
Etude sur le métier
du chargé de clientèle
entreprises

Synthèse de la mission
Juin 2023



Chiffres clés sur la fonction de Chargé Clientèle Entreprises

- 9 220 Chargé de Clientèle Entreprises en 2021 (presque 5% des salariés de profession bancaire)
- 640 embauches en 2021 (soit 3,5% des embauches CDI dans le secteur bancaire)
- 80,8% de diplômés bac +5 embauchés en CDI,
- 14,7 années d'ancienneté pour un âge moyen de 41,9 ans / 50,6% de femmes

Un quotidien riche, gratifiant mais aussi très prenant

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



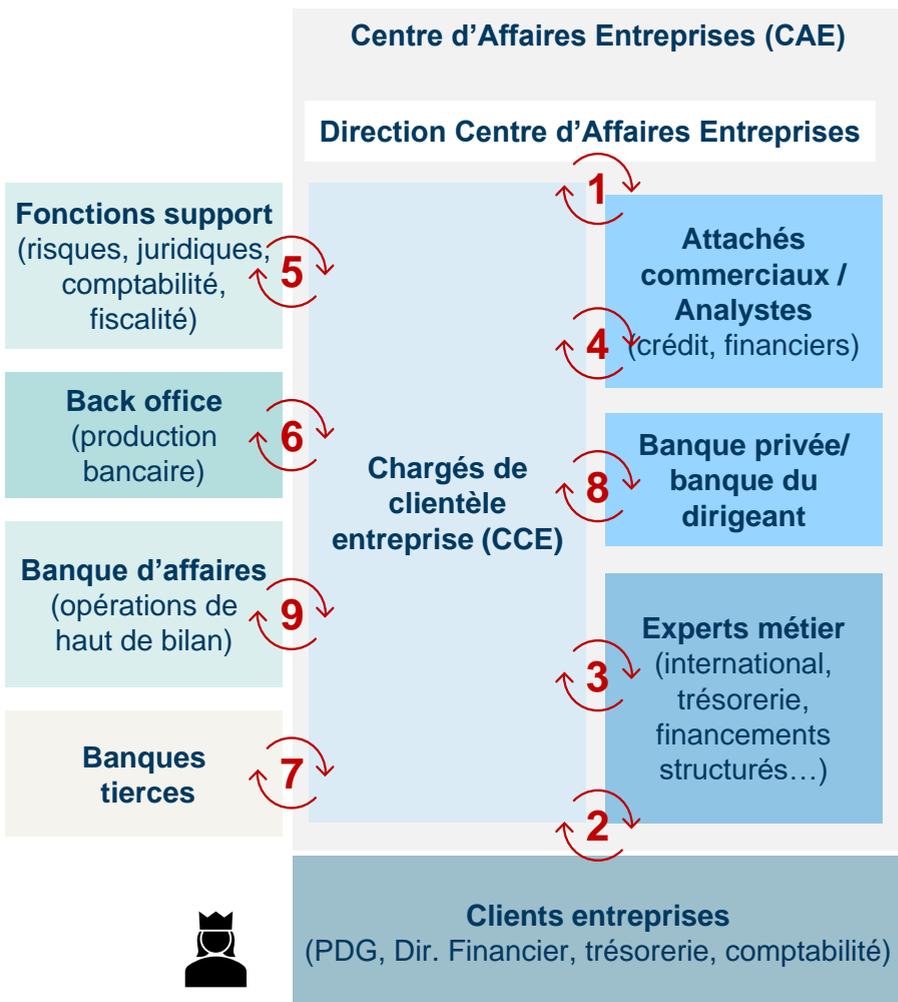
DIFFICULTES

- ▶ 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



Une évolution utile de la fiche métier pour mieux intégrer la réalité d'une activité largement impactée par les phénomènes à l'œuvre

Des salariés en interaction avec de multiples acteurs internes et externes....



... en prise avec les tendances de fond marquant le secteur bancaire, et au contact de clients toujours plus exigeants

► 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



De l'évolution de l'activité.... au nouveau panel de compétences utiles



Importance accrue

- ✓ Produits financiers structurés
- ✓ Sophistication des produits
- ✓ Valorisation des 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

+ : Elargissement des compétences utiles



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
- ✓ Sourcing et tri des informations

= : Importance comparable mais place accrue du numérique

Compétences de demain, vision des interviewés :

75% l'écoresponsabilité (fonds verts, ESG, RSE)

68% la cybersécurité

63% les qualités humaines à l'ère du tout digital

Savoir – Connaissances

Savoir-faire – Compétences opérationnelles

Savoir être – Compétences comportementales

Savoirs numériques



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...

++ : 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
- ✓ Identification de la valeur et de l'impact des données traitées
- ✓ Maîtrise des différents canaux et de l'omnicanal

++ : Digitalisation interne et clients « connectés »



Des questions fondamentales d'attractivité à traiter

- 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



La poursuite des efforts sur le management

- 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 des plans de carrière individualisés



Le sujet de la formation qui mérite d'être exploré

- 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



Des ajustements utiles de la fiche métier

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

Synoptique de plan d'actions

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

Des sujets largement
appréhendés par ailleurs
au sein de la profession



Attractivité du métier de CCE

Relations spécifiques
Management ↔ CCE



Communication sur le métier
de CCE

Evolution de la formation

→ Ajustement de la fiche métier



Management au sein des Ets bancaires appliqué au CCE

Axes du plan
d'actions

Chargé Clientèle Entreprises : Propositions pour faire évoluer à terme la fiche métier



Propositions

- Adopter 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



Mission générales / Propositions

- Insister sur le rôle d'interface du CCE
- Mettre en avant la diversité et complexité des demandes de financement et produits à maîtriser (valeur ajoutée du conseil)



Activités / Propositions

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



Tendances.. / Propositions

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



Environnement / Propositions

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



Profil / Propositions

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



Mobilités / Propositions

- Bien mentionner toutes les mobilités envisageables
- Citer les 4 grandes familles passerelles (les deux principales restant le management et la spécialisation / expertise)



Détails en pages suivantes

