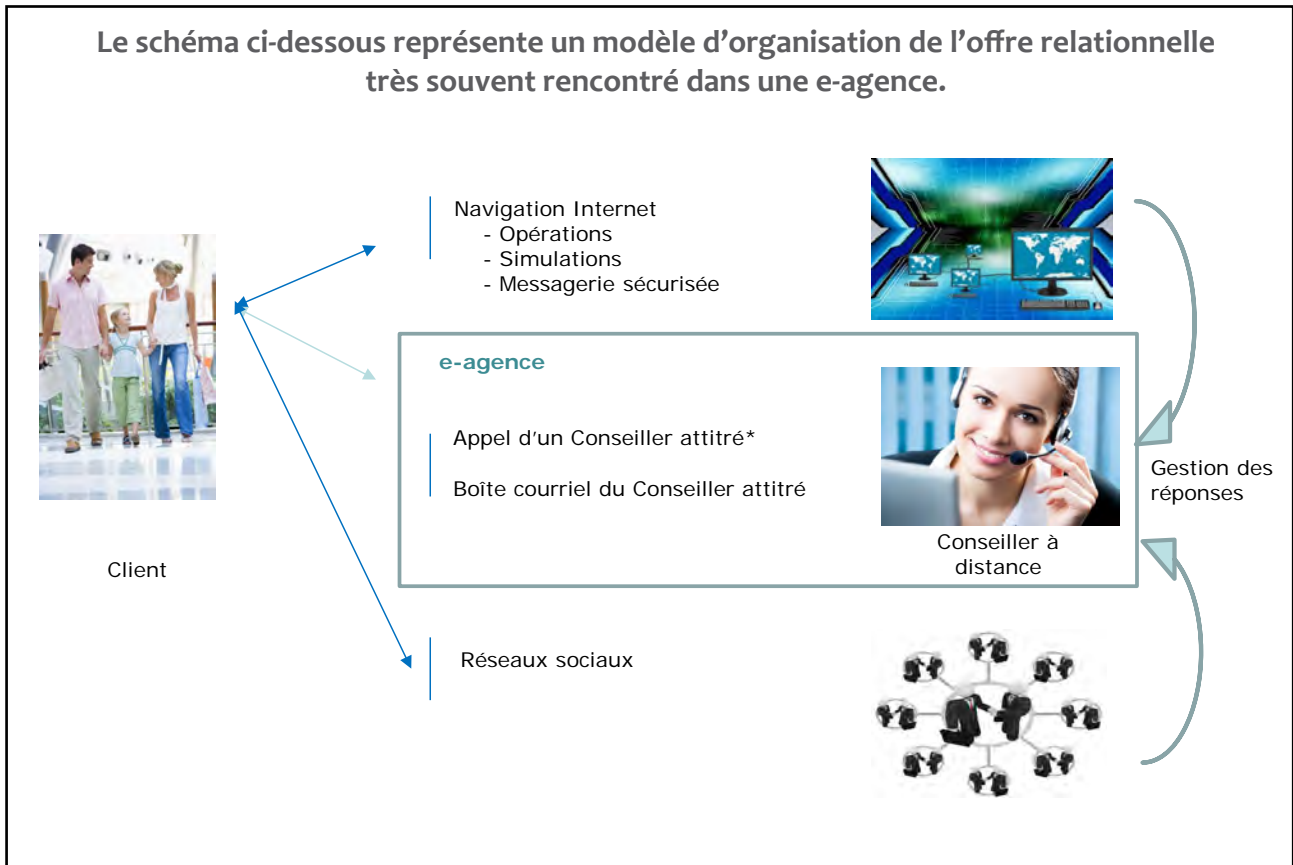
Les e-agences, sont actuellement rarement des agences « généralistes » de plein exercice.

En fonction des banques, l'orientation donnée à l'e-agence peut être assez différente.

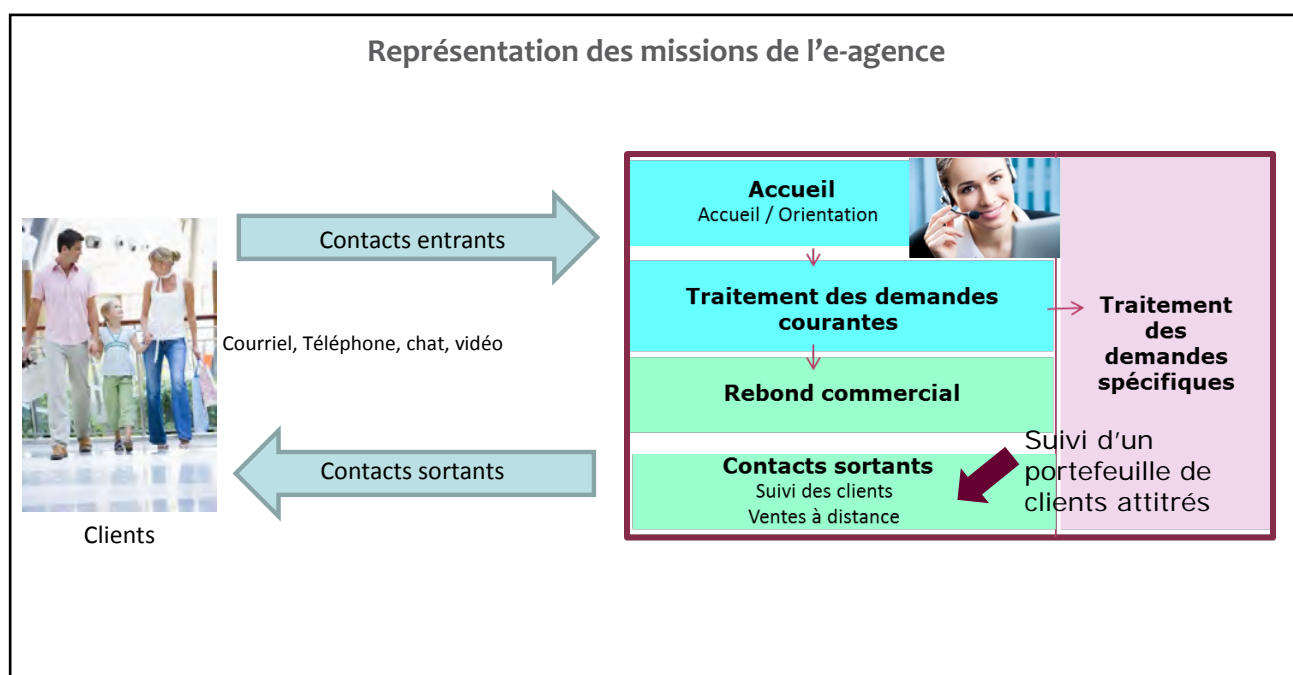
Parmi les grandes orientations rencontrées, on peut trouver :

- le suivi des expatriés et « impatriés »,
- le suivi des clientèles jeunes,
- l'accueil des clients autonomes et/ou technophiles (rétention ou recrutement).

Le schéma ci-dessous représente un modèle d'organisation de l'offre relationnelle très souvent rencontré dans une e-agence.



Représentation des missions de l'e-agence





2.1 Présentation des métiers en Centre de relation client

2.2 Fiches métiers du CRC



2. Les métiers de la relation client à distance en Centre de relation client

2.1. Présentation des métiers en Centre de relation client

Finalité commune à ces métiers

Les différents métiers de la relation client à distance des banques poursuivent les mêmes finalités:

- prendre en charge le client et répondre à ses demandes d'informations et de transactions sur les comptes et contrats,
- maintenir à jour les données concernant le client,
- identifier des besoins non couverts et proposer de nouvelles options, garanties, comptes ou contrats.

Effectifs

La Banque représente 11% des établissements de la filière de la relation client à distance. C'est le troisième secteur par le nombre d'établissements derrière les Centres d'appels spécialisés (dit « out-sourcers ») et le secteur de la téléphonie/Internet.

La banque est donc un acteur significatif de la filière de la relation client à distance.

Pour le périmètre des banques AFB, nous estimons le nombre de collaborateurs en Centre

de relation client à distance ou en e-agence à 7000 environ.

Les collaborateurs en contact direct avec les clients en constituent la grande majorité. Les métiers d'encadrement et de support représentent environ 10 à 15% des effectifs.

Les Conseillers en contact avec la clientèle sont une population jeune (environ 35 ans en moyenne selon les déclarations des 7 banques que nous avons interrogées).

C'est une population relativement féminisée (65% de femmes pour 35% d'hommes, également selon les déclarations des 7 banques que nous avons interrogées)

Présentation des métiers :

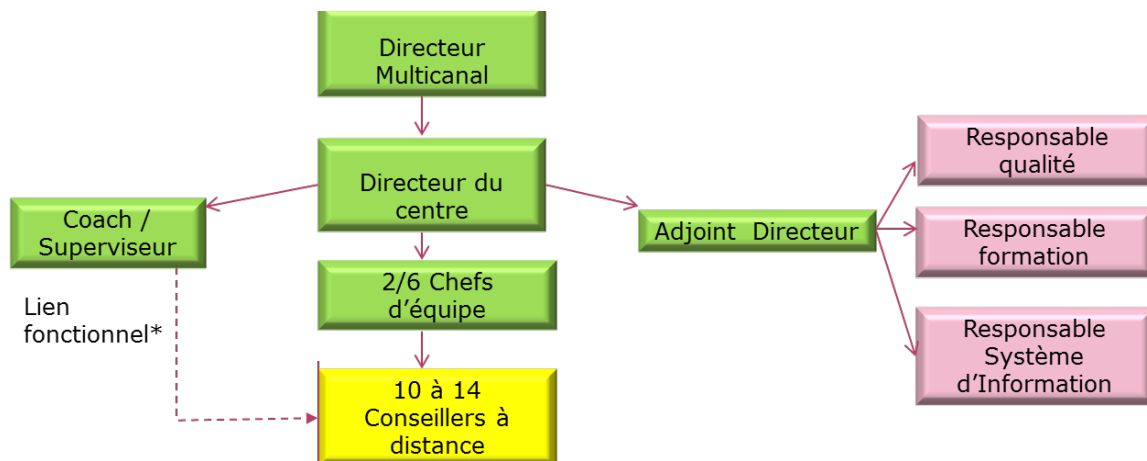
Il n'existe pas aujourd'hui de dénominations stabilisées pour désigner les métiers et les emplois de la relation client à distance.

Nous indiquons des noms de métiers fréquemment utilisés dans nos entretiens.

Les différents métiers rencontrés sont représentés dans l'organigramme ci-dessous.

Un Centre de la relation client est une unité organisationnelle qui peut représenter de 15 à plus de 100 personnes. Les missions sont toujours les mêmes, mais peuvent être réparties de manière différente entre les collaborateurs du Centre de relation client.

Présentation de l'organigramme le plus souvent rencontré en Centre de Relation client :



**Dans certaines organisations, le Superviseur s'inscrit dans la ligne hiérarchique*

Les métiers d'encadrement et les métiers supports

- Directeur de la relation Multicanal
- Directeur de centre
- Chef d'équipe
- Superviseur
- Responsable formation
- Responsable des systèmes d'information
- Responsable de la qualité

Les métiers de conseiller à distance

- Conseiller junior
- Conseiller senior
- Conseiller senior expert
- Conseiller senior spécialisé

L'organisation de l'activité d'un centre de relation client repose sur un triptyque : Métier / Savoirs / Compétences.

Le métier de Conseiller junior

Le métier de Conseiller junior permet l'intégration de collaborateurs qui sortent d'un cursus scolaire ou la formation de Conseiller d'agences physiques aux activités de la relation à distance.

Le métier de Conseiller senior

Le métier de Conseiller senior permet de couvrir un large spectre de réponses sur l'ensemble de la gamme des produits proposés par la banque.

Il comporte des diversifications :

- Conseiller senior expert

Le métier de Conseiller expert permet de répondre à des demandes de clients, nécessitant des formations spécifiques (la connaissance de la bourse ou des titres, des assurances dommages ou santé par exemple).

- Conseiller senior spécialisé

Le métier de Conseiller spécialisé permet de prendre en charge :

- des besoins, des savoirs et/ou des compétences nouvelles (l'écrit, les réseaux sociaux) dans l'attente le plus souvent d'une diffusion de ces pratiques à l'ensemble des Conseillers,
- mais aussi des savoirs et/ou des compétences « pointues » ou qui ne font pas l'objet de demandes assez fréquentes pour y former une large part des Conseillers.

Tous les conseillers ne maîtrisent pas l'ensemble des savoirs et des compétences.

Dans le domaine des appels « entrants » les appels sont adressés aux Conseillers en fonction des compétences. Un outil informatique dirige les appels des clients vers le Conseiller qui dispose de la compétence nécessaire pour répondre avec pertinence.

Les grands principes du CRC :

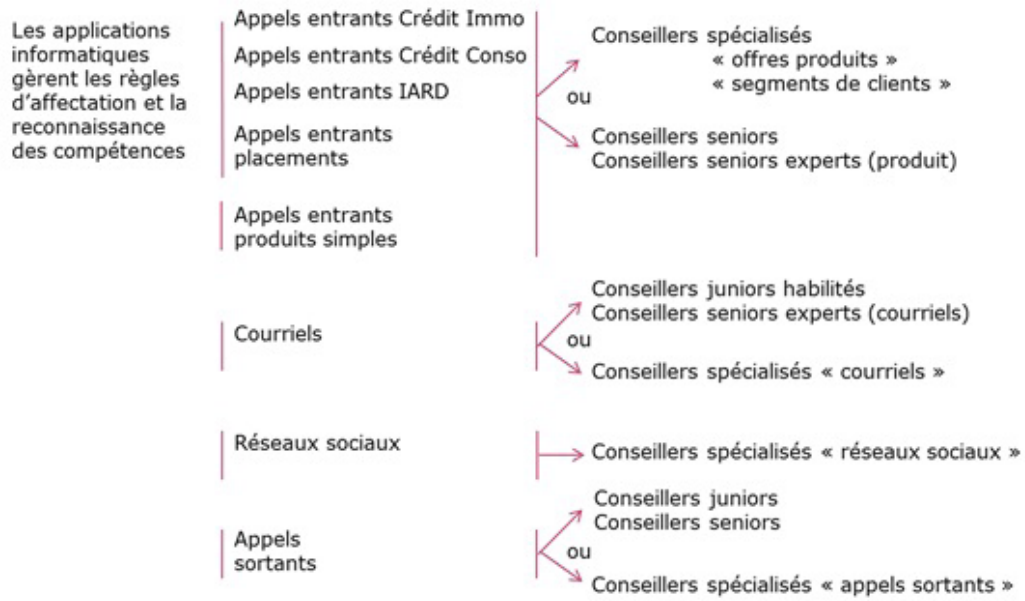
- adresser la question du client au Conseiller qui peut y répondre,
- concentrer les thèmes de questionnement rares ou pointus sur des Conseillers spécialisés.

C'est une grande force et une grande source d'efficacité pour le Centre de relation client.

Chaque Conseiller reçoit le plus souvent des questions sur des thèmes pour lesquels il a démontré sa compétence, ce qui lui donne plus d'assurance et d'efficacité dans la réponse.

Les questions rares ou « pointues » parviennent à ceux qui sont désignés pour les traiter de manière privilégiée et qui ont l'expertise nécessaire.

Tableau illustrant les principes d'orientation de la prise en charge des demandes Exemple des possibilités d'orientation des demandes



2.2. Les fiches métiers du centre de relation client

• Directeur de la relation client multicanal	30
• Directeur de centre	32
• Chef d'équipe	34
• Superviseur	36
• Responsable formation	38
• Responsable système d'information	40
• Responsable de la qualité	42
• Conseiller junior	44
• Conseiller senior	46
• Conseiller senior expert	48
• Conseiller senior spécialisé	50



Le Directeur de la relation client Multicanal

Description du métier

Le Directeur de la relation client ou Directeur du Multicanal définit, organise et gère l'ensemble de la démarche client.

Il est en charge de l'optimisation de l'expérience client dans le cadre de l'acquisition, de la fidélisation et de la rétention des clients.

Il est également en charge de l'expérience client dans le cadre du SAV.

Il définit la stratégie client avec la Direction générale, la Direction du marketing, la Direction de la communication et la Direction du réseau.

Il met en œuvre la stratégie définie et pilote les moyens associés :

- la Direction d'analyse de la donnée et des statistiques,
- la Direction des actions clients,
- les Directions des Centres de relation client.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Directeur de la relation client :

- fixe les objectifs du Centre de relation client,
- détermine les plans d'actions annuels,
- négocie ses moyens avec la Direction Générale,
- détermine l'organisation du travail des Centres de la relation client,
- fait évoluer les procédures de qualité de service et en contrôle l'application,

- conçoit les indicateurs de performance et analyse les résultats,
- décide des mesures correctives,
- mène les actions de gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité),
- gère les relations sociales,
- veille au respect du plan budgétaire,
- consolide les résultats de ces différents Centres de la relation client,
- rend compte de la performance des Centres de la relation client à la Direction Générale.

Lieu d'exercice

Il est généralement situé au siège de l'entreprise.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste Bac+5 avec une expérience en management, en pilotage d'actions commerciales et en gestion de projets.

Classification : J/K

Rattachement hiérarchique

Selon la taille de l'entreprise, il peut être rattaché à la Direction générale (dans les banques sans réseau), à la Direction du marketing ou à une Direction des opérations.

Évolution

Évolution horizontale ou verticale selon la taille des directions :

- autres directions de la Banque,
- Direction marketing,
- Direction des opérations,
- Direction du Réseau,
- Direction de filiale (le plus souvent).

Compétences

Savoirs

- Liés à la relation client :
 - engage l'entreprise
 - dans ses décisions de communication,
 - dans son choix du niveau de service,
 - par la nature et le contenu des actions commerciales.
- Liés à la gestion des ressources humaines :
 - garant de la mise en œuvre des valeurs de l'entreprise dans la gestion des équipes et l'organisation du travail,
 - garant du respect du droit du travail et des conventions collectives au sein de ses équipes.

Savoir-faire

- Encadrement d'équipes :
 - fixe les objectifs et définit les moyens pour les réaliser,
 - dynamise ses équipes.
- Sens du résultat :
 - garant de l'atteinte des résultats de qualité de service et de ventes de son dispositif de relation client.
- Gestion du stress :
 - choisit les bonnes pratiques de maîtrise du stress dans les contacts avec les clients.
- Communication :
 - mesure la portée des messages adressés aux clients, dans leur contenu, leur fréquence, leur adéquation au contexte.
- Reporting / suivi d'activité :
 - prend les décisions et en assume la responsabilité,
 - rend compte à la direction générale.
- Planification :
 - anticipe les « pointes d'activités », prend les mesures adaptées,
 - anticipe les évolutions technologiques et les conséquences en termes d'organisation, de compétences nécessaires et de formation des équipes.
- Gestion de projet :
 - pilote les projets d'évolution des Centres de relation client (qualité, prix, délais).
- Analyse et synthèse :
 - répond aux exigences de l'entreprise en prenant en compte les contraintes.

Savoir être

- Sens du client :
 - connaît les cibles de ses actions et les comportements de ses clients.
- Réactivité :
 - sait réagir à des situations de tension.
- Charisme :
 - mobilise ses équipes et sait les faire adhérer aux objectifs de l'entreprise.
- Autonomie :
 - prend ses décisions en toute autonomie.
- Responsabilité :
 - assume ses choix.
- Rigueur :
 - sait se remettre en question,
 - sait remettre en question ses choix d'organisation.



Le Directeur de centre

Description du métier

Le Directeur du Centre de la relation client organise l'activité de son site.

Il en supervise l'activité dans le respect des règles définies par la banque et sous le contrôle du Directeur de la relation client.

Il organise et planifie le travail de son site.

Il est garant de la performance devant le Directeur de la relation client.

Il recrute ou participe au recrutement de ses équipes et gère les relations sociales sur son site.

Il transmet les objectifs collectifs et les décline en objectifs individuels.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Directeur de Centre de la relation client :

- met en œuvre l'organisation du travail décidée par le Directeur de la relation client,
- fixe les objectifs des superviseurs, des chefs d'équipes et des responsables de métiers support,
- valide les objectifs des Conseillers à distance,
- valide les plans de formation,
- recrute ou participe au recrutement de ses équipes,
- anime et encadre ses équipes,
- veille au maintien d'un bon climat social,
- transmet les informations provenant des autres

Directions de l'entreprise (évolutions réglementaires, évolution des offres commerciales, des processus et des procédures),

- assure la réalisation des objectifs du Centre,
- optimise la production et propose des améliorations.

Lieu d'exercice

Le Centre de relation client dont il est responsable

Conditions d'accès

Diplôme généraliste Bac+2 à Bac+5 avec :

- une expérience bancaire, une expérience en management, en pilotage d'actions commerciales et en gestion de projets,
- une expérience en tant que Directeur de centre de la relation client d'un autre secteur.

Classification : I/J

Rattachement hiérarchique

Il est rattaché au Directeur de la relation client

Évolution

- évolution verticale : Directeur de la relation client
- évolution horizontale : autres directions de la Banque

Compétences

Savoirs

- Liés aux produits bancaires :
 - connaissance de l'offre de produits bancaires (contrats, garanties, réglementation).
- Liés à la relation client :
 - connaissance de la communication,
 - maîtrise de la nature et du contenu des actions commerciales,
 - connaissance des techniques de la relation client.
- Liés à la gestion des ressources humaines :
 - connaissances en droit du travail et de droit à la formation,
 - connaissance des outils informatiques et du poste de travail du Centre de relation client.

Savoir-faire

- Encadrement d'équipes :
 - fixe les objectifs de son Centre et définit les moyens pour les réaliser,
 - dynamise ses équipes.
- Sens du résultat :
 - garant des résultats du Centre.
- Gestion du stress :
 - gère les litiges du travail.
- Communication :

Anime les réunions, prend les décisions finales

 - anticipe les réactions aux messages à l'adresse des clients et adapte la communication en conséquence.
- Reporting / suivi d'activité :
 - rend compte au directeur de la relation client,
 - identifie les points de faiblesse et propose

des évolutions.

- Planification :
 - planifie les activités et les effectifs nécessaires à leur réalisation,
 - adapte son organisation, les formations et les recrutements aux évolutions technologiques.
- Gestion de projet :
 - suit les projets d'évolution des Centres de relation client (qualité, prix, délais).
- Processus qualité :
 - garant du respect du niveau des indicateurs de qualité (taux d'accessibilité, temps moyen d'appel, taux de satisfaction client, taux de recommandation etc.).
- Analyse et synthèse

Savoir-être

- Sens du client :
 - connaît les clients, leurs comportements, leurs exigences.
- Réactivité :
 - prend des décisions pour assurer la continuité d'activité du Centre.
- Charisme :
 - transmet les objectifs du centre et fait adhérer ses équipes.
- Autonomie :
 - oriente le travail de ses équipes et en assure le contrôle.
- Responsabilité :
 - assume les responsabilités liées au fonctionnement et aux résultats du Centre.
- Rigueur :
 - identifie les besoins d'amélioration de son organisation.



Le Chef d'équipe

Description du métier

Selon les organisations, le Chef d'équipe encadre une équipe de Superviseurs ou une équipe de Conseillers (dans ce deuxième cas, le Superviseur a la responsabilité fonctionnelle des Conseillers).

Nous décrivons le cas qui nous semble le plus courant dans les établissements bancaires à réseau d'agences, celui d'un encadrant d'une équipe de Conseillers.

Il a en charge l'organisation, le pilotage et le contrôle de l'activité de son équipe.

C'est un manager de proximité :

- *Il veille au respect des processus et procédures.*
- *Il veille au respect des critères de qualité dans la réalisation des prestations de son équipe.*
- *Il a une mission de relais entre les équipes opérationnelles et l'encadrement du Centre de relation client.*

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Chef d'équipe :

- participe au recrutement de son équipe,
- organise l'intégration des nouveaux,
- évalue les compétences de ses collaborateurs (entretiens d'évaluation),
- organise et anime le programme de formation de l'équipe,
- anime et encadre l'équipe,
- veille au bon climat social,
- transmet et explique les objectifs fixés à l'équipe,

- organise le travail de l'équipe (planning, besoins en formation, besoins en recrutement),
- assure un support technique (produits bancaires) et relationnel (technique d'entretien) à son équipe,
- s'assure de l'atteinte des résultats,
- contribue à l'amélioration de l'efficacité de l'équipe (propose des améliorations),
- veille à la rentabilité des activités de l'équipe,
- définit les compétences affectées aux Conseillers (après un entretien d'évaluation périodique),
- suit les indicateurs de performance individuels de ses collaborateurs (qualité / efficacité),
- rend compte de son activité.

Lieu d'exercice

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste BAC+2 (un BTS NRC par exemple) à Bac+5, avec une expérience en management, en pilotage d'actions commerciales et en gestion de projets avec une connaissance de l'environnement bancaire.

Rattachement hiérarchique

Le Directeur du Centre de la relation client

Évolution

- évolution verticale : Directeur de Centre de la relation client
- évolution horizontale :
 - Chef de projet marketing (Direction marketing),
 - Manager de proximité dans le réseau d'agence physique,
 - Manager de proximité en centre de gestion.

Compétences

Savoirs

- Liés aux produits bancaires :
 - connaissance de l'offre de produits bancaires (contrats, garanties, réglementation).
- Liés à la relation client :
 - capacités rédactionnelles ,
 - connaissance des outils de la relation client et du poste de travail du Conseiller,
 - techniques d'entretien et gestion des appels difficiles
- Liés à la gestion des ressources humaines :
 - applique les règles du droit du travail,
 - applique les règles du droit à la formation.

Savoir-faire

- Relation client :
 - capacité à intervenir à minima en accueil/ orientation/rebond commercial,
 - capacité à intervenir en soutien de son équipe dans le cadre de questions ou d'appels difficiles.
- Encadrement d'équipes :
 - coordonne l'ensemble de ses collaborateurs,
 - assure l'interface avec les autres équipes du plateau.
- Sens du résultat :
 - implique son équipe dans l'atteinte du résultat.
- Gestion du stress :
 - propose les moyens de limiter le stress dans les contacts avec les clients.
- Communication :
 - communique sur les informations sensibles,
 - anime les réunions d'équipe.

- Reporting / suivi d'activité :
 - suivi de la performance collective de l'équipe et des performances individuelles.
- Planification :
 - optimise les plannings d'intervention.
- Gestion de projet :
 - assure le suivi des projets, propose des actions correctives,
 - connaît les outils de la relation client et apporte des éléments de choix dans la gestion des projets d'évolution.
- Analyse et synthèse :
 - expose les contraintes liées à ses actions par rapport aux attentes de la hiérarchie.

Savoir-être

- Sens du client :
 - connaît les clients, leurs comportements et leurs attentes et sait proposer les offres adaptées.
- Réactivité :
 - traite les situations conflictuelles ou imprévues.
- Charisme :
 - fait partager les objectifs de l'équipe,
 - favorise la collaboration.
- Autonomie :
 - oriente le travail de son équipe et prend les décisions permettant son fonctionnement.
- Responsabilité :
 - assume la responsabilité du bon fonctionnement de son équipe.
- Rigueur :
 - sait remettre en cause son organisation pour l'améliorer.



Le Superviseur

Description du métier

Le superviseur a le plus souvent une mission d'animation, de motivation et de professionnalisation des équipes de Conseillers à distance (dans certaines organisations il est leur hiérarchique, mais ce n'est pas le mode d'organisation que nous avons retenu dans notre étude).

Il participe au recrutement, à l'intégration et au développement des compétences des Conseillers à distance.

Il veille au respect des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par le Chef d'équipe.

Il a une fonction de support dans le cadre des appels difficiles.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Superviseur :

- participe au recrutement des Conseillers ,
- gère l'intégration des nouveaux,
- évalue les compétences des collaborateurs en collaboration avec le Chef d'équipe,
- anime le programme de formation de l'équipe,
- organise le travail de l'équipe en collaboration avec le Chef d'équipe (planning, besoins en formation, besoins en recrutement),
- contrôle la qualité de la prise en charge des clients,
- développe des scénarios de prise en charge et les réponses aux objections (multimédia),
- développe les compétences des collaborateurs (actions de formation, briefings, entretiens individuels),
- contribue à l'amélioration de l'efficacité de

l'équipe (propose des améliorations),

- forme et informe les équipes sur l'évolution des offres et sur les techniques de relation commerciales,
- prend en charge des appels si nécessaire (formation en double écoute, appels difficiles),
- suit les indicateurs de performance individuels (qualité / efficacité),
- rend compte de son activité.

Lieu d'exercice

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste BAC+2 (BTS NRC par exemple) à Bac+5, avec une expérience en management, en pilotage d'actions commerciales et en gestion de projets et une connaissance de l'environnement bancaire.

Rattachement hiérarchique

L'adjoint au Directeur du Centre de la relation client.

Évolution

- évolution verticale : Chef d'équipe en Centre de la relation client
- évolution horizontale :
 - Responsable formation en Centre de relation client,
 - Responsable qualité en Centre de relation client,
 - Chef de projet marketing (Direction marketing),
 - Manager de proximité dans le réseau d'agence physique,
 - Manager de proximité en centre de gestion.

Compétences

Savoirs

- Liés aux produits bancaires :
 - connaissance de l'offre de produits bancaires (contrats, garanties, réglementation).
- Liés à la relation client :
 - capacités rédactionnelles,
 - connaissance des outils de la relation client et du poste de travail du Conseiller,
 - techniques d'entretien et gestion des appels difficiles,
 - techniques de vente à distance.

Savoir-faire

- Relation client :
 - capacité à intervenir en accueil/orientation/rebond commercial et appels sortants.
 - capacité à intervenir en formation et en soutien dans le cadre de questions ou d'appels difficiles
- Sens du résultat :
 - implique les Conseillers dans l'atteinte du résultat.
- Gestion du stress :
 - propose les moyens de limiter le stress dans les contacts avec les clients.
- Communication :
 - communique sur les informations sensibles,
 - anime les Conseillers.
- Reporting / suivi d'activité :
 - suit la performance collective de l'équipe et les performances individuelles.
- Planification :
 - propose des optimisations des plannings d'intervention.

- Gestion de projet :
 - connaît les outils de la relation client et apporte des éléments de choix dans la gestion des projets d'évolution.
- Analyse et synthèse :
 - identifie les compétences des collaborateurs et propose des axes de progrès.

Savoir-être

- Sens du client :
 - connaît les clients, leurs comportements et leurs attentes et sait proposer les offres adaptées,
 - capacité d'écoute,
 - capacités rédactionnelles (courriels, chat),
 - capacité à négocier.
- Réactivité :
 - capacité à rebondir sur des opportunités commerciales (ventes sur rebond).
- Charisme :
 - capacité à faire partager son adhésion aux objectifs du Centre de relation client.



Le Responsable formation

Description du métier

Le Responsable de la formation crée et organise le plan de formation. Celui-ci permet la mise à niveau et la montée en compétence des collaborateurs.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le responsable formation :

- définit les formations nécessaires à l'intégration des nouveaux Conseillers,
- définit les besoins en formation, perfectionnement et mise à niveau des Conseillers,
- planifie les formations,
- gère le budget formation,
- anime les formations,
- s'assure de la qualité des formations,
- dresse un bilan des formations.

Lieu d'exercice

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste BAC+2 (BTS NRC par exemple) à Bac+5, avec une expérience ou une spécialisation en formation ou en ressources humaines.

Rattachement hiérarchique

Adjoint au Directeur du Centre de la relation client.

Évolution

- évolution verticale : Responsable formation du Groupe
- évolution horizontale : Responsable qualité d'une Centre de relation client

Compétences

Savoirs

- Liés aux produits bancaires :
 - connaissance de l'offre de produits bancaires (contrats, garanties, réglementation).
- Liés à la relation client :
 - capacités rédactionnelles,
 - connaissance des outils de la relation client et du poste de travail du Conseiller,
 - connaissance des techniques de vente à distance,
 - connaissance des techniques de communication et d'animation,
 - connaissance du droit et de la gestion de la formation.

Savoir-faire

- Relation client :
 - capacité à intervenir en formation sur l'accueil/orientation/rebond commercial et les appels sortants,
 - capacité à intervenir en formation dans le cadre de questions ou d'appels difficiles.
- Communication :
 - anime les réunions,
 - présente les informations de façon simple et pédagogique.
- Reporting / suivi d'activité :
 - assure le suivi des indicateurs de performance de l'activité de formation,
 - maîtrise les normes et procédures de qualité.
- Outils et méthodes pédagogiques :
 - connaît les outils de l'ingénierie pédagogique,
 - maîtrise les outils et méthodes de formation,

– sait s'adapter aux publics et aux thématiques concernées.

- Gestion de projet :
 - gère les projets d'évolution des processus de formation.
- Analyse et synthèse :
 - fait l'analyse et la synthèse du plan de formation.

Savoir-être

- Sens du client :
 - capacité d'adaptation du comportement aux différentes situations de la relation client.



Le Responsable système d'information

Description du métier

Il gère le déploiement et la mise à jour des outils informatiques du Centre de la relation client.

Il assiste les collaborateurs dans leur utilisation des outils informatiques et réalise les opérations de maintenance de ces outils.

Il analyse les besoins du Centre de la relation client, réalise la veille technologique et propose les évolutions ou les changements d'outils.

Il accompagne la conduite des changements d'outils.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Responsable formation :

- définit les besoins du poste de travail des Conseillers,
- définit les outils adaptés au travail à distance,
- initie les projets de maintenance et d'amélioration des postes de travail,
- identifie et analyse les anomalies,
- s'assure de la disponibilité des applications et des données,
- assure un rôle de veille, de prévoyance et d'assistance,
- effectue des diagnostics et met en place les actions correctives.

Lieu d'exercice

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste BAC+2 /3, avec une spécialisation en informatique et réseaux.

Rattachement hiérarchique

L'adjoint au Directeur du Centre de la relation client.

Évolution

- Chef de projet informatique

Compétences

Savoirs

- Liés aux produits bancaires :
 - connaissance de l'offre de produits bancaires (contrats, garanties, réglementation).
- Liés aux outils informatiques :
 - connaissance des outils et techniques informatiques.

Savoir-faire

- Techniques CRM :
 - maîtrise les outils de CRM, téléphonie, Internet et Réseaux sociaux.
- Gestion de projet :
 - maîtrise les outils et les méthodes de gestion de projets.
- Communication :
 - communique de manière pédagogique sur des informations techniques.
- Reporting / suivi d'activité :
 - suit la performance de l'équipement informatique et des applications.
- Gestion de projet :
 - connaît les outils de la relation client et apporte des éléments de choix dans la gestion des projets d'évolution.

Savoir-être

- Sens du client :
 - connaît les clients, leurs comportements et leurs attentes,
 - capacité d'écoute,
 - capacités rédactionnelles .

- Réactivité :
 - capacité à intervenir pour rétablir les applications indisponibles.
- Autonomie :
 - décide en toute autonomie des mesures à prendre pour assurer la continuité de service du système d'information.
- Responsabilité :
 - assume la responsabilité de la qualité de service du système d'information.
- Rigueur :
 - remet en cause ses choix informatiques et propose des évolutions.



Le Responsable de la qualité

Description du métier

Le responsable de la qualité construit et déploie l'ensemble des projets visant à l'optimisation de la qualité de service délivrée par le Centre de la relation client.

Il définit les indicateurs et outils de suivi de la qualité, participe à leur mise en œuvre et s'assure de leur respect par les équipes du Centre de la relation client.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Responsable de la qualité :

- définit et met en place les standards de qualité,
- formalise la documentation « Qualité »,
- crée ses outils de suivi et d'harmonisation des pratiques,
- identifie et analyse les anomalies (audit),
- dresse un bilan de la satisfaction client et recherche les axes d'amélioration,
- initie les projets d'amélioration,
- conduit les projets de certification ou de labellisation,
- accompagne les évaluateurs dans le suivi des programmes qualité,
- conçoit des formations spécifiques à la démarche qualité.

Lieu d'exercice

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste BAC+2/3 à Bac+5, avec une expérience du pilotage de la qualité dans les services et de la gestion de projets.

Rattachement hiérarchique

Le Directeur du Centre de la relation client.

Évolution

- évolution verticale :
 - Directeur de Centre de la relation client,
 - Directeur de la qualité.

Compétences

Savoirs

- Connaissance de l'offre de produits bancaires :
 - contrats, garanties, réglementation.
- Capacité orale :
 - connaît les critères de qualité de l'expression orale sur les différents canaux : téléphone, vidéo...
- Capacités rédactionnelles :
 - connaît les critères de qualité de l'expression écrite sur les différents canaux : courriel, chat...
- Connaissance des outils de la relation client et du poste de travail du Conseiller.

Savoir-faire

- Sens du résultat :
 - garant du respect des standards de qualité.
- Reporting / suivi d'activité :
 - suit les résultats de la démarche qualité.
- Gestion de projet :
 - responsable de l'avancement des projets du « plan qualité », et des projets de certification et de labellisation.
- Analyse et synthèse :
 - construit ses actions à partir des attentes de l'entreprise et de l'ensemble des contraintes liées à l'environnement.

Savoir-être

- Sens du client :
 - connaît les clients, leurs comportements et leurs attentes et sait proposer les offres et un dialogue adaptés.
- Charisme :
 - capacité à faire partager son adhésion aux projets « qualité ».



Le Conseiller junior

Principales appellations utilisées par les banques :

- Téléconseiller bancaire
- Conseiller Multimédia
- Conseiller Banque en ligne

Description du métier

Le Conseiller junior reçoit les demandes des clients par téléphone. Il identifie la demande du client, la reformule et propose une réponse personnalisée.

Il sait au cours d'un échange identifier un besoin client et proposer une solution adaptée.

Il contacte des clients pour leur proposer des rendez-vous avec les Conseillers en agence.

Il débute dans le métier, il est en phase d'apprentissage des fondamentaux, il intervient sur un périmètre (comptes et contrats) pour lequel il a validé ses compétences.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Conseiller junior :

- réceptionne les appels entrants,
- apporte une solution à la demande présentée dans l'appel entrant,
- identifie des opportunités de « rebond commercial »,
- met à jour le logiciel de CRM du contact, de sa nature et de son suivi,
- répond aux courriels dans son domaine de com-

pétence,

- suit des consignes et des procédures qu'il met à jour en prenant en compte les modifications annoncées par le superviseur ou le chef d'équipe,
- rend compte de son activité.

Lieu d'exercice

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste BAC+2 (BTS NRC par exemple) à Bac+3. Les recrutements s'effectuent généralement en CDI, mais parfois en CDD ou en alternance.

Rattachement hiérarchique

Le Chef d'équipe du Centre de la relation client.

Évolution

- évolution verticale :
 - Conseiller senior en CRC,
 - Conseiller senior spécialisé.

Compétences

Savoirs

- Liés aux offres commerciales :
 - connaissances réglementaires et techniques,
 - connaissance des produits simples (comptes, moyens de paiement, épargne, assurances liées au compte).
- Liés à la gestion des canaux :
 - compétence à l'oral (téléphone).
- Liés à l'utilisation des outils informatiques :
 - maîtrise des outils de téléphonie,
 - maîtrise des applications métier des produits simples,
 - maîtrise du dossier client.
- Liés aux organisations :
 - comprend l'organisation de la banque de détail,
 - utilise des niveaux de recours de manière opportune.

Savoir-faire

- Liés à la conduite d'entretien :
 - gère simultanément l'écoute et l'utilisation d'informations à l'écran,
 - identifie et comprend les besoins potentiels du client et opère des rebonds commerciaux,
 - personnalise le conseil en prenant en compte la globalité de la situation des clients,
 - apporte une assistance réglementaire et technique auprès du client,
 - contrôle l'intégrité et la cohérence des données.

Savoir-être

- Sens du client :
 - interlocution client multicanal (aisance relationnelle),
 - capacité relationnelle,
 - capacité d'écoute et pédagogie,
 - capacité de reformulation,
 - capacité à argumenter,
 - curiosité,
 - esprit d'équipe,
 - esprit de service (sens de la satisfaction client).



Le Conseiller senior

Principales appellations utilisées par les banques (ce sont les mêmes que celle du Conseiller junior) :

- Téléconseiller bancaire
- Conseiller Multimédia
- Conseiller Banque en ligne

Description du métier

Le Conseiller senior reçoit les demandes des clients par téléphone, par courriers, courriels ou par chat. Il identifie la demande du client, la reformule et étudie une réponse personnalisée.

Il sait au cours d'un échange identifier un besoin client et proposer une solution adaptée.

Il contacte des clients pour leur proposer des rendez-vous avec les Conseillers en agence ou proposer des offres commerciales.

Il utilise les outils supports de l'internet (« click to call », « web call back », « click to chat ») pour répondre à une demande d'assistance des clients.

Il est confirmé dans le métier, il maîtrise la plupart des domaines de la banque de détail des particuliers, son intervention est limitée sur certains domaines pour lesquels il existe des spécialistes.

Principales caractéristiques

Principales activités

Il a pour l'essentiel les mêmes activités que le Conseiller Junior, elles s'en différencient par les activités suivantes :

- assure le tutorat des juniors en formation,
- appelle les clients pour leur proposer des offres commerciales,
- répond aux courriels,
- assure des réponses de deuxième niveau,
- assiste les clients en utilisant les outils de support de l'Internet (« web call back », « click to call », « click to chat »).

Lieu d'exercice

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Il est généralement promu après avoir été Conseiller junior et avoir satisfait aux conditions de nomination.

Autre voie :

- Bac+2 ou Bac+3 avec expérience en Centre de relation client,
- Conseiller issu du réseau d'agences physiques.

Rattachement hiérarchique

Le Chef d'équipe du Centre de la relation client.

Évolution

- évolution verticale :
 - Conseiller senior expert en CRC,
 - Conseiller senior spécialisé,
 - Conseiller en e-agence.

Les diversifications du métier de Conseiller Senior

Au-delà du tronc commun des activités et des compétences de référence du Conseiller à distance (junior ou senior), d'autres activités ou compétences sont nécessaires au Centre de la relation client en fonction de l'organisation de la banque (offres spécifiques, activités ou canaux).

Deux modes de prise en charge sont observés :

- 1/ L'enrichissement des métiers de certains Conseillers à distance par de nouvelles activités ou compétences « Conseiller senior expert » (fiche ci-après)
- 2/ La spécialisation de certains Conseillers sur des offres, canaux ou activités « Conseiller Spécialisé ». (fiche ci-après)

Compétences

Savoirs

- Liés aux offres commerciales :
 - connaissance réglementaires et techniques,
 - connaissance des produits simples (comptes, moyens de paiement, épargne, assurances liées au compte),
 - connaissance des produits d'assurance de biens et des personnes, connaissance des produits d'assurance vie et des crédits (préscorés).
- Liés à la gestion des canaux :
 - compétence à l'oral (téléphone).
- Liés à l'utilisation des outils informatiques
 - maîtrise des outils de téléphonie,
 - maîtrise des applications métier des produits et contrats,
 - maîtrise du dossier client.
- Liés aux organisations :
 - comprend l'organisation de la banque de détail,
 - utilise les niveaux de recours de manière opportune.

Savoir-faire

- Liés à la conduite d'entretien :
 - gère simultanément l'écoute et l'utilisation d'informations à l'écran,
 - identifie et comprend les besoins potentiels du client et opère des rebonds commerciaux,
 - personnalise le conseil en prenant en compte la globalité de la situation des clients,
 - traite les contextes relationnels conflictuels,
 - apporte une assistance réglementaire et technique auprès du client,
 - analyse et suit des indicateurs de qualité et

de résultats ,

- Contrôle l'intégrité et la cohérence des données.
- Liés à ses activités de tutorat :
 - transmet des méthodes et des savoirs (pédagogie).
- Sens du résultat :
 - suit ses objectifs, contribue à l'atteinte des résultats.
- Reporting / suivi d'activité :
 - rend compte de la réalisation de ses objectifs.

Savoir-être

- Sens du client :
 - interlocution client multicanal (aisance relationnelle),
 - capacité relationnelle,
 - capacité de reformulation,
 - capacité d'écoute et pédagogie,
 - capacité à argumenter,
 - curiosité,
 - esprit d'équipe,
 - esprit de service (sens de la satisfaction client).



Le Conseiller senior expert

Principales appellations utilisées par les banques (ce sont les mêmes que celle du Conseiller senior) :

- Téléconseiller bancaire
- Conseiller Multimédia
- Conseiller Banque en ligne

Description du métier

C'est un Conseiller senior, dont les activités et les compétences sont enrichies par la prise en charge du traitement de certaines offres, de certaines activités ou de canaux spécifiques.

Il est confirmé dans le métier, il maîtrise la plupart des domaines de la banque de détail des particuliers.

Principales caractéristiques

Principales activités

Selon son domaine d'expertise, le Conseiller senior expert :

- réceptionne les appels entrants,
- apporte une solution à la demande présentée dans l'appel entrant,
- identifie des opportunités de « rebond commercial »,
- répond aux courriels sur son domaine d'expertise,
- met à jour le logiciel de CRM du contact, de sa nature et de son suivi,

- suit des consignes et des procédures qu'il met à jour en prenant en compte les modifications annoncées par le superviseur ou le chef d'équipe,
- rend compte de son activité,
- assure le tutorat des juniors en formation,
- appelle les clients pour leur proposer des offres commerciales (sur son domaine d'expertise),
- assure des réponses de deuxième niveau (sur son domaine d'expertise),
- assiste les clients en utilisant les outils support de l'Internet.

Lieu d'exercice :

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès :

Il est généralement promu après avoir été Conseiller senior et avoir satisfait aux conditions de nomination.

Autre voie :

- Bac+2, Bac+3 avec expérience en Centre de relation client,
- Conseiller issu du réseau d'agences physiques.

Rattachement hiérarchique :

Le Chef d'équipe du Centre de la relation client.

Évolution :

- Conseiller senior spécialisé,
- Conseiller en agence physique.

Compétences

Savoirs

- Liés aux offres commerciales :
 - connaissances réglementaires et techniques,
 - connaissance des produits simples (comptes, moyens de paiement, épargne, assurances liées au compte),
 - connaissance des produits du périmètre de la certification AMF et des assurances.
- Liés à la gestion des canaux :
 - compétence à l'oral (téléphone).
- Liés à l'utilisation des outils informatiques :
 - maîtrise des outils de téléphonie,
 - maîtrise des applications métier,
 - maîtrise du dossier client.
- Liés aux organisations :
 - compréhension de l'organisation de la banque de détail,
 - utilisation des niveaux de recours de manière opportune.

Savoir-faire

- Liés à la conduite d'entretien :
 - gère simultanément l'écoute et l'utilisation d'informations à l'écran,
 - identifie et comprend les besoins potentiels du client et opère des rebonds commerciaux,
 - personnalise le conseil en prenant en compte la globalité de la situation des clients,
 - traite les contextes relationnels conflictuels,
 - apporte une assistance réglementaire et technique auprès du client,
 - analyse et suit des indicateurs de qualité et de résultats,

- contrôle l'intégrité et la cohérence des données.
- Liés à ses activités de tutorat :
 - transmet des méthodes et des savoirs (pédagogie).
- Sens du résultat :
 - suit ses objectifs, contribue à l'atteinte des résultats.
- Reporting / suivi d'activité :
 - rend compte de la réalisation de ses objectifs.

Savoir-être

- Sens du client :
 - interlocution client multicanal (aisance relationnelle),
 - capacité relationnelle,
 - capacité d'écoute et pédagogie,
 - capacité à argumenter,
 - curiosité,
 - esprit d'équipe,
 - esprit de service (sens de la satisfaction client).



Le Conseiller senior spécialisé

Principales appellations utilisées par les banques :

- Conseiller support réseau :
 - conseiller spécialisé dans la prise en charge des questions émanant des Conseillers en agence physique.
- « Community manager » :
 - conseiller spécialisé dans la prise en charge des demandes des clients exprimées sur les réseaux sociaux.
- Conseillers financiers :
 - assurance vie, titres, fonds.
- Conseiller à distance + désignation du segment de client :
 - conseiller spécialisé dans la prise en charge de clients d'un segment spécifique.

Description du métier

C'est un Conseiller senior, dont les activités sont spécialisées sur certaines offres, certaines activités ou certains canaux spécifiques.

Principales caractéristiques

Principales activités

Selon son domaine de spécialisation, le Conseiller senior spécialisé :

- réceptionne les appels entrants,
- apporte une solution à la demande présentée dans l'appel entrant,
- identifie des opportunités de « rebond commercial »,
- répond aux courriels sur son domaine de spécialisation,

- met à jour le logiciel de CRM du contact, de sa nature et de son suivi,
- suit des consignes et des procédures qu'il met à jour en prenant en compte les modifications annoncées par le superviseur ou le chef d'équipe,
- rend compte de son activité,
- assure le tutorat des juniors en formation,
- appelle les clients pour leur proposer des offres commerciales (selon son domaine de spécialisation),
- assure des réponses de deuxième niveau (sur son domaine de spécialisation),
- assiste les clients en utilisant les outils supports de l'Internet (selon son domaine de spécialisation),
- apporte un support technique et commercial aux Conseillers en agence (selon son domaine de spécialisation).

Lieu d'exercice :

Le Centre de la relation client dans lequel il exerce ses activités.

Conditions d'accès :

Il est généralement promu après avoir été Conseiller senior et avoir satisfait aux conditions de nomination.

Autre voie :

- Bac+3 à Bac+5 avec expérience en Centre de relation client,
- Conseiller issu du réseau d'agences physiques.

Rattachement hiérarchique :

Le Chef d'équipe du Centre de la relation client.

Evolution :

- Conseiller en agence physique

Compétences

Savoirs

- Liés aux offres commerciales :
 - connaissances réglementaires et techniques,
 - connaissance des produits simples (comptes, moyens de paiement, épargne, assurances liées au compte),
 - connaissance des produits du périmètre de la certification AMF et des assurances,
 - connaissance approfondie des produits de son domaine de spécialisation (le cas échéant).
- Liés à la gestion des canaux :
 - compétence à l'oral (téléphone),
- Liés à l'utilisation des outils informatiques :
 - maîtrise des outils de téléphonie,
 - maîtrise des applications métier ,
 - maîtrise du dossier client.
- Liés aux organisations :
 - compréhension de l'organisation de la banque de détail.

Savoir-faire

- Liés à la conduite d'entretien :
 - gère simultanément l'écoute et l'utilisation d'informations à l'écran,
 - identifie et comprend les besoins potentiels du client et opère des rebonds commerciaux,
 - personnalise le conseil en prenant en compte la globalité de la situation des clients,
 - traite les contextes relationnels conflictuels,
 - apporte une assistance réglementaire et technique auprès du client,
 - analyse et suit des indicateurs de qualité et de résultats,

- contrôle l'intégrité et la cohérence des données.
- Liés à ses activités de tutorat :
 - transmet des méthodes et des savoirs (pédagogie).
- Sens du résultat :
 - suit ses objectifs, contribue à l'atteinte des résultats.
- Reporting / suivi d'activité :
 - rend compte de la réalisation de ses objectifs.

Savoir-être

- Sens du client :
 - interlocution client multicanal (aisance relationnelle),
 - capacité relationnelle,
 - capacité d'écoute et pédagogie,
 - capacité à argumenter,
 - curiosité,
 - esprit d'équipe,
 - esprit de service (sens de la satisfaction client).



3.1 Présentation des métiers en e-agence

3.2 Fiches métiers de l'e-agence



3. Les métiers de la relation client à distance en e-agence

3.1 Présentation des métiers en e-agence

Les collaborateurs exerçant leur activité dans les e-agences du périmètre AFB ne sont que quelques centaines. Le concept développé pour répondre à une attente des clients en croissance, se limite à ce stade à traiter des segments de clients spécialisés. Certaines banques spécialisent leur e-agence sur les nouveaux clients, d'autres sur les expatriés, d'autres encore sur les clients « technophiles » ...

Présentation des métiers :

Il n'existe pas aujourd'hui de dénominations stabilisées pour désigner les métiers et les emplois de la relation client à distance en e-agence

Les principaux métiers sont représentés dans l'organigramme ci-après.

Une e-agence est une unité organisationnelle qui peut représenter de 15 à 30 personnes environ. Les missions sont très proches de celles d'une agence physique.

Ce qui fait la différence avec le Centre de relation client, c'est l'affectation en portefeuille des clients, suivis par un Conseiller dédié.

En e-agence le directeur est un Directeur d'agence. Les métiers « support » sont les mêmes qu'en Centre de relation client.

Le superviseur a le même métier qu'en Centre de relation client.

Le Conseiller à distance à des activités supplémentaires de suivi de son portefeuille.

Il existe parfois des e-conseillers spécialisés

Les métiers d'encadrement et les métiers supports

- Directeur de l'e-agence

A l'exception du métier de Directeur d'agence, les autres métiers d'encadrement et de support de l'e-agence sont semblables à ceux du Centre de relation client

Les métiers d'encadrement et les métiers supports

- Conseiller en e-agence

L'organisation de l'activité d'un centre de relation client repose sur un triptyque : Métier/Savoirs/Compétences.

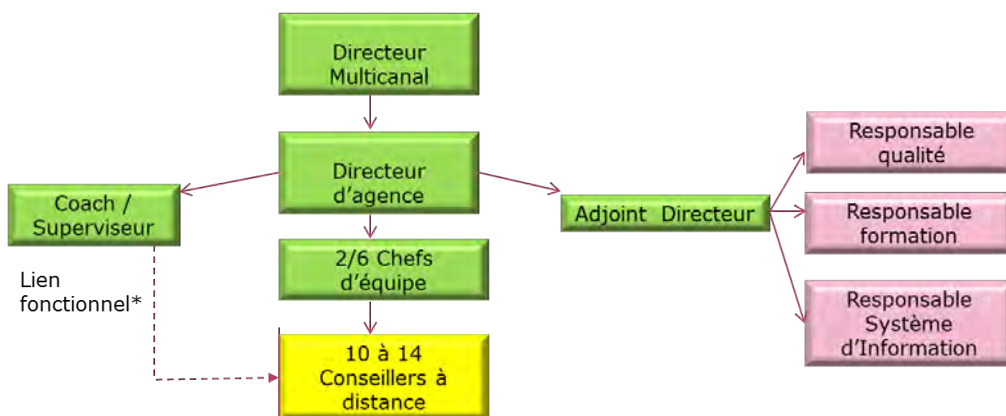
On demandera au Conseiller dans une e-agence de maîtriser l'ensemble de la gamme des offres d'une banque de détail pour les particuliers.

Les diversifications du métier de Conseiller en e-agence

On peut trouver des Conseillers spécialisés en e-agence qui interviennent seulement sur certains segments de clientèle.

Leurs activités sont alors identiques à celles d'un Conseiller en e-agence mais ils ne reçoivent que les sollicitations du segment de client qui leur est affecté.

Présentation de l'organigramme le plus souvent rencontré en e-agence :



*Dans certaines organisations, le Superviseur s'inscrit dans la ligne hiérarchique

3.2 Les fiches métiers de l'e-agence

- Directeur d'e-agence 56
- Conseiller en e-agence 58



Le Directeur d'e-agence

Principales appellations utilisées par les banques :

- Directeur e-agence

Description du métier

Il organise l'activité de son site.

Il en supervise l'activité dans le respect des règles définies par la banque et sous le contrôle du Directeur de la relation client.

Il organise et planifie le travail de son site. Il est garant de la performance devant le Directeur de la relation client.

Il recrute ou participe au recrutement de ses équipes et gère les relations sociales sur son site.

Il transmet les objectifs collectifs et les décline en objectifs individuels.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Directeur d'e-agence :

- met en œuvre l'organisation du travail décidée par le Directeur de la relation client,
- fixe les objectifs des superviseurs, des chefs d'équipes et des responsables de métiers support,
- valide les objectifs des Conseillers en e-agence,
- valide les plans de formation,
- recrute ou participe au recrutement de ses équipes,
- anime et encadre ses équipes,

- veille au maintien d'un bon climat social,
- transmet les informations provenant des autres Directions de l'entreprise (évolutions réglementaires, évolution des offres commerciales, des processus et des procédures),
- assure la réalisation des objectifs du Centre,
- optimise la production et propose des améliorations,
- organise les portefeuilles de clients de ses Conseillers.

Lieu d'exercice

Le Centre de relation client dont il est responsable.

Conditions d'accès

Diplôme généraliste Bac+3 à Bac+5 avec :

Une expérience en agence bancaire, une expérience en management, en pilotage d'actions commerciales et en gestion de projets.

Classification : I/J

Rattachement hiérarchique

Il est rattaché au Directeur de la relation client

Évolution :

- évolution verticale : Directeur de la relation client.
- évolution horizontale : autres directions de la Banque.

Compétences

Savoirs

- Liés aux produits bancaires :
 - connaissance approfondie de l'offre de produits bancaires (contrats, garanties, réglementation).
- Liés à la relation client :
 - connaissance de la communication,
 - maîtrise de la nature et du contenu des actions commerciales,
 - connaissance des techniques de la relation client .
- Liés à la gestion des ressources humaines :
 - connaissances en droit du travail et de droit à la formation,
 - connaît les outils informatiques et le poste de travail du Centre de relation client.

Savoir-faire

- Encadrement d'équipes :
 - fixe les objectifs de son Centre et définit les moyens pour les réaliser,
 - dynamise ses équipes.
- Sens du résultat :
 - garant des résultats de l'e-agence.
- Gestion du stress :
 - gère les litiges du travail.
- Communication :
 - anime les réunions, prend les décisions finales,
 - anticipe les réactions des clients aux messages qui leurs sont adressés et adapte la communication en conséquence.
- Reporting / suivi d'activité :

- rend compte au directeur de la relation client,
- identifie les points de faiblesse et propose des évolutions.

- Planification :
 - planifie les activités et les effectifs nécessaires à leur réalisation,
 - adapte son organisation, les formations et les recrutements aux évolutions technologiques.
- Gestion de projet :
 - suit les projets d'évolution des Centres de relation client (qualité, prix, délais),
 - processus qualité,
 - garant du respect du niveau des indicateurs de qualité (taux d'accessibilité, temps moyen d'appel, taux de satisfaction client, taux de recommandation etc.).
- Analyse et synthèse

Savoir-être

- Sens du client :
 - connaît les clients, leurs comportements, leurs exigences.
- Réactivité :
 - prend des décisions pour assurer la continuité d'activité du Centre.
- Charisme :
 - transmet les objectifs du centre et fait adhérer ses équipes.
- Autonomie :
 - oriente le travail de ses équipes et en assure le contrôle.
- Responsabilité :
 - assume les responsabilités liées au fonctionnement et aux résultats du Centre.
- Rigueur :
 - identifie les besoins d'amélioration de son organisation.



Le Conseiller en e-agence

Principales appellations de l'emploi :

- Chargé de clientèle

Description du métier

C'est un Conseiller Sénior, mais à la différence des autres Conseillers précédemment cités, il dispose d'un portefeuille de clients attirés et doit leur répondre sur l'ensemble de la gamme des offres qu'ils souscrivent.

Il est confirmé dans le métier, il maîtrise la plupart des domaines de la banque de détail des particuliers.

Principales caractéristiques

Principales activités

Le Conseiller en e-agence :

- réceptionne les demandes de contacts « entrants » par tous les canaux disponibles ,
- apporte une solution personnalisée à la demande présentée ,
- identifie des opportunités de « rebond commercial »,
- répond aux courriels,
- appelle ses clients lorsqu'il identifie un besoin de compléter leur équipement,
- suit et développe son portefeuille de client
- met à jour le logiciel de CRM du contact, de sa nature et de son suivi,

- suit des consignes et des procédures qu'il met à jour en prenant en compte les modifications annoncées par le superviseur ou le chef d'équipe,
- rend compte de son activité.

Lieu d'exercice

L'e-agence dans laquelle il exerce ses activités.

Conditions d'accès

Il est généralement promu après avoir été Conseiller senior et avoir satisfait aux conditions de nomination.

Autre voie :

- Bac+2, Bac+3 avec expérience en agence bancaire,
- Conseiller issu du réseau d'agences physiques.

Rattachement hiérarchique

Le Directeur de l'e-agence.

Évolution

- Conseiller senior spécialisé,
- Conseiller en agence physique.

Compétences

Savoirs

- Liés aux offres commerciales
 - connaissances réglementaires et techniques,
 - connaissance des produits de l'ensemble de l'offre de la banque de détail aux particuliers.
- Liés à la gestion des canaux
 - compétence à l'oral (téléphone),
 - compétence à l'écrit,
 - compétence en vidéoconférence.
- Liés à l'utilisation des outils informatiques
 - maîtrise des outils de téléphonie,
 - maîtrise des applications métier de tous les produits de la gamme,
 - maîtrise du dossier client.
- Liés aux organisations
 - compréhension de l'organisation de la banque de détail.

Savoir-faire

- Liés à la conduite d'entretien :
 - gère simultanément l'écoute et l'utilisation d'informations à l'écran,
 - identifie et comprend les besoins potentiels du client et opère des rebonds commerciaux,
 - personnalise le conseil en prenant en compte la globalité de la situation des clients,
 - traite les contextes relationnels conflictuels,
 - apporte une assistance réglementaire et technique auprès du client,
 - analyse et suit des indicateurs de qualité et de résultats,
 - contrôle l'intégrité et la cohérence des données.

- Sens du résultat :
 - suit ses objectifs, contribue aux résultats.
- Reporting / suivi d'activité :
 - rend compte de la réalisation de ses objectifs.

Savoir-être

- Sens du client :
 - interlocution client multicanal (aisance relationnelle),
 - capacité relationnelle,
 - capacité d'écoute et pédagogie,
 - capacité à argumenter,
 - curiosité,
 - esprit d'équipe,
 - esprit de service (sens de la satisfaction client).



4.1 Parcours professionnels

4.2 Modalités de Formation



4. Parcours professionnels et modalités de formation

4.1. Parcours professionnels

Deux modèles de parcours coexistent

Le premier modèle

Le premier modèle de parcours fait du CRC le point d'entrée obligatoire vers les autres métiers commerciaux de la banque.

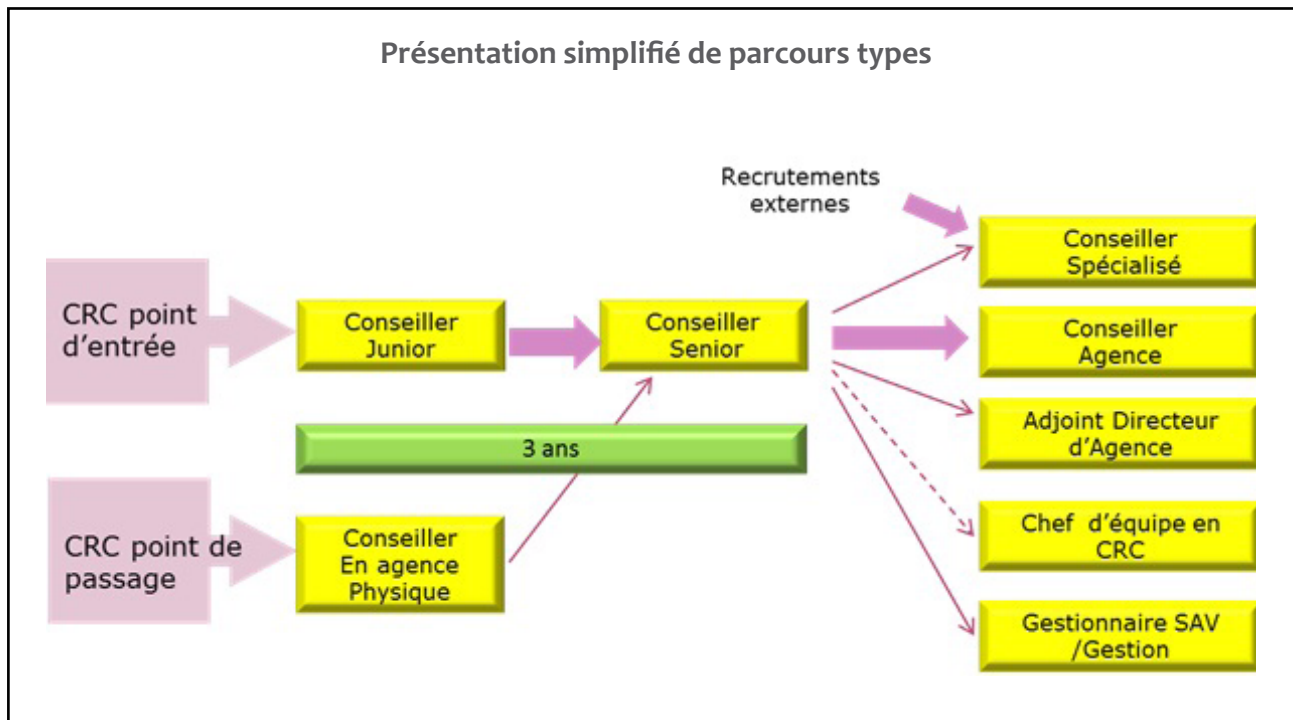
Après un recrutement en tant que Conseiller junior, le collaborateur suit des formations qui vont lui permettre, s'il les réussit, d'être nommé Conseiller senior.

Il doit en particulier obtenir la Certification AMF et réussir son stage d'assurance.

Le Conseiller senior qui a développé une expertise

particulière suite à un cycle complémentaire de formation, peut être nommé Conseiller senior expert.

Le Conseiller spécialisé est un Conseiller senior qui a développé une expertise spécifique et a été spécialisé dans cette expertise (ex : les ventes sur appels sortants). Les Conseillers spécialisés sont parfois issus de recrutements externes pour leur expertise dans le domaine recherché.



La logique du parcours conduit les Conseillers à distance vers le poste de Conseiller clientèle en agence physique.

Ils sont généralement très appréciés dans les agences physiques. Ils ont d'excellentes méthodes pour réceptionner les appels et identifier les besoins des clients.

Le nombre et la diversité des appels reçus en Centre de relation client ont développé chez eux une réelle compétence à prendre en charge le client et à lui apporter une réponse personnalisée.

Pour les mêmes raisons, ils savent très bien répondre aux objections et saisir les opportunités de rebonds commerciaux.

Ils ont en revanche besoin de formations appropriées avant de rejoindre une agence physique.

- Ils n'ont que rarement connaissance de la totalité de la gamme des produits. Il est souvent nécessaire de compléter leur formation dans le

domaine des prêts immobiliers, de l'assurance vie et des titres par exemple.

- ils doivent acquérir des compétences nouvelles dans le domaine des méthodes de ventes face à face. Découvrir le poste de travail du Conseiller en agence physique et apprendre à gérer le stress de la rencontre avec le client dans un même bureau.
- ils doivent s'accoutumer à l'environnement de travail en agence physique qui laisse une autonomie plus grande dans l'organisation du travail.

Le deuxième modèle :

Le deuxième modèle de parcours fait du Centre de relation client un point de passage obligé du parcours des commerciaux. Les Conseillers en agences physiques sont invités à faire un passage dans le Centre de relation client ou dans l'e-agence, pour leur permettre d'acquérir les compétences d'un Conseiller à distance.

Différentes formules sont mises en place, depuis le stage de découverte de quelques jours, la formation sur un thème (ex : apprendre en 10 jours à vendre l'assurance de personne à distance), jusqu'à l'intégration en tant que Conseiller senior dans le cadre d'une mise à niveau des compétences.

4.2. Modalités de formation

La formation en Centre de relation client ou en agence prend un caractère essentiel.

Elle est prévue pour accompagner tout le parcours des Conseillers à distance.

Chaque évolution d'un métier à un autre s'accompagne de modules de formations permettant d'acquérir les compétences nécessaires au nouveau métier.

La formation en Centre de relation client est particulièrement efficace. Elle est progressive et chaque étape est validée par un dispositif de questionnaire (QCM). De plus, elle a la particularité d'être très individualisée dans le rythme et les contenus.

Après son intégration le collaborateur va passer un cursus de formation assez général pour acquérir les bases du métier bancaire dans le domaine de la banque de détail des particuliers et des professionnels et les techniques de base de la relation à distance (réglementation bancaire, produits simples, techniques d'entretien par téléphone).

Le rythme est adapté au candidat, mais très vite le collaborateur est mis en situation au téléphone pour confirmer sa capacité à mettre en œuvre ses compétences relationnelles.

Ensuite, la formation sera plus individualisée.

Le Conseiller est écouté pour évaluer ses compétences par téléphone, ces courriels sont vérifiés s'il en rédige.

Ses connaissances réglementaires et techniques sur les contrats sont évaluées par son superviseur et son Chef d'équipe et par un dispositif de « QCM ».

Le Superviseur et le chef d'équipe évaluent également les compétences acquises dans la prise en charge des clients, le traitement des objections, la personnalisation de la réponse apportée et la capacité à effectuer un rebond commercial.

Après avoir acquis davantage de maîtrise et d'expérience, les Conseillers à distance seront évalués sur leur compétence dans la prise en charge des appels difficiles.

Le plan de formation est conçu et proposé par le Responsable formation. Selon la taille du Centre de relation client, les formations sont réalisées sur place :

- par un ou des formateurs sous la responsabilité du Responsable formation du Centre,
- par des Conseillers Senior assurant un tutorat des juniors,
- par des Conseillers experts ou spécialisés à l'adresse de tous les autres Conseillers (sur des sujets comme la fiscalité par exemple).

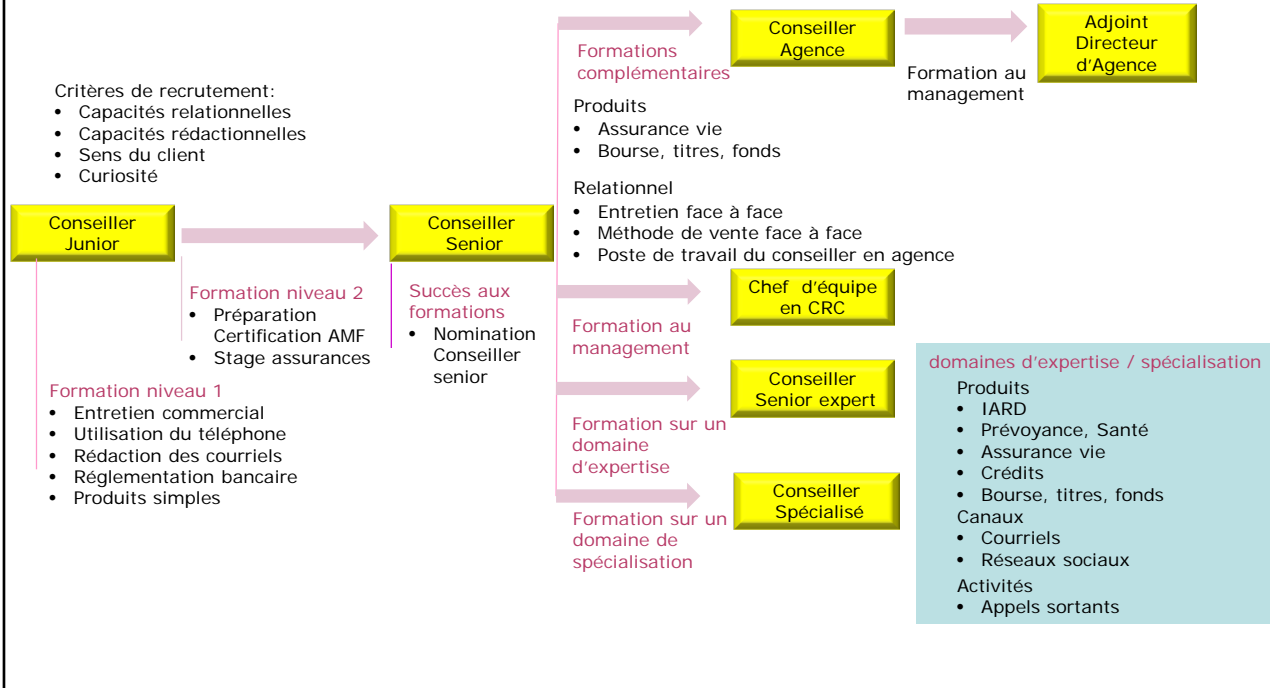
Elles sont faites en présentiel pour un, deux ou quelques Conseillers, pendant les heures d'activité du Centre de relation client.

L'application peut être immédiate, par des mises en situation dans le temps de la formation, ou dans les jours qui suivent.

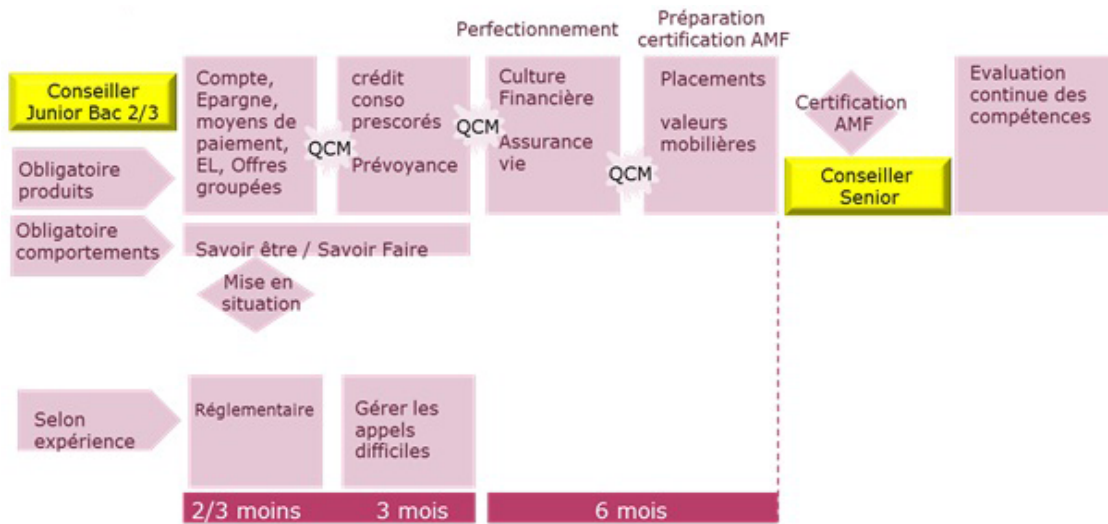
En ce qui concerne la « certification AMF », les Conseillers juniors qui la préparent disposent le plus souvent d'un « Coach », en général un Conseiller Senior, qui les accompagne.



Présentation des formations nécessaires au passage d'un métier à un autre tout au long du parcours



Exemples de formation au métier de Conseiller senior



Compte tenu du déroulement de la formation, les Conseillers restent le plus souvent environ trois à quatre ans en Centre de relation client.



5.1 Les facteurs d'évolution des métiers de la relation client à distance

5.2 Les freins à l'évolution des métiers de la relation client à distance

5.3 Vision prospective des métiers de la relation client à distance

5. Évolution des métiers de la relation client à distance

5.1. Les facteurs d'évolution des métiers de la relation client

Les métiers de la relation client à distance sont des métiers jeunes (ils datent des années 80).

Ils évoluent très rapidement en fonction des attentes des clients, des évolutions technologiques et de la maîtrise des processus de la relation à distance.

1er facteur d'évolution : la volonté de mieux répondre aux attentes des clients

Les Centres de relation client ont été créés dans les années 80 pour prendre en charge un maximum d'appels téléphoniques et redonner du temps commercial aux Conseillers en agence physique.

Les activités étaient limitées à des fonctions d'accueil et d'orientation.

L'e-agence est née dans les années 90.

Depuis, les métiers ont considérablement évolué pour mieux répondre aux attentes des clients.

Les évolutions actuelles se font dans le sens d'un service apportant une plus grande « satisfaction client ».



Répondre à la demande du client qui souhaite un contact avec un interlocuteur compétent qui n'a donc pas besoin de recourir à une aide pour lui répondre dans les centres de relation client

Actuellement dans la plupart des Centres de relation client, les niveaux de compétences des Conseillers sont hétérogènes. Le client est affecté à un Conseiller compétent en identifiant sa demande à partir de son parcours sur le serveur vocal interactif.

Mais on crée ainsi un risque de goulot d'étranglement qui peut allonger les temps d'attente et réduire la satisfaction client (il n'y a pas toujours adéquation entre le nombre de questions d'une certaine catégorie et le nombre de Conseillers compétents présents. De plus les serveurs vocaux interactifs ne sont pas toujours très appréciés).

Évolution des métiers en cours ou souhaitée

On recherche des Conseillers disposant d'une plus large connaissance de la gamme des produits et services.

On peut aussi demander aux Conseillers d'utiliser des bases de connaissances plus sophistiquées voire des réseaux sociaux d'entreprises (RSE) permettant d'accéder à des experts de la Banque sans interrompre le dialogue avec le client.

Ainsi l'aide apportée au Conseiller n'apparaît pas au client.

Évolution des compétences

- Connaissance élargie de la gamme de produits
- Compétences dans l'utilisation des bases de données de connaissance, de plus en plus complètes.
- Savoir-faire lié à l'utilisation des réseaux so-

ciaux d'entreprise.

Accompagner l'évolution des canaux de contact utilisés par les clients dans les centres de relation client et dans l'e-agence

Les comportements des clients changent dans le choix des canaux utilisés pour dialoguer avec la banque.

La visite en agence physique et le téléphone demeurent encore les principaux modes de contacts, en volumes, mais déjà le courriel prend une place remarquable (il atteint parfois plus de 10% des volumes de contacts du Centre de relation client) et beaucoup de Centres ou d'e-agences adoptent le chat, les réseaux sociaux et la vidéoconférence.

Évolution des métiers en cours ou souhaitée :

- Intégration du chat.

Les clients apprécient de s'adresser à un Conseiller par chat lorsqu'ils éprouvent des difficultés à « naviguer » sur Internet. C'est un mode de contact très pratique et confidentiel.

- Intégration des réseaux sociaux

Les banques en sont à leurs débuts avec ce canal. Actuellement le traitement des échanges sur ce canal est confié à des spécialistes souvent logés au sein de la direction marketing.

Mais les banques assurent que ce canal deviendra un des outils de contact du quotidien pour tous les Conseillers à distance.

- Intégration de la vidéoconférence

Embryonnaire à ce jour, elle ne semble pas correspondre à une forte demande de la clientèle.

On peut s'attendre toutefois à ce que la généralisation des « tablettes » et de la « TV connectée » en fassent un passage obligé du métier de Conseiller à distance.

Évolution des compétences

- Une exigence nouvelle de compétence à l'écrit,
- Des compétences dans l'utilisation des réseaux sociaux,
- Le multilinguisme (sur les réseaux sociaux l'anglais est très utilisé mais d'autres langues également),
- La maîtrise des réponses écrites dans un contexte de grande interactivité (chat),
- La capacité de représentation et la maîtrise du langage du corps (vidéoconférence),
- Expression orale en face à face (vidéoconférence).

2ème facteur d'évolution : la volonté de faire contribuer le Centre de relation client au PNB.

Le Centre de relation client a longtemps été considéré comme un centre de coûts.

Désormais, compte tenu de la croissance des charges liées au niveau de qualité de service exigé, il est indispensable qu'il contribue à la production de contrats.

Déjà aujourd'hui, la vente sur « rebond » et les ventes sur « appels sortants » peuvent représenter une part non négligeable des ventes totales de l'établissement.

Mais la source de développement de ces activités de vente, semble de l'avis de tous, le « support au web ».

On désigne ainsi toutes les opportunités de prendre la parole avec le client lorsqu'il navigue sur Internet :

- le « Click to call » et le « web call back » permettent de poursuivre un échange par téléphone,
- le « Click to chat » permet de poursuivre un échange par écrit en chat.

Vendre des contrats à distance

L'évolution recherchée conduira à intervenir plus souvent en rebond commercial, en appel sortant ou en support d'Internet pour réaliser des souscriptions de contrats.

Évolution des métiers en cours ou souhaitée

On attendra du Conseiller qu'il améliore sa capacité à identifier les besoins du client et à faire des propositions commerciales personnalisées.

On lui demandera plus d'efficacité dans la concrétisation des opportunités de souscriptions de nouveaux contrats.

Évolution des compétences

- Réactivité,
- Sens du client,
- Capacité d'initiative pour trouver une solution personnalisée,
- Capacité d'argumentation,
- Force de conviction.

5.2. Les freins à l'évolution des métiers de la relation client à distance

Principal frein : une mauvaise image héritée du passé

Le métier de Conseiller à distance garde encore l'image du « téléacteur » de la « plateforme téléphonique » :

- réception d'appels « à la chaîne »,
- activités limitées à l'accueil et à l'orientation,
- capacité d'initiative limitée par le recours à des scripts de réponse,
- horaires changeants,



- Environnement peu attractif,
- Perspectives de carrières limitées.

A cause de cela, les directeurs de centre de relation client ou d'e-agence ont du mal à recruter.

Mais plusieurs facteurs devraient contribuer à la valorisation de ces métiers :

- l'extension des savoirs à une large gamme de produits,
- les niveaux de recrutement,
- l'image portée par le recours aux nouvelles technologies (vidéo, chat, réseaux sociaux),
- les parcours professionnels (l'évolution au sein du Centre de relation client et vers des postes de chargés de clientèle en agence physique),
- le passage des Conseillers des agences physiques par les Centres de relation client favorise la diffusion de la connaissance du haut niveau de technicité des centres de relation client.

5.3. Vision prospective des métiers de la relation à distance

Facteurs de convergence des métiers en agence physique et en centre de relation client

L'agence physique donne l'image d'une prise en charge personnalisée et de qualité, le plus souvent en face à face. Le centre de relation client a plutôt l'image d'une prise en charge « standardisée » à distance.

Mais les choses changent.

1er facteur 1 : la convergence des activités

La baisse tendancielle des visites en agences conduit le Conseiller en agence physique à inter-

venir de plus en plus à distance. Il tend à disposer d'une boîte courriel personnelle et à traiter ses contacts par téléphone.

Rien n'empêche sur le plan technologique de lui permettre de contacter ses clients en chat, voir en vidéoconférence.

Si le contact en face à face reste une activité exclusivement réservée au Conseiller en agence physique, la part de cette activité est en décroissance. Les activités à distance vont représenter une part importante du métier de Conseiller en agence physique avec des outils et des méthodes proches de ceux utilisés dans le Centre de relation client.

En Centre de relation client l'utilisation de la vidéoconférence et sa probable généralisation créé une activité qui se rapproche du contact face à face.

2ème facteur 2 : la convergence des compétences :

Formé dans le Centre de relation client, le Conseiller en agence physique acquiert les mêmes compétences qu'un Conseiller à distance (écrit, oral, interlocution à distance, réponses aux objections, rebond commercial etc.).

De son côté, le Conseiller à distance assure une prise en charge du client qui est de plus en plus personnalisée.

Sur la qualité de la prise en charge, les compétences des Conseillers à distance rejoignent donc celles d'un Conseiller en agence physique :

- les compétences exigées dans les fonctions d'accueil et d'orientation du Centre de relation client rejoignent le niveau de compétence d'un Conseiller en Agence physique. Aussi bien dans les compétences à l'oral (téléphone) qu'à l'écrit (courriels).

- la qualité de réponse aux questions courantes relève d'un niveau de qualité équivalent,
- le niveau de qualité de l'interlocution est placé au même niveau d'exigence,
- le niveau de technicité sur les produits est équivalent entre un Conseiller senior expert et un Conseiller en agence,
- les réponses aux questions complexes (hors produits spécifiques relevant du conseil patrimonial) convergent en qualité par des moyens différents. La polyvalence de l'expertise pour le Conseiller en agence, l'organisation de la prise en charge de la question dans le Centre de relation client (bases de connaissance, dispositif d'affectation des questions et dispositifs de recours en cas de difficulté) permettent de répondre instantanément aux questions les plus difficiles.

Le Centre de relation client reste encore très concentré sur la prise en charge de clients dont les questions sont très simples, ce qui ne permet pas au Conseiller à distance de démontrer toutes ses compétences.

Mais certaines tâches s'informatisent (réponse automatique aux courriels les plus simples, accueil et orientation par des SVI - Systèmes vocaux interactifs - intelligents. Internet évolue pour offrir un mode d'accès beaucoup plus facile aux questions simples et une majorité de clients est prête à utiliser ce canal pour y trouver leurs réponses.

Déarrassé d'une grande partie des questions élémentaires, le Conseiller à distance pourra alors exprimer des compétences très voisines de celle du Conseiller en agence sur les questions complexes.

3ème facteur : la convergence des métiers repères

Nous avons observé un rattachement de plus en

plus fréquent des Conseillers à distance au métier repère de « Chargé de clientèle ». Le niveau de recrutement et le contenu du poste de Conseiller à distance senior justifie cette convergence.

Les limites de la convergence

Si les métiers de Conseiller en agence physique et de Conseiller à distance tendent à se ressembler, ils continueront durablement à avoir leur spécificité.

Ils diffèrent sur plusieurs points :

Le régime horaire

Sur le plan de l'accessibilité : le centre de relation client a des heures d'ouvertures plus larges que celles de l'agence et certains dispositifs permettent un accès 24h/24 - 7j/7 par téléphone. Les Conseillers à distance n'ont pas le même régime horaire que les Conseillers en agence physique.

Le mode de management et l'organisation du travail

En Centre de relation client, le management est très proche des Conseillers à distance.

Les Conseillers sont très encadrés, leur travail est très organisé dans un cycle journalier (téléphone en priorité, traitement des courriels pendant les périodes de moindre activité téléphonique, formation et entraînement enfin).

Les pointes d'activités sont connues et anticipées (loi des grands nombres et historique), chacun connaît en fonction des horaires l'activité à laquelle il va se consacrer.

La journée de travail est très « prévisible » et le soir il ne reste aucun suspens.

Les activités en agence physique sont moins « prévisibles ». L'encadrement moins présent laisse beaucoup de place à l'initiative personnelle.

Les visites des clients créent de l'imprévu et imposent des capacités d'adaptation et une réactivité



qui n'est pas nécessaire dans les mêmes proportions en agence physique.

Le mode de mobilisation des savoirs sur l'offre de produits

Le Conseiller en agence physique doit être un expert de toute la gamme de produits. C'est un « multi-spécialiste ». Face à un client il doit le plus souvent puiser dans ses propres connaissances pour apporter une réponse.

Le Centre de relation client, lui, peut utiliser son organisation pour affecter le client au Conseiller qui maîtrise le domaine de la question posée, ou permettre un recours plus aisé à une base de connaissances, un Conseiller plus expérimenté ou un réseau social d'entreprise.

Certes, les réseaux sociaux d'entreprises et l'appel à un expert en vidéoconférence atténueront dans le futur cette différence, mais elle constituera encore longtemps un élément de distinction.

L'affectation des clients en portefeuille

Le Conseiller en agence physique construit une relation privilégiée avec un client qui est affecté à son portefeuille et qu'il suit.

Le Centre de relation client traite les clients sur le mode de la file d'attente.

En théorie cette différence devrait créer une plus grande proximité entre le client et le Conseiller en agence physique.

Dans la pratique, compte tenu de la taille des portefeuilles des Conseillers en agence physique, il existe bien une proximité avec un « cœur de clients », mais elle n'est pas si étendue que cela.

Les spécificités de l'e-agence

L'e-agence est apparue dans les années 90 pour répondre à la menace des banques étrangères dépourvues de réseau qui voyaient dans ce mode de distribution un moyen de s'implanter en France.

Depuis, le développement de ce concept, bien que non négligeable, n'a pas connu le succès que certains lui prédisaient.

Dans les attentes des clients bancaires français, l'agence physique reste en bonne place. Elle incarne la banque dans l'espace géographique local (c'est un facteur de réassurance sur la solidité de la banque) et offre un contact face à face dans un même lieu physique avec un conseiller de la banque. La banque à un visage, elle instaure une relation de confiance.

Tant que les clients restent sur ce type d'attente, le développement des e-agences restera limité.

Elles restent cantonnées à un rôle de banque alternative pour les placements (« super livret » par exemple), ou à l'usage de populations qui y trouvent une réponse à des besoins spécifiques :

- clientèle jeune, adepte de nouvelles technologies,
- expatriés,
- clientèle très peu disponible, qui n'a pas le temps de se rendre en agence physique et qui est autonome dans l'usage de la banque.

Certaines banques qui avaient choisi de limiter leur modèle de distribution aux e-agences, ouvrent aujourd'hui des agences physiques.

En ce qui concerne les métiers en e-agence, ils suivent le même chemin de convergence que le Conseiller à distance avec le Conseiller en agence physique.

Les activités et les compétences du Conseiller en e-agence ressemblent à celles d'un Conseiller en agence physique :

- il a un portefeuille de clients qu'il suit,
- il utilise la vidéoconférence qui crée une plus grande proximité avec le client. ■

**Les métiers
de la relation client
à distance
dans les banques**

ANNEXES

Détail des missions, des activités et des tâches :

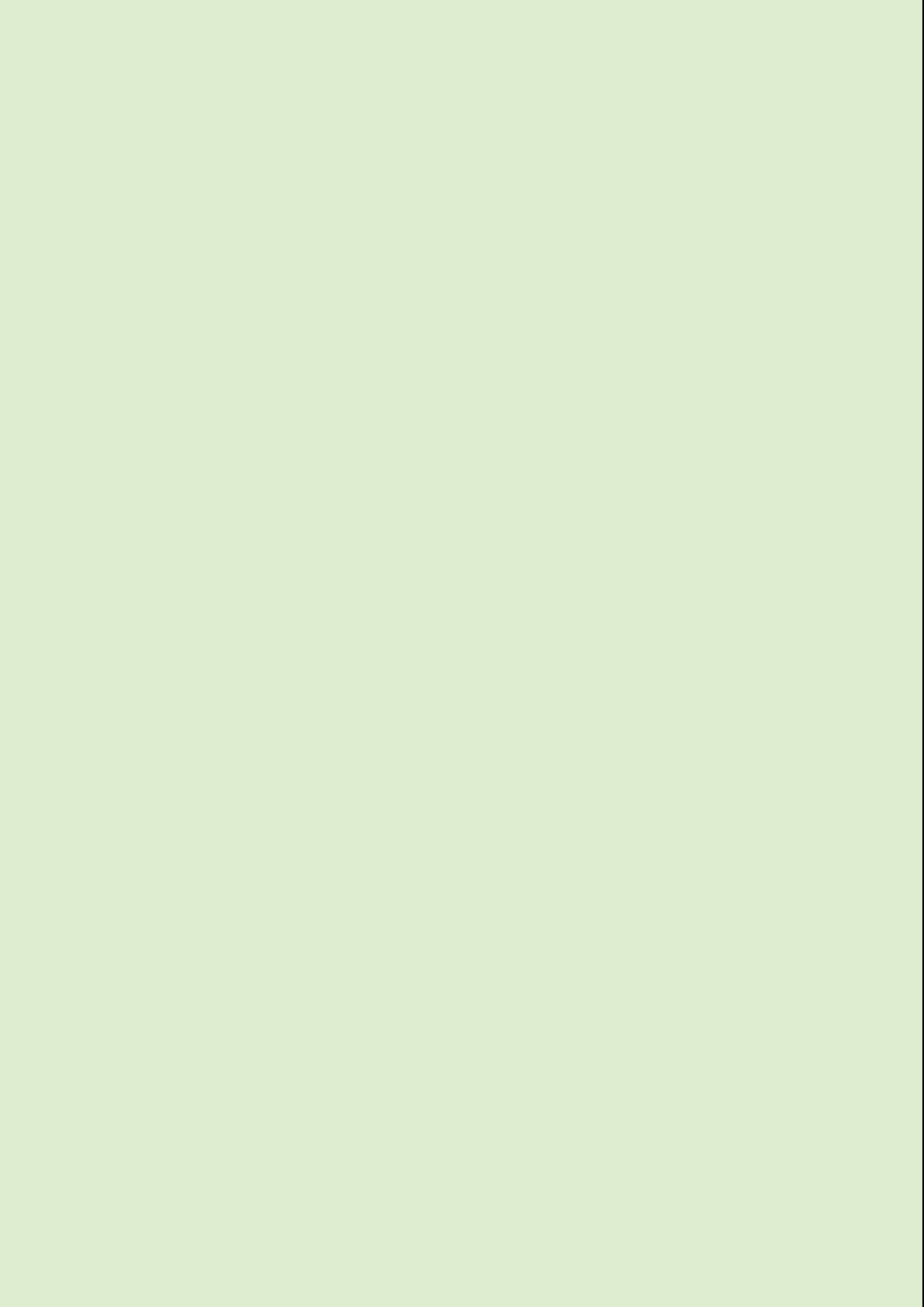
Activités	Conseiller junior	Conseiller senior	Conseiller Senior Expert	Conseiller Spécialisé	Conseiller en e-agence
Identifie l'objet de l'appel	■	■	■	■	■
Apporte une réponse immédiate dans son périmètre	■	■	■	■	■
Met à jour les données de contact (adresse, téléphone, courriel...) (pas dans toutes les banques)	■	■	■	■	■
Met à jour les données sur comptes et contrats (augmentation de garanties...)	■	■	■	■	■
Identifie les anomalies des données des contrats	■	■	■	■	■
Corrige les anomalies dans son périmètre	■	■	■	■	■
Appelle les clients sur la base d'une liste de contacts à effectuer	■	■	■	■	
Appelle les clients de son portefeuille sur la base d'une liste de contacts à effectuer					■
Prend l'initiative d'appeler ses clients					■
Développe des argumentaires commerciaux	■	■	■	■	■
Apporte un conseil bancaire de base et réglementaires au client	■	■	■	■	■
Effectue des ventes de produits simples	■	■	■	■	■
Suit la souscription effective du contrat (envoi du contrat, suivi du retour)	■	■	■	■	■
Prend rendez-vous pour les agences physiques	■	■	■	■	■
Enregistre un RDV dans l'agenda du conseiller	■	■	■	■	■
Identifie les questions à rediriger	■				
Assiste les clients dans l'utilisation de l'Internet (web call-back, click to call)		■	■	■	■
Redirige l'appel vers un deuxième niveau en cas de besoin	■				
Identifie les questions complexes nécessitant un traitement en dehors du contact client			■	■	■
Traite les questions complexes en dehors du contact client			■	■	■
Propose des rétrocessions et des compensations financières dans un cadre pré-établi		■	■	■	■
Recontacte le client pour apporter une réponse aux questions			■	■	■
Saisit les renseignements sur le contact dans l'outil de CRM (heure, motif, suivi)	■	■	■	■	■
Reçoit les appels des conseillers en agence				■	



Activités	Conseiller junior	Conseiller senior	Conseiller Senior Expert	Conseiller Spécialisé	Conseiller en e-agence
Apporte un soutien sur les procédures et processus au conseiller en agence				■	
Apporte un soutien sur la connaissance des produits au conseiller en agence				■	
Apporte un soutien sur la connaissance des outils au conseiller en agence				■	
Suit les consignes communiquées par le superviseur (script, fiches techniques produits)	■	■	■	■	■
Participe à l'enrichissement des FAQ			■	■	■
Alimente les bases de connaissance			■	■	■
Propose des évolutions de procédures			■	■	■
Propose des évolutions de son poste de travail			■	■	■
Rend compte du résultat de son intervention	■	■	■	■	■

Compétences mises en oeuvre dans la relation à distance avec les clients des banques :

Compétences	Conseiller junior	Conseiller senior	Conseiller Senior Expert	Conseiller Spécialisé	Conseiller en e-agence
Compétences «relationnelles»					
Ecoute	■	■	■	■	■
Sens du client	■	■	■	■	■
Expression orale	■	■	■	■	■
Expression écrite	■	■	■	■	■
Agilité intellectuelle	■	■	■	■	■
Agilité informatique	■	■	■	■	■
Gestion des appels difficiles	■	■	■	■	■
Maîtrise des techniques d'entretien téléphonique à distance	■	■	■	■	■
Maîtrise des techniques d'entretien écrit à distance (e-mail, Chat...)			■	■	■
Maîtrise des techniques d'entretien en vidéo				■	■
Maîtrise des techniques de vente à distance		■	■	■	■
Compétences «Métier»					
Maîtrise des procédures métier (modification des données de compte et contrats, ventes)	■	■	■	■	■
Maîtrise des applications métier (modification des données de compte et contrats, ventes)	■	■	■	■	■
Maîtrise des bases de la réglementation bancaire	■	■	■	■	■
Maîtrise approfondie de la réglementation bancaire			■	■	■
Maîtrise de bases juridiques	■	■	■	■	■
Maîtrise approfondie des enjeux juridiques			■	■	■
Maîtrise des produits et services de la banque	■	■	■	■	■
Maîtrise de l'organisation de la banque	■	■	■	■	■



Retrouvez toutes nos études et publications sur notre site internet

www.observatoire-metiers-banque.fr



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

Responsable de l'Observatoire
François Laffond
flaffond@afb.fr

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

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