



**Gilles MORSCH** KATALYSE  
gmorsch@katalyse.com  
Tél. : +33 (0)6 77 04 67 64

**Atlas**<sup>OPCO</sup>



---

## Etude sur le métier du chargé de clientèle entreprises

---

Rapport de mission  
Juin 2023

Marine Friedrich, Gilles Morsch, Katalyse  
Léna Mazzoleni, Audrey Ballara-Nectoux, Fincley Consulting

# Sommaire

---

Introduction	P. 3
<b>1 – Présentation du métier de chargé de clientèle entreprises</b>	<b>P. 7</b>
▶ 1.1 – Etats des lieux et données statistiques sur le métier repère "Chargé de clientèle entreprises"	p. 8
▶ 1.2 – Processus type et activités du chargé de clientèle entreprises	p. 15
<b>2 – Evolutions et impacts sur le métier et les compétences</b>	<b>P. 23</b>
▶ 2.1 – Evolutions à l'œuvre et impacts sur les activités des chargés de clientèle entreprises	p. 24
▶ 2.2 – Prospective sur le métier et les compétences	p. 33
<b>3 – Politiques RH et offre de formation</b>	<b>P.43</b>
<b>4 – Ajustement de la fiche métiers et plan d'actions</b>	<b>P. 53</b>
▶ 4.1 – Ajustement de la fiche métier	p. 56
▶ 4.2 – Proposition de plan d'actions	p. 61
<b>Annexes</b>	<b>P. 69</b>
▶ Annexe 1 : Sources et contacts	p. 70
▶ Annexe 2 : Données complémentaires	p. 75
▶ Annexe 3 : Synthèse atelier de travail du 6 janvier 2023	p. 81
▶ Annexe 4 : Résultats de l'enquête en ligne	p. 109

---

## Introduction

---

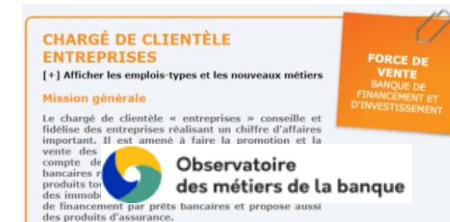
1. Présentation du métier de chargé de clientèle entreprises
2. Evolutions et impacts sur le métier et les compétences
3. Politiques RH et offre de formation
4. Ajustement de la fiche métiers et plan d'actions

## Annexes

### ▶ Deux acteurs clés au service de la prospective et de l'adaptation des compétences dans le secteur de la banque

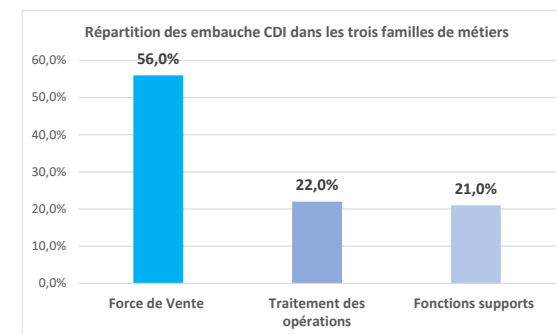
- ▶ OPCO ATLAS opérateur de compétences au service de 15 branches professionnelles
  - ▶ Services financiers et du conseil
- ▶ L'Observatoire des métiers de la Banque : outil technique paritaire au service des partenaires sociaux de la Branche de la Banque, des entreprises, des représentants du personnel, des salarié(e)
- ▶ Une démarche de prospective, d'anticipation, veille au cœur des missions des deux entités

**Atlas** OPCO



### ▶ Le secteur bancaire : données clés et environnement économique

- ▶ 183 800 salariés en France au 31/12/2021, source AFB
- ▶ Une part significative des effectifs dédiée à la vente
- ▶ Des enjeux très importants de recrutement liés en partie au turn over constaté
- ▶ De nouveaux besoins de la clientèle auxquels il convient de s'adapter
- ▶ Des évolutions majeures en cours de l'environnement (cf. pages suivantes et annexes)
  - ▶ Transition écologique et ESG/RSE
  - ▶ Transition digitale
  - ▶ Nouvelles aspirations des salariés



Source : AFB, Profil de branche 2022

### ▶ La nécessité notamment de bien anticiper les évolutions sur le métier de chargé de clientèle entreprises

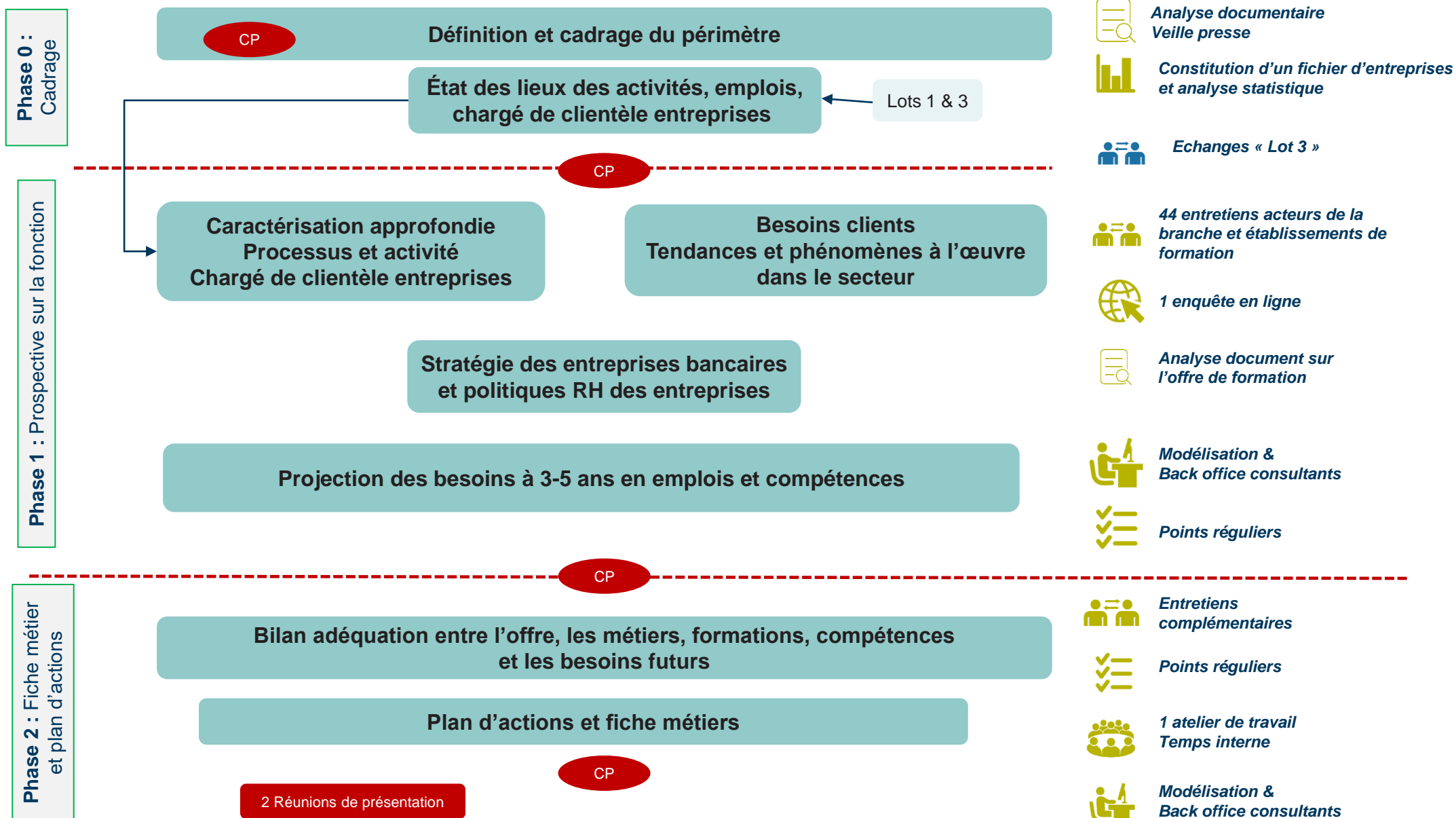
- ▶ Les CCE représentent 5% des effectifs du secteur de la banque, des profils et métiers distincts
- ▶ Notamment en lien avec la transformation digitale, les nouvelles attentes des clients (instantanéité, visibilité), la selfcarisation de certaines activités
- ▶ Compte tenu également de la technicité des produits et services pour les entreprises à laquelle s'ajoute la complexité des processus internes, nécessitant des compétences variées (produits, posture, projet)

### ▶ Une mission sur les CCE intégrée au sein d'une réflexion plus large



#### 3 études lancées avec des zones de convergences

- ✓ Lot 1. Etude l'attractivité du secteur bancaire et notamment sous l'angle de la RSE
- ✓ Lot 2. Etude sur le métier de Chargé de Clientèle Entreprises
- ✓ Lot 3. Les parcours professionnels au sein du secteur bancaire

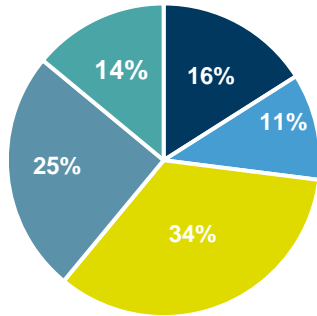


### Entretiens qualitatifs



#### Entretiens qualitatifs réalisés

Répartition des acteurs interrogés selon leur fonction



■ Chargé de clientèle

■ Membre du CA

■ Acteurs formation

■ Ressources Humaines

■ Manager



#### Commentaires

- Une répartition assez homogène entre les entreprises
- Une diversité de fonctions touchées autour du poste de chargé de clientèle entreprises

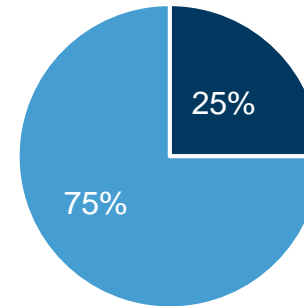
### Enquête en ligne



#### Entreprises de la branche : 20 répondants

Dont 75 % ayant complété entièrement le questionnaire

Pourcentage de questionnaires terminés



■ Questionnaire terminé

■ Questionnaire non terminé



Icône utilisée tout au long du rapport pour faire référence aux données extraites de l'enquête en ligne :

#### Commentaires

- Un nombre assez faible de répondants mais des témoignages et réponses faisant écho aux échanges tenus lors des entretiens qualitatifs
- Une répartition assez homogène entre les entreprises employeurs

---

## Introduction

- 1. Présentation du métier de chargé de clientèle entreprises**
2. Evolutions et impacts sur le métier et les compétences
3. Politiques RH et offre de formation
4. Ajustement de la fiche métiers et plan d'actions

## Annexes

---

## 1. 1 - Etats des lieux et données statistiques sur le métier repère

---



# Chargé de clientèle entreprises au sein du secteur bancaire en France

## Chiffres clés et profil



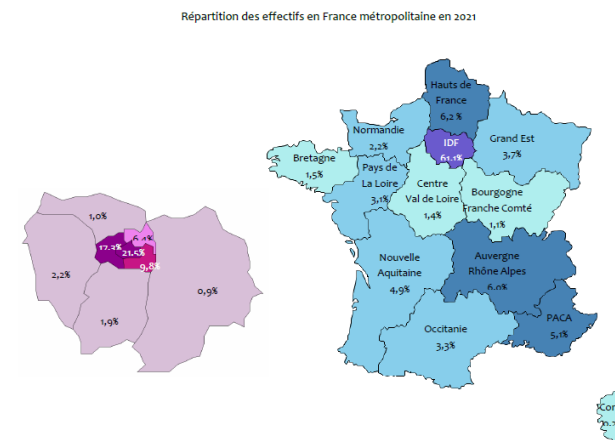
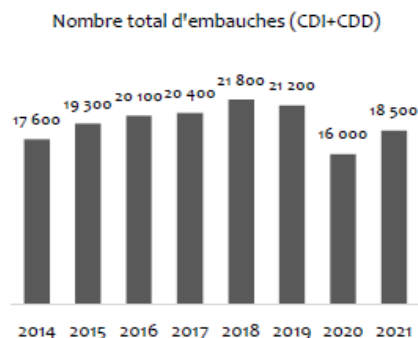
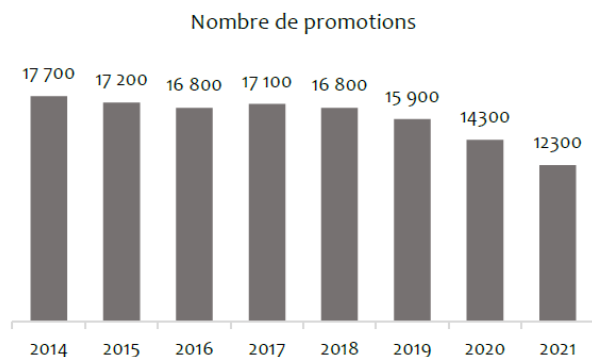
#### ► Secteur de la Banque : un employeur majeur de l'économie française

- 183 800 salariés en 2021, dont une majorité de femmes (57%)
- Un secteur restant attractif avec près de 18 500 embauches - CDD, CDI, hors alternants - sur l'année 2021...
- ... à nuancer néanmoins puisque sur la même année 22 000 départs sont intervenus, soit une diminution de 3 500 collaborateurs

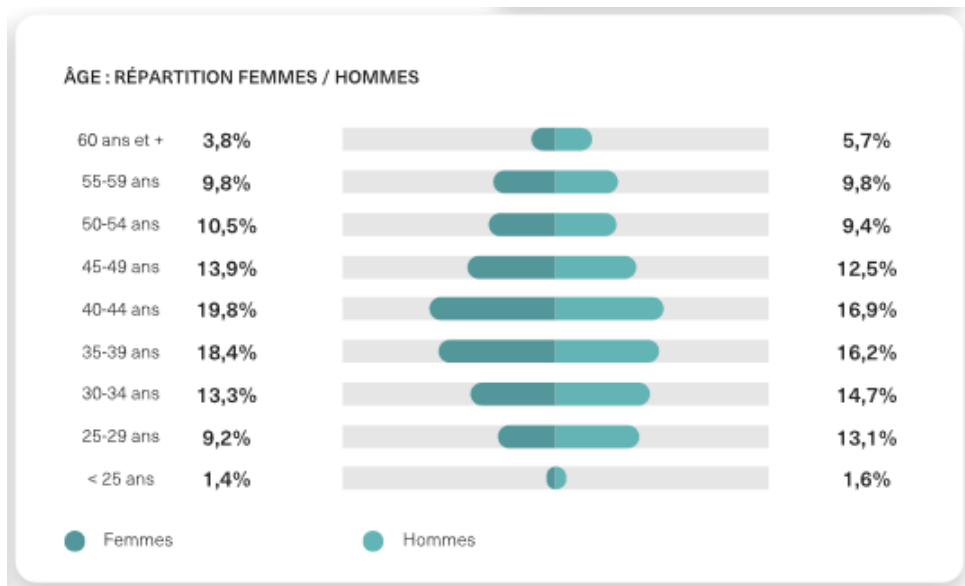
#### ► Profil des salariés

- Une forte présence de cadres (68,8%) contre 31,2% de techniciens
- Une très forte ancienneté : 15,3 années en moyenne
- Un taux de Bac+5 embauché en CDI majoritaire : 51,9%
- Une part importante d'alternants dans le secteur, avec 8 900 étudiants en entreprise soit 33% des embauches en 2021
- Une concentration des effectifs en Ile de France : plus de 6 salariés sur 10. Un phénomène qui s'est amplifié sur ces dernières années : 61,1% en 2021 contre 58,7% en 2014
- Une baisse tendancielle du volume global des promotions observées depuis 2017 : taux de promotions passant de 8,8% en 2014 à 6,6% en 2021

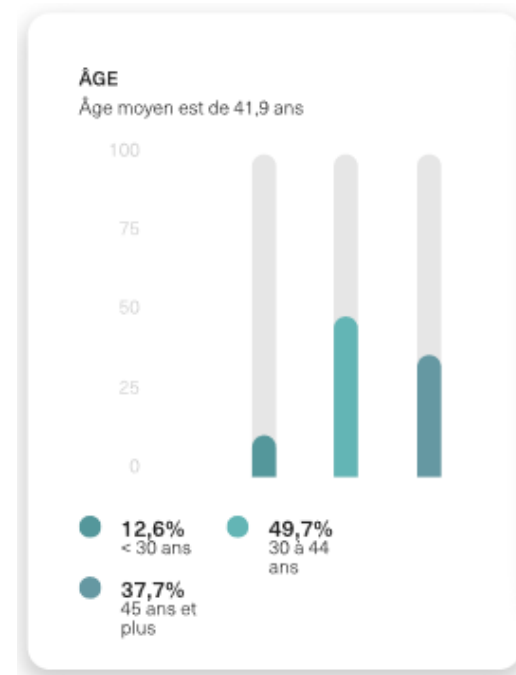
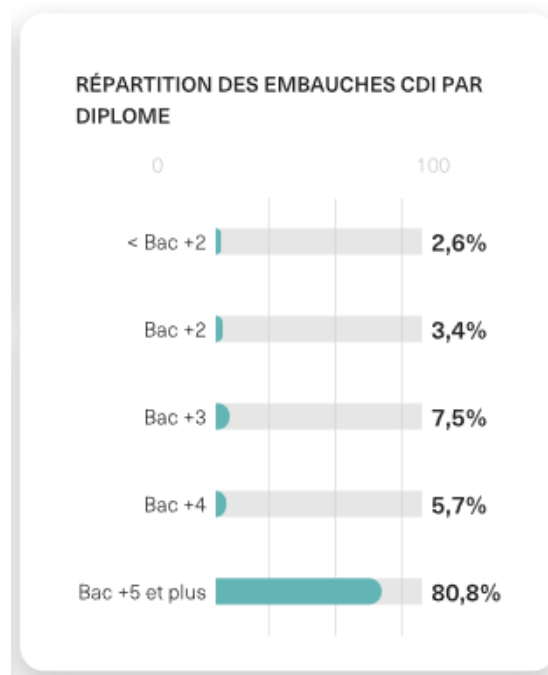
Source : AFB – Profil de la branche 2022



- ▶ 9 220 chargés de clientèle entreprises en 2021, dont une très légère majorité de femmes (50,6%)
- ▶ Un secteur moyennement dynamique (faible rotation) avec 640 embauches, dont 82% de CDI
- ▶ Une forte présence de cadres (90,6%) contre 9,4% de techniciens



Source : Site AFB, La branche en chiffres



Source : Site AFB, La branche en chiffres

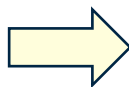
- ▶ Un taux de Bac+5 embauché en CDI largement dominant : 80,8%
- ▶ Une notoire ancienneté : 14,7 années en moyenne pour un âge moyen de 41,9 ans
- ▶ Des profils de moins de 30 ans peu fréquents (en dessous de 13%)

## ► Périmètre et métiers inclus sous la terminologie

### Avant et aujourd'hui

Emploi-types
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chargé d'affaires entreprises</li><li>• Chargé de relations commerce international</li><li>• Responsable clientèle entreprises</li><li>• Chargé de clientèle PME-PMI</li><li>• Chargé de clientèle grandes entreprises</li><li>• Technico-commercial entreprises</li><li>• Conseiller clientèle institutionnels/Associations</li><li>• Chargé de développement clientèle entreprises..</li></ul>

Source : Fiche métier Observatoire des métiers de la Banque



### Demain \* ?

Métiers du client « Entreprise » - Emploi-types
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chargé de relations commerce international</li><li>• Chargé d'affaires "PME-PMI"</li><li>• Gestionnaire clientèle "entreprises"</li><li>• Chargé d'affaires "grands comptes"</li><li>• Chargé de clientèle institutionnels / associations</li><li>• Spécialiste des Start-ups / Nouvelle économie</li><li>• Chargé de renfort commercial "client entreprise"</li><li>• Conseiller assurance "client entreprise"</li></ul>

\*\* Réflexion, travaux d'actualisation non validés

## ► Commentaires

- Les **C**hargés de **C**lientèle **E**ntreprises sont plus fréquemment appelés "Chargé d'Affaires Entreprises" parmi les établissements bancaires interrogés
- La terminologie employée diffère légèrement en fonction des structures bancaires et de leurs organisations internes.
- Les CCE s'appuie souvent sur des postes de « middle » et « back office » : selon les banques on retrouve des "assistants CAE", des "attachés commerciaux", des "associés relation client" ou bien encore des "gestionnaires service client entreprise » .

**Acronyme utilisé dans le présent document : CCE**

### ► Un métier accessible préférentiellement via un diplôme de niveau Bac + 5

- Une représentativité très majoritaire des diplômés bac+5 au sein de la profession (presque 81%)
- Une faible proportion de diplômés bac+3 et bac+4 (13%)
- Une part minimale de Bac+1 et Bac+2 qui ont réussi à gravir les échelons

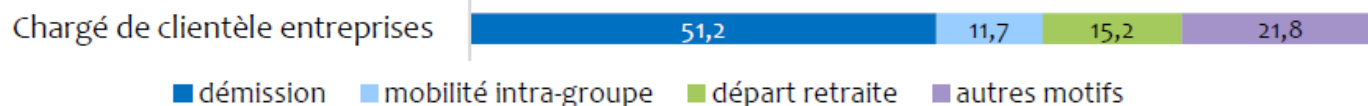
### ► Deux voies principales pour accéder au métier de chargé de clientèle entreprises

- Jeune diplômé (entre 22 et 26 ans) sortant d'un Master en alternance type Master Banque Finance Assurance d'un IAE
- Salarié du secteur (entre 35 et 45 ans) venant du métier de chargé de clientèle grand public

### ► Pour les débutants, l'alternance une modalité aujourd'hui privilégiée, illustration :

- Master en alternance type Instituts d'administration des entreprises (IAE)
  - Master à l'IAE de Caen : Banque Finance Assurance est la formation la plus reconnue dans le domaine
- Ecoles privées comme l'Ecole Supérieure de la Banque (ESB)
  - Master Banque Finance en alternance

### ► Des motifs variés de départ de la fonction



Source : AFB, Profil de branche 2022

- Des démissions à l'origine de la majorité des ruptures de contrat, plus de 51%.
- Une faible proportion de salariés changeant de métier en interne au sein de leur groupe (12%)
- Un contingent important de départ en retraite – plus de 15% - du fait de l'âge moyen relativement élevé sur ce métier. Une raison supplémentaire de travailler sur l'attractivité du métier
- 22 % des départs pour des motifs divers : inaptitudes, décès, licenciement économique, rupture période d'essai, etc.

# Rappel des compétences intrinsèques à l'exercice du métier

Source : fiche métiers sur le site de l'observatoire

1. Etat des lieux

Savoir - Connaissances
Maîtriser les caractéristiques des services et des produits bancaires et assurance à destination des entreprises
Maîtriser les techniques de financement et de l'analyse des risques financiers
Connaître le secteur économique considéré
Maîtriser la réglementation bancaire, juridique et fiscale
Pratique indispensable de l'anglais pour la clientèle internationale
Maîtriser les techniques de négociation commerciale
Maîtriser les techniques de vente et de prospection
Maîtrise de l'analyse financière

Savoir faire – Compétences opérationnelles
Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes
Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance
Conduire une démarche de prospection
Conduire une négociation commerciale
Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)
Rédiger des rapports d'activité
Savoir gérer les conflits avec les clients
Savoir gérer les situations d'urgence
Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs

Savoir être – Compétences comportementales
Savoir analyser et synthétiser
Savoir s'adapter
Savoir écouter
Savoir convaincre
Être orienté résultats
Avoir le sens de l'initiative et prendre des décisions
Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
Savoir planifier et organiser sa charge de travail
Faire preuve de pédagogie

**Une palette de compétences déjà très large...**

Source : fiche métier sur le site de l'observatoire des métiers de la Banque

# Rappel des compétences intrinsèques à l'exercice du métier

## Focus « Numérique »



### 1. Etat des lieux

Savoir utiliser
Savoir s'approprier son poste de travail
Savoir utiliser ses outils bureautiques
Savoir imprimer / numériser des documents
Savoir organiser ses données et les sauvegarder en local ou sur un réseau
Savoir connecter et utiliser des périphériques externes : webcam, micro, casque, souris, écran/ rétroprojecteur
Se connecter à un réseau, à un autre terminal (objets connectés, réseau partagé), naviguer sur internet
Savoir rechercher des ressources ou des contacts en local, sur un réseau ou sur le web
Savoir s'approprier un terminal mobile (tablette, smartphone, etc.)
Savoir utiliser des contenus multimédias : vidéos, images, musique...
Connaître et utiliser les services bancaires numériques

Savoir interagir
Savoir choisir le bon mode d'interaction numérique en fonction de ses objectifs (adapté à son interlocuteur, son message...)
Comprendre et respecter les usages et les bonnes pratiques de la communication numérique
Savoir utiliser sa messagerie professionnelle (boite mail, messagerie privée sur un réseau, etc.)
Savoir présenter des informations sur un support numérique
Savoir partager des documents, créer des documents à plusieurs
Connaître et savoir utiliser les outils de communication instantanée (messagerie, visio...)
Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.)
Savoir distinguer les différents types de flux d'informations numériques pour les hiérarchiser
Comprendre et savoir prévenir les risques liés aux interactions numériques
Savoir organiser, préparer et animer des réunions

Savoir-être
Connaître et respecter le cadre d'utilisation des outils numériques (propriété intellectuelle, règles internes, CGU...)
Savoir identifier la valeur et l'impact potentiel des données (e-réputation, partage de données)
Savoir intégrer les outils numériques dans son quotidien professionnel
S'informer et se former avec le numérique
Savoir participer à des groupes projets sur des plateformes collaboratives (y compris à distance)
Savoir exploiter les informations et les bonnes pratiques via ses outils numériques
Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
Savoir intégrer les nouveaux modes de management et de pilotage digitaux
Faire preuve de pédagogie
Savoir réduire son empreinte environnementale liée au numérique
Connaître les orientations numériques de sa banque pour s'y adapter

**... constitué d'une composante numérique déjà dense intégrant des notions basiques et d'autres plus pointues**

Source : Fiches métier sur le site de l'observatoire des métiers de la Banque

---

## 1. 2 - Processus type et activités du chargé de clientèle entreprises

---

- ▶ **Des organisations propres à chaque établissement bancaire - cf. page suivante - héritage de l'histoire et de stratégies différentes**
- ▶ **De nombreuses restructurations en cours ou récemment opérées**
  - ▶ Des réorganisations internes et propres à chaque banque avec des segmentations en pôles ou centres d'affaires spécifiques en lien avec une diversification géographique et par produits
  - ▶ La réduction des effectifs avec des middle office (pôle assistance) qui vont probablement disparaître à moyen- long terme
  - ▶ Des opérations de fusions-acquisitions interbanques avec des enjeux d'efficacité et d'économies d'échelles
- ▶ **Des CCE au cœur d'un écosystème interne complexe et mouvant**
- ▶ **Un quotidien du CCE s'en trouvant modifié**
  - ▶ De multiples outils (majoritairement digitaux) d'une complexité croissante à maîtriser
  - ▶ Des rythmes de travail soutenus avec une charge et une cadence toutes deux grandissantes
  - ▶ Des relations stratégiques à maintenir voire à développer pour garantir la fluidité
  - ▶ Des difficultés rencontrées au quotidien, mais également des fiertés qui donnent du sens aux activités
- ▶ **Des collaborations inter-établissements : entre volonté des établissements et nécessité pour satisfaire les besoins des clients**
  - ▶ Des syndications et pools bancaires pour financer des projets d'ampleur
  - ▶ Des situations de crise traversées ayant en outre renforcé le sentiment corporatiste et stimulé le partage de bonnes pratiques; une fédération active créant aussi du liant au sein de la profession



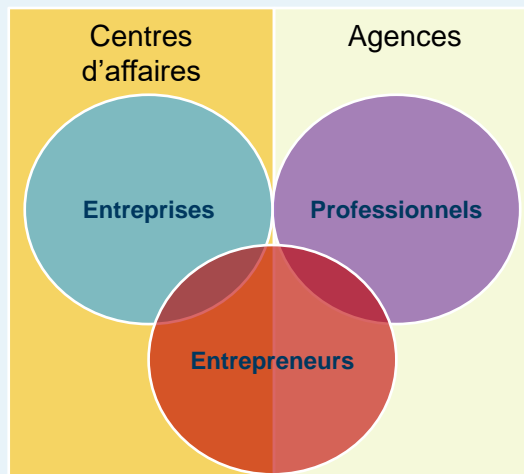
Détail en pages suivantes



# Des organisations différentes au sein des banques impactant à la marge les activités des CCE selon l'établissement d'appartenance

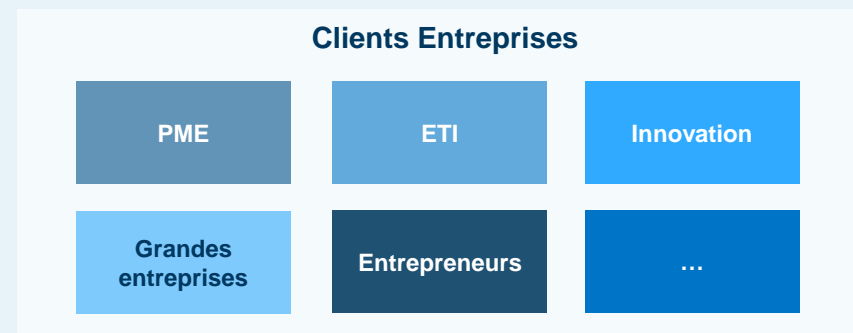
## Découpage du marché

Un découpage du marché et des segments hétérogènes, variant selon le CA, la typologie d'activité des clients ou encore leur rattachement à un groupe d'affaires existant. Ces découpages induisent un accompagnement différencié des clients qui le composent, notamment en termes d'offre de service.



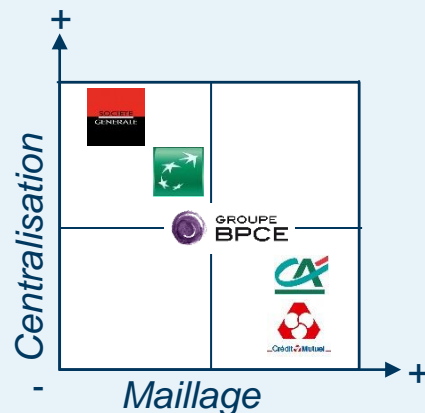
## Spécialisation de l'accompagnement

Des centres d'affaires et des CCE spécialisés selon différentes caractéristiques de leurs clients afin de proposer l'accompagnement de leurs problématiques spécifiques.



## Maillage et organisation

Un ancrage territorial et un niveau de centralisation hétérogènes qui définissent l'organisation des banques et impactent les activités.



## Force d'appui commercial et administratif

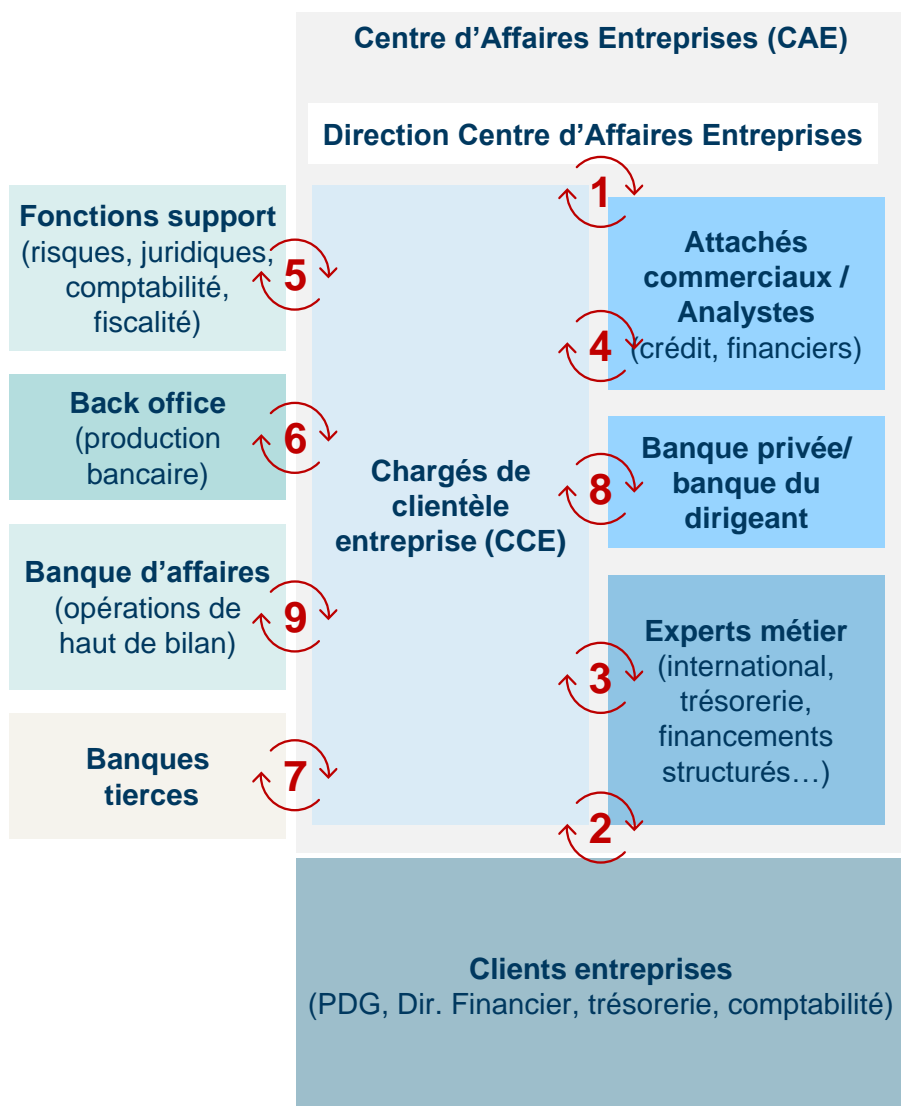
Des thématiques et une densité de la force d'appui commercial et administratif (mutualisés, rattachés à un CCE...) qui diffèrent selon les établissements et les choix d'organisation de gestion de la clientèle.



# De la fiche métier.... à la modélisation de l'activité aujourd'hui



## 1. Processus et activités



- 1. CCE -> Direction CAE**
  - ▶ Partage des risques identifiés.
  - ▶ Production des reportings sur la rentabilité, du PNB et les évolutions majeures.
  - ▶ Construction des dossiers complexes et partage pour arbitrage (délégations élargies).
- 2. CCE -> Clients entreprises**
  - ▶ Connaissance des clients de son portefeuille et suivi de leur rentabilité.
  - ▶ Identification du potentiel et réponse aux besoins des clients et prospects.
  - ▶ Construction des dossiers de financement.
  - ▶ Prospection et contribution au développement du PNB.
  - ▶ Maîtrise des risques et en assurer le suivi.
- 3. CCE -> Experts métier**
  - ▶ Prescription de produits spécialisés, par exemple en Cash Management.
  - ▶ Sollicitation des experts pour répondre de manière optimale aux besoins clients.
  - ▶ Recours aux experts dans la résolution des problématiques de flux.
- 4. CCE -> Attachés commerciaux / Analystes**
  - ▶ Sollicitation d'appui pour la construction des dossiers de financement et le suivi du portefeuille client.
  - ▶ Sollicitation d'appui pour la prospection, la réalisation de propositions commerciales, les rendez-vous clientèle.
- 5. CCE -> Fonctions support**
  - ▶ Consultation des acteurs de la filière risques et conformité.
  - ▶ Formations sur les sujets d'analyse, de risques, de conformité et le réglementaire.
  - ▶ Formations sur les nouveaux produits, services et outils digitaux.
- 6. CCE -> Back office**
  - ▶ Demande de réalisation des opérations.
- 7. CCE-> Banques tierces**
  - ▶ Mise en place de syndications ou de pools bancaires.
- 8. CCE-> Banque privée/Banque du dirigeant**
  - ▶ Mise en relation des dirigeants pour l'accompagnement de leurs besoins personnels.
- 9. CCE-> Banque d'affaires**
  - ▶ Accompagnement de l'évolution de la composition du capital de l'entreprise.



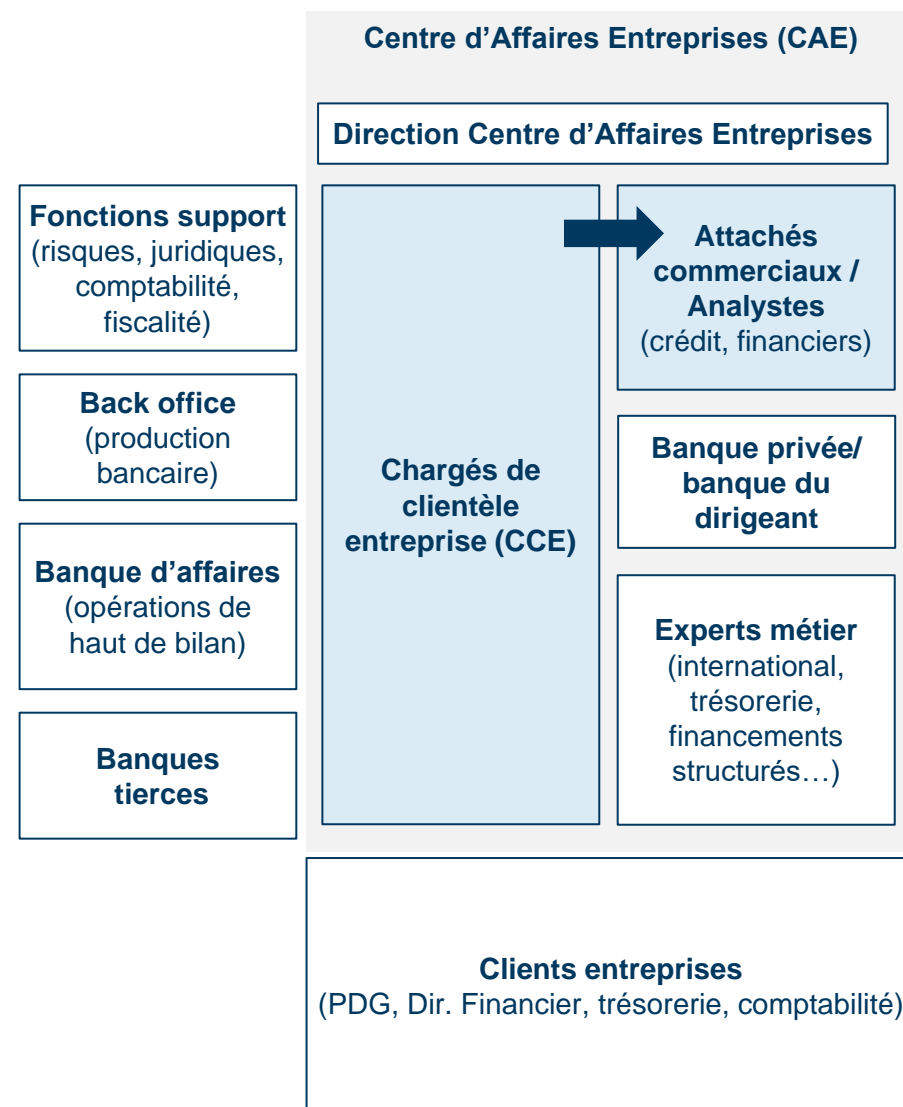
#### ► Concentration sur les activités à forte valeur ajoutée

- Renforcement des activités d'assistants commerciaux
- Incitation au distanciel pour augmenter l'efficacité
- Développement de l'autonomie des clients



Afin **d'améliorer la rentabilité et d'optimiser le PNB** dans la durée, des pools d'assistants commerciaux mutualisés sont constitués afin **d'agir en support des CCE** par la réalisation d'activités à plus faible valeur ajoutée.

Par ailleurs, les attachés commerciaux constituent un **vivier de candidats** pour intégrer un parcours de chargé de clientèle entreprises. Cette proximité permet ainsi une **meilleure réactivité face au turnover** important sur le métier de CCE.





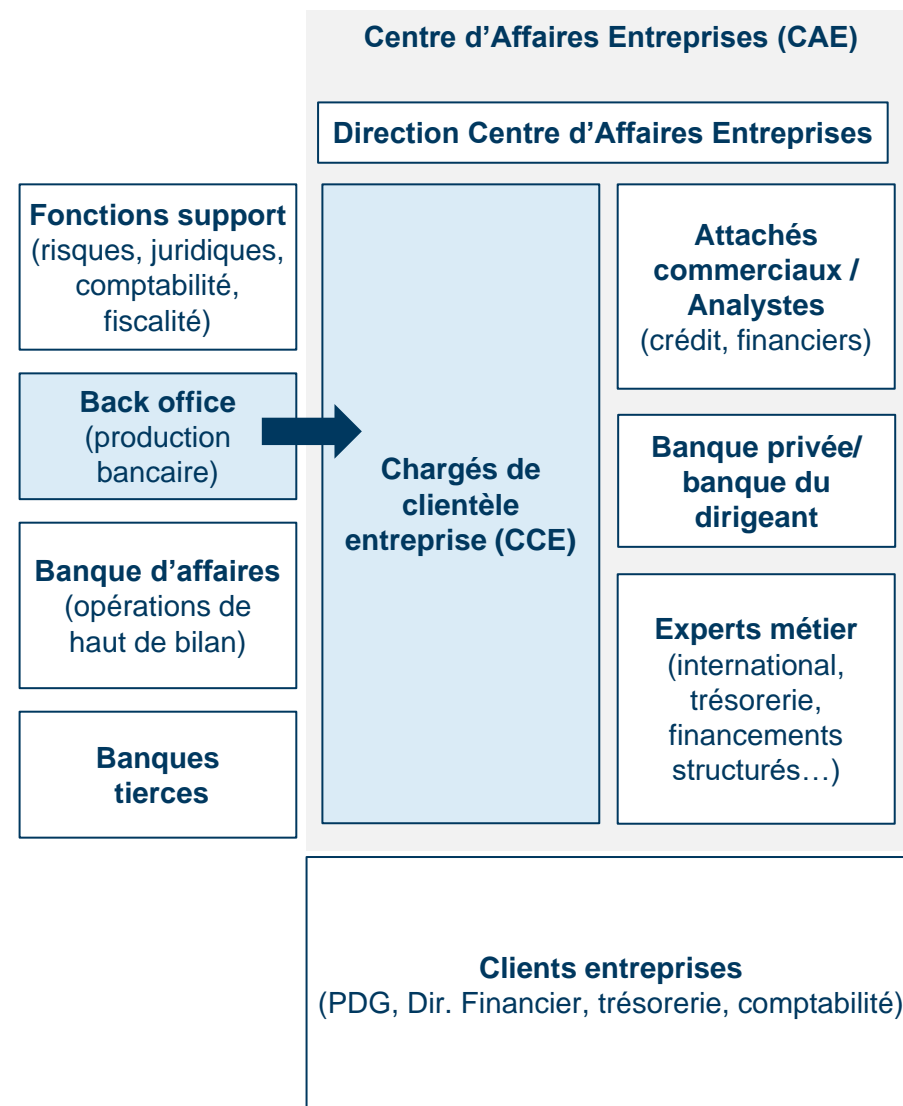
#### ► Frontalisation

- Réduction des effectifs de back office
- Automatisation des processus
- Simplification des processus et création de circuits courts



Les banques ont largement développé l'**optimisation de la chaîne de valeur** bancaire (processus, activités, coûts...).

Afin d'assurer une meilleure **réactivité** et de renforcer la **fluidité des parcours** (notamment dans le cadre de la digitalisation des parcours), certaines activités autrefois traitées par le back office sont intégrées au périmètre d'activité des chargés de clientèle entreprises, générant ainsi la **frontalisation** d'une partie des activités (vers le CCE ou vers des appuis middle (attachés commerciaux, analystes etc.).





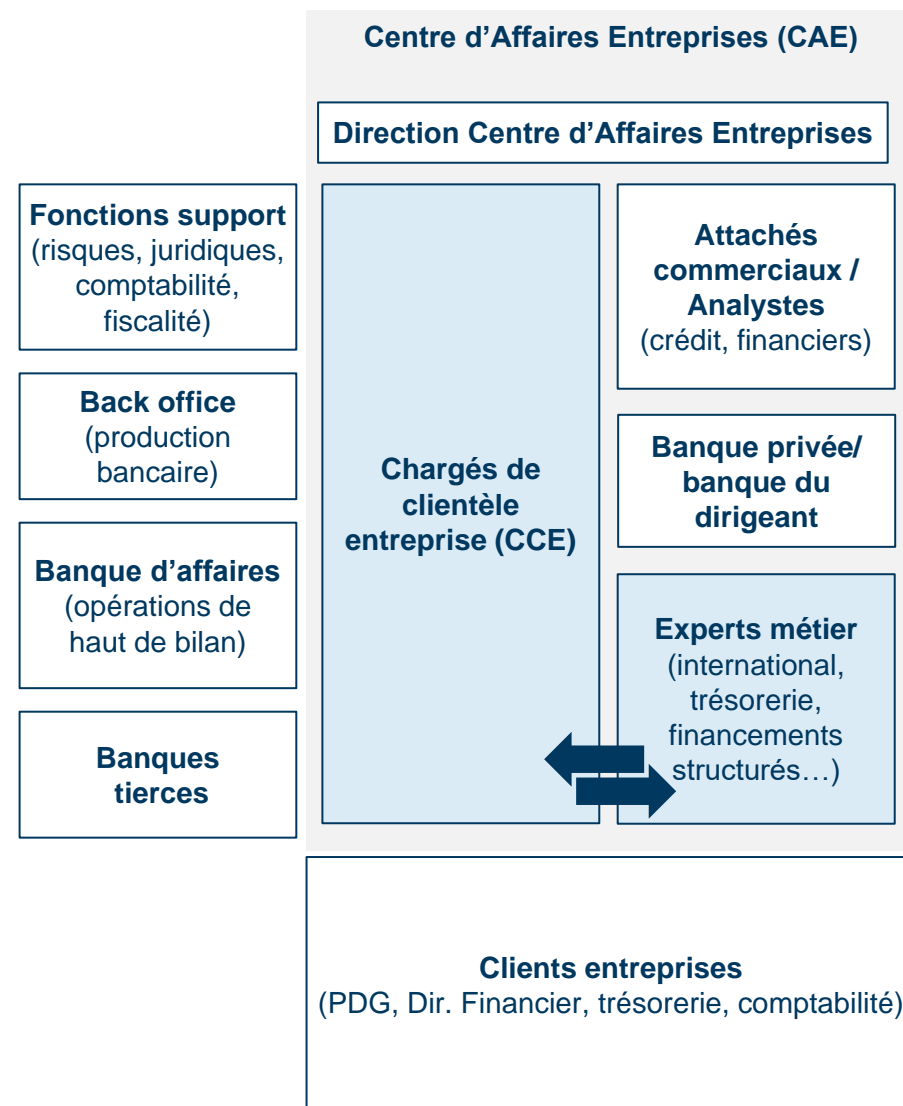
#### ► Développement des expertises

- Renforcement de la technicité des produits
- Croissance du niveau de connaissance des clients
- Durcissement des conditions de financement



Dans un **marché hautement régulé**, la **complexité** du métier de chargé de clientèle entreprises continue de croître, notamment dans le contexte actuel par le durcissement des conditions de financement.

Par ailleurs, les clients disposent d'une connaissance financière plus aboutie, accroissant ainsi les **besoins et exigences des clients**. Dans ce contexte, la limite entre les rôles d'experts métiers et de CCE devient de plus en plus fine.





## RELATIONS

- ▶ Relation étroite avec le client : l'interlocuteur privilégié devient plus fréquemment le DAF que le dirigeant pour les grandes et moyennes entreprises.
- ▶ Relation en binôme avec un « middle office » qui soulage le CCE administrativement parlant (environ 1 middle pour 3 CCE)
- ▶ Un manager qui chapeaute les CCE au sein d'un centre d'affaires

## OUTILS

- ▶ Outils de travail collaboratifs type Teams, Skype,...
- ▶ Outils de communication
- ▶ Logiciels propres à chaque banque utilisant l'intelligence artificielle
- ▶ Outils informatiques facilitant/ automatisant les processus
- ▶ Sources d'informations spécialisées pour bénéficier d'une veille sur le marché (journaux, magazines, LinkedIn...)

## RYTHME

- ▶ Augmentation de la charge de travail due à la réglementation notamment
- ▶ Accélération des cadences de travail, mais aussi de l'optimisation du temps grâce à l'adoption du télétravail

## FIERTES

- ▶ Banque au cœur des transitions écologiques et sociétales = vrai rôle à jouer
- ▶ Polyvalence qui permet de rencontrer une variété de publics et de problématiques
- ▶ De forts liens avec les clients, relations proches (>< marché particulier)
- ▶ Rôle d'accompagnateur



## VIE MA VIE

## DE CHARGE CLIENTELE ENTREPRISE

## DIFFICULTES

- ▶ Tenir la cadence des objectifs commerciaux face à l'intensification de la charge de travail administrative
- ▶ Complexité de la réglementation et densification des produits et services
- ▶ Gestion accrue des risques qui génère de grandes responsabilités et beaucoup de pression
- ▶ Négociation avec des clients toujours plus exigeants

---

## Introduction

1. Présentation du métier de chargé de clientèle entreprises
- 2. Evolutions et impacts sur le métier et les compétences**
3. Politiques RH et offre de formation
4. Ajustement de la fiche métiers et plan d'actions

## Annexes

---

## 2. 1 - Evolution à l'œuvre et impacts sur les activités des chargés de clientèle entreprises

---

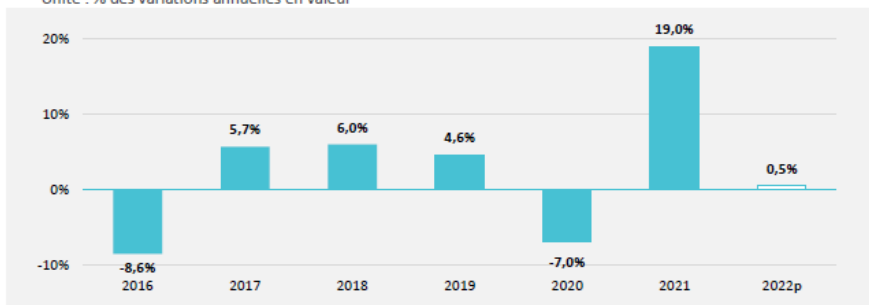


### ► Un cru 2021 record pour le secteur bancaire

- Le secteur bancaire a bénéficié d'une sortie de crise sanitaire exceptionnelle : des résultats très solides en 2021, avec une progression de leur PNB de près de 10%
- Les banques françaises ont affiché des résultats nets cumulés de 31,7 Md€ soit une hausse de 27% par rapport à 2019 (étant déjà une excellente année)
- L'activité de banque de détail a été tirée par des volumes élevés de dépôts et de crédits aux entreprises et aux particuliers, dans un contexte de reprise économique vigoureuse
- Les marchés financiers (taux, change, émissions d'actions...) ont continué d'enchaîner des records, soutenant les activités de trading des banques et les métiers d'épargne (assurance, gestion d'actifs, banque privée...)
- 2021 est aussi une année record en termes d'opérations de M&A. En France les montants ont atteint 309 Mds\$, le niveau le plus haut depuis plus de 15 ans

■ Évolution du produit net bancaire de la gestion d'actifs (\*)

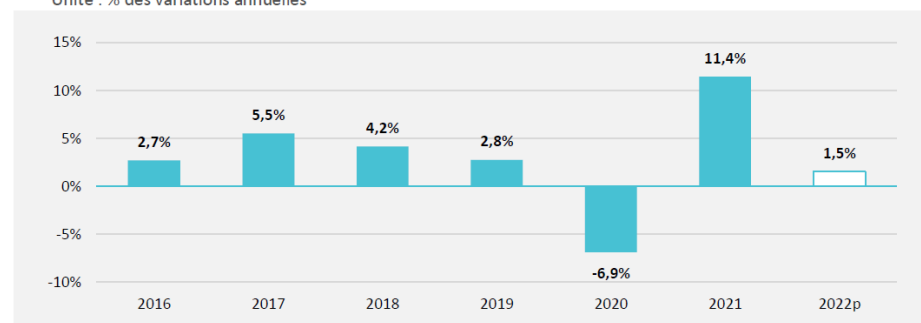
Unité : % des variations annuelles en valeur



(\*) BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, BPCE, Groupe Crédit Mutuel, La Banque Postale  
Source : Xerfi d'après les 6 principaux groupes bancaires français

■ Évolution de l'investissement des entreprises en France

Unité : % des variations annuelles



Traitement et prévision Xerfi / Source : Insee

### ► L'équation pour 2022/2023 s'annonce plus délicate

- L'activité commerciale des banques françaises reste(ra) globalement bien orientée mais ...
- ... une dynamique qui s'essouffera probablement face à un environnement économique complexe : la forte inflation forte qui impacte la structure de coûts des établissements, le resserrement monétaire et la hausse des taux d'intérêt synonyme de réduction possible des volumes de crédits aux agents privés.

## DIGITAL

- ▶ **La transformation des parcours clients** : permet de réduire les coûts liés à l'activité bancaire en physique et d'automatiser les tâches à faible valeur ajoutée (via de l'IA notamment) = phydigital
- ▶ **L'accélération dans la néo-banque** : permet de contrer les nouveaux entrants, de bâtir de nouvelles offres digitales et de se renforcer face aux risques



## PERFORMANCE

- ▶ **La redéfinition du périmètre d'activité** : permet de profiter de relais de croissance (crédits à la consommation, assurances..) et de se restructurer sur les activités les moins porteuses
- ▶ **L'évolution des banques vers l'open banking et l'instant payment** : permet de créer de nouveaux services innovants (voire en construire des meilleurs type services numériques), d'accroître fortement les revenus (via des commissions sur les paiements) et également de répondre aux nouvelles attentes des parties prenantes

## RSE

- ▶ **Le développement dans la finance verte/durable** : afin de répondre à une pression réglementaire forte et de s'adapter aux nouvelles attentes des parties prenantes (clients, investisseurs...)

### ➔ métier de chargé de clientèle entreprises

#### POLITIQUE & LEGAL

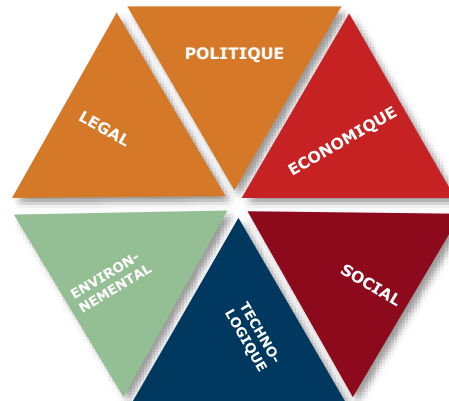
- **Cadre réglementaire** contrôlé et régulé par l'ACPR
- **Croissance des exigences de conformité** en matière de lutte anti-fraude, anti-blanchiment
- Renforcement des exigences réglementaires en termes de **maîtrise des risques financiers et structurels** (Bâle III)
- Augmentation des exigences sur la **transparence des activités**, l'optimisation **du fonctionnement** et la favorisation du **partage d'informations** (DSP2, MiFID)
- **Protection des données** et implication sur la gestion des données clients partagées (RGPD)
- **Croissance des reportings réglementaires** à produire

#### ECONOMIQUE

- **Gestion post COVID** : sujet des réserves de liquidités des entreprises et du remboursement des PGE
- **Contexte inflationniste et récession** influençant la consommation de produits bancaires et les politiques de taux
- **Concurrence accrue** : banques en ligne et offre low cost pour les entrepreneurs
- **Start up nation** et intérêt croissant des banques en direction de cette cible de clientèle
- **Concept de banque assurance** : nouvelle offre à maîtriser
- **Sophistication et complexité** accrue des produits bancaires
- **Montée en puissance des banques en lignes et de nouveaux acteurs** : FinTech, Néo-banques, GAFA, BATX

#### ENVIRONNEMENTAL

- **RSE et normes ESG** poussant vers l'investissement socialement responsable
- **Changement climatique** et un intérêt accru pour les produits et supports verts
- **Objectif zero papier** croissance de l'e-banking, notamment pour les transactions courantes
- **Decarbonation des entreprises** et transition écologique



#### SOCIAL (impactant aussi le BtoB)

- **Recherche de personnalisation des offres**
- **Réactivité** absolue marquant les relations à l'autre, interaction fréquente
- **Attentes très différentes de la génération Y** qui constituera 75% des travailleurs en 2025.
- **Usage banalisé du numérique** dans un contexte personnel et professionnel
- **« Expertise » et connaissance financière** de plus en plus largement répandue, accroissant ainsi les besoins et exigences des clients

#### TECHNOLOGIQUE

- **Banques en lignes et fintechs** : maîtrise des nouvelles technologies liées à la data et à l'expérience user centric
- **Distanciel** : renforcement du besoin de connaissance des outils de communication à distance
- **Dématérialisation, automatisation et digitalisation des parcours** pour proposer des services efficaces et fluides
- **Exploitation des données** afin d'améliorer la connaissance client et le pilotage de l'activité
- **Sécurisation des processus**, notamment par la blockchain, qui réduit les besoins de contrôle et limite les fraudes



## ▶ Révolution digitale

- ▶ Renforcement du besoin d'outils digitaux, omnicanaux
- ▶ Exploitation des **données et IA**
- ▶ Croissance des besoins en termes de **cyber sécurité**



## ▶ Transition écologique

- ▶ Financement de la **transition écologique** et énergétique des entreprises
- ▶ Développement de l'offre de **financement vert**
- ▶ Adaptation du discours commercial



## ▶ Exigence et impatience client...

- ▶ Refonte **des parcours** pour plus de fluidité
- ▶ **Personnalisation** des offres
- ▶ Développement de l'autonomie des clients

**Client de demain : impatient, exigeant, versatile, averti, digitalisé...**



## ▶ Evolution du contexte réglementaire

- ▶ Renforcement de l'animation de la filière **risque et conformité**
- ▶ Augmentation de **technicité** et du périmètre d'application des réglementations
- ▶ Croissance des **reportings réglementaires** exigés



Détail en pages suivantes

### ► Révolution digitale

- Renforcement du besoin d'outils digitaux, omnicanaux
- Exploitation des données et IA
- Croissance des besoins en termes de cyber sécurité

#### Impacts activité / organisation

- Optimisation de la chaîne de valeur bancaire (processus, activités, coûts...) et frontalisation des activités.
- Reconfiguration de la relation client redistribuée en omnicanal.
- Entretien et développement de la relation client en grande partie à distance.
- Meilleure connaissance client par l'exploitation des données clients, favorisant une approche plus centrée client.
- Disponibilité de l'information 360° pour les chargés de clientèle entreprise.
- Sécurisation de l'expérience digitale des clients à travers une meilleure sensibilisation des acteurs.

#### Traduction « Métier / Compétences »

- Maîtrise des nouvelles approches et processus.
- Réactivité dans les approches de circuit court.
- Maîtrise des outils digitaux et des différents canaux de communication.
- Maîtrise des méthodes de développement commercial à distance.
- Connaissance des enjeux de la data pour permettre son exploitation.
- Marketing stratégique et opérationnel par l'exploitation de la data.
- Gestion des risques de cyber sécurité.



### ► Evolution du contexte réglementaire



- Renforcement de l'animation de la filière risque et conformité
- Augmentation de la technicité et du périmètre d'application des réglementations
- Croissance des reportings réglementaires exigés

#### Impacts activité / organisation

- Croissance de la charge de production des reportings réglementaires.
- Accélération du rythme des formations pour la maîtrise des nouvelles exigences et de leurs implications sur les activités réalisées (accompagnement des clients, gestion et suivi des risques...).
- Multiplication des dimensions de risques à considérer, suivre et adresser.
- Nouvel effort de pédagogie de la filière risque et conformité pour partager les bonnes pratiques et sensibiliser les collaborateurs.
- Nécessité de réduire les risques (financiers, opérationnels, conformité...).

#### Traduction « Métier / Compétences »

- Adaptabilité aux évolutions rapides des réglementations.
- Appétences juridiques.
- Sensibilité accrue à la lutte contre la fraude, le blanchiment et le financement du terrorisme.



## ► Client de demain : impatient, exigeant, versatile, averti, digitalisé...



- Refonte des parcours pour plus de fluidité
- Personnalisation des offres
- Développement de l'autonomie des clients

### Impacts activité / organisation

- Evolution rapide et rythmée des parcours, produits et services.
- Interaction avec le client sur l'ensemble des points de contacts des parcours.
- Personnalisation des solutions apportées selon les besoins individuels des clients.
- Accélération des innovations pour fidéliser les clients, répondre aux besoins émergents
- CCE en première ligne pour gérer les demandes d'expertises pointues.
- Accès des clients au self-care, complexifiant la maîtrise de la relation client et réduisant les opportunités de contact.

### Traduction « Métier / Compétences »

- Flexibilité et adaptabilité.
- Maîtrise des outils digitaux à la disposition des clients.
- Croissance du degré d'expertise requis pour assurer une meilleure réactivité et construire une relation de confiance.
- Personnalisation du discours et de l'accompagnement des clients et prospects.



### ► Transition écologique

- Financer la transition énergétique des entreprises
- Développement de l'offre de financement vert
- Adaptation aux nouvelles réglementations en la matière

#### Impacts activité / organisation

- Analyse de l'impact des modèles économiques sur l'environnement.
- Financement de la transition écologique et énergétique des entreprises (par ex. bâtiments, machines, flotte de véhicules électriques), notamment à travers les prêts à impact.
- Evolution du discours commercial pour y intégrer les actions entreprises en matière de protection de l'environnement.
- Création de nouveaux produits et supports.
- Evolution des activités pour suivre les exigences des réglementations en la matière.

#### Traduction « Métier / Compétences »

- Connaissance des enjeux sectoriels de transition écologique et énergétique.
- Maîtrise des critères non financiers pour l'octroi de prêts à impacts.
- Connaissance de la stratégie et des initiatives de la banque en la matière et maîtrise du discours associé.
- Connaissance des produits verts.
- Connaissance des réglementations en la matière.





---

## 2.2 - Prospective sur le métier et les compétences

---

- ▶ **Le respect de la nomenclature utilisée, trois blocs – Savoir / Savoir-faire / Savoir-être - en s'intéressant évidemment aux compétences numériques déjà « stigmatisées » dans la fiche métier**
- ▶ **Des compétences à renouveler continuellement pour exercer demain le métier...**
  - ▶ Des compétences transversales pour l'ensemble des métiers types du secteur bancaire
    - ▶ Exemple : les nouvelles technologies et outils numériques du quotidien
  - ▶ Des compétences spécifiques en lien avec l'exercice du métier de chargé de clientèle entreprises
    - ▶ A savoir les spécificités liées aux nouvelles offres de produits auxquelles s'intéressent de plus en plus les clients (cybersécurité, critères ESG et financements verts...).
- ▶ **Fiche métier : un panel actuel des compétences à actualiser pour coller aux nouvelles exigences**
  - ▶ Le **pooids de la réglementation** augmente les besoins de compétences en gestion des risques
  - ▶ Les **éléments de complexité** actuels obligent les CCE à mener des analyses davantage pointues et pertinentes
  - ▶ La **lourdeur de la charge administrative** doit faire changer les CCE de posture: être proactif dans les relations plutôt que réactif afin d'anticiper les demandes
  - ▶ Les **compétences numériques**, déjà mises en exergue lors de la précédente cartographie, demeurent cruciales
- ▶ **Sur la question du métier-repère, deux faits importants**
  - ▶ L'intérêt d'ajuster la nomenclature des emplois types pour refléter les évolutions apparues dans les organigrammes
  - ▶ Des métiers émergents – non directement liés au chargé d'affaire entreprises, mais passerelles en puissance
    - ▶ Des spécialisations liées à des domaines d'expertises vont émerger sous l'effet des évolutions économiques et sociétales : des spécialistes cybersécurité, spécialistes critères ESG, spécialistes investissements QVT etc.
    - ▶ Des formations complémentaires à programmer pour les CCE afin de maîtriser a minima ces nouveaux concepts
    - ▶ Des formations plus approfondies en cas d'évolution souhaitée vers des métiers d'expertises

Nouveaux métiers



### Importance accrue

- ✓ Produits financiers structurés
- ✓ Sophistication des produits
- ✓ Valorisation offres et services annexes
- ✓ Connaissances juridiques et fiscales

### « Nouveautés »



- ✓ Transition écologique
- ✓ Reporting extra financier (dont sensibilisation client)
- ✓ Connaissance des produits verts
- ✓ Contexte réglementaire
- ✓ Capacité de conseil et appui à la performance de l'entreprise



### Importance accrue

- ✓ Fibre commerciale
- ✓ Détection des risques financiers (fraude, blanchiment, ...)
- ✓ Gestion des situations d'urgence

### « Nouveautés »



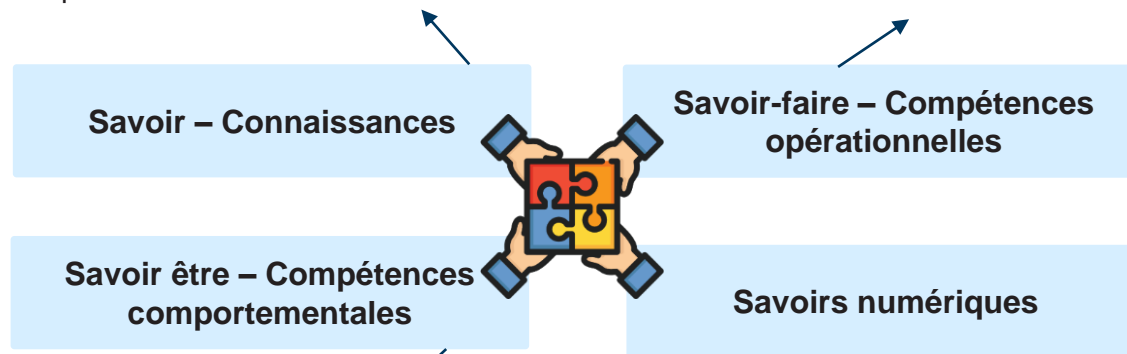
- ✓ Sensibilisation des clients aux cybermenaces et connaissance des principes de cybersécurité
- ✓ Immédiateté des interactions
- ✓ Savoir trouver et trier les informations
- ✓ Nécessité d'aller chez le client pour fiabiliser la donnée récoltée

✓ ++ : Elargissement et diversité des compétences utiles

== : Place du numérique mais importance comparable



**Les grandes compétences de demain**  
**75%** l'écoresponsabilité (fonds verts, ESG, RSE)  
**68%** la cybersécurité  
**63%** les qualités humaines à l'ère du tout digital  
*Cf question 10 annexes*



Voir détail des « hard-skills » et « soft-skills » en Page 39



### Importance accrue

- ✓ Proactivité et anticipation des besoins clients
- ✓ Négociation
- ✓ Autonomie et responsabilité
- ✓ Capacité d'adaptation

### « Nouveautés »



- ✓ Sens de l'initiative et prise de décision
- ✓ Planification et organisation de la charge de travail
- ✓ Agilité
- ✓ Obligation de moyens
- ✓ Agir avec bienveillance



### Importance accrue

- ✓ Réduction de son empreinte environnementale liée au numérique
- ✓ Outils digitaux et outils collaboratifs
- ✓ Logiciels métiers

### « Nouveautés »



- ✓ Maîtrise des risques liés à l'e-réputation
- ✓ Identification de la valeur et de l'impact des données traitées
- ✓ Maîtrise des différents canaux et de l'omnicanal
- ✓ Connaissance des sources d'informations

++ : Soft skills au cœur de la performance

++ : Digitalisation interne et clients « connectés »

Savoir - Connaissances	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans	Commentaires
Maîtriser les caractéristiques des services et des produits bancaires et assurance à destination des entreprises	■ ■ ■ □ □	→	La diversification et complexification des produits bancaires exige plus de polyvalence et le développement d'opérations à valeur ajoutée
Maîtriser les techniques de financement et de l'analyse des risques financiers *	■ ■ ■ ■ □	↑	
Connaître le secteur économique considéré	■ ■ ■ ■ ■	→	Le CCE doit rester en veille constante pour suivre l'actualité de son portefeuille client Bonne pratique : utilisation de LinkedIn et journaux
Maîtriser la réglementation bancaire, juridique et fiscale **	■ ■ ■ ■ ■	↑	La réglementation évolue constamment à l'aire des innovations technologiques et des complexités mondiales pour éviter les dérives. Les compétences devront systématiquement être mises à jour
Pratique indispensable de l'anglais pour la clientèle internationale	■ ■ □ □ □	↑	Les entreprises s'ouvrent toujours plus à l'international, les ETI et grands groupes en premier lieu
Maîtriser les techniques de négociation commerciale	■ ■ ■ □ □	→	Concurrence accrue, changement plus fréquent de banque, mise en concurrence du pool bancaire → Le CCE doit savoir convaincre et fidéliser son interlocuteur
Maîtriser les techniques de vente et de prospection	■ ■ ■ ■ □	→	
Maîtrise de l'analyse financière	■ ■ ■ ■ □	→	L'analyse financière demeurera comme une compétence historique et clef du CCE. Attention à l'analyse <b>extra-financière</b> qui risque d'arriver très vite pour répondre aux exigences des DPEF (déclaration de performance extra financière) obligatoires pour les sociétés avec un CA supérieur à 40M€

\*75% considèrent cette compétence comme clé pour le CCE de demain  
Cf question 7 annexes



\*\* 69% considèrent cette compétence comme clé pour le CCE de demain  
Cf question 7 annexes

↑ Hausse → Stabilité ↓ Diminution

Savoir-faire – Compétences opérationnelles	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans	Commentaires
Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes	■ ■ ■ ■ □	↑	Le CCE doit penser les solutions du client avant même que celui-ci ne les envisage avec le souci de personnaliser sa proposition
Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance	■ ■ ■ ■ □	→	Le CCE doit savoir préparer puis animer un plan d'action commercial Bonne pratique. Exemple : développer son portefeuille via LinkedIn et clubs affaires
Conduire une démarche de prospection	■ ■ ■ □ □	→	
Conduire une négociation commerciale	■ ■ ■ □ □	→	
Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)	■ ■ □ □ □	↑	Les risques liés aux dérives de l'utilisation des outils digitaux posent questions et exigent dans un avenir proche le renforcement des compétences liées à la cybersécurité
Rédiger des rapports d'activité	■ ■ ■ □ □	→	Attention à l'analyse extra financière qui arrive à grands pas
Savoir gérer les conflits avec les clients	■ ■ ■ ■ □	→	Les rapports de force s'inversent et les clients peuvent facilement changer de banque. Il faut donc faire preuve de diplomatie pour garder la meilleure relation possible
Savoir gérer les situations d'urgence	■ ■ ■ ■ ■	↑	Cf analyse Pestel plus en amont dans le document et phénomènes impactant le métier de CCE
Savoir tisser et entretenir un réseau de relations	■ ■ ■ ■ □	→	Comme tout métier avec une dimension commerciale, l'identification de nouveaux prospects et la fidélisation des clients actuels s'appuient sur l'entretien « du réseau »
Maîtriser les risques liés à l'e-réputation	■ ■ □ □ □	↑	Les médias jouent un rôle clef dans la divulgation d'informations sensibles, les CCE doivent être en mesure de se protéger et de protéger leurs clients.
Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs	■ ■ ■ □ □	↑	Les outils digitaux vont prendre une place de plus en plus importante dans le quotidien des CCE, d'où l'importance d'en maîtriser l'utilisation

↑ Hausse → Stabilité ↓ Diminution

Savoir être – Compétences comportementales	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans	Commentaires
Savoir analyser et synthétiser	■ ■ □ □ □	→	Compétences historiques, toujours d'actualité même si l'automatisation des traitements et analyses facilite la tâche.
S'avoir s'adapter	■ ■ ■ ■ ■	↑	L'agilité est de mise pour un CCE qui doit s'adapter aux aléas internes et externes. Cette compétence risque d'être mise à rude épreuve lors des années à venir.
Savoir écouter	■ ■ ■ □ □	→	La capacité d'écoute <b>active</b> est décisive pour pouvoir rebondir
Savoir convaincre	■ ■ ■ ■ □	→	Il s'agit de convaincre le client, mais également les interlocuteurs internes pour convaincre de la solution envisagée. Il faut se montrer « malin » et faire preuve de résilience dans ces circonstances
Être orienté résultats	■ ■ ■ □ □	↓	Être orienté résultats est important, mais les CCE ont de plus en plus des obligations de moyens à satisfaire (s'assurer que le commercial rencontre son client etc). Cet effet dépend également de la taille du compte client.
Avoir le sens de l'initiative et prendre des décisions	■ ■ ■ ■ □	↑	Il ne faut plus être simplement réactif, sinon <b>proactif</b> pour anticiper les besoins des clients et répondre au mieux à leurs attentes
Faire preuve de capacités relationnelles et de communication	■ ■ ■ ■ ■	→	Cette compétence est essentielle pour maintenir des relations client qualitatives et appréciées. Qualité également importante en interne pour le travail en équipe. L'immédiateté des interactions est primordiale aujourd'hui
Savoir planifier et organiser sa charge de travail	■ ■ ■ ■ ■	↑	Les complexités actuelles et celles à venir exercent des contraintes sur l'agenda du CCE qui devra faire preuve de toujours plus d'organisation
Faire preuve de pédagogie	■ ■ ■ □ □	→	Être pédagogue envers ses clients et primordial afin de les faire monter en compétences pour prendre les bonnes décisions

↑ Hausse → Stabilité ↓ Diminution

### ► Commentaires

- Les compétences liées au savoir-être prennent de plus en plus de place et deviennent presque prioritaires par rapport aux savoirs liés à la connaissance qui peuvent être très largement enseignés grâce à des modules de formation « prise de poste ».

# Evolution du métiers de CCE

## Focus sur les compétences « numériques » page 4/4

Savoirs tout confondus	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans	Commentaires
Connaître et respecter le cadre d'utilisation des outils numériques (propriété intellectuelle, règles internes, CGU...)	■ ■ ■ ■ □	→	cf. analyse Pestel et partie liée à la réglementation
Savoir identifier la valeur et l'impact potentiel des données (e-réputation, partage de données)	■ ■ ■ □ □	↑	Vigilance sur les données publiées en environnement professionnel
Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.)	■ ■ ■ ■ ■	↑	Compétence clé pour prospecter, entretenir les relations et faire de la veille réglementaire, économique et juridique.
Savoir imprimer / numériser des documents	■ ■ ■ ■ □	→	Imprimer moins, car le papier n'a plus sa place. Au contraire apprendre à travailler avec de nouveaux outils: plusieurs écrans par exemple
Savoir participer à des groupes projets sur des plateformes collaboratives (y compris à distance)	■ ■ ■ □ □	→	Ceci intègre l'utilisation réfléchie des outils de communication ainsi que les compétences liées à la préparation, l'organisation et l'animation de réunions
Comprendre et savoir prévenir les risques liés aux interactions numériques	■ ■ □ □ □	↑	Des nouvelles technologies facilitant les tâches au quotidien, mais point de vigilance sur la qualité de la relation client qui pourrait pâtir de la digitalisation des services
Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital	■ ■ ■ ■ ■	→	cf. analyse Pestel et partie liée à la digitalisation
Savoir intégrer les nouveaux modes de management et de pilotage digitaux	■ ■ ■ ■ ■	→	La manière de manager à distance n'est plus la même qu'en présentiel, un accompagnement renforcé est nécessaire
Faire preuve de pédagogie	■ ■ □ □ □	→	Sensibiliser dans un premier temps, puis intégrer et accompagner le client dans l'utilisation des services bancaires
Savoir réduire son empreinte environnementale liée au numérique	■ ■ □ □ □	↑	Pratique étroitement liée avec la transition écologique et les financements à impacts au sein de la banque. Impact grandissant qu'il faudra davantage considérer à l'avenir
Connaître et utiliser les services bancaires numériques	■ ■ ■ □ □	↑	Ce qui implique également la connaissance des orientations numériques pour pouvoir s'adapter et accompagner le client dans l'utilisation du numérique plutôt que dans la transaction en elle-même

### ► Commentaires

- Volontairement certaines compétences « basiques » ne sont pas reprises ici (type se connecter à internet, s'appropriier son poste de travail, utiliser les outils numériques de base) pour se concentrer sur les évolutions digitales notables

↑ Hausse → Stabilité ↓ Diminution

# Compétences clés du chargé de clientèle entreprises

## Synthèse et mise en avant des verbatim/compétences clés

### ► « Hard skills »

Source : nuages de mots construits à partir des mots clés cités lors des entretiens qualitatifs



### ► Commentaires

- Des hard-skills globalement similaires en lien avec les évolutions des produits et services qui demandent simplement quelques ajustements et compléments
- A noter que les compétences peuvent légèrement différer en fonction de la localisation du CCE (Ile de France ou province), notamment sur les compétences linguistiques ou les fréquences de déplacement chez le client

### ► « Soft skills »



Verbatim en pages suivantes

### ► Commentaires

- Des managers à la recherche de collaborateurs pro-actifs, autonomes et agiles : des soft-skills essentiels
- Une place de plus en plus importante des soft-skills, un réel facteur différenciant dans la relation client (rassure, inspire confiance et génère du business)
- La poursuite de la digitalisation du secteur bancaire requiert une adaptabilité forte aux nouvelles techniques et logiciels internes



Les qualités d'agilité, de planification et d'organisation de la charge de travail sont revenues à des multiples reprises et apparaissent comme primordiales aux interviewés Cf question 8 annexes





## Métier de CCE



- « Certains CCE ont l'impression d'être la personne en charge de toutes les tâches ingrates : le know your customer, l'administratif notamment... (peu stimulantes)»
- « Aider au financement des entreprises, associations et ONG en phase avec mes valeurs ou localisées près de chez moi, donne un réel sens pour moi. Je ne peux qu'être fier ! »
- « Être en contact permanent avec les dirigeants d'entreprises et/ou les membres de la direction permet de jouer un rôle majeur dans les décisions d'entreprises »
- « Avec les processus internes des banques, le métier de CCE est standardisé ce qui rend le travail moins attractif »
- « Aujourd'hui le suivi client pour un CCE est de moins en moins personnalisé (activité phygitale); nous devons être encore plus au service de notre client »
- « Accompagner des jeunes entrepreneurs dans le financement de leur entreprise, permet de nourrir le sentiment d'utilité de notre travail »
- « On se soucie plus de l'audit que de la satisfaction client... »



## Compétences



- « Les infos basiques, tout le monde peut les trouver sur internet. Les CCE doivent être polyvalents mais doivent surtout avoir de solides connaissances pour générer de la valeur ajoutée »
- « Malgré la visioconférence, il faut toujours garder le lien (dont physique) pour entretenir des rapports de proximité et de qualité, sinon nous devenons des néo-banques »
- « Être un CCE est synonyme de polyvalence, nous devons nous intéresser à de multiples sujets comme la Fintech, l'IT, la réglementation, la RSE, à la finance et bien d'autres sujets... »

## Passerelles et formations



- « Travailler dans le secteur bancaire est un vrai confort : salaires, avantages, formations internes, passerelles... »
- « Le métier de CCE est un superbe métier qui offre des passerelles multiples notamment vers de l'expertise »
- « Contrairement à certains avis, les passerelles d'un CCE restent très limitées. Nous nous sentons plutôt cloisonnés et l'évolution n'est pas garantie... »
- « Les CCE ne se sentent pas en réelle confiance pour occuper des postes de management d'équipe / direction. La volonté des CCE à évoluer vers ce type de poste reste vraiment à la marge... »

### Entretiens Managers



- « Les managers doivent arriver à donner du sens au métier »
- « Les jeunes doivent faire preuve d'agilité, de capacité de rebond et de curiosité pour susciter l'intérêt et le besoin chez le client »
- « On ne cherche plus des commerciaux purs, mais plutôt des couteaux suisses qui peuvent tout faire »
- « Le CCE c'est le chef d'orchestre de la relation clientèle qui assure le lien avec toutes les lignes internes. »
- « Nous ne sommes des vendeurs de produits, mais nous proposons une expérience en vendant des conseils. »
- « Les jeunes sont volatiles et ont vocation à changer régulièrement de travail. Aujourd'hui ils ne veulent plus travailler pour une entreprise mais pour un manager ! »
- « Seuls les managers se soucient de l'évolution des CCE... »



### Entretiens RH



- « Être absolument au goût du jour et à l'affût des nouveautés »
- « Il s'agit d'être proactif plutôt que réactif ! Il faut être créatif en réinventant ses pratiques »
- « Un grand enjeu consiste à fidéliser les salariés en leur donnant plus de perspectives et de responsabilités pour ne pas tomber dans une taylorisation du tertiaire »
- « Le CCE est le pivot de la relation client, il doit travailler en transversalité. Aujourd'hui il doit monter en compétences sur l'analyse extra-financière et la capacité à trouver des projets durables/ impactants pour la société »
- « Un bon CCE doit être curieux sur l'actualité économique et financière des entreprises »

### Entretiens acteurs de la formation



- « Pour attirer des étudiants dans nos formations, il faudrait tout repenser et permettre aux étudiants une personnalisation des parcours »
- « Nous travaillons sur des partenariats pour proposer des doubles diplômes ou au moins des cours transverses type droit, cours d'ingénieurs... »
- « Les étudiants manquent d'ouverture d'esprit, il est impératif de reprendre des cours de culture générale, d'orthographe, de synthèse... »
- « La place des soft-skills est vraiment de plus en plus importante, c'est un réel élément différenciateur »
- « Il y a un vrai manque de communication sur la diversité du monde bancaire... »

---

## Introduction

1. Présentation du métier de chargé de clientèle entreprises
2. Evolutions et impacts sur le métier et les compétences
- 3. Politiques RH et offre de formation**
4. Ajustement de la fiche métiers et plan d'actions

## Annexes

#### ► Des besoins permanents, structurels de recrutement sur la fonction

- Fait démographique et pyramide des âges
- Démission et mobilités au sein de la profession (cf. chiffres présentés en partie 1)

Une reprise en douceur de l'activité pour le secteur bancaire en 2022, légèrement à la hausse, mais qui risque de rencontrer quelques facteurs de vulnérabilité en 2023 face à un environnement économique difficile (Source: Xerfi)

#### ► Un sourcing de candidats, processus de recrutement difficile

- La multiplication des moyens, leviers internes pour parvenir à disposer des ressources CCE vitales
  - La construction de partenariats avec les universités proposant un master Banque Finance Assurance
  - Des présentations des métiers de la banque lors de forums inter-écoles
  - La proposition permanente d'offres de stages et d'alternances aux étudiants
  - L'utilisation d'outils digitaux : LinkedIn, jobboards...pour sourcer en interne
- Le recours récurrent à des cabinets de recrutement et/ou de chasseurs de tête
  - En réponse à un besoin spécifique (compétences, géographie du recrutement)
  - Et plus généralement en sous-traitance de capacité pour absorber la masse de recrutement
- Des critères de recrutement en outre parfois revus à la hausse
  - Panel de compétences théoriques maîtrisé toujours plus exigeant
  - Anticipation souvent d'évolution probable vers des postes de management de CCE

**Peu d'offres visibles : analyse sur le site Jobfeed sur le nombre d'annonces de recrutements sur l'année 2021 et 2022**  
Nota: les canaux de recrutement sont nombreux et Jobfeed ne recense qu'une part des annonces de recrutement

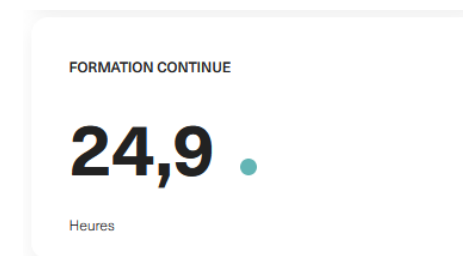


Cf. annexes

#### ► Une forte part d'alternants et stagiaires recrutés sur les postes de Chargé de Clientèle Entreprises

- Une intégration progressive ayant fait ses preuves
- Selon les experts interrogés :
  - 1/3 des alternants sont embauchés et continuent sur le poste
  - 1/3 ne sont pas gardés après l'alternance, car ne correspondent pas aux attentes
  - 1/3 ne souhaitent pas poursuivre dans cette fonction et se réorientent

- ▶ **Le développement, ces dernières années d'un panel d'outils et d'appuis divers au service des chargés de clientèle entreprises**
  - ▶ Des outils collaboratifs type Teams, Skype...
  - ▶ Des sources d'informations spécialisées pour bénéficier d'une veille permanente sur le marché bancaire (journaux, magazines, LinkedIn...)
  - ▶ Des logiciels informatiques puissants utilisant l'intelligence artificielle (via l'entrée du SIRET, APE et bilan comptable) et permettant une meilleure gestion des risques : ratios et alertes automatisés
  - ▶ Des outils informatiques facilitant/automatisant les processus (ex : Business Process Documentation)
- ▶ **Une volonté forte des banques de conserver et fidéliser en travaillant sur la marque employeur**
  - ▶ Avantages et conditions de travail (exemple Télétravail)
  - ▶ Dotation d'outils divers, certes au service de la productivité, mais aussi apportant un confort de travail au CCE
- ▶ **Une préoccupation croissante autour des passerelles et parcours pour la profession de CCE**
  - ▶ Un mal être apparent (rumeurs, idée reçue ou réalité ?) => cf. motivation de la présente mission
  - ▶ Une mobilité interne encouragée et privilégiée → cf infra partie sur les passerelles
  - ▶ Un processus de cooptation intégré permettant d'accéder à des primes supplémentaires
  - ▶ Dans un contexte d'aspiration au changement fréquent de poste/ entreprise exprimé par les nouvelles générations
- ▶ **Un investissement réel sur la formation \*\***
  - ▶ Une culture forte et croissante de la formation en interne dans les différentes banques : écoles internes
  - ▶ Une volonté de former des salariés polyvalents (hard-skills) et de développer la curiosité, l'ouverture d'esprit, posture... (soft-skills)
  - ▶ Une meilleure prise en compte des enjeux écologiques, de l'informatique / cybersécurité et de la conformité
  - ▶ Une stratégie d'attractivité, de rétention et d'évolution des salariés pour faire évoluer continuellement les connaissances
  - ▶ En retrait cependant ces dernières années ? Quid 2022 ?



Source : AFB, La branche en chiffres



Un chiffre en hausse si l'on compare avec les années précédentes: 26,9h en 2018, 31,6h en 2019, 19,7h en 2020 et **24,9h en 2021**  
Un nombre d'heures très en décalage en comparaison avec la formation des chargés d'affaire professionnels (41,1h)



#### ► Des passerelles présentes, principalement en fonction de la mobilité géographique de chacun

- Possibilités internationales ou vers les filiales du groupe
- Possibilités de se spécialiser sur des sujets pointus
- Possibilités de basculer sur des postes managériaux
- Possibilités plus transversales (changement de métier)



Détail en page suivante

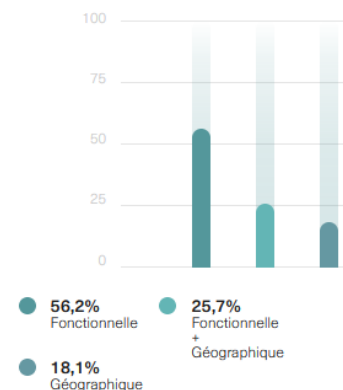
#### ► Des mobilités variées...mais moins fréquentes

- Les mobilités des CCE représentent 3,6% de toutes les mobilités au sein de la banque alors que les CCE représentent 5% de la population bancaire
- La mobilité géographique augmente doucement au fil des années pour réduire la fonctionnelle : peut être expliquée par la nouvelle génération plus mobile géographiquement parlant
- Des mobilités, vu de l'employeur motivées principalement par une revalorisation salariale

#### ► Les parcours et passerelles au service de la fidélisation cruciale des salariés

- Des possibilités d'évolutions mal perçues par beaucoup de CCE
- Un changement d'approche nécessaire en éclaircissant les perspectives envisageables en anticipant et mettant régulièrement à jour les plans de gestion de carrière notamment
- Une planification régulière de points managériaux pour échanger sur les ressentis des CCE et pouvoir répondre à leurs aspirations

RÉPARTITION PAR TYPE DE MOBILITÉS



MOBILITÉ DANS L'ENTREPRISE

770 ●

Mobilités

PART DU MÉTIER DANS LES MOBILITÉS

3,6 % ●

Source : AFB, La branche en chiffres

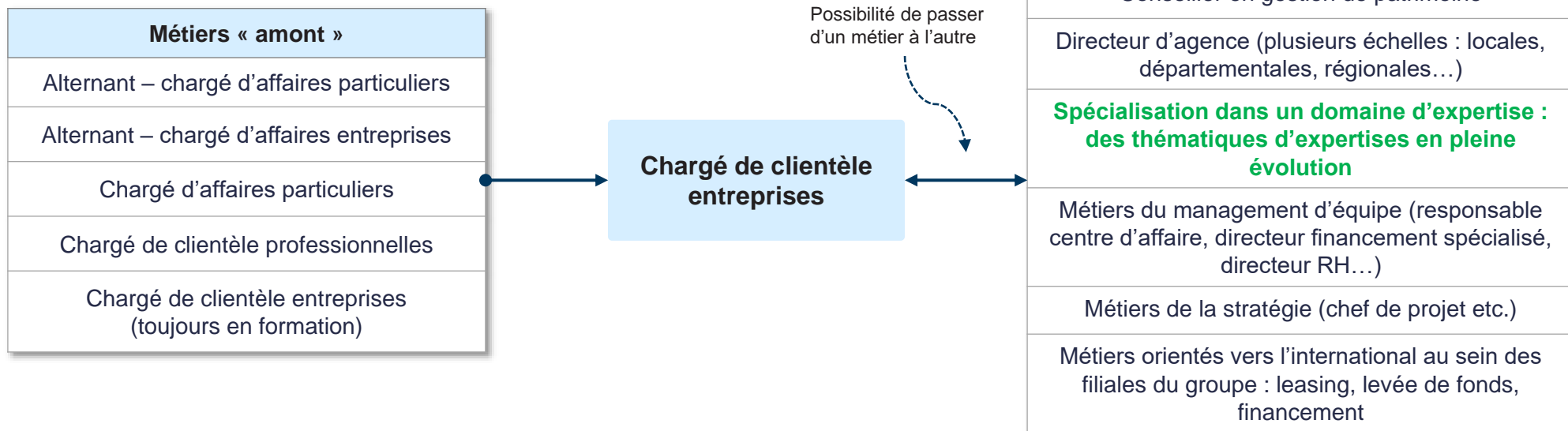


#### Verbatim

- « Le secteur bancaire permet des évolutions: il y a beaucoup de passerelles possibles, ce qui est un point attractif pour les jeunes »
- « On a besoin de très bons managers pour accompagner les jeunes : il faut les rassurer, bien communiquer et surtout les récompenser si c'est mérité ! »



### ► Des passerelles existantes et émergentes (source entretiens)

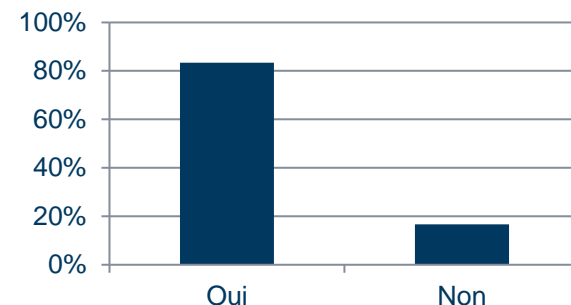


### ► Commentaires

- Des statistiques publiées sur les mobilités présentant un bilan moins négatif que ressenti lors des premiers entretiens
- **32 %** des mobilités concernent un changement de fonction, un chiffre comparable à ce que l'on peut trouver sur d'autres métiers du secteur bancaire (voir Annexes)
- Des mobilités géographiques, comme souvent dans les entreprises, ouvrant de nouvelles perspectives salariales et fonctionnelles aux salariés
- Vu par l'employeur, deux bonnes raisons de faciliter la mobilité, outre le désir du salarié :
  - Le besoin de couvrir l'émergence rapide de nouveaux métiers en interne (ou fort développement de métiers existants)
  - A comparer avec la proximité des compétences inhérentes aux deux fonctions → comblé dans l'ensemble facilement par la formation



Q5 : Existe-t-il de nombreuses passerelles vers d'autres métiers de la banque ?





### ► Une multitude de passerelles possibles en théorie, mais une réalité autre...

- Les mobilités demeurant somme toute peu nombreuses en regard du nombre de CCE souhaitant évoluer
- Une évolution dans le secteur bancaire plutôt complexe à mettre en œuvre due aux processus internes (efforts significatifs au niveau des RH et des managers)
- Une mobilité géographique nécessaire pour faciliter, ouvrir les perspectives d'évolution de poste
- Un relatif manque de préparation des changements de postes : compétences de management à renforcer ou d'expertises à muscler

### ► Trois ou quatre grandes passerelles observées sur le marché des entreprises

- L'orientation vers des métiers liés au management
- L'orientation vers des métiers d'expertises
- L'orientation vers des segments de marchés réputés plus haut de gamme, complexes
  - Exemple plus grande taille d'entreprise
- L'orientation vers de nouveaux marchés / changement de marchés \*
  - Exemple chef d'agence marché des particuliers
  - Nota : parcours plus marginal



**93%** pointent les métiers liés au management et à la gestion d'équipe comme passerelle envisageable  
*Cf question 6 annexes*



Voir exemples de parcours et passerelles en page suivante

### ► L'observation de mobilités lointaines dans certains cas – à la marge



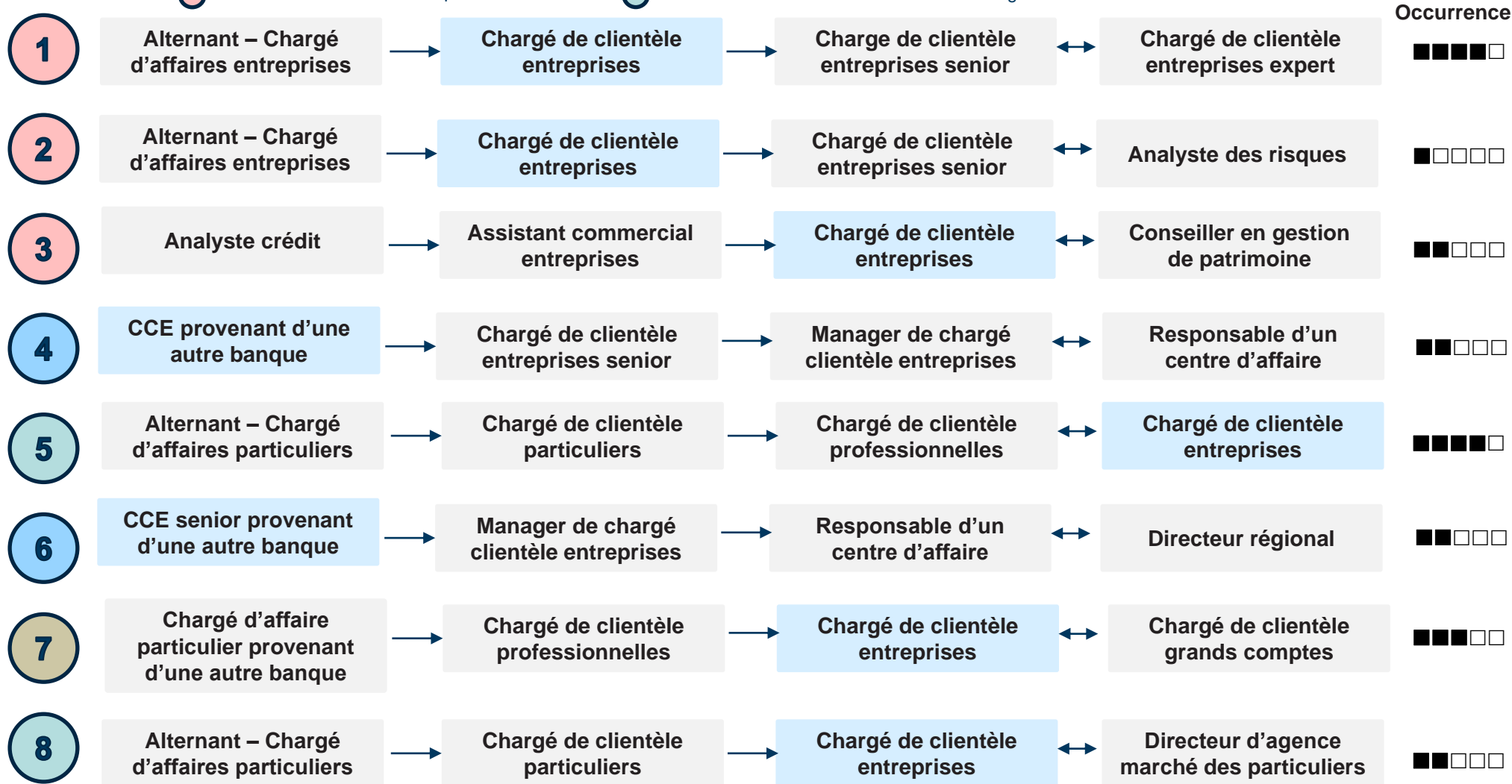


# Impact et prospective sur les parcours et passerelles

## Parcours types observés et envisageables



- Orientation vers métiers liés au management
- Orientation vers segments de marchés réputés plus haut de gamme, complexes
- Orientation vers métiers d'expertises
- Orientation vers nouveaux marchés / changement de marché



Légende : ■ □ □ □ □ Peu fréquent      ■ ■ ■ ■ ■ Très fréquent

# Politique RH

## Focus sur les politiques de formation

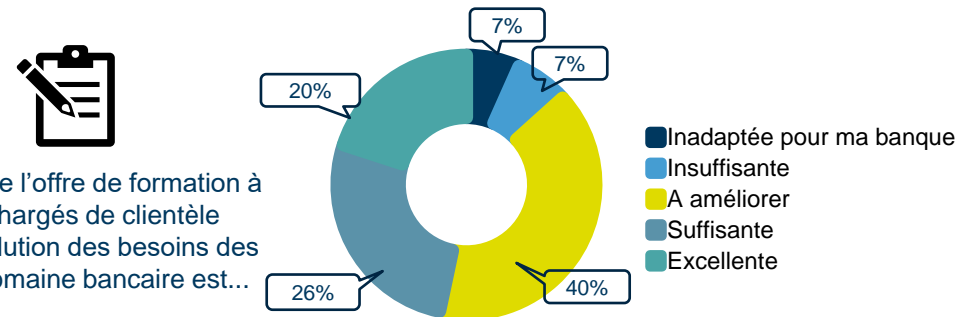


- ▶ Des formats et modalités très variés de formation des chargés de clientèle entreprises (et salariés de la banque en général)
- ▶ Une part importante de formation réalisée en interne

	FORMATION INITIALE	FORMATION CONTINUE			
Type de structure	Grandes Ecoles et universités, Lycées	« Sur le terrain » / « chez le client »	Entreprise conseil (interne)	Organismes externes	Grandes Ecoles & universités Ecole Supérieure de la Banque
Modalités	Bac+2: BTS banque, DUT technique de commercialisation Bac+3: licence professionnelle Bac+4: Master 1, spécialisé en banque/finance Bac+5: Master2, master spécialisé en banque/finance en Université ou Ecoles de Commerce En classe ou à distance	Visites client	Transmission de savoir interne Université d'entreprise Formations Séminaire Mentoring/coaching	Formations courtes Coaching Ateliers Conférences	Modules de formations plutôt courts Conférences En classe ou à distance
Public cible	Etudiants / Stagiaires / Alternants	CCE / Managers	CCE / Experts / Managers	CCE / Experts / Managers	CCE / Experts
Compétences développées	Curiosité intellectuelle Méthodologie d'apprentissage et de travail Savoir-être Compréhension des sujets généraux Culture générale (entreprise...)	Compétences techniques Savoir-être	Compétences techniques	Compétences techniques Savoir-être et posture managériale (Management et encadrement d'équipe)	Compétences techniques et expertise spécifique Un peu de savoir-être

- ▶ Une appréciation mitigée de l'offre de formation (cf. page suivante)

Q14 : Diriez-vous que l'offre de formation à destination des chargés de clientèle entreprises sur l'évolution des besoins des entreprises et du domaine bancaire est...





Formation  
initiale



Formation  
continue



Autres  
leviers

POINTS POSITIFS	AXES D'AMÉLIORATION
<p><b>Des formations très en lien avec le monde professionnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une offre prononcée en alternance (majorité des étudiants)</li> <li>✓ Une offre de parcours/expertise large (finance/assurance, développement économique, management)</li> <li>✓ Une relation étroite avec des professeurs vacataires (expertise terrain)</li> <li>✓ Des cours « masterclass » pour appréhender de nouvelles thématiques (RSE, Blockchain, NFT, management d'équipe avec un chef d'orchestre...)</li> <li>✓ Des cours immersifs et originaux type « serious game »</li> </ul>	<p><b>Un cruel manque d'attractivité des formations</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une image de la banque ne faisant plus rêver</li> <li>✓ Une concurrence forte avec d'autres formations (chargé de patrimoine, écoles de commerces...)</li> <li>✓ Une formation dédiée, très ciblée : limite les possibilités de travailler dans d'autres secteurs</li> <li>✓ Un programme voué à s'alléger, ne permet pas de s'autoformer sur d'autres sujets (à l'instar des écoles de commerces ou ingénieurs...)</li> <li>✓ Un manque de souplesse de l'université (Etat) lors de la mise en place d'éléments innovants (respect des programmes)</li> <li>✓ Un manque d'ouverture : pas/peu de séjours à l'étranger durant la scolarité</li> <li>✓ Une opportunité de double-diplôme inexistante (ingénieurs, commerce, droit...)</li> <li>✓ Une mise en avant plus forte des soft-skills</li> <li>✓ Une remise au cœur de la formation des cours fondamentaux comme la culture générale, du français...</li> </ul>
<p><b>Des formations internes très efficaces...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une volonté des banques de former les salariés aux processus propres de leur banque</li> <li>✓ Un souhait de fidéliser le collaborateur en lui proposant des formations techniques sur diverses thématiques (RSE, conformité, FinTech, Data...)</li> <li>✓ Un accompagnement pour une évolution et passerelle interne</li> <li>✓ Des missions internationales « short term assignments » pour se former et s'immerger à l'international durant quelques mois</li> <li>✓ Un choix de formations très large et via différents supports (webinars, présentiel...)</li> </ul>	<p><b>... mais qui n'offrent pas une très grande agilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des salariés ne désirant plus de formations « tout digital »</li> <li>✓ Des plages dédiées à la formation en décalé dans les agendas des CCE pour permettre l'auto-organisation, plutôt que de les envoyer tous au même moment</li> <li>✓ Un volume de formations métier/soft skills fortement réduit du fait des coûts générés par les formations réglementaires</li> <li>✓ Un panel vaste conduisant à des difficultés de priorisation</li> <li>✓ Un souhait des salariés de se former pendant leurs heures de travail</li> <li>✓ Un suivi renforcé du plan de carrière des salariés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un vaste choix d'ouvrages spécialisés sur les sujets d'actualités économiques et de la banque</li> <li>✓ Un nombre considérable de formations en ligne (tant sur le hard que le soft skills), ex : Coursera, EDX, Hubspot Academy</li> <li>✓ Un vivier de Youtubeurs, influenceurs qui décryptent l'actualité économique et financière (ex : Datagueule, HEU?REKA, Stupid Economics...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des formations en ligne souvent en anglais</li> <li>✓ Des formations qui peuvent manquer parfois d'interaction, dommageable pour la motivation et l'attention</li> <li>✓ .....</li> </ul>

## ► Synthèse des formations et certifications les plus fréquemment citées par les entreprises

### Formation initiale

- IAE Banque/ Finance/ Assurance (IAE de Caen est l'école de référence)
- Ecoles de commerce
- Ecoles d'ingénieurs
- BTS et DUT type Banque/ Assurance/ Négociation client/ Conseiller Clientèle (avec quelques années de pratique avant de basculer sur un poste de CCE)

### Certification

- Généralement internes et propres à chaque banque selon le catalogue proposé
- Certification AMF accessible en interne ou par un prestataire externe (connaissances minimales dans le domaine financier et réglementaire sur 100 points)

### Formation continue / professionnelle

Formations internes aux banques au sein du pôle formation (recours à des prestataires externes également possible, par ex. management, RSE) :

- Parcours de formation (1 MOOC + une quinzaine de modules): parcours prise de poste, parcours excellence etc
- Formations annuelles réglementaires ou business
- Modules permettant d'approfondir les connaissances (ex: anglais) suite à une identification de lacunes lors d'un point managérial → compte CPF mobilisable

## ► Commentaires

- Les parcours de formation sont habituellement certifiants et reconnus d'une banque à l'autre, car il s'agit d'un argument permettant de valoriser l'emploi et d'attirer certains profils lors de recrutements
- Les autres modules de formation peuvent ou non être certifiants selon la nature du formateur et le temps consacré à la formation
- Les banques n'ont pas d'obligation de reconnaître les certifications et la portabilité d'une banque à l'autre sur certains thèmes n'est pas garantie (notamment sur le champs réglementaire)

---

## Introduction

1. Présentation du métier de chargé de clientèle entreprises
  2. Evolutions et impacts sur le métier et les compétences
  3. Politiques RH et offre de formation
  - 4. Ajustement de la fiche métiers et plan d'actions**
- 

## Annexes

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Une fiche métier très complète, explicite, listant un large panel de compétences</li> <li>✓ Une fonction valorisante, pivot entre le monde économique et les services internes des banques</li> <li>✓ Des formations menant au métier de CCE très concrètes et professionnalisantes grâce à des cursus en alternance (permet à l'entreprise ainsi qu'au jeune salarié de se projeter et d'appréhender le métier)</li> <li>✓ Des cycles de formations continues très réguliers et variés</li> <li>✓ Des formations en ligne facilement accessibles pour développer et renforcer une/des expertise(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'accroissement des tâches de reporting, administratif</li> <li>✓ Des formations formant marginalement aux soft-skills à la posture à adopter en tant que CCE</li> <li>✓ Des formations universitaires trop rigides, pas assez ouvertes</li> <li>✓ Un réel manque d'immersion des étudiants à l'étranger : ouverture sur de nouvelles pratiques en banque et meilleure maîtrise de l'anglais (professionnel)</li> </ul>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Des compétences soft skills de plus en plus recherchées</li> <li>✓ Une communication sur les passerelles envisageables en amont pour attirer la génération des Millenials</li> <li>✓ Une campagne de communication positive pour attirer les nouveaux talents : sur les métiers du secteurs bancaires et avec une remise au centre du rôle social voire même sociétal des banques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Un secteur de la Banque moins attractif que par le passé ?</li> <li>✓ Le relatif cloisonnement du sourcing de candidats et de la formation</li> <li>✓ L'attractivité perfectible des formations</li> <li>✓ Le sentiment parfois d'incompréhension des CCE <sup>(1)</sup></li> </ul>

*(1) CCE : un pied dans l'entreprise et un autre chez les clients (source de décalage de perception, d'incompréhension en interne). Des constats classiques liés aux clivages ou tensions « Commerciaux ⇔ Production » « Siège ⇔ Réseau » observés dans de nombreux secteurs d'activités*

- ▶ **Des tendances de fonds qui impactent le secteur bancaire et plus particulièrement le métier de CCE**
  - ▶ Transformations économiques
  - ▶ Transformations écologiques
  - ▶ Transformations digitales
  
- ▶ **Des questionnements autour de l'attractivité des métiers bancaires... et du métier de chargé de clientèle entreprises**
  - ▶ Avec l'augmentation des tâches administratives et de l'obligation de conformité réglementaire
  - ▶ A relier également aux caractéristiques des formations proposées, jugées par certains mal adaptées et « old school » (formation initiale)
  
- ▶ **Le rôle pivot du CCE en interaction avec un public élargi et des clients toujours plus exigeants**
  - ▶ Travailler étroitement avec les services internes et entre CCE d'établissements bancaires sur les dossiers
  - ▶ Point de contact, interface, à forte valeur ajoutée pour des clients avec de nouvelles attentes
  
- ▶ **Un panel de compétences en légère évolution par rapport à la cartographie précédente**
  - ▶ Des compétences « soft-skills » dorénavant prioritaires ?
    - ▶ Des compétences techniques facilement accessibles lors de parcours de formation "prise de poste" commun à tous
  - ▶ L'emprise, l'omniprésence du numérique ?
  
- ▶ **Un panorama de débouchés, passerelles envisageables assez ouvert dans la mesure où le CCE s'avère mobile géographiquement parlant**
  
- ▶ **Une réflexion utile sur la formation, en particulier sur les formats proposés....**
  
- ▶ **... des enjeux souvent pointés sur l'accompagnement nécessaire de ces changements par le management**

---

## 4.1 – Ajustement de la fiche métier

---



## ► Rappel du contexte

- Une fiche figurant sur le site internet de l'observatoire des métiers de la banque
- Un changement de charte graphique en cours, des réflexions sur la parution d'une nouvelle cartographie des métiers à court-moyen terme...
- ...un calendrier précis non défini à ce jour

## ► L'objectif, dans le cadre de la présente mission, d'alimenter les futurs travaux

- En examinant en profondeur les différentes rubriques de la fiche actuelle
- Des propositions à intégrer dans le cadre de la refonte globale de la cartographie des métiers de la banque
- Des arbitrages restant bien sûr encore à opérer dans le cadre paritaire avant d'entériner les recommandations du présent document

## ► Plusieurs constats mis en exergue dans le cadre de la mission

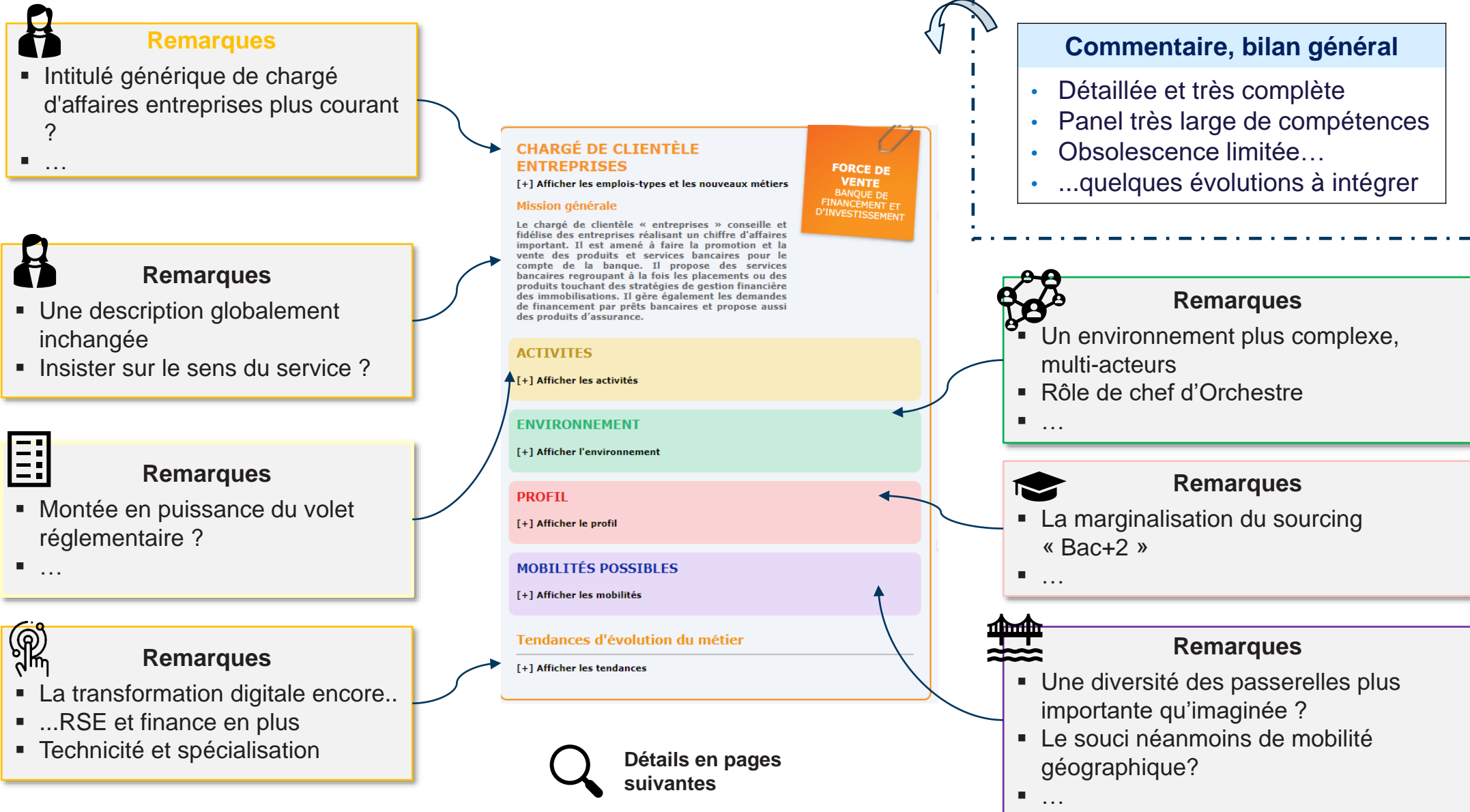
- La prise en compte d'un environnement en évolution rapide, changeant d'ores et déjà le quotidien du chargé de clientèle entreprises
- La nécessité de décrire précisément, en toute transparence, la réalité du métier en respectant la structure de la fiche actuelle
  - Un volet plus descriptif : mission, activité, environnement, profils des salariés en poste, passerelles et parcours
  - Un volet dédié aux compétences, découpé en quatre grandes familles
- L'objectif en parallèle de valoriser le métier de chargé de clientèle entreprises tandis que les remontées terrain témoignent d'une perte d'attractivité latente du métier

## ► Des lignes directrices proposées pour la refonte, mise à jour de la fiche

- L'intérêt d'une différenciation plus marquée par rapport aux autres fiches « chargé de clientèle » décrivant les métiers de la vente, des salariés des banques au contact direct des clients
- Plusieurs caractéristiques propres au métier de CCE probablement utiles à mieux mettre en exergue dans la fiche :
  - Le rôle d'interface en interne et externe pour répondre aux problématiques de financement parfois complexes des clients (diversité des produits)
  - La montée en puissance des aspects de conformité / risques impactant le quotidien et exigeant des compétences particulières
  - Les multiples parcours possibles au sein du secteur bancaire pour accéder au métier, ou a contrario, envisager une mobilité sans pour autant minorer les difficultés de mise en œuvre ( nombre de postes disponibles...etc.)

## ► Trois pages suivantes résumant les axes majeurs d'évolution, une retranscription plus détaillée des recommandations d'adaptation de la fiche métier figurant en annexe 4 du présent rapport

# Rappel de la structure de la fiche métier et questions autour de son évolution ?



# Structure de la fiche métier et questions autour de son évolution ?

## Proposition issue de l'atelier de travail (cf. annexe 4)



### Propositions

- Adopter possiblement l'intitulé de chargé d'affaires entreprises, plus courant et plus valorisant
- Conserver cependant la cohérence entre les intitulés à l'échelle de l'ensemble des métiers



### Propositions

- Insister sur le rôle d'interface du CCE
- Mettre en avant la diversité des demandes de financement et produits à maîtriser
- Appuyer ses interventions à valeur ajoutée (complexité offre produit, cycles de financement)



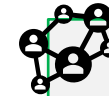
### Propositions

- Aligner les activités avec les missions générales
- Pointer le rôle de représentation extérieure en complément des actions commerciales classiques



### Propositions

- La transformation digitale encore..
- ...RSE et finance
- Conformité et contrôle



### Propositions

- Souligner la diversité de l'écosystème de travail (interne et externe)
- Relever à nouveau le rôle d'interface du CCE



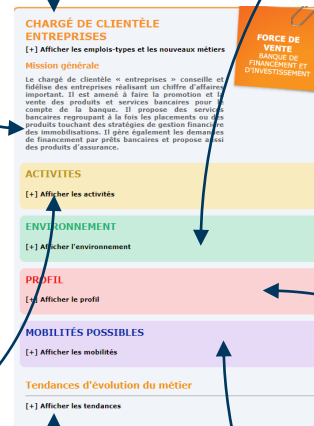
### Propositions

- Retirer la mention sourcing « bac+2 et bac +3 »
- Mettre en avant possiblement la VAE pour atteindre le niveau bac +5



### Propositions

- Ajouter toutes les mobilités possibles à des fins marketing
- Citer les 4 grandes familles passerelles (les deux principales restant le management et la spécialisation / expertise)



Détails en pages suivantes

#### Proposition

- Faire davantage apparaître les questions de conformité et réglementation par souci de transparence sur les « contraintes » du métier...
- Organiser la présentation des compétences en cohérence avec la chronologie de l'approche client ?

#### Proposition

- Distinguer les situations d'urgence : d'une part la survenance d'un risque, d'une part la pression du client
- Intégrer la capacité à trier les bonnes informations, prendre du recul sur les données collectées

Rappel 4 blocs de compétences



Savoir – Connaissances

Savoir-faire – Compétences opérationnelles

Savoir être – Compétences comportementales

Savoirs numériques

#### Proposition

- Appuyer sur les capacités relationnelles (ténacité et de persévérance, résilience face à des clients plus pressés et exigeants)
- Insister sur les capacités d'anticipation...

#### Proposition

- Supprimer les sujets relevant de l'utilisation normale et vulgarisée du numérique
- Mettre en avant « Maîtriser globalement le SI et les ERP de la banque (utilisation large et rationnelle) »
- Relever la capacité « à trier » les bonnes informations, faire preuve de discernement du recul face au flot d'information

---

## 4. 2 – Proposition de plan d'actions

---

# Des enjeux au plan d'action

## Des généralités aux sujets spécifiques CCE

Tendances sociétales et relations au travail  
→ Recherche de sens et nouvelles pratiques managériales

Des préoccupations et axes de travail pour la quasi-totalité des branches



Attractivité des métiers bancaires

Evolution des pratiques de management



Observatoire des métiers de la banque



Attractivité du métier de CCE

Relations spécifiques Management ↔ CCE

Des sujets largement appréhendés par ailleurs au sein de la profession



Communication sur le métier de CCE

Evolution de la formation

→ Ajustement de la fiche métier

Axes pour le plan d'action ?

Management au sein des Ets bancaires appliqué au CCE

....

### ▶ 3 axes principaux

- ▶ Axe 1 : « Attractivité du métier et communication »
- ▶ Axe 2 : « Adaptation de l'offre de formation »
- ▶ Axe 3 : « Evolution du management des CCE »



### ▶ Le projet en soi de refonte de la fiche métier : **Axe 4 « Ajustement de la fiche métier »**

- ▶ Cf. partie 4.1

### ▶ Une liste large, mais non exhaustive de propositions d'actions



### ▶ ... des actions à mener dans un cadre plus large par la fédération et l'observatoire (des constats établis à l'occasion d'autres études sur la profession bancaire)

- ▶ Des sujets dépassant le périmètre du CCE
- ▶ Des questions sans doute à traiter davantage à l'échelle de chaque établissement
  - ▶ Le sujet du « management » souvent remonté dans le cadre des entretiens de la phase 1



Attractivité des métiers bancaires



Evolution des pratiques de management



### Rappel des enjeux

- Un secteur de la banque moins attractif que par le passé...
- La nécessité de communiquer sur les activités bancaires afin de promouvoir son rôle social voire sociétal et donner une meilleure lisibilité des activités
- Un métier de CCE insuffisamment valorisé ? Des parcours, passerelles à rendre plus visibles



Proposition, idées d'actions	Priorité ?
Lancer une campagne de communication positive pour attirer les nouveaux talents : sur les métiers du secteur bancaire et avec une remise au centre du rôle social voire même sociétal des banques	■ ■ ■ ■ □
Réaliser des campagnes de promotion du métier afin d'en renforcer l'attractivité (mini vidéos, des témoignages et le partage d'expériences concrètes d'accompagnement des clients)	■ ■ ■ ■ □
Proposer des forums métier internes, organiser des « Vis ma Vie » de Chargé de Clientèle	■ ■ ■ ■ □
Apporter plus de transparence sur le métier (via notamment une fiche de poste plus explicite au sein de chaque établissement)	■ ■ ■ ■ □
Industrialiser / automatiser ou simplifier les activités récurrentes, remettre à plat les processus	■ ■ □ □ □
Conserver/renforcer l'attractivité du salaire en intégrant la dimension vente du poste (variables/bonus ?), miser sur les avantages en nature prisés par les jeunes diplômés	■ ■ □ □ □
Mettre en place un système de grades liés à la séniorité (en termes de compétences et connaissances, pas forcément d'ancienneté) pour le métier de CCE (à l'image du monde du conseil)	■ ■ □ □ □
S'appuyer sur l'IA pour faciliter l'identification d'opportunités (=> outillage supplémentaire pour les CCE)	■ □ □ □ □

Pour mémoire



### Légende

- □ □ □ □ Non Prioritaire
- ■ ■ ■ ■ Prioritaire



#### Rappel des enjeux

- Le relatif cloisonnement du sourcing de candidats et de la formation
- Des formations universitaires jugées trop rigides, pas assez ouvertes, attractives (notamment sur les nouvelles pratiques en banque, immersion à l'étranger...etc.)
- Des formations formant marginalement aux soft-skills, à la posture à adopter en tant que CCE



Proposition, idées d'actions	Priorité ?
Elargir le cercle des écoles sur les cibles de recrutement	■ ■ ■ □ □
Développer les cursus internationaux ou stages à l'étranger (employabilité accrue et dans les standards de l'enseignement supérieur dorénavant)	■ ■ ■ □ □
Développer les softs skills en particulier les compétences linguistiques (expression écrite et langues étrangères), l'esprit de synthèse, la culture générale...	■ ■ ■ ■ □
Alléger le volume d'heures de formation sur les thématiques financières (?) pour permettre aux apprenants de s'autoformer sur des sujets divers (entreprenariat, développer une expertise, apprendre une langue...)	■ ■ ■ □ □
Individualiser l'offre de formation continue selon les parcours et les expériences de chacun	■ ■ ■ ■ □
Construire des parcours de formation « à la carte » permettant de développer des connaissances dans le domaine de son choix (à l'instar des écoles de commerce)	■ ■ ■ □ □



**Champ d'action prioritaire  
pour l'Observatoire et Atlas**

#### Légende

- □ □ □ □ Non Prioritaire
- ■ ■ ■ ■ Prioritaire

### Rappel des enjeux

- Le rôle clé des managers dans un contexte de changements rapides et significatifs...
- .... pour faciliter le lien entre le siège et les CCE
- .... et développer les compétences et le plan de carrière de chacun



Proposition, idées d'actions	Priorité ?
Anticiper plus tôt les reconversions, changement de postes : préparer les CCE à leur futur métier, logique de parcours	■ ■ ■ ■ ■
Rendre plus visibles les passerelles et parcours envisageables pour attirer les nouveaux talents	■ ■ ■ ■ ■
Valoriser autant l'ouverture d'esprit, les qualités de synthèse et les softs skills en général que la compétence « financière » dans la mesure où les CCE disposent dans tous les cas de multiples outils en appui	■ ■ ■ ■ □
Mettre en avant des parcours riches et attractifs et renforcer le suivi du plan de carrière des CCE	■ ■ ■ ■ □
Impliquer davantage les alternants et CCE débutants dans les décisions quotidiennes, plutôt que de leur confier principalement les tâches administratives	■ ■ □ □ □
Recentrer les priorités et les approches choisies: « on se soucie plus de l'audit que de la satisfaction client » (au sujet du nombre de processus, d'activités par process, de comités etc. qui pénalisent la réactivité des CCE)	■ ■ □ □ □
Optimiser le double pilotage - Management + RH - pour faciliter l'épanouissement et la performance des CCE	■ ■ ■ □ □



Champ d'action prioritaire  
pour l'Observatoire et Atlas

#### Légende

- □ □ □ □ Non Prioritaire
- ■ ■ ■ ■ Prioritaire



- ▶ **Plusieurs illustrations et modalités proposées pour développer l'attractivité et visibilité du métier**
  - ▶ Développer des actions « d'ambassadeur » pour représenter le métier de CCE, le valoriser et attirer de nouveaux talents
  - ▶ Réaliser des « vis ma vie » pour les CCE afin de permettre aux CCE de mieux se projeter dans leurs éventuels rôles futurs et de pouvoir orienter leur développement en conséquence
  - ▶ Réaliser des campagnes de promotion du métier afin d'en renforcer l'attractivité, par ex. à travers des mini vidéos, des témoignages et le partage d'expériences concrètes dans l'accompagnement des clients
  - ▶ S'engager sur l'accompagnement des parcours CCE afin de renforcer la capacité de projection et de permettre la personnalisation des parcours
  
- ▶ **Des recommandations également relevant du « Management », des politiques « Ressources Humaines » des établissements bancaires supposées enrichir l'intérêt de la fonction....**
  - ▶ Impliquer les CCE sur des projets transverses afin de promouvoir la diversité des parcours et d'intégrer la vision CAE (nouveau processus, produit, mise en œuvre plan stratégique...)
  - ▶ Valoriser la dimension « travail d'équipe »
  - ▶ Anticiper davantage les mobilités (projection sur les parcours et programmations de formations)
  
- ▶ **... dont certaines dépassent le simple cadre de l'attractivité du métier mais concernent la réussite des recrutements afin d'éviter des déceptions, côté salarié comme côté employeur**
  - ▶ Vérifier l'appétence à la « conformité » à l'embauche, dichotomie latente avec la fibre « commerciale » des candidats ?
    - ▶ Essentiel de préparer les nouvelles recrues à cette réalité
    - ▶ Envisager un document ou MOOC valorisant les tâches en lien avec la « conformité » au service de l'efficacité commerciale des CCE
  - ▶ Faire preuve d'une grande transparence dans la description du métier / poste en mettant en évidence les évolutions récentes



### Rappel des enjeux

- Une retranscription fidèle de la réalité du métier de CCE...
- ...par souci de transparence
- ...et pour permettre aux futurs candidats de se projeter dans le métier
- *Nota : une fiche déjà très complète => quelques évolutions prioritaires*

Cf. passage en revue plus large au chapitre 4.1



Proposition, idées d'actions	Priorité ?
Nommer le métier CAE et non CCE pour plus d'homogénéité et de clarté ?	■ ■ ■ ■ □
Supprimer l'indication de possibilité d'intégrer la fonction de CCE avec un parcours académique inférieur à bac +5 ?	■ ■ ■ ■ □
.....	



**Champ d'action prioritaire pour l'Observatoire et Atlas**

#### Légende

■ □ □ □ □ Non Prioritaire

■ ■ ■ ■ ■ Prioritaire

---

## Introduction

1. Présentation du métier de chargé de clientèle entreprises
2. Evolutions et impacts sur le métier et les compétences
3. Politiques RH et offre de formation
4. Ajustement de la fiche métiers et plan d'actions

## Annexes

---

---

## A 1 – Sources et contacts

---

## ▶ Données relayées par les acteurs de la formation



## ▶ Documentation fournie par l'Observatoire des Métiers de la Banque et les membres du COPIL

- ▶ AFB, Profil de branche emploi 2022
- ▶ AFB, La branche en chiffres
- ▶ Métiers repères de la banque (édition 2021)
- ▶ Fiche métiers ...

## ▶ Autres données bibliographiques

- ▶ Xerfi, Secteur bancaire en France en 2022
- ▶ Diverses études conduites par Fincley Consulting dans le secteur bancaire ...

---

## A 2 – Données complémentaires

---



Emplois	N-1 : 2021	N : 2022
<b>Chargé d'affaire entreprises</b>	9	14
Dont Nombre des stagiaires et alternants	1 (11%)	0 (0%)
<b>Chargé clientèle entreprise</b>	122	583
Dont nombre des stagiaires et alternants	17 (14%)	464 (80%)
<b>TOTAL CDD/CDI</b>	113	133
<b>TOTAL Stagiaires</b>	18	464

## ► Commentaires

- Une part des données absentes pour 2020 sur le site Jobfeed (à relativiser car covid)
- Reprise de l'activité en douceur : (voir xerfi sur l'aspect rebond), année de transition pour les banques
- Une reprise normale de l'activité pour le secteur bancaire en 2022 qui risque de rencontrer quelques facteurs de vulnérabilité en 2023 face à un environnement économique difficile (Source: Xerfi)
- Une forte part d'alternants et stagiaires recrutés sur les postes de CCE pour viser une intégration progressive. Nombre d'offres provient de cabinets de recrutement, car les profils recherchés sont très spécifiques.
  - 1/3 des alternants sont embauchés et continuent sur le poste
  - 1/3 ne sont pas gardés après l'alternance, car ne correspondent pas aux attentes
  - 1/3 ne souhaitent pas poursuivre dans le secteur bancaire et se réorientent

# Détail des statistiques sur les parcours et passerelles

Source: Observatoire des Métiers de la Banque

Source : Les parcours professionnels au sein du secteur bancaire, Observatoire des métiers de la banque

Annexes 2

► Une étude approfondissant les « mobilités fonctionnelles » ainsi que les « mobilités fonctionnelles et géographiques » (soit 18 410 mobilités en 2021)

► Nota: les mobilités purement géographiques (2 590 en 2021) sont ici exclues

► 625 mobilités fonctionnelles relevées chez les CCE (soit 3,4% de toutes les mobilités bancaires)

	Avant	Après	FORCE DE VENTE								TRAITEMENT DES OPERATIONS					SUPPORT										ERS.	ESTIMATION					
<b>FORCE DE VENTE</b>			12%	40%	2%	5%	5%	1%	1%	1%	9%	3%	2%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	10%	100%	766
Chargé d'accueil et de services à la clientèle			2%	66%	6%	1%	10%	5%	0%	0%	4%	1%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	100%	3843
Chargé de clientèle particuliers			2%	6%	33%	7%	3%	27%	3%	0%	2%	2%	2%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	100%	1094
Chargé de clientèle entreprises			5%	4%	3%	32%	4%	11%	7%	3%	3%	2%	2%	1%	5%	5%	4%	0%	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	100%	625	
Conseiller en patrimoine			4%	18%	18%	3%	30%	9%	2%	1%	3%	0%	1%	1%	0%	2%	1%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	100%	1020	
Responsable/Coordinateur d'unité commerciale (Bancas de détail)			1%	7%	8%	6%	4%	41%	2%	0%	1%	1%	2%	0%	3%	3%	3%	0%	0%	2%	0%	1%	5%	0%	0%	0%	0%	1%	5%	100%	1624	
Concepteur et conseiller en opérations et produits financiers			1%	1%	3%	9%	2%	5%	29%	14%	1%	1%	1%	0%	8%	3%	5%	0%	0%	0%	0%	5%	2%	0%	0%	2%	0%	0%	5%	1%	100%	286
Opérateur de marché			2%	0%	0%	3%	2%	5%	11%	48%	1%	2%	2%	0%	6%	1%	5%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	2%	1%	0%	10%	0%	100%	140
<b>TRAITEMENT DES OPERATIONS</b>			7%	5%	2%	8%	1%	0%	1%	0%	32%	20%	8%	0%	3%	3%	1%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	100%	769	
Gestionnaire de back office			3%	2%	1%	4%	0%	1%	3%	1%	7%	40%	12%	2%	6%	3%	6%	0%	1%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	3%	1%	0%	1%	0%	100%	839
Spécialiste des opérations bancaires			1%	1%	1%	6%	1%	2%	0%	0%	4%	10%	29%	0%	19%	5%	12%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	100%	456	
Responsable/Coordinateur d'unité ou d'activité de traitement			1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	0%	46%	39%	1%	2%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	100%	530	
Informaticien/chargé de qualité			0%	0%	0%	1%	0%	1%	2%	1%	0%	1%	2%	9%	63%	4%	3%	0%	0%	2%	0%	0%	3%	1%	0%	2%	1%	1%	2%	1%	100%	2059
Informaticien/rechercheur/qualité																																
<b>SUPPORT</b>			1%	0%	0%	1%	0%	2%	3%	0%	1%	3%	1%	2%	10%	42%	8%	1%	0%	1%	2%	1%	1%	1%	0%	2%	0%	6%	1%	10%	100%	839
Contrôleur périodique/permanent			1%	1%	1%	4%	0%	2%	4%	1%	3%	3%	5%	1%	8%	17%	39%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	2%	1%	1%	2%	0%	100%	901
Analyste Risquer			1%	0%	1%	2%	2%	1%	0%	3%	4%	8%	0%	0%	5%	4%	3%	5%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	2%	2%	0%	3%	2%	0%	100%	105
Juriste/fiscaliste			5%	5%	0%	1%	0%	1%	0%	0%	10%	0%	0%	1%	4%	1%	1%	1%	39%	14%	9%	1%	0%	2%	0%	1%	0%	2%	0%	0%	100%	101
Technicien ressources humaines			1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	2%	14%	2%	1%	0%	3%	54%	0%	3%	2%	1%	0%	0%	1%	0%	3%	0%	100%	265
Spécialiste/Responsable ressources humaines			2%	3%	1%	2%	0%	1%	0%	1%	3%	4%	1%	1%	8%	5%	3%	1%	4%	2%	39%	1%	1%	0%	2%	1%	3%	8%	2%	1%	100%	160
Gestionnaire administratif/Secrétaire			6%	4%	7%	6%	3%	13%	1%	1%	4%	1%	0%	3%	5%	2%	1%	0%	1%	0%	1%	6%	15%	3%	2%	5%	5%	0%	2%	5%	100%	122
Gestionnaire marketing/communication			0%	2%	1%	4%	1%	11%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	21%	2%	1%	1%	0%	2%	0%	4%	36%	1%	1%	1%	0%	0%	4%	1%	100%	416
Spécialiste/Responsable marketing/communication			1%	0%	2%	1%	0%	1%	2%	2%	0%	0%	2%	3%	17%	4%	8%	0%	0%	9%	1%	1%	2%	29%	1%	14%	0%	1%	0%	0%	100%	143
Contrôleur de gestion			3%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	4%	9%	3%	1%	9%	3%	1%	3%	0%	0%	1%	0%	1%	1%	22%	12%	18%	1%	1%	1%	0%	100%	74
Technicien comptabilité/finances			1%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	2%	2%	5%	0%	3%	14%	5%	10%	0%	0%	1%	2%	1%	1%	8%	3%	36%	0%	0%	1%	2%	100%	324
Spécialiste/Responsable comptabilité/finances			2%	1%	0%	0%	1%	1%	0%	0%	4%	6%	0%	3%	8%	1%	1%	0%	1%	1%	5%	2%	1%	0%	2%	0%	54%	7%	1%	0%	100%	132
Technicien Logistique/Immobilier			1%	3%	1%	5%	0%	1%	0%	1%	0%	11%	1%	5%	7%	6%	1%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	1%	3%	1%	7%	3%	4%	100%	163	
Responsable/Coordinateur d'unité ou expert Logistique																																
Autres emplois (non catégorisés)																																176
N.D. (information non disponible)																																440
Ensemble																																18 410

## ► Emplois types

- Chargé d'affaires entreprises
- Chargé de relations commerce international
- Responsable clientèle entreprises
- Chargé de clientèle PME-PMI
- Chargé de clientèle grandes entreprises
- Technico-commercial entreprises
- Conseiller clientèle institutionnels/Associations
- Chargé de développement clientèle entreprises..

## ► Mission générale

- Le chargé de clientèle « entreprises » conseille et fidélise des entreprises réalisant un chiffre d'affaires important. Il est amené à faire la promotion et la vente des produits et services bancaires pour le compte de la banque. Il propose des services bancaires regroupant à la fois les placements ou des produits touchant des stratégies de gestion financière des immobilisations. Il gère également les demandes de financement par prêts bancaires et propose aussi des produits d'assurance.

## ► Activités

- Promouvoir et vendre les produits et services de bancassurance aux entreprises (ex : la couverture de change, l'affacturage)
- Conseiller la clientèle en termes d'investissements et de placements en l'orientant, si nécessaire, vers d'autres interlocuteurs au sein de la banque
- Gérer les opérations en anomalie ou les facilités de caisse (comptes débiteurs, découverts autorisés...)
- Instruire les demandes de crédit et en évaluer les risques
- Négocier les conditions financières et mettre en place les garanties
- Analyser les bilans des entreprises pour maîtriser les risques des financements accordés (fraude fiscale, blanchiment, défaut, faillite...)
- Faire un suivi du réseau d'apporteurs d'affaires (courtiers, avocats, notaires ...)
- Participer aux commissions d'octroi de crédit
- Gérer et développer, par de la prospection, le portefeuille de clients « entreprises »
- Assurer le suivi de l'évolution de chaque client du portefeuille
- Entretien des relations avec les entreprises par la tenue de points réguliers

## ► Environnement

- Il peut être amené à travailler dans des centres d'affaires lorsqu'il s'agit d'une clientèle nationale ou internationale, ce qui peut impliquer des déplacements fréquents.
- Le chargé de clientèle « entreprises » est en relation permanente avec les directions financières des entreprises : trésorerie, gestion actif/passif, comptabilité...
- Il travaille souvent avec ses confrères appartenant à d'autres établissements bancaires dans le cadre de syndications ou de pools bancaires.
- En interne, il est en relation avec toutes les directions opérationnelles (international, marchés, financements spécialisés...) et avec également de nombreuses directions fonctionnelles (risques, juridiques, comptabilité et fiscalité,...)
- Acteur majeur du développement commercial, il collabore avec les concepteurs et conseillers en opérations et produits financiers afin de répondre de manière optimale aux besoins des clients

► **Formation initiale souhaitée**

- Formation initiale souhaitée
- Bac + 2 : BTS banque, DUT techniques de commercialisation
- Bac + 3 : licence professionnelle
- Bac + 4 : master 1, spécialisée en banque/finance
- Bac + 5 : master 2, master spécialisé en banque/finance (École de commerce, université)

► **Passerelles et mobilités**

- Les perspectives d'évolution du chargé de clientèle entreprises sont essentiellement orientées vers la filière commerciale.
- Après quelques années d'expérience, deux pistes s'offrent à lui :
  - L'évolution hiérarchique vers un poste à responsabilité (chargé de mission, responsable de division, de département),
  - ou la spécialisation produit ou marché : chef de produit, gestionnaire de patrimoine ou analyste crédit.

► **Tendances d'évolution du métier**

- Évolution importante des compétences notamment en termes d'analyse financière. Approche d'un niveau d'expertise.
- Ce métier se décline à un niveau différent dans la banque de détail.

► **Socle de compétences numérique : cf. page suivante**

► **Connaissances - savoir**

- Maîtriser les caractéristiques des services et des produits bancaires et assurance à destination des entreprises
- Maîtriser les techniques de financement et de l'analyse des risques financiers,
- Connaître le secteur économique considéré,
- Maîtriser la réglementation bancaire, juridique et fiscale,
- Pratique indispensable de l'anglais pour la clientèle internationale
- Maîtriser les techniques de négociation commerciale
- Maîtriser les techniques de vente et de prospection
- Maîtriser l'anglais
- Maîtrise de l'analyse financière

► **Compétences comportementales - savoir-être**

- Savoir analyser et synthétiser
- Savoir s'adapter
- Savoir écouter
- Savoir convaincre
- Être orienté résultats
- Avoir le sens de l'initiative
- Savoir prendre des décisions
- Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
- Savoir planifier et organiser sa charge de travail
- Faire preuve de pédagogie

► **Compétences opérationnelles - savoir-faire**

- Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes
- Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance
- Conduire une démarche de prospection
- Conduire une négociation commerciale
- Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)
- Rédiger des rapports d'activité
- Savoir gérer les conflits avec les clients
- Savoir gérer les situations d'urgence
- Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
- Maîtriser les risques liés à l'e-réputation
- Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs

### ► Savoir utiliser

- Savoir s'approprier son poste de travail
- Savoir utiliser ses outils bureautiques
- Savoir imprimer / numériser des documents
- Savoir organiser ses données et les sauvegarder en local ou sur un réseau
- Savoir connecter et utiliser des périphériques externes : webcam, micro, casque, souris, écran/ rétroprojecteur
- Se connecter à un réseau, à un autre terminal (objets connectés, réseau partagé)
- Savoir naviguer sur internet
- Savoir rechercher des ressources ou des contacts en local, sur un réseau ou sur le web
- Savoir s'approprier un terminal mobile (tablette, smartphone, etc.)
- Savoir utiliser des contenus multimédias : vidéos, images, musique...
- Connaître et utiliser les services bancaires numériques

### ► Savoir interagir

- Savoir choisir le bon mode d'interaction numérique en fonction de ses objectifs (adapté à son interlocuteur, son message...)
- Comprendre et respecter les usages et les bonnes pratiques de la communication numérique
- Savoir utiliser sa messagerie professionnelle (boîte mail, messagerie privée sur un réseau, etc.)
- Savoir présenter des informations sur un support numérique
- Savoir partager des documents, créer des documents à plusieurs
- Connaître et savoir utiliser les outils de communication instantanée (messagerie, visio...)
- Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.)
- Savoir distinguer les différents types de flux d'informations numériques pour les hiérarchiser
- Comprendre et savoir prévenir les risques liés aux interactions numériques
- Savoir organiser, préparer et animer des réunions

### ► Savoir-être

- Connaître et respecter le cadre d'utilisation des outils numériques (propriété intellectuelle, règles internes, CGU...)
- Savoir identifier la valeur et l'impact potentiel des données (e-réputation, partage de données)
- Savoir intégrer les outils numériques dans son quotidien professionnel
- S'informer et se former avec le numérique
- Savoir participer à des groupes projets sur des plateformes collaboratives (y compris à distance)
- Savoir exploiter les informations et les bonnes pratiques via ses outils numériques
- Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
- Savoir intégrer les nouveaux modes de management et de pilotage digitaux
- Savoir mieux travailler avec le numérique
- Savoir réduire son empreinte environnementale liée au numérique
- Connaître les orientations numériques de sa banque pour s'y adapter

---

## A 3 – Synthèse, compte-rendu de l'atelier « Fiche Métier & plan d'actions »

---

## ► Déroulé

- Un atelier de 2h15 heures animé en format distanciel (sur Teams)
- Des membres mobilisés très actifs durant l'atelier avec de nombreuses remarques
- Des consensus sur des éléments de la fiche métier à modifier
- Des propositions d'actions

## ► Présentation du document

- Un document incluant le support de présentation, les conclusions et les principales remarques formulées
- Une représentation des résultats matérialisée par deux pictogrammes



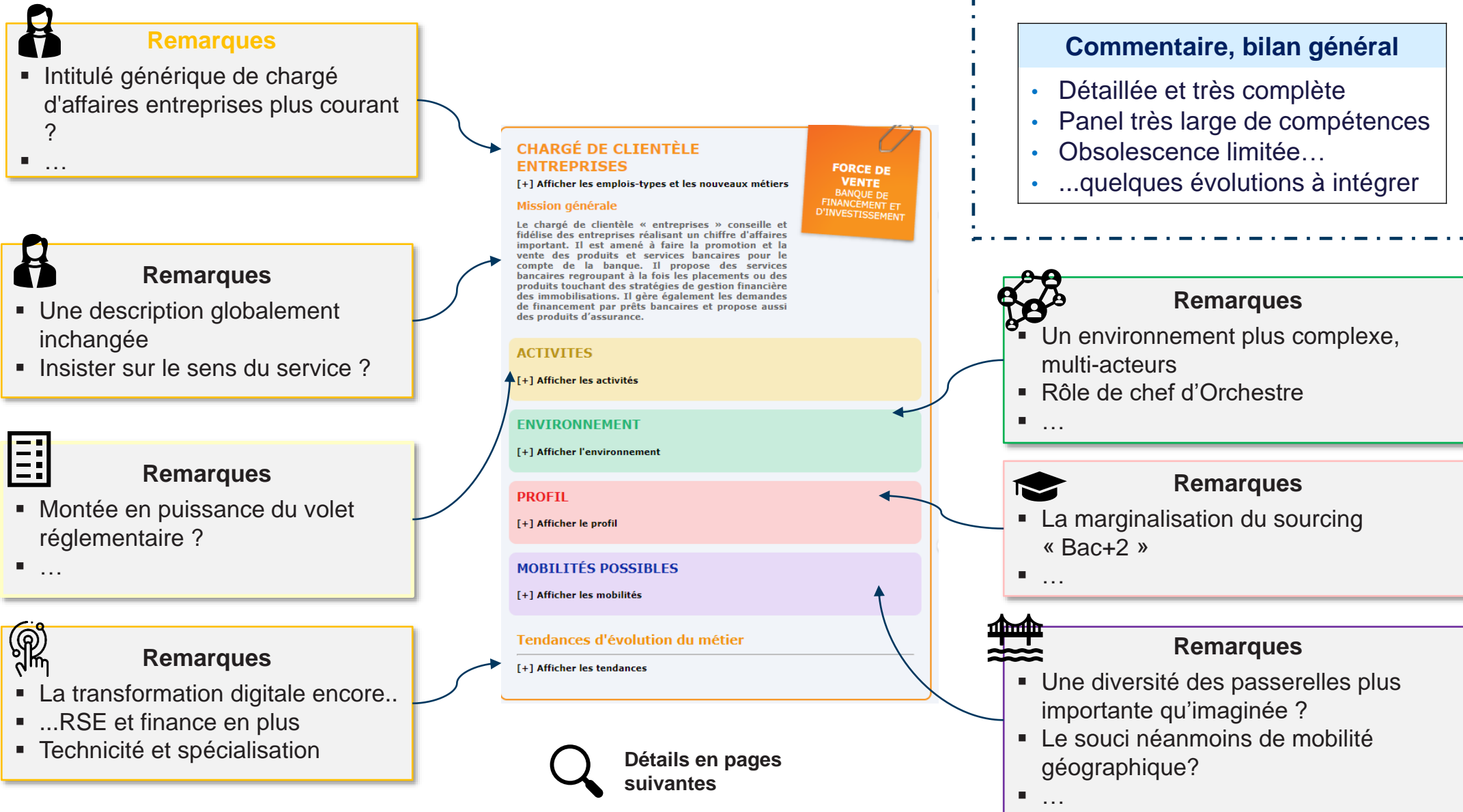
Support utilisé lors de l'atelier



Éléments de synthèse

## ► Liste des participants présents

- Membres du Conseil d'Administration
  - Sophie GREMION, La Banque Postale
  - Jean-Marc DUPON, SNB-CFE-CGC
  - Patrick MORY, CGT
  - Geneviève LHOMME, ES Banque
- Etablissements bancaires et écoles
  - Sébastien AUBLE, ES Banque
  - Sandie MACHLIS, BPCE
  - Hélène SPEYBROECK, BNP
- Représentant de l'Observatoire des Métiers de la Banque
  - Mathilde CHASTAS
- Cabinets Fincley Consulting et Katalyse
  - Lena MAZZOLENI
  - Marine FRIEDRICH
  - Gilles MORSCH







## Conclusions de l'atelier



### Propositions de l'atelier

- Adopter possiblement l'intitulé générique de chargé d'affaires entreprises, plus courant et plus valorisant
- Conserver cependant la cohérence entre les intitulés à l'échelle de l'ensemble des métiers



### Propositions de l'atelier

- Insister sur le rôle d'interface du CCE
- Mettre en avant la diversité des demandes de financement et produits à maîtriser
- Appuyer ses interventions à valeur ajoutée (>< CCP), par ex. sur les op. de haut de bilan



### Propositions de l'atelier

- Aligner les activités avec les missions générales
- Pointer le rôle de représentation extérieure en complément des actions commerciales classiques



### Propositions de l'atelier

- La transformation digitale encore..
- ...RSE et finance
- Conformité et contrôle



### Propositions de l'atelier

- Souligner la diversité de l'écosystème de travail (interne et externe)
- Relever à nouveau le rôle d'interface du CCE



### Propositions de l'atelier

- Retirer la mention sourcing « bac+2 et bac +3 »
- Mettre en avant possiblement la VAE pour atteindre le niveau bac +5

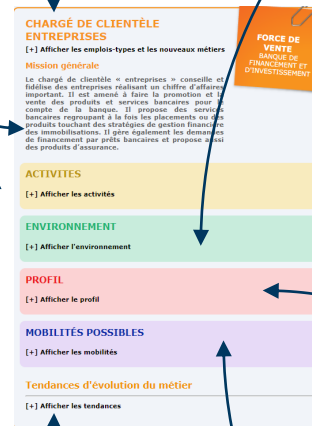


### Propositions de l'atelier

- Ajouter toutes les mobilités possibles à des fins marketing
- Citer les 4 grandes familles passerelles (les deux principales restant le management et la spécialisation / expertise)



Détails en pages suivantes





- ▶ La dénomination de **chargé d'affaires entreprises (CAE)** plus fréquemment utilisée parmi les participants à l'atelier : une terminologie valorisante et différenciante par rapport au « Retail » pour les salariés positionnés sur les PME / ETI / Grands comptes
  
- ▶ **Deux marchés distincts s'appuyant sur différents niveaux de compétences pouvant justifier l'emploi d'un vocabulaire dédié pour chaque métier ?**
  - ▶ Marché des professionnels et particuliers
  - ▶ Marché des entreprises (nota : seuil, taille plancher d'entreprise pouvant varier selon les établissements bancaires)
  
- ▶ **La nécessité de conserver la cohérence entre les différents intitulés de métiers repères**
  
- ▶ **La proposition de ne pas intégrer des métiers relevant davantage de l'expertise qui nécessitent une vraie montée en compétence**
  - ▶ Exemple : Chargé de relations commerce international, chargé d'affaires cash management etc.
  
- ▶ **Conclusion : deux scénarios envisageables lors de la refonte ultérieure des fiches métiers**
  - ▶ Maintien de la terminologie de Chargé de Clientèle Entreprises
  - ▶ Utilisation de deux termes différents :
    - ▶ **Chargé de clientèle** pour les marchés « particuliers et Retail / TPE »
    - ▶ **Chargé d'affaires** pour la clientèle entreprises



A l'étude...



Emploi type version 2022	Commentaires
Chargé d'affaires entreprises	
Chargé de relations commerce international	
Responsable clientèle entreprises	
Chargé de clientèle PME-PMI	
Chargé de clientèle grandes entreprises	
Technico-commercial entreprises	
Conseiller clientèle institutionnels/Associations	
Chargé de développement clientèle entreprises..	

Emploi type version 2023	Commentaires
Chargé de relations commerce international	À supprimer ●
Chargé d'affaires "PME-PMI"	
Gestionnaire clientèle "entreprises"	
Chargé d'affaires "grands comptes"	
Chargé de clientèle institutionnels / associations	
Spécialiste des Start-ups / Nouvelle économie	
Chargé de renfort commercial "client entreprise"	
Conseiller assurance "client entreprise"	
Autres?	

### Remarques générales

- Des appellations variant d'un établissement bancaire à l'autre...
- Une liste d'emplois-types reflétant les évolutions macro-économiques (ex : startups) et du secteur bancaire



Utilité de changer de terminologie pour le métier repère : fiche métier mentionnant le CCE, or dans la réalité le vocabulaire employé est très majoritairement « **chargé d'affaires entreprises** »

- Nota : Chargé de clientèle : intitulé apparaissant également dans les autres métiers repères



- ▶ **La demande d'ajustement des formulations par les participants à l'atelier**
  
- ▶ **L'importance de préserver la cohérence dans la fiche métier entre les missions générales, les activités quotidiennes du CCE et son environnement**
  - ▶ La présentation utile, par souci de transparence du volet administratif / conformité & réglementation comme partie intégrante du métier de CCE
  - ▶ Le rôle d'interface mis en avant à de nombreuses reprises dans les échanges et donc à refléter sur la description des activités
  - ▶ Des discussions autour des nouvelles modalités de vente incluant notamment par un rôle de représentation tenu par le CCE
    - ▶ Exemple: réunions périodiques avec la BDF
  
- ▶ **Les missions générales du chargé de clientèle entreprises, telles que stipulées sur la fiche métier actuelle, seraient trop proches de celles du chargé de clientèle professionnel**
  - ▶ L'intérêt d'insister les missions différenciantes du CCE ?
  - ▶ La valeur ajoutée du CCE par rapport au CCP réside en sa capacité à faire « interface » avec les banques de financements et d'investissements ainsi que de faciliter l'interaction avec d'autres spécialistes de la banque
  - ▶ Le CCE doit donc adapter sa proposition de produits et services à la spécificité de l'entreprise
  
- ▶ **Axes forts pour la refonte**
  - ▶ Complexité et diversité des cas de figure, situation financière des entreprises dans lesquelles le CCL intervient
  - ▶ Rôle d'interface à mettre en exergue
    - ▶ Autres services de la Banque (exemple BFI, salle des marchés, cash management...)
    - ▶ Ecosystème au sens large



Missions générales 2022	Note	Commentaires
Le chargé de clientèle « entreprises » conseille et fidélise des entreprises réalisant un chiffre d'affaires important.	●	
Il est amené à faire la promotion et la vente des produits et services bancaires pour le compte de la banque.	●	
Il propose des services bancaires regroupant à la fois les placements ou des produits touchant des stratégies de gestion financière des immobilisations.	●	Et extra financière
Il gère également les demandes de financement par prêts bancaires et propose aussi des produits d'assurance	●	+ propose de nouvelles solutions type avantages sociaux pour les salariés (prévoyance etc.)

**Légende, classification**

- Elément à ôter de la fiche métier
- Elément à discuter
- Elément inchangé

Nouveau

**Remarques et propositions**

- Des missions générales similaires si ce n'est la prise en compte de l'évolution des produits et services bancaires
- La nécessité d'appuyer l'effet « un conseil financier personnalisé et au service du client »



**Missions générales 2023**

Le chargé de clientèle « entreprises » conseille et fidélise des entreprises réalisant un chiffre d'affaires important.  
 Il est amené à faire la promotion et la vente des produits et services bancaires pour le compte de la banque en les adaptant aux clients.  
 Il propose des services bancaires regroupant à la fois les placements ou des produits touchant des stratégies de gestion financière et extra financière des immobilisations.  
 Il gère également le cash management, les demandes de financement par prêts bancaires et propose aussi des produits d'assurance, d'ingénierie sociale, etc.  
 Enfin, il est l'interface avec les banques de financements et d'investissements et autres experts au sein de l'établissement bancaire





Activités 2022	Note	Commentaires
Promouvoir et vendre les produits et services de bancassurance aux entreprises (ex : la couverture de change, l'affacturage)	●	Ajouter: avantages sociaux et produits extra financiers
Conseiller la clientèle en termes d'investissements et de placements en l'orientant, si nécessaire, vers d'autres interlocuteurs au sein de la banque	●	Reformuler: « Accompagner le développement stratégique de ses clients (ESG, gestion des risques,...) »
Gérer les opérations en anomalie ou les facilités de caisse (comptes débiteurs, découverts autorisés...)	●	Préciser: international, flux, financement durable
Instruire les demandes de crédit et en évaluer les risques	●	
Négocier les conditions financières et mettre en place les garanties	●	Séparer les conditions financières des garanties
Analyser les bilans des entreprises pour maîtriser les risques des financements accordés (fraude fiscale, blanchiment, défaut, faillite...)	●	
Faire un suivi du réseau d'apporteurs d'affaires (courtiers, avocats, notaires ...)	●	Créer et développer son réseau d'apporteurs d'affaires
Participer aux commissions d'octroi de crédit	●	
Gérer et développer, par de la prospection, le portefeuille de clients « entreprises »	●	
Assurer le suivi de l'évolution de chaque client du portefeuille	●	Fusionner en : Suivi du portefeuille client + actualité sectorielle
Entretenir des relations avec les entreprises par la tenue de points réguliers	●	
Assurer la sécurité des transactions avec des procédures de conformité et aider son client à se protéger → Gestion des risques?		→ Faire apparaître le volet conformité qui prend de plus en plus de place



Activités 2023



### Légende, classification

- Elément à ôter de la fiche métier
- Elément à discuter
- Elément inchangé

Nouveau

### Remarques

- Des activités globalement similaires avec une vigilance accrue sur les aspects réglementaires et la prise en compte des nouveaux services proposés par la banque
- L'augmentation des tâches impliquant que les CCE ne peuvent se plonger dans le détail de l'activité (ce qui fait pourtant souvent l'attrait du métier)

# Evolution de la fiche métiers - Activités

## → Commentaires et propositions de atelier



Activités 2023	Note	Commentaires
Promouvoir et vendre les produits et services de bancassurance aux entreprises (ex : la couverture de change, l'affacturage)	●	Ajouter: avantages sociaux et produits extra financiers
Conseiller la clientèle en termes d'investissements et de placements en l'orientant, si nécessaire, vers d'autres interlocuteurs au sein de la banque	●	Reformuler: « Accompagner le développement stratégique de ses clients (ESG, gestion des risques,...) »
Gérer les opérations en anomalie ou les facilités de caisse (comptes débiteurs, découverts autorisés...)	●	Préciser: international, flux, financement durable
Instruire les demandes de crédit et en évaluer les risques	●	
Négocier les conditions financières et la recherche de contreparties	●	Se focaliser sur la partie commerciale, le volet négociation client
Mettre en place les garanties (négocier les garanties, être en position de défendre ou non le dossier)	●	
Analyser les bilans des entreprises pour maîtriser les risques des financements accordés (fraude fiscale, blanchiment, défaut, faillite...)	●	
Se créer, développer et animer un réseau d'apporteurs d'affaires (courtiers, avocats, notaires,...)	●	Ajouter le rôle de représentation lors d'évènements extérieurs
Participer aux commissions d'octroi de crédit	●	
Gérer et développer, par de la prospection, le portefeuille de clients « entreprises »	●	
Assurer le suivi de l'évolution de chaque client du portefeuille	●	Fusionner en : Suivi du portefeuille client + actualité sectorielle
Entretenir des relations avec les entreprises par la tenue de points réguliers	●	
Assurer la <b>fiabilité</b> des informations et aider son client à se protéger pour faciliter la sécurisation des transaction en back office		Faire apparaître le volet conformité qui occupe une place croissante

### Légende, classification

- Elément à ôter de la fiche métier
- Elément à discuter
- Elément inchangé

Nouveau

### Remarques

- Des activités globalement similaires avec une vigilance accrue sur les aspects réglementaires et la prise en compte des nouveaux services proposés par la banque
- L'augmentation des tâches impliquant que les CCE ne peuvent se plonger dans le détail de l'activité (ce qui fait pourtant souvent l'attrait du métier)







### Environnement 2023



Il peut être amené à travailler dans des centres d'affaires lorsqu'il s'agit d'une clientèle nationale ou internationale, ce qui peut impliquer des déplacements fréquents.

Acteur majeur du développement commercial, il **collabore en synergie avec les conseillers** en opérations et produits financiers afin de répondre de manière optimale aux besoins des clients et **d'anticiper les nouveaux**

Le chargé de clientèle « entreprises » est en relation permanente avec **les dirigeants** et directions financières des entreprises : trésorerie, gestion actif/passif, comptabilité...

Il travaille **régulièrement** avec ses confrères appartenant à d'autres établissements bancaires dans le cadre de syndications ou de pools bancaires.

En interne, il est en relation avec toutes les directions opérationnelles (international, marchés, financements spécialisés...) et avec également de nombreuses directions fonctionnelles (risques, juridiques, comptabilité et fiscalité,...)

Le CCE joue ainsi un rôle d'interface à forte valeur ajoutée entre la demande client et l'ensemble des expertises à mobiliser pour répondre aux demandes de financement complexes

Relation clientèle changée avec le télétravail, impliquant une accélération du rythme de travail (par ex. pas de temps morts dus aux déplacements)

### Remarques générales

- Un environnement qui se complexifie et densifie
- Le rôle de « pivot » ou de « chef d'orchestre » se dessinant ...

### Légende, classification

- Élément à ôter de la fiche métier
- Élément à discuter
- Élément inchangé

Nouveau



### ▶ Les participants à l'atelier validant la suppression des deux éléments suivants :

- ▶ Bac + 2 : BTS banque, DUT techniques de commercialisation
- ▶ Bac + 3 : licence professionnelle

### ▶ La VAE susceptible d'être mise en avant pour atteindre le niveau bac + 5

### ▶ L'utilité d'étoffer le chapitre des parcours et passerelles


- ▶ Reflétant mieux la diversité des parcours observés sur le terrain
- ▶ A des fins marketing pour rendre le métier plus attractif... sans exagérer cependant sur les potentialités

### ▶ Trois ou quatre grandes passerelles observées sur le marché des entreprises



- ▶ L'orientation vers des métiers liés au management
- ▶ L'orientation vers des métiers d'expertises
- ▶ L'orientation vers des segments de marchés réputés plus haut de gamme, complexes (plus grande taille d'entreprise)
- ▶ L'orientation vers de nouveaux marchés / changement de marchés (exemple chef d'agence marché des particuliers)
  - ▶ Nota : dernier parcours plus marginal

### ▶ Un point de vigilance souligné lors de l'atelier : si les mobilités sont plurielles, les parcours variés, ils demeurent complexes à mettre en œuvre

- ▶ Les mobilités resteraient somme toute peu nombreuses en regard du nombre de CCE souhaitant évoluer
- ▶ Elles demandent des efforts significatifs au niveau des RH et des managers

 Formation initiale souhaitée 2022	Note	Commentaires
Bac + 2 : BTS banque, DUT techniques de commercialisation	●	Très marginal, à supprimer ?
Bac + 3 : licence professionnelle	●	Très marginal, à supprimer ?
Bac + 4 : master 1, spécialisée en banque/finance	●	
Bac + 5 : master 2, master spécialisé en banque/finance (École de commerce, université)	●	Voie privilégiée Etudiant de GE ne vont pas dans ces types de métiers, plutôt en gestion de risques, M&A, analyste crédit... → profils recherchés mais des étudiants peu attirés par ces postes
Avec un passage presque systématique par l'apprentissage, des graduate programs pour les sorties d'école ou des stages analyste crédit permettant de se familiariser avec l'analyse et les clients		



 Formation initiale souhaitée 2023 
Bac + 4 : master 1, spécialisée en banque/finance
Bac + 5 : master 2, master spécialisé en banque/finance (École de commerce, université)
Avec un passage presque systématique par l'apprentissage, des graduate programs pour les sorties d'école ou des stages analyste crédit permettant de se familiariser avec l'analyse et les clients

**Légende, classification**

- Elément à ôter de la fiche métier
- Elément à discuter
- Elément inchangé

Nouveau

**Remarques**

- La voie privilégiée reste le bac +5
- Une grande majorité des « nouveaux » CCE ont effectué une alternance avant d'être embauchés



Passerelles et mobilités 2022	Note	Commentaires
Les perspectives d'évolution du chargé de clientèle entreprises sont essentiellement orientées vers la filière commerciale	●	
L'évolution hiérarchique vers un poste à responsabilité (chargé de mission, responsable de division, de département)	●	Ajouter: rôles de manager, directeur commercial, directeur du développement
La spécialisation produit ou marché : chef de produit, gestionnaire de patrimoine ou analyste crédit	●	Ajouter: partie filière développement durable et spécialisation marché entrepreneurs
Possibilités internationales vers les filiales du groupe		
L'évolution transversale vers d'autres métiers de la banque (RH, conformité, marketing et communication... etc.)		



Passerelles et mobilités 2023
Les perspectives d'évolution du chargé de clientèle entreprises sont essentiellement orientées vers la filière commerciale
L'évolution hiérarchique vers un <b>poste lié au management</b> (responsable de division, de département, directeur commercial, directeur du développement)
Les <b>postes d'expertises ou la spécialisation (produit ou marché)</b> : chef de produit, gestionnaire de patrimoine ou analyste crédit, BFI, financement internationaux, conformité et risques, poste à dimension internationale...
La prise en en charge de poste à responsabilité sur des <b>marchés connexes (exemple chef d'agence sur le marché des particuliers)</b>

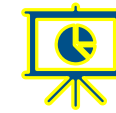
## Remarques

- Des passerelles prioritairement dans le domaine commercial et au sein des centres d'affaires
- L'observation croissante de profils se dirigeant vers un tout autre type de métiers : mobilités transversales – expertises , conformité et risque , SI.... etc. - appartenant à une **toute autre catégorie** de métier
- Un phénomène, des constats de mobilités aussi impactés très logiquement par les nouveaux flux de postes à pourvoir au sein des banques : « offre créant la demande »

## Légende, classification

- Elément à ôter de la fiche métier
- Elément à discuter
- Elément inchangé

Nouveau

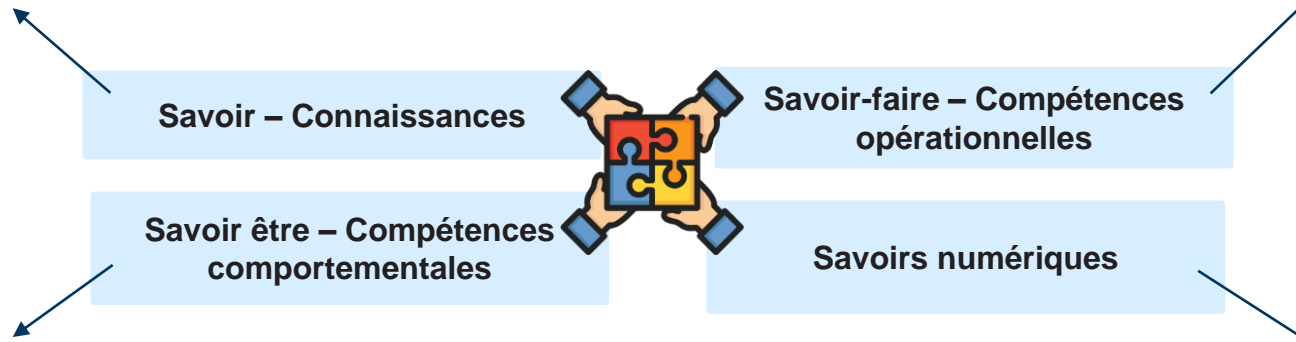


### Proposition de l'atelier

- Organiser la présentation des compétences en cohérence avec la chronologie de l'approche client ?
- Faire davantage apparaître les questions de conformité et réglementation par souci de transparence sur les « contraintes » du métier...

### Proposition de l'atelier

- Distinguer les situations d'urgence : d'une part la survenance d'un risque, d'une part la pression du client
- Intégrer la capacité à trier les bonnes informations, prendre du recul sur les données collectées



Savoir – Connaissances

Savoir-faire – Compétences opérationnelles

Savoir être – Compétences comportementales

Savoirs numériques

### Proposition de l'atelier

- Appuyer sur les capacités relationnelles (ténacité et de persévérance, résilience face à des clients plus pressés et exigeants)
- Insister sur les capacités d'anticipation...

### Proposition de l'atelier

- Supprimer les sujets relevant de l'utilisation normale et vulgarisée du numérique
- Mettre en avant « Maîtriser globalement le SI et les ERP de la banque (utilisation large et rationnelle) »
- Relever la capacité « à trier » les bonnes informations, faire preuve de discernement du recul face au flot d'information



### ► Volet « Connaissances et savoir »




- Des participants suggérant de procéder à une présentation chronologique des compétences plus logique en partant de l'environnement du CCE avant d'aborder la connaissance client suivi des compétences plus spécifiques
  - Connaissance du secteur / connaissance du client à mettre ainsi dans les premiers items
- Un consensus pour faire davantage ressortir l'aspect conformité au sein des compétences puisqu'il est aujourd'hui partie intégrante du métier
  - Un nombre croissant de documents à collecter auprès du client/prospect
  - SI et procédures d'engagement bloqués si les éléments ne sont pas fournis


### ► Volets « Compétences opérationnelles - savoir-faire » & « Compétences comportementales - savoir-être »



- L'intérêt d'insister sur les capacités relationnelles, qualité spécifique du marché des CCE.
  - Faire preuve de ténacité, de constance sur le long terme (vente d'affaires avec des résultats dans la durée)
  - Résistance à la pression face à de nouveaux comportements des clients toujours plus exigeants
- Une posture spécifique pour le CCE

### ► Volet « Compétences Numériques »

- Le constat que les « savoirs utiliser » numériques sont des compétences largement acquises par tous et n'ont aujourd'hui logiquement plus leur place dans la cartographie des compétences
- L'intérêt d'utiliser une formulation générique englobant les « savoirs utiliser basiques »
- En revanche, la promotion utile d'une fine connaissance du SI de la Banque (ensemble des outils logiciel) parmi les compétences de rigueur
- En lien avec le foisonnement de données, la capacité à « trier les bonnes informations », prendre du recul sur les données collectées revêt une importance accrue

 Tendances d'évolution du métier 2022	Note	Commentaires
Évolution importante des compétences notamment en termes d'analyse financière.		Ajouter: et de maîtrise du risque (sélectivité crédit en lien avec le contexte économique)
Approche d'un niveau d'expertise. Ce métier se décline à un niveau différent dans la banque de détail.		Notamment en termes de transition écologique et de nouveaux produits bancaires
Renforcement du nombre de tâches associé à chaque processus dans une optique de maîtrise de risque et de conformité prenant du temps sur le développement commercial		
Accompagnement des clients dans les parcours digitaux et pour la prise en main du self care (connaissance des nouveaux outils, processus, interfaces)		
Connaissances des risques de cyber sécurité et de fraudes, en lien notamment avec la croissance du distanciel et avec la notion de connaissance client		
En raison du contexte économique des dernières années les produits de placements classiques mis de côté à cause des faibles (inexistants) rendements mais au vu de la bascule sur une tendance inflationniste, les (jeunes) CCE doivent se les réapproprier. → Adaptation du discours commercial et des produits selon l'évolution du contexte économique (par ailleurs cyclique)	→	Pour mémoire Sans doute pas utile à mentionner dans la fiche métier ?






### Tendances d'évolution du métier 2023

Évolution importante des compétences notamment en termes d'analyse financière **et de maîtrise du risque**

Approche d'un niveau d'expertise. Ce métier se décline à un niveau différent dans la banque de détail.

**Adaptation constante aux évolutions réglementaires, économiques et sociétales**

### Légende, classification

-  Élément à ôter de la fiche métier
-  Élément à discuter
-  Élément inchangé

Nouveau

### Remarques générales

- Des évolutions fortement liées aux transformations digitales et aux contraintes qu'elles imposent
- Le règlementaire influe sur la façon dont sont réalisées les activités, sur la gestion des risques
- Le contraste entre la vocation du généraliste et la tentation de se spécialiser pour faciliter la prospection, se faire recommander et creuser les relations commerciales existantes (par ex. portefeuille couvrant 5 industries -> en choisir une pour pouvoir apporter le plus de valeur possible plutôt que d'avoir un niveau de connaissance très moyen sur les 5)

# Evolution de la fiche métiers

## Panorama des évolutions des compétences



### Importance accrue

- ✓ Produits financiers structurés
- ✓ Sophistication des produits
- ✓ Valorisation offre et services annexes
- ✓ Connaissances juridiques et fiscales

### « Nouveautés »



- ✓ Transition écologique
- ✓ Reporting extra financier (dont sensibilisation client)
- ✓ Connaissance des produits verts
- ✓ Contexte réglementaire
- ✓ Capacité de conseil et appui à la performance de l'entreprise

**++ : Elargissement et diversité des compétences utiles**



### Importance accrue

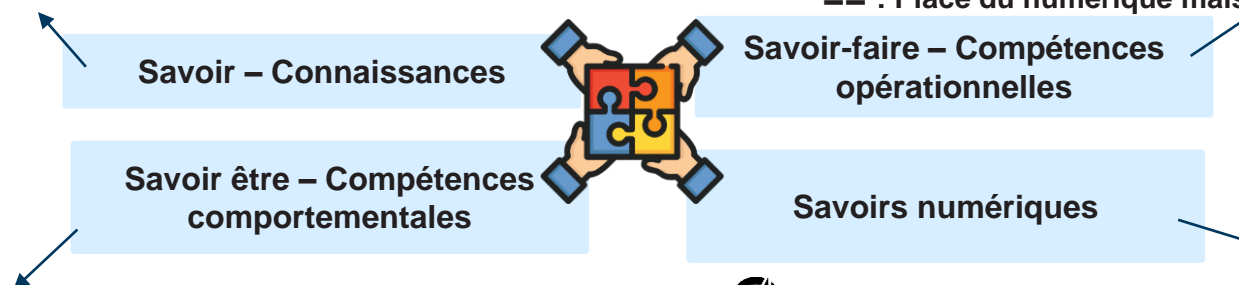
- ✓ Fibre commerciale
- ✓ Détection des risques financiers (fraude, blanchiment, ...)
- ✓ Gestion des situations d'urgence

### « Nouveautés »



- ✓ Sensibilisation clients aux cybermenaces et connaissance des principes de cybersécurité
- ✓ Travail omnicanal
- ✓ Immédiateté des interactions
- ✓ Nécessité d'aller chez le client pour fiabiliser la donnée récoltée
- ✓ Savoir trouver les informations

**== : Place du numérique mais importance comparable**



### Importance accrue

- ✓ Proactivité et anticipation des besoins clients
- ✓ Négociation
- ✓ Autonomie et responsabilité
- ✓ Capacité d'adaptation

### « Nouveautés »



- ✓ Sens de l'initiative et prise de décision
- ✓ Planification et organisation de la charge de travail
- ✓ Agilité
- ✓ Obligation de moyens
- ✓ Agir avec bienveillance

**++ : Soft skills au cœur de la performance**



### Importance accrue

- ✓ Réduction de son empreinte environnementale liée au numérique
- ✓ Outils digitaux et outils collaboratifs
- ✓ Logiciels métiers

### « Nouveautés »



- ✓ Maîtrise des risques liés à l'e-réputation & identifier la valeur et l'impact des données
- ✓ Maîtrise des différents canaux et de l'omnicanal
- ✓ Connaissance des sources d'informations

**++ : Digitalisation interne et clients « connectés »**



# Evolution de la fiche métiers

## Compétences – Savoirs, connaissances



### Connaissances - savoir

- ▶ Maîtriser les caractéristiques des services et des produits bancaires et assurance à destination des entreprises
- ▶ **Maîtriser les techniques de financement de l'analyse des risques financiers**
- ▶ **Pratique indispensable de l'anglais pour la clientèle internationale**
- ▶ Connaître le secteur économique considéré
- ▶ **Maîtriser la réglementation bancaire, juridique et fiscale**
- ▶ Maîtriser les techniques de négociation commerciale
- ▶ Maîtriser les techniques de vente et de prospection
- ▶ Maîtrise de l'analyse financière



### Savoir – Connaissances



### Importance accrue des éléments en vert ...

- ✓ Produits financiers structurés
- ✓ Sophistication des produits
- ✓ Valorisation offre et services annexes
- ✓ Connaissances juridiques et fiscales



### Nouveautés...

- ✓ Transition écologique
- ✓ Reporting extra financier (dont sensibilisation client)
- ✓ Connaissance des produits verts
- ✓ Contexte réglementaire
- ✓ Capacité de conseil et appui à la performance de l'entreprise



### Connaissances – savoir 2023

Connaître le secteur économique considéré	
Maîtriser la réglementation bancaire, juridique et fiscale	
Maîtriser les techniques de financement de l'analyse des risques financiers et de conformité	
Maîtriser les caractéristiques des services et des produits bancaires et assurance à destination des entreprises	
Maîtrise de l'analyse financière	
Maîtriser les techniques de vente et de prospection	
Maîtriser les techniques de négociation commerciale	
Pratique indispensable de l'anglais pour la clientèle internationale	

# Evolution de la fiche métiers

## Compétences – Savoir-faire, compétences opérationnelles



### Compétences opérationnelles - savoir-faire

- ▶ **Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes**
- ▶ Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance
- ▶ Conduire une démarche de prospection
- ▶ Conduire une négociation commerciale
- ▶ **Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)**
- ▶ Rédiger des rapports d'activité
- ▶ Savoir gérer les conflits avec les clients
- ▶ **Savoir gérer les situations d'urgence**
- ▶ Savoir tisser et entretenir un réseau de relations
- ▶ **Maîtriser les risques liés à l'e-réputation**
- ▶ **Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs**



### Savoir-faire – Compétences opérationnelles

#### Importance accrue des éléments en vert ...

- ✓ Fibre commerciale
- ✓ Détection des risques financiers (fraude, blanchiment, ...)
- ✓ Gestion des situations d'urgence



Compétences opérationnelles - savoir-faire 2023	
Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes	
Conduire et conclure un entretien commercial en face à face ou à distance	
Conduire une démarche de prospection	
Conduire une négociation commerciale	
Détecter les risques financiers (fraude fiscale, blanchiment...)	
Rédiger des rapports d'activité	
Savoir gérer les conflits avec les clients	
Savoir gérer les situations d'urgence, <b>anticiper les risques</b>	
Savoir tisser et entretenir un réseau de relations	
Maîtriser les risques liés à l'e-réputation	
Maîtriser les outils digitaux et les outils collaboratifs	



#### Nouveautés...

- ✓ Sensibilisation clients aux cybermenaces et connaissance des principes de cybersécurité
- ✓ Travail omnicanal
- ✓ Immédiateté des interactions
- ✓ Nécessité d'aller chez le client pour fiabiliser la donnée récoltée
- ✓ Savoir trouver les informations

# Evolution de la fiche métiers

## Compétences – Savoir être, compétences comportementales



### Compétences comportementales - savoir-être

- ▶ Savoir analyser et synthétiser
- ▶ **Savoir s'adapter**
- ▶ Savoir écouter
- ▶ Savoir convaincre
- ▶ Être orienté résultats
- ▶ **Avoir le sens de l'initiative**
- ▶ **Savoir prendre des décisions**
- ▶ Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
- ▶ **Savoir planifier et organiser sa charge de travail**
- ▶ Faire preuve de pédagogie



### Savoir être – Compétences comportementales

#### Importance accrue des éléments en vert....

- ✓ Proactivité et anticipation des besoins clients
- ✓ Négociation
- ✓ Autonomie et responsabilité
- ✓ Capacité d'adaptation

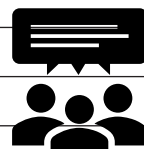
#### Nouveautés...

- ✓ Agilité
- ✓ Obligation de moyens
- ✓ Agir avec bienveillance, y compris dans les interactions digitales indirectes (ex. accuser réception des demandes hors canal direct auprès du conseiller)



### Compétences comportementales - savoir-être 2023

- |  |  |
|--|--|
| Savoir analyser et synthétiser                               |  |
| Savoir s'adapter   |  |
| Savoir écouter   |  |
| Savoir convaincre  |  |
| Être orienté résultats                                       |  |
| <b>Faire preuve de rigueur</b>                               |  |
| Avoir le sens de l'initiative                                |  |
| Savoir prendre des décisions                                 |  |
| Faire preuve de capacités relationnelles et de communication |  |
| Savoir planifier et organiser sa charge de travail           |  |
| Faire preuve de pédagogie                                    |  |
| <b>Faire preuve de constance et de ténacité</b>              |  |





### ► Savoir utiliser

- **Savoir s'approprier son poste de travail**
- Savoir utiliser ses outils bureautiques (Suite Office)
- **Savoir imprimer / numériser des documents**
- Savoir organiser ses données et les sauvegarder en local ou sur un réseau
- Savoir connecter et utiliser des périphériques externes : webcam, micro, casque, souris, écran/ rétroprojecteur
- Se connecter à un réseau, à un autre terminal (objets connectés, réseau partagé)
- **Savoir naviguer sur internet**
- Savoir rechercher des ressources ou des contacts en local, sur un réseau ou sur le web
- Savoir s'approprier un terminal mobile (tablette, smartphone, etc.)
- **Savoir utiliser des contenus multimédias : vidéos, images, musique...**
- Connaître et utiliser les services bancaires numériques

### ► Savoir interagir

- Savoir choisir le bon mode d'interaction numérique en fonction de ses objectifs (adapté à son interlocuteur, son message...)
- Comprendre et respecter les usages et les bonnes pratiques de la communication numérique
- Savoir utiliser sa messagerie professionnelle (boîte mail, messagerie privée sur un réseau, etc.)
- Savoir présenter des informations sur un support numérique
- Savoir partager des documents, créer des documents à plusieurs
- Connaître et savoir utiliser les outils de communication instantanée (messagerie, visio...)
- **Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.)**
- Savoir distinguer les différents types de flux d'informations numériques pour les hiérarchiser
- Comprendre et savoir prévenir les risques liés aux interactions numériques
- Savoir organiser, préparer et animer des réunions

### ► Savoir-être

- Connaître et respecter le cadre d'utilisation des outils numériques (propriété intellectuelle, règles internes, CGU...)
- Savoir identifier la valeur et l'impact potentiel des données (e-réputation, partage de données)
- Savoir intégrer les outils numériques dans son quotidien professionnel
- S'informer et se former avec le numérique
- Savoir participer à des groupes projets sur des plateformes collaboratives (y compris à distance)
- Savoir exploiter les informations et les bonnes pratiques via ses outils numériques
- Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
- Savoir intégrer les nouveaux modes de management et de pilotage digitaux
- **Savoir mieux travailler avec le numérique**
- Savoir réduire son empreinte environnementale liée au numérique
- **Connaître les orientations numériques de sa banque pour s'y adapter**

**Une cartographie des compétences numériques à réactualiser en supprimant les savoirs « basiques » en rouge (considérés comme acquis par tous) et renforcer les savoirs digitaux liés aux sujets d'e-réputation, de conformité, de cyberattaques et autres...**



Une cartographie des compétences numériques à réactualiser en évacuant les savoirs « basiques » **en rouge** (considérés comme acquis par tous) et renforcer les savoirs digitaux liés aux sujets d'e-réputation, de conformité, de cyberattaques et autres...



### Compétences - Savoirs, savoir être et savoirs faire numériques 2023



Savoirs numériques

#### Nouveautés...



- ✓ Maîtrise des risques liés à l'e-réputation & identifier la valeur et l'impact des données
- ✓ Maîtrise des différents canaux et de l'omnicanal
- ✓ Connaissance et approches critiques des sources d'informations
- ✓ Travail multi-écrans (pour mémoire)



### ► Savoir utiliser

- Maitriser les outils numériques de base
- Connaître l'ensemble du SI et des outils logiciel de la banque pour en tirer le meilleur partie

### ► Savoir interagir

- Savoir choisir le bon mode d'interaction numérique en fonction de ses objectifs (adapté à son interlocuteur, son message...)
- Comprendre et respecter les usages et les bonnes pratiques de la communication numérique
- Savoir utiliser sa messagerie professionnelle (boite mail, messagerie privée sur un réseau, etc.)
- Savoir présenter des informations sur un support numérique
- Savoir partager des documents, créer des documents à plusieurs
- Connaître et savoir utiliser les outils de communication instantanés (messagerie, visio...)
- Savoir interagir sur les réseaux sociaux, communautés en ligne (RSE, réseaux sociaux externes, plateforme collaborative, etc.)
- Savoir distinguer les différents types de flux d'informations numériques pour les hiérarchiser
- Comprendre et savoir prévenir les risques liés aux interactions numériques
- Savoir organiser, préparer et animer des réunions

### ► Savoir-être

- Connaître et respecter le cadre d'utilisation des outils numériques (propriété intellectuelle, règles internes, CGU...)
- Savoir identifier la valeur et l'impact potentiel des données (e-réputation, partage de données)
- Savoir intégrer les outils numériques dans son quotidien professionnel
- S'informer et se former avec le numérique
- Savoir participer à des groupes projets sur des plateformes collaboratives (y compris à distance)
- Savoir exploiter les informations et les bonnes pratiques via ses outils numériques
- Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital
- Savoir intégrer les nouveaux modes de management et de pilotage digitaux
- Savoir réduire son empreinte environnementale liée au numérique

# Des enjeux au plan d'action

## Des généralités aux sujets spécifiques CCE



Tendances sociétales et relations au travail  
→ Recherche de sens et nouvelles pratiques managériales

Des préoccupations et axes de travail pour la quasi-totalité des branches



Attractivité des métiers bancaires

Evolution des pratiques de management



Observatoire des métiers de la banque



Attractivité du métier de CCE

Relations spécifiques Management ↔ CCE

Des sujets largement appréhendés par ailleurs au sein de la profession



Communication sur le métier de CCE

Evolution de la formation

→ Ajustement de la fiche métier

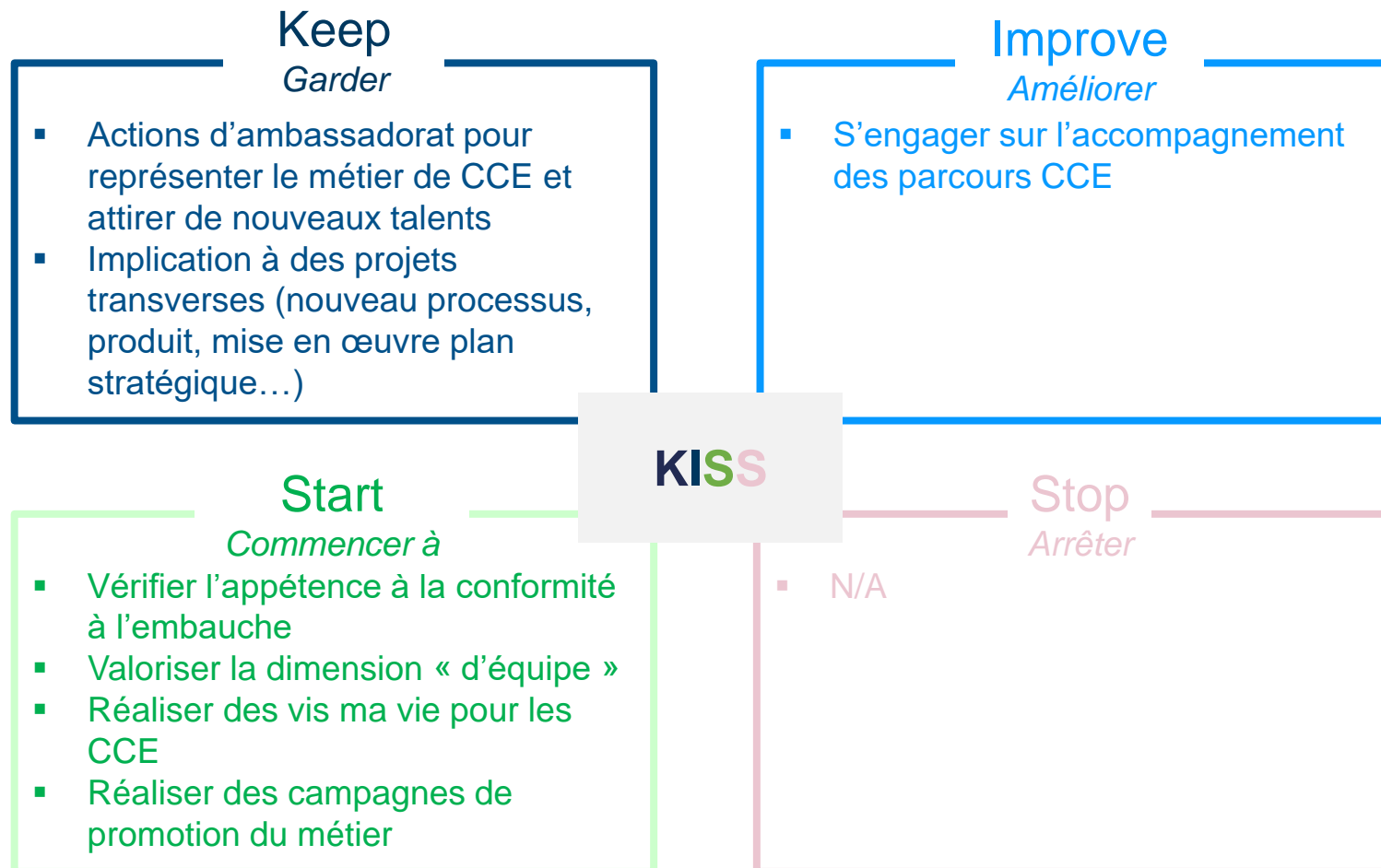
Axes pour le plan d'action ?

Management au sein des Ets bancaires appliqué au CCE

....



Parmi les rôles, responsabilités, la communication et l'accompagnement des CCE en termes de politique RH et de management, quels points sont à mentionner pour répondre aux questions suivantes :







### ► Précisions et commentaires sur le panel des idées remontées

- ▶ Actions d'ambassadorat pour représenter le métier de CCE, le valoriser et attirer de nouveaux talents
- ▶ Implication sur des projets transverses afin de promouvoir la diversité des parcours et d'intégrer la vision CAE (nouveau processus, produit, mise en œuvre plan stratégique...)
- ▶ Vérifier l'appétence à la « conformité » à l'embauche, qui peut contraster avec la fibre « commerciale » des candidats
- ▶ Valoriser la dimension « travail d'équipe »
- ▶ Réaliser des « vis ma vie » pour les CCE afin de permettre aux CCE de mieux se projeter dans leurs éventuels rôles futurs et de pouvoir orienter leur développement en conséquence
- ▶ Réaliser des campagnes de promotion du métier afin d'en renforcer l'attractivité, par ex. à travers des mini vidéos, des témoignages et le partage d'expériences concrètes dans l'accompagnement des clients
- ▶ S'engager sur l'accompagnement des parcours CCE afin de renforcer la capacité de projection et de permettre la personnalisation des parcours

### ► Remarques sur les pistes d'actions présentées dans le support d'atelier préalablement envoyé aux participants

- ▶ L'importance de renforcer et de valoriser l'attractivité des parcours
- ▶ Sujet de la conformité refaisant surface :
  - ▶ Essentiel de préparer les nouvelles recrues à cette réalité
  - ▶ Envisager un document ou MOOC valorisant les tâches en lien avec la « conformité » au service de l'efficacité commerciale ?
- ▶ Une transparence primordiale dans le recrutement, mais de la responsabilité de chaque établissement bancaire
  - ▶ Ne pas générer de fausses espérances, projeter une vision déformée de la réalité du métier
- ▶ La suggestion de double diplôme non adaptée au contexte des CCE (des niveaux de qualification trop hauts pour le poste)

---

## A 4 – Résultats de l'enquête en ligne

---

## Enquête en ligne publiée du 20 décembre 2022 au 24 Janvier 2023

- ▶ Envoyée aux contacts interviewés dans le cadre des entretiens qualitatifs
- ▶ Deux relances opérées par l'Observatoire des Métiers de la Banque
- ▶ Relai de l'AFB et de l'équipe de consultants par la voie de LinkedIn...

## 20 Répondants à l'enquête

- ▶ Des répondants issus de différentes banques (SG, BNP, CIC, CA,...)
- ▶ Un faible taux de réponses à l'enquête
- ▶ Une majorité de répondant exerçant dans la branche du conseil clientèle

## 18 questions réparties en 7 parties

- ▶ Partie 1 : Branche de métier du secteur bancaire
- ▶ Partie 2 : Activité du chargé de clientèle entreprises : le monde bancaire et son évolution
- ▶ Partie 3 : Évolution et tendances : vision du métier de chargé de clientèle entreprises
- ▶ Partie 4 : Impact sur les métiers et compétences
- ▶ Partie 5 : Perception et pratiques de formation : formation scolaire
- ▶ Partie 6 : Perception et pratiques de la formation continue
- ▶ Partie 7 : Coordonnées du répondant



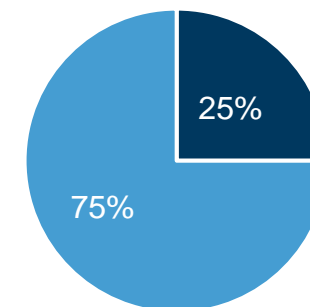
### Enquête en ligne



### Entreprises de la branche : 20 répondants

Dont 75 % ayant complété entièrement le questionnaire

#### Pourcentage de questionnaires terminés



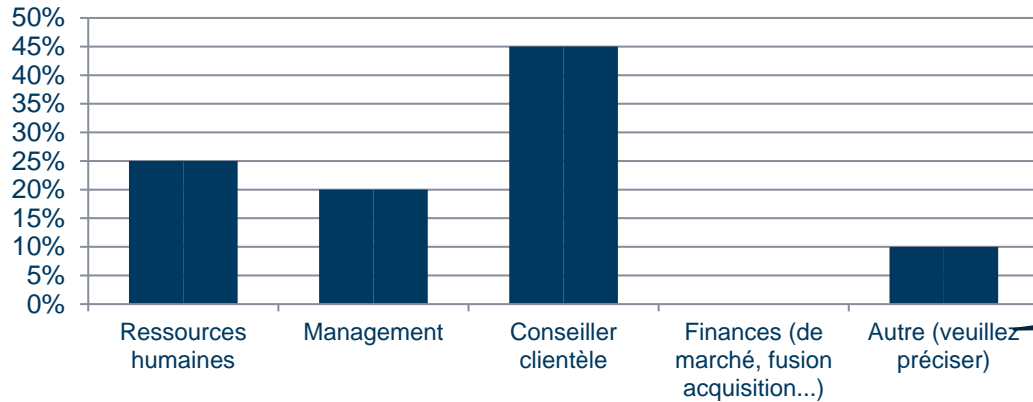
■ Questionnaire terminé

■ Questionnaire non terminé

Des résultats confirmant les analyses issues des entretiens qualitatifs présentées dans le cœur du document

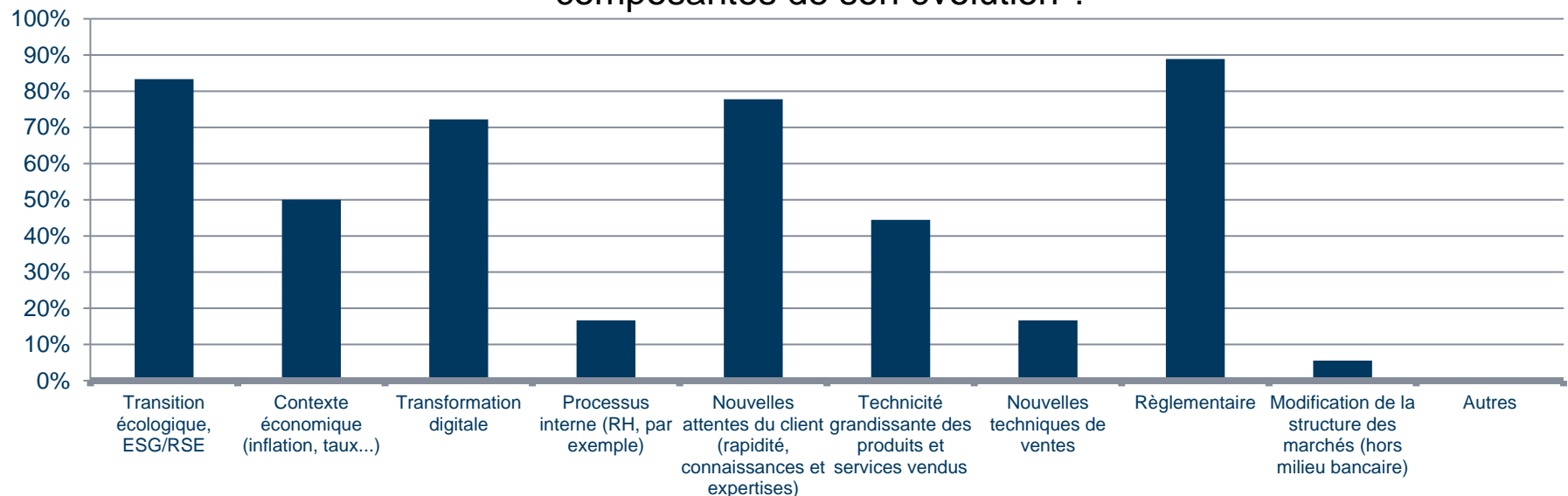


Q1 : Au sein du monde bancaire, dans quelle branche de métiers exercez-vous ?



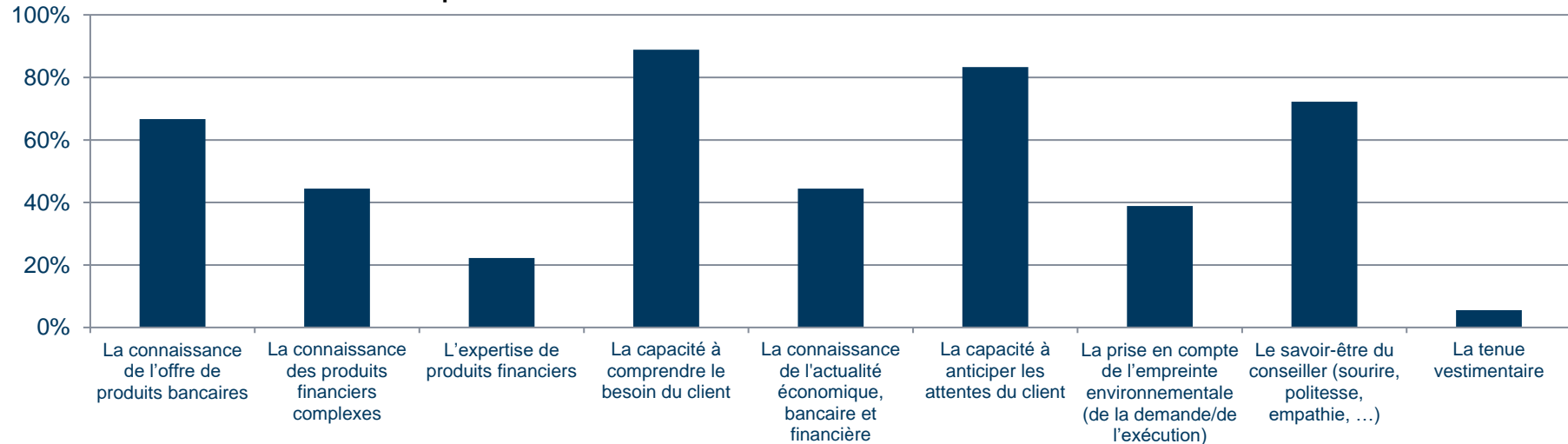
Gestion de patrimoine  
Cash Management

Q2 : Le monde bancaire est en pleine mutation, quelles sont les principales composantes de son évolution ?

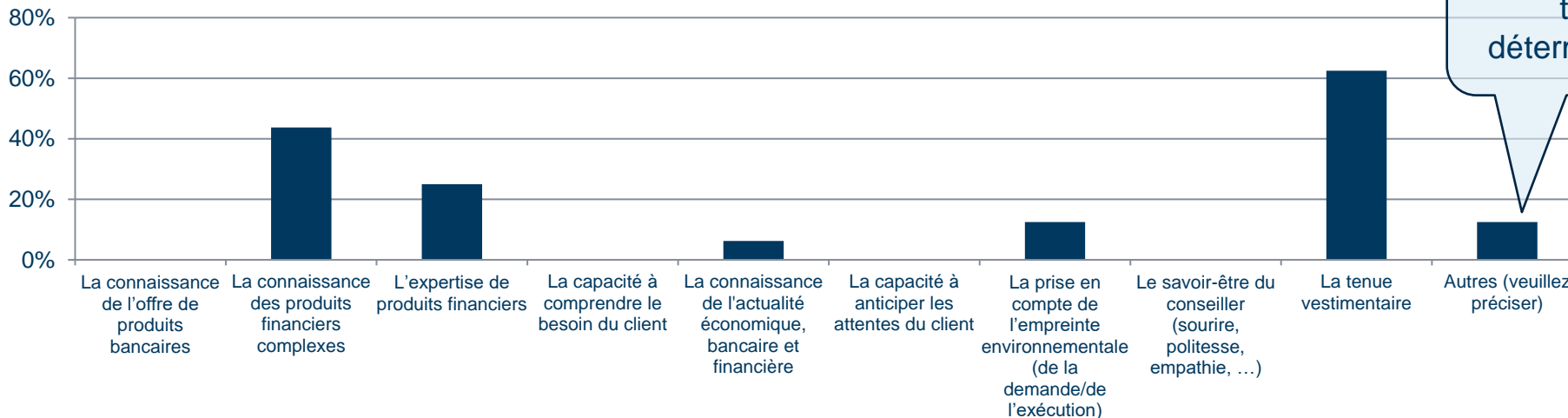




## Q3 : Selon vous, quels sont les éléments cruciaux lors d'un conseil clientèle ?



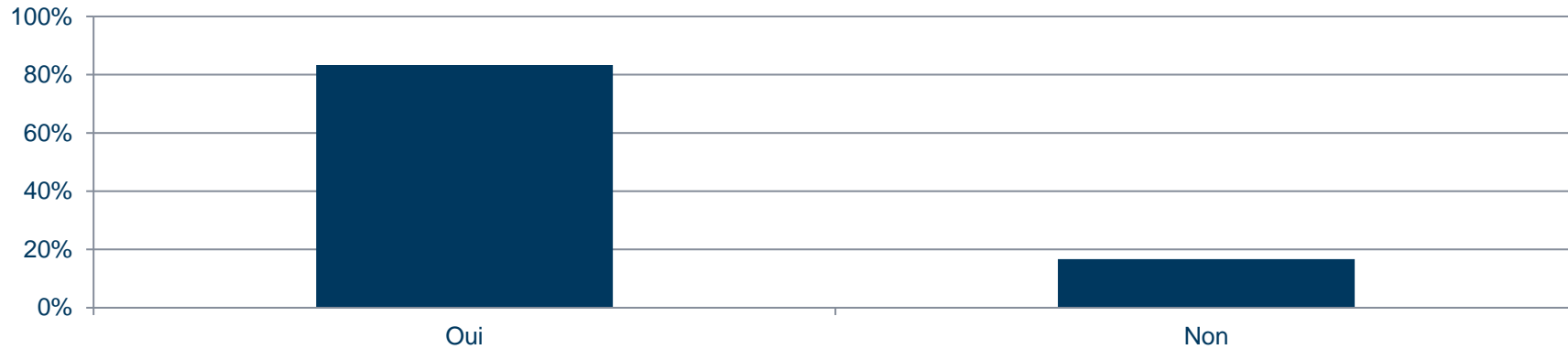
## Q4 : A contrario, quels sont les éléments les moins déterminants lors d'un conseil clientèle ?



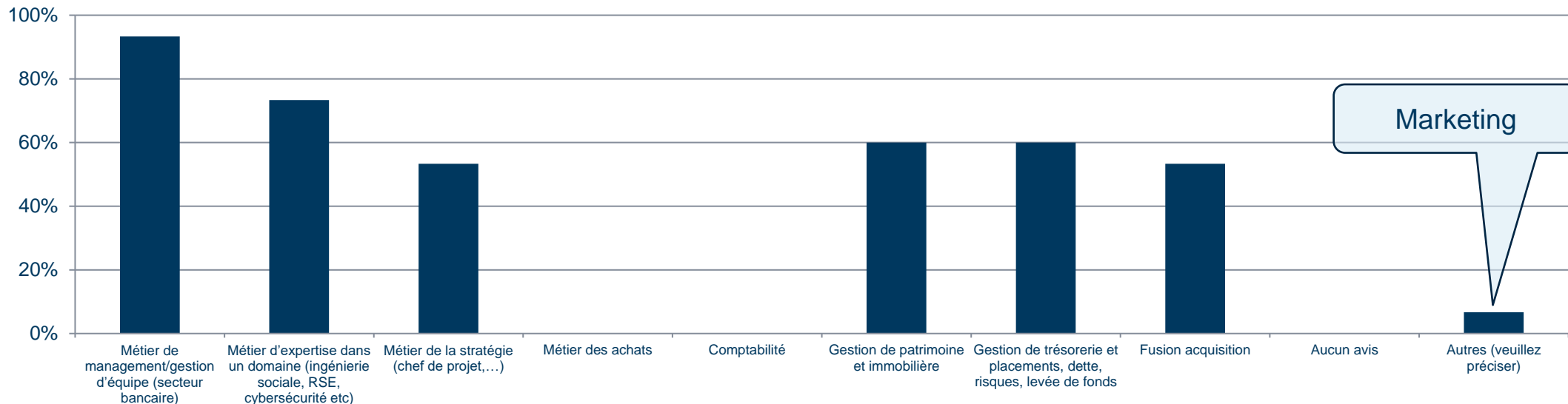
Aucun, ils sont tous déterminants !



Q5 : Existe-t-il de nombreuses passerelles vers d'autres métiers de la banque ?  
 Une passerelle consiste à repérer les accessibilités possibles d'un métier au regard des autres métiers du répertoire, compte tenu de la transférabilité plus ou moins grande d



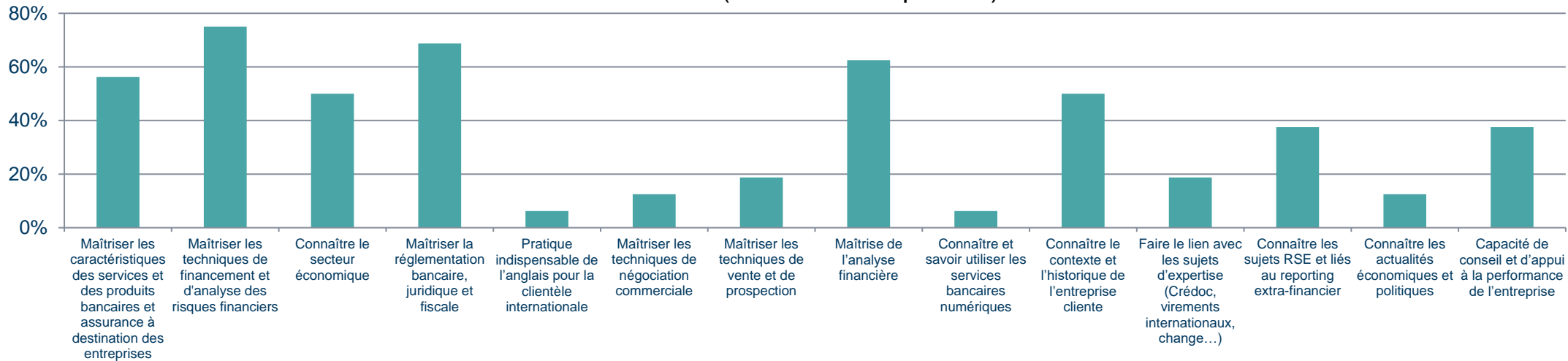
Q6 : Si oui, lesquelles ?



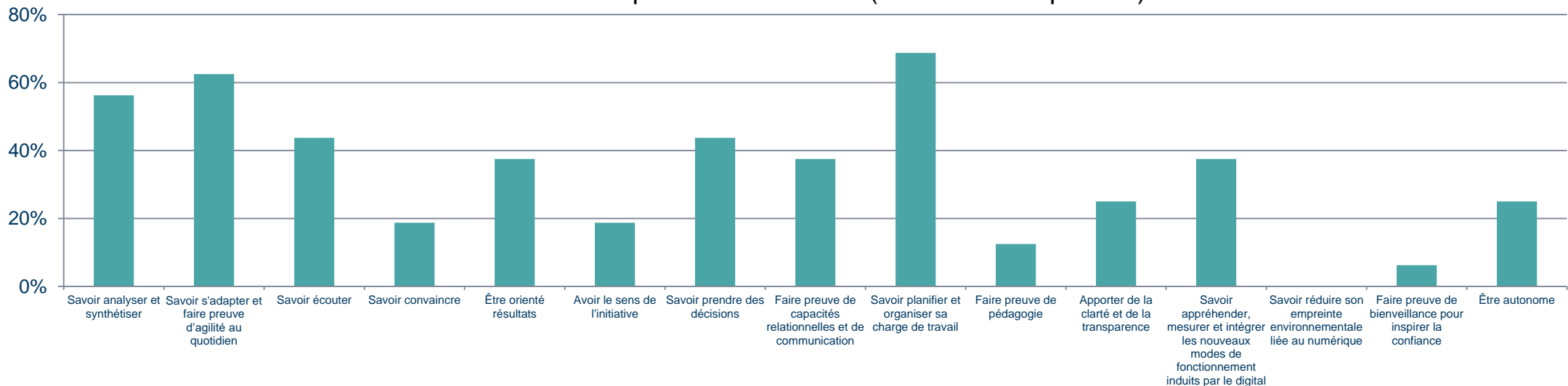
Marketing



## Q7 : Quelles seront d'après vous les 5 connaissances / savoirs clés pour le chargé clientèle entreprises de demain ? (maximum 5 réponses)

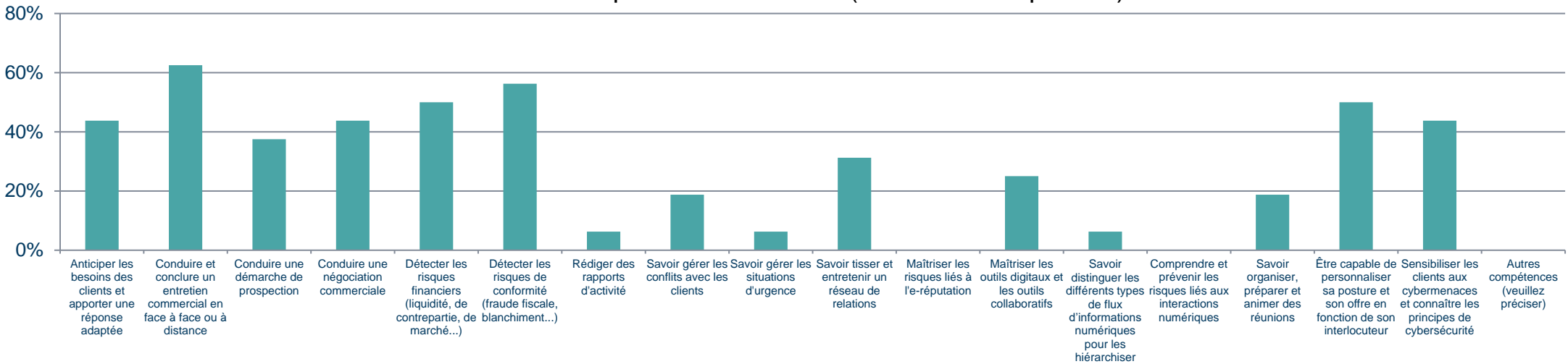


## Q8 : Quelles seront d'après vous les 5 compétences comportementales / savoirs être clés pour le chargé clientèle entreprises de demain ? (maximum 5 réponses)

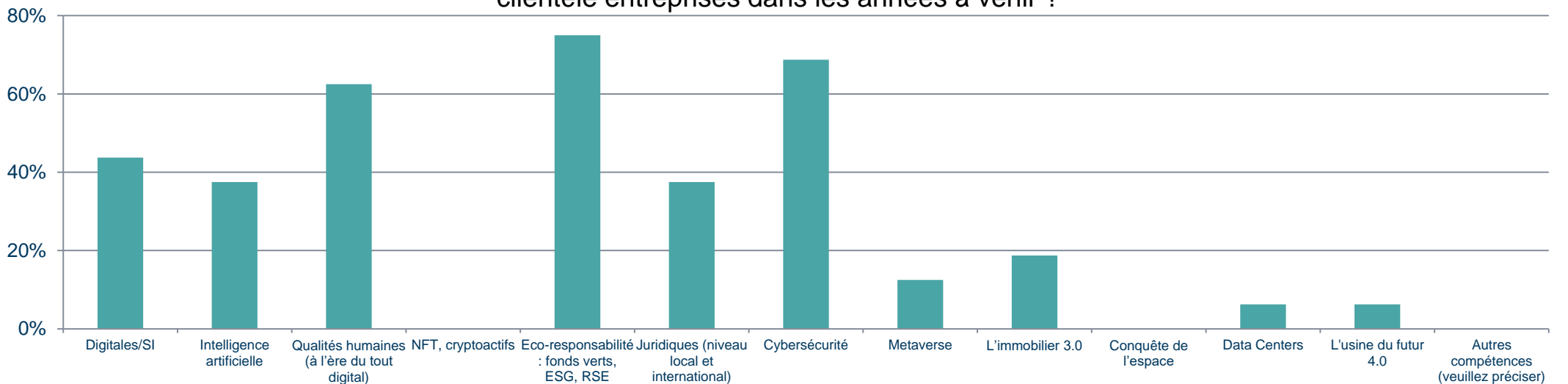




Q9 : Quelles seront d'après vous les 5 compétences opérationnelles / savoir-faire clés pour un chargé clientèle entreprises de demain ? (maximum 5 réponses)



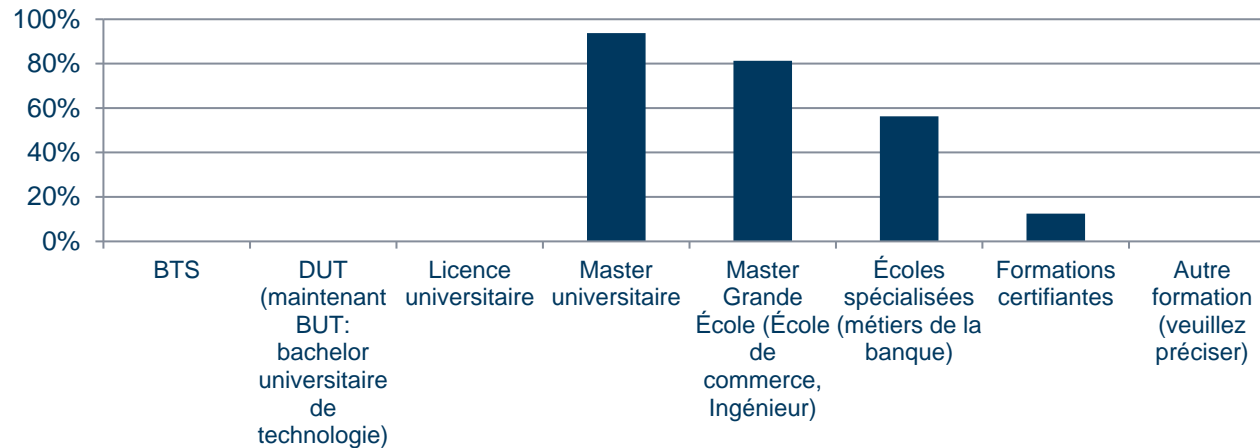
Q10 : Selon vous, quelles sont les nouvelles grandes compétences techniques attendues d'un chargé clientèle entreprises dans les années à venir ?





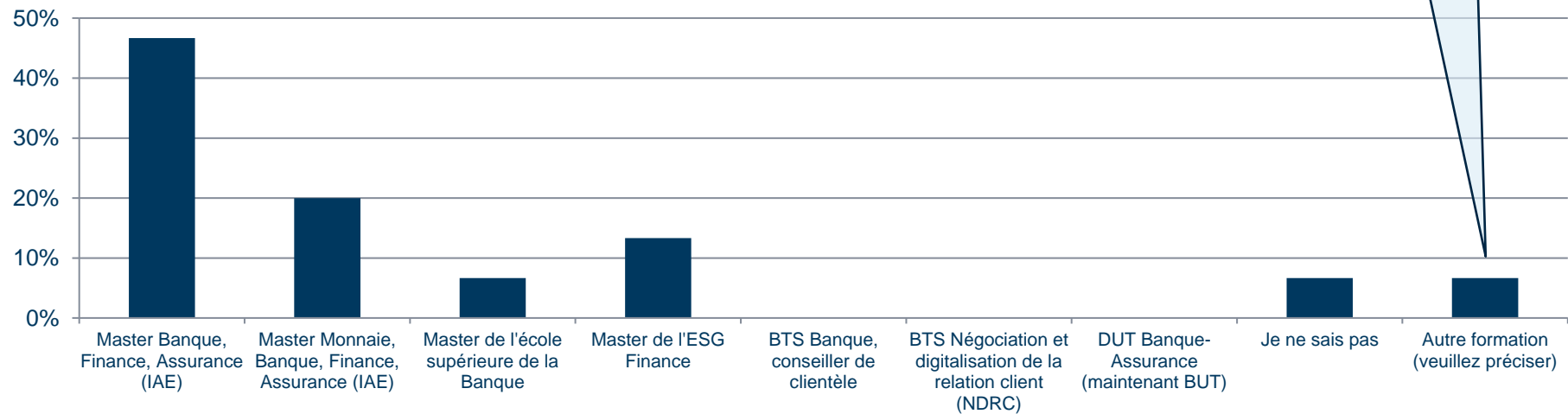


Q11 : Selon vous, quel sera le niveau de formation idéal pour exercer le métier de chargé de clientèle entreprises demain ?  
(maximum 3 choix)



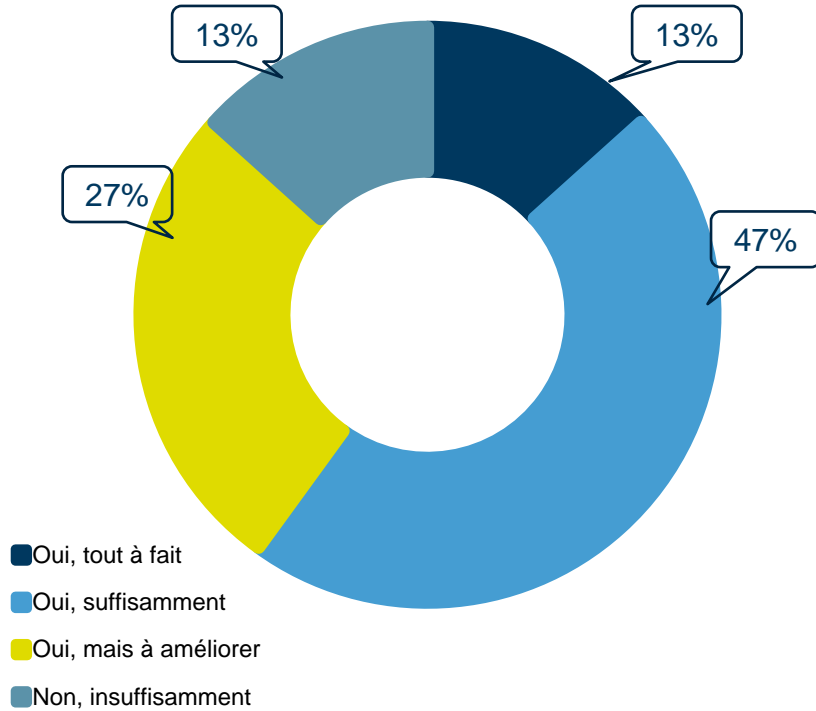
Grande Ecole

Q12 : Si vous en avez connaissance, quelle est la/les formation(s) de référence pour devenir chargé de clientèle entreprises ?

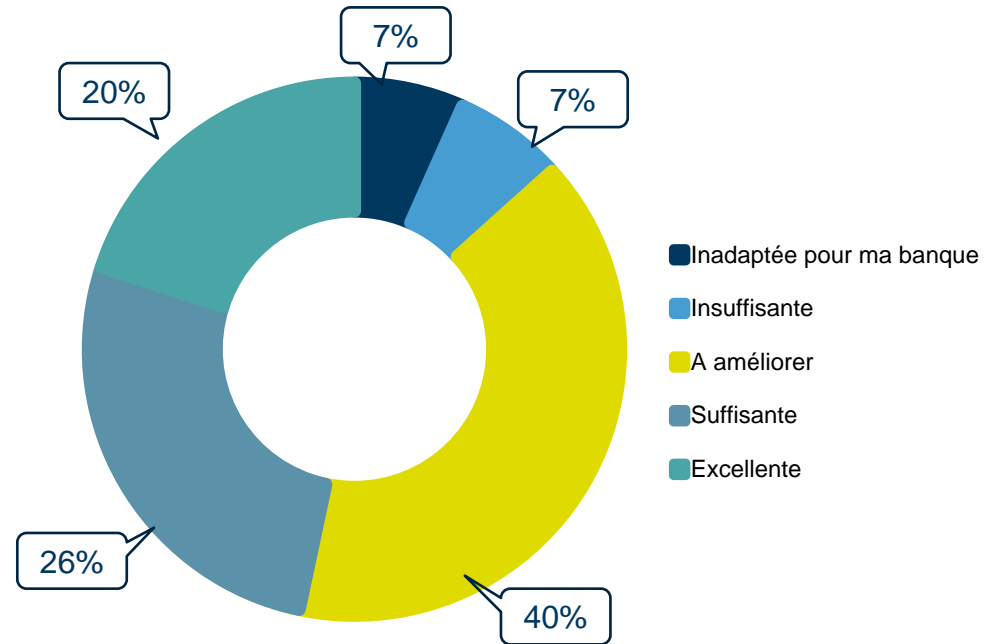




Q13 : Pensez-vous être bien informé sur les formations transverses qui traitent de l'évolution du domaine bancaire et des besoins des entreprises ?

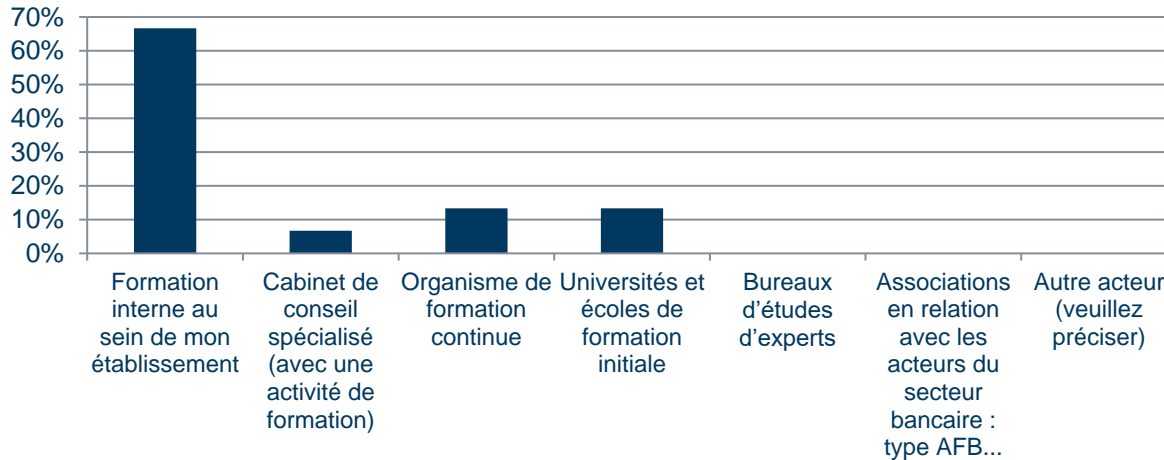


Q14 : Diriez-vous que l'offre de formation à destination des chargés de clientèle entreprises sur l'évolution des besoins des entreprises et du domaine bancaire est...



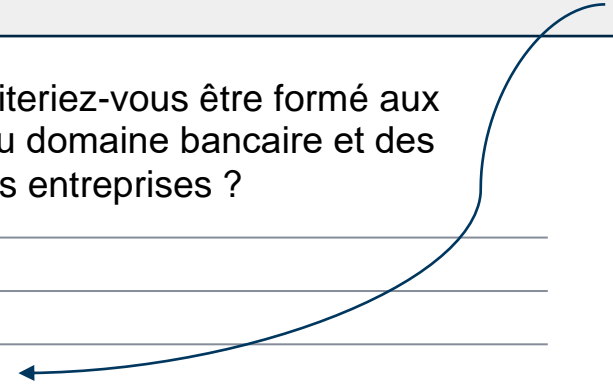
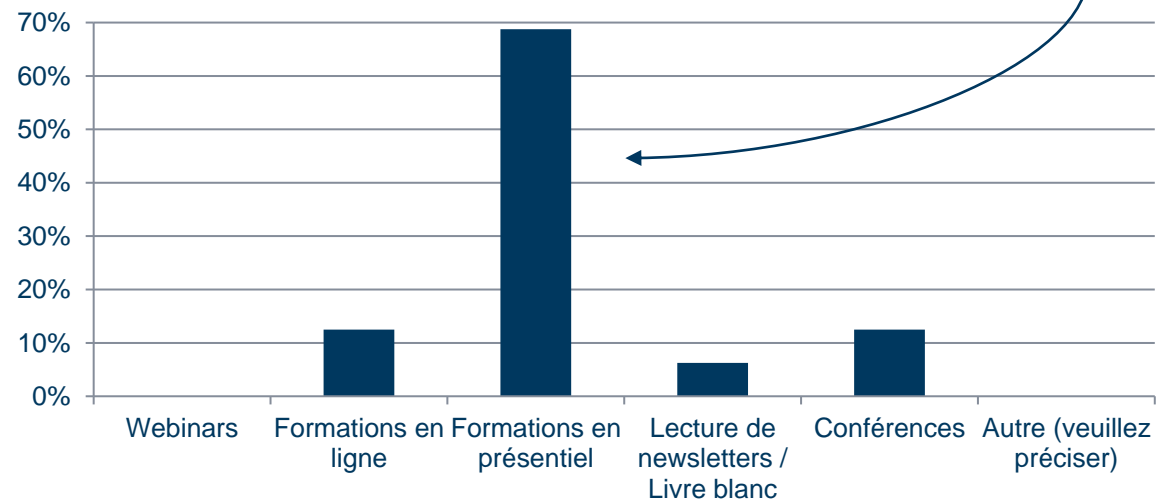


Q15 : Vers quels acteurs vous adresseriez-vous pour une formation de ce type ?



- Une réelle attente de formations en **présentiel** (autant sur les compétences techniques que les soft skills)
- Un constat comparable observé dans d'autres secteurs dans un environnement post covid  
→ Voir également Q17

Q16 : Comment souhaiteriez-vous être formé aux enjeux de l'évolution du domaine bancaire et des besoins des entreprises ?





Q17 : En résumé, quelles améliorations apporteriez-vous à l'offre de formation actuelle (initiale et continue) ?

Formation externe nécessaire car l'interne est insuffisante

Un retour au présentiel

Il faut impérativement palier les lacunes du système scolaire actuel avec des collaborateurs qui ne savent plus rédiger et défendre un point de vue « risqué » ou qui ont des difficultés à allier des compétences techniques ou administratives et des compétences commerciales

Il faudrait recueillir davantage d'informations auprès de la cible des chargés d'affaires entreprises, via notamment le service RH

Plus de présentiel sur le comportemental notamment

Moins de formations réglementaires

Proposer des formations en rapport avec la forte évolution digitale que nous connaissons (posture, mener une négociation via Webcam...)

Une personnalisation des parcours de formation

■ Chargé de clientèle  
■ Manager



**Observatoire  
des métiers de la banque**

## **Responsable de l'Observatoire**

Béatrice Layan

## **Communication**

Mathilde Chastas

18, rue La Fayette 75009 PARIS

[observatoire@afb.fr](mailto:observatoire@afb.fr)

**Retrouvez toutes nos études et publications sur :**

[www.observatoire-metiers-banque.fr](http://www.observatoire-metiers-banque.fr)

**Atlas** OPCO

**Katalyse**   
STRATÉGIE & DÉVELOPPEMENT

**Fincley consulting**