



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

Atlas^{OPCO}



Observatoire
des métiers de la banque

Etude sur l'Accueil Clientèle

Rapport final
Janvier 2024

Pélagie STOLL, Léna MAZZOLENI Fincley Consulting
Marine FRIEDRICH, Gilles MORSCH, Katalyse

Sommaire

Introduction	P. 3
1 – Présentation de la fonction Accueil	P. 9
▶ 1.1 – Etat des lieux et données statistiques sur les métiers de l'Accueil	p. 10
▶ 1.2 – Organisation de la fonction d'accueil et perspectives	p. 16
2 – Evolutions et impacts sur les métiers et les compétences	P. 29
▶ 2.1 – Tendances et évolutions à l'œuvre	p. 30
▶ 2.2 – Prospective sur les métiers et les compétences	p. 38
3 – Politiques RH et offre de formation	P. 51
4 – Plan d'actions et ajustement de la fiche métier	P. 57
▶ 4.1 – Proposition de plan d'actions	p. 60
▶ 4.2 – Ajustement de la fiche métier	p. 67
Annexes	P. 70
▶ Annexe 1 : Sources et contacts	p. 71
▶ Annexe 2 : Données complémentaires	p. 77
▶ Annexe 3 : Synthèse des ateliers de travail d'octobre 2023	p. 89

Introduction

1. Présentation de la fonction Accueil
2. Evolutions et impacts sur les métiers et les compétences
3. Politiques RH et offre de formation
4. Plan d'actions et ajustement de la fiche métier

Annexes

- ▶ **OPCO ATLAS et l'Observatoire des métiers de la Banque, deux acteurs clés au service de la prospective et de l'adaptation des compétences dans le secteur de la banque**



- ▶ **Une part significative des effectifs dédiée aux fonctions d'accueil dans le secteur bancaire**
 - ▶ Des enjeux très importants de montée en compétences liés aux nouveaux parcours clients
 - ▶ Des évolutions majeures en cours de l'environnement, la digitalisation et la relation à la clientèle
- ▶ **La nécessité de bien anticiper les évolutions sur la fonction et les métiers de l'Accueil Clientèle**
 - ▶ Pour assurer un service optimum aux clients des établissements bancaires
 - ▶ Pour renforcer les compétences des salariés
- ▶ **L'objectif de mobiliser des consultants spécialisés, une démarche structurée en trois phases :**
 - ▶ Phase 1 : Cadrage
 - ▶ Phase 2 : Etat des lieux et prospective
 - ▶ Phase 3 : Propositions d'action



Construction des outils

Analyse et veille documentaire
Traitement de données

Phase 2 : Etat des lieux et prospective



43 entretiens au sein de la Branche

Modélisation & Back office consultants

Suivis réguliers et rapport intermédiaire



CP

Phase 3 : Préconisations



CP



Entretiens complémentaires

2 ateliers de travail

Back office consultants

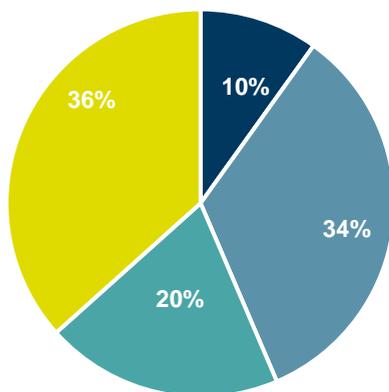
Rapport, synthèse infographie





Entretiens qualitatifs réalisés

Répartition des acteurs interrogés selon leur fonction



- Chargé(e) d'accueil
- Conseiller(e) clientèle
- Direction d'agence
- Autres (dont acteurs formation, cabinet de conseil,...)

111 personnes
contactées...

+ 70 appels
passés

43 entretiens
qualitatifs effectués

+ retours d'information
de premier niveau lors
des prises de RDV
non concluantes

Commentaires

- La prise en compte des spécificités des établissements bancaires
- L'écoute des différents métiers concernés par la fonction accueil
- Un sujet d'intérêt et de préoccupation sur le terrain

Légende



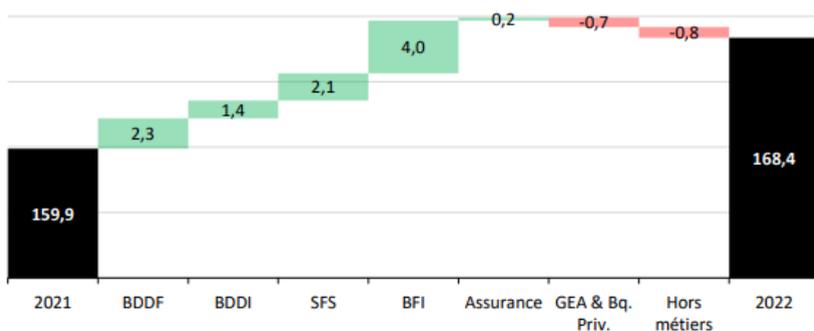
Retours directs des entretiens

Quoi de neuf dans les banques ?

Un bref état des lieux du secteur bancaire

► De très bons résultats en dépit d'éléments exceptionnels

- Les banques françaises ont enregistré en 2022 une hausse de 5,3% de leur PNB, bénéficiant de la hausse des taux et de la poursuite de la croissance des encours de crédits.
- Les banques françaises ont affiché des résultats nets cumulés de 31,9 Md€ soit une baisse de 11% par rapport à 2021.
- Toutes les lignes métiers enregistrent une augmentation de leurs revenus par rapport à 2021 à l'exception de la gestion d'actifs et de la banque privée ; la hausse du PNB provient notamment de la Banque de Financement et d'Investissement (BFI : +4 milliards d'euros) ;
- Les frais de gestion sont en hausse (+5,5 % par rapport à 2021, à 112 milliards d'euros), en lien avec la croissance de l'activité et de l'inflation. Les charges de personnel ainsi que les contributions aux fonds de résolution et de garantie des dépôts figurent parmi les principaux contributeurs à l'augmentation des frais de gestion
- Le résultat d'exploitation courant des banques françaises progresse de 1,7 % (à 46 milliards d'euros), à la faveur de la croissance des résultats de la BFI (+1,2 milliard d'euros), des Services financiers spécialisés (+1,1 milliard d'euros) et de la Banque de détail à l'international (+0,9 milliard d'euros).



Source : communication financière, calculs ACPR ; données en milliards d'euros

► L'équation pour 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 des volumes de crédits aux agents privés.
- Les résultats du premier trimestre 2023 confirment à ce stade la capacité bénéficiaire des six grands groupes. Les revenus, bien qu'en léger repli, se maintiennent à un haut niveau, tandis que le coût du risque demeure faible.

► Un contexte de taux d'intérêt en hausse

- L'un des principaux objectifs de la banque centrale européenne est de contenir l'inflation pour garantir la stabilité des prix car elle favorise la croissance, l'emploi et le pouvoir d'achat. En ce sens, le 21 juillet 2022 la BCE a officialisé sa première remontée des taux depuis 11 ans. Elle met donc fin à une politique monétaire non-conventionnelle de taux d'intérêt négatif. Cette politique s'est poursuivie sur le premier semestre 2023 avec de nouvelles hausses de taux par la BCE.
- L'inflation engendre l'augmentation de la rémunération de l'épargne (principalement réglementée) et par conséquent un coût supplémentaire et le ralentissement économique conduit à une baisse des volumes d'activités.
- Une hausse des taux d'intérêts influence donc les habitudes de consommation, d'investissement et d'épargne.

Quoi de neuf dans les banques ?

Panorama synthétique des nouvelles tendances bancaires



Focus sur la fonction
Accueil plus en avant
dans le document

DIGITAL

- ▶ **La digitalisation des usages bancaires** : fait évoluer les attentes et comportements des clients, ils attendent plus d'instantanéité, d'accessibilité et d'interactions sociales par de nouveaux canaux
- ▶ **Le développement de nouveaux canaux** (comme le chatbot) : renforce l'instantanéité et automatise des tâches à faible valeur ajoutée
- ▶ **La transformation des parcours clients** : permet de développer le selfcare et de faciliter la prise en main des clients dans les opérations courantes
- ▶ **La digitalisation des parcours** : est l'un des chantiers pour améliorer l'expérience client, un parcours qui soit omnicanal, optimisé et personnalisé afin satisfaire les nouvelles attentes clients

PERFORMANCE



- ▶ **La redéfinition du périmètre d'activité** : permet de profiter de relais de croissance (crédits à la consommation, assurances..) et de se focaliser sur les activités à forte valeur ajoutée
- ▶ **L'évolution des banques vers l'open banking** : 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 forte pression réglementaire et de s'adapter aux nouvelles attentes des parties prenantes (clients, investisseurs...)
- ▶ **Le rôle sociétal des banques** : pour assurer un accès aux services bancaires pour la population fragile et garantir leur inclusion

Introduction

1. Présentation de la fonction Accueil

2. Evolutions et impacts sur les métiers et les compétences

3. Politiques RH et offre de formation

4. Plan d'actions et ajustement de la fiche métier

Annexes

1. 1 - Etat des lieux et données statistiques sur les métiers de l'Accueil



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

- ▶ 181 900 salariés en 2022 (baisse de 1,03% comparé à 2021), dont une majorité de femmes (56,9%)
- ▶ Un secteur restant attractif avec près de 24 700 embauches - CDD, CDI, hors alternants - sur l'année 2022...
- ▶ ... à nuancer néanmoins puisque sur la même année 25 100 départs sont intervenus, soit une diminution de 400 collaborateurs

► Métiers de la fonction accueil => emplois type

Conseiller clientèle particuliers / chargé de développement clientèle particuliers

Conseiller assurance "client particulier"

Chargé de relation à distance / conseiller en ligne

Chargé de renfort commercial client particulier

Conseiller "clients séniors"

Chargé de service à la clientèle

Chargé d'accueil

Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession....etc)



Cf. fiche métier
en annexe

► Métiers les plus fréquemment rencontrés couvrant la fonction accueil :

- ▶ Les chargés d'accueil
- ▶ Les conseillers en ligne/ chargés de relation à distance (dans les centres de relation clients)
- ▶ Les conseillers clientèle particulier



Chiffres clés : 7 500 employés - 4,1% des effectifs

► Un métier où les compétences humaines prévalent sur le niveau de diplôme

- 57,9% des embauches sont des CDD
- Les embauches en CDI sont aussi importantes (1/5^e) à Bac + 5 et < Bac + 2
- Parmi les effectifs, 80,7% sont des techniciens
- 51,6% des embauches ont au plus un Bac +2

► Composé essentiellement de profils expérimentés

- 54,1% des employés ont plus de 45 ans
- 13,6% des employés ont moins de 30 ans

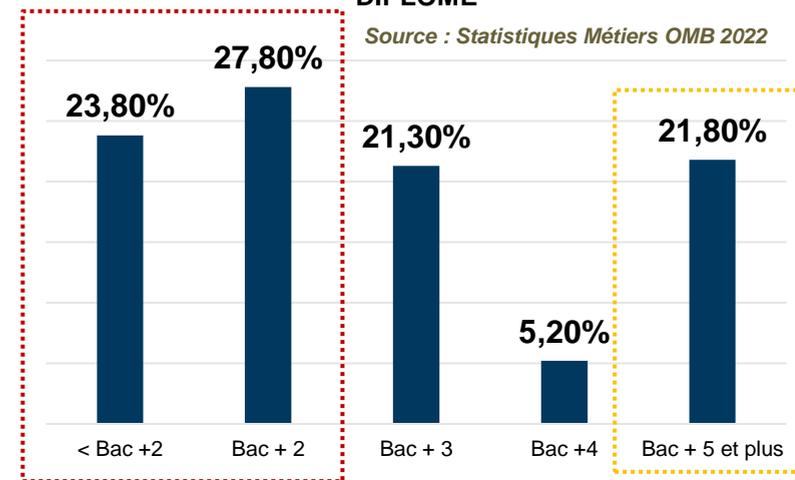
► Polarisé par une ancienneté très longue ou très courte

- 46,5% ont une ancienneté de 20 ans et plus
- 23,8% ont une ancienneté inférieure à 5 ans

► Surreprésenté par les femmes

- 76,7% des chargés d'accueil sont des femmes

RÉPARTITION DES EMBAUCHES CDI PAR DIPLOME



DES PROFILS TYPES



« L'idéal, c'est un jeune de 20 ans que l'on peut faire évoluer mais ce sont, pour une grande part, des personnes qui viennent d'autres métiers, qui ne souhaitent pas être mobiles et peuvent rester longtemps en poste »

Profil des salariés « fonction Accueil »

Les autres métiers de la fonction Accueil



► Chargé de clientèle particuliers

Chiffres clés : 32 490 employés – 17,9% des effectifs

- Une majorité d'employés entre 30 et 44 ans mais une ancienneté inférieure à 5 ans pour 38,4% des employés
- 70,6% de femmes
- 76% de CDI pour 24% de CDD
- 46,8% ont une formation Bac + 2 ou inférieur à Bac +2 alors que 20,2% des effectifs sont des cadres

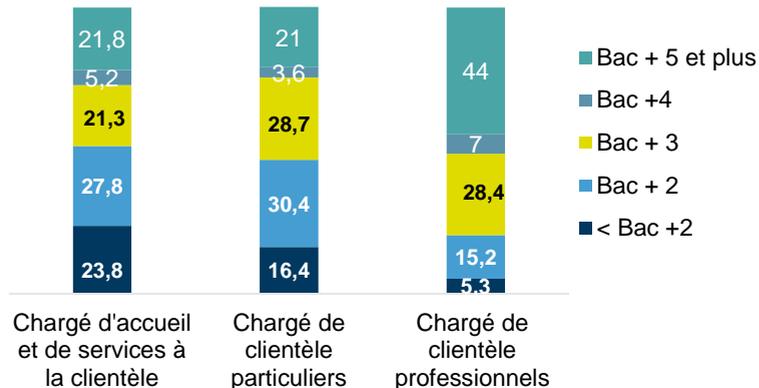
► Chargé de clientèle professionnels

Chiffres clés : 11 680 employés – 6,4% des effectifs

- 54,3% d'employés entre 30 et 44 ans et une ancienneté moyenne de 13,2 ans, sans tranche d'ancienneté qui se démarque
- 61,3% de femmes
- 85,2% de CDI pour 14,8% de CDD
- Seulement 20,5% sont Bac + 2 ou inférieur tandis que 44% sont Bac + 5 ou plus alors que 68,1% des effectifs sont cadres

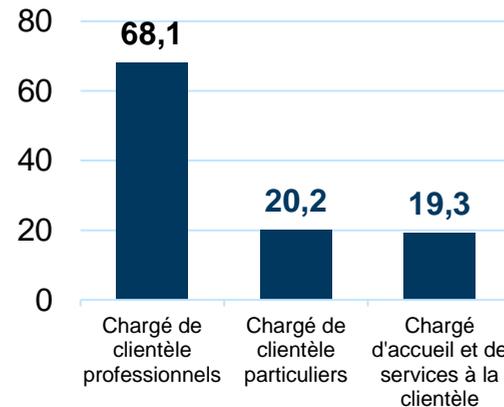
RÉPARTITION DES EMBAUCHES CDI PAR
DIPLOME ET MÉTIER (%)

Source : Statistiques Métiers OMB 2022



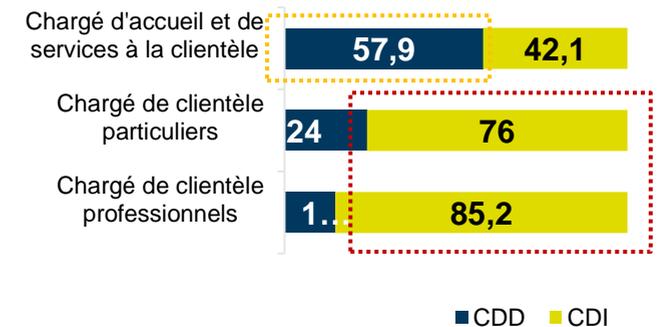
PART DES CADRES PAR MÉTIERS (%)

Source : Statistiques Métiers OMB 2022



PART DES CDI/CDD DANS LES EMBAUCHES (%)

Source : Statistiques Métiers OMB 2022



► Un important turnover

- **34,8% des chargés d'accueil de 2021 ne sont plus en poste en 2022** (contre 14,5% sur l'ensemble de la banque)...
- Part conséquente de nouvelles embauches (25,7% en 2022)
- Diminution de 750 employés en 2022 (7 500 contre 8 250 en 2021)
- Nombreux départs à la retraite et fins de contrats CDD
- Difficulté de recrutement et manque d'attractivité du métier

57,9% des embauches sont des CDD

- Besoin de flexibilité
- Restructurations en cours et recherche du bon modèle de fonctionnement

► Des motifs variés de départ de la fonction

- Des départs à la retraite représentant 41% des ruptures de contrat
 - Majorité des employés qui ont plus de 45 ans. 28 % des départs pour des motifs divers : inaptitudes, décès, licenciement économique ou autres motifs, rupture période d'essai, mise à la retraite etc.
- 28% de démissions

Structure des départs CDI par métier-repère selon le motif en 2022 (%) : AFB, Profil de branche 2022



► ...et d'une mobilité plus faible que pour les autres métiers

- 890 mobilités soit 4% de l'ensemble des mobilités au sein de la branche
- Une mobilité des salariés de 11,9%, inférieure à la moyenne de 12,6% en banque
- Seulement 3% des CDI ont pour motif de départ une mobilité intra-groupe
- Une grande partie du personnel ne souhaitant pas évoluer : 46,5% ont une ancienneté de 20 ans et plus, alors que les évolutions de poste sont encouragées



Voir chapitre sur les passerelles et parcours en partie 3

« Chargé d'accueil banque »

Emploi	07/21 à 07/22	07/22 à 07/23
Chargé d'accueil banque	4 923	4 128
Dont Nombre des stagiaires et alternants	90 (1,8%)	42 (1%)
Dont Remplacement, Interim, CDD	3 160 (64,2%)	2 355 (57%)
Dont CDI	1 048 (21,3%)	1 217 (29,5%)

► Formation requise

- Plus de 4 800 offres d'emploi adressées aux titulaires d'un bac +2 ou bac +3 toutes spécialisations confondues (soit environ 55% des annonces)
- Environ 2 200 offres ne précisant pas la nature du diplôme souhaitée. Grand nombre d'annonces précisent recruter en fonction de la motivation du profil et valorisent les expériences passées (environ 25% des annonces)

- **Des pics d'offres d'emploi entre mai et septembre lors des départs en vacances. Une majeure partie des annonces sont postées par les agences d'intérim cherchant des chargé(e)s d'accueil pour la saison estivale en renfort aux équipes réduites.**

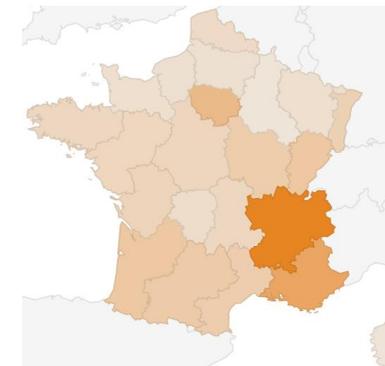
► Top 3 des employeurs

- Groupe Crédit Agricole
- BPCE
- BNP Paribas



► Localisation des offres d'emploi recensées

- Concentration des offres sur les territoires frontaliers au sud de la France (concurrence de la suisse très marquée)



► Compétences professionnelles phares recherchées

- Services bancaires
- Accueil du public
- Gestion de la relation clients

► Compétences humaines recherchées

- Compétences interpersonnelles
- Esprit d'équipe
- Adaptabilité

1. 2 – Organisation de la fonction Accueil et perspectives



► **Un panel important de tâches confiées à l'accueil, en évolution régulière avec l'essor du digital**

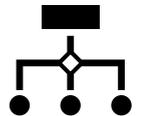


► **Des organisations spécifiques à chaque établissement bancaire, héritage de l'histoire et reflet de stratégies propres**



► **De nombreuses restructurations en cours ou changements organisationnels**

- Un poste fixe et dédié durant de longues années avec un fonctionnement en accueil partagé initialement instauré lors des congés d'été
 - Du pôle accueil dédié auparavant à l'entrée, un simple comptoir actuellement
- Un accueil « mutualisé » également adopté dans plusieurs établissements bancaires à l'année afin d'optimiser cette fonction : la fonction accueil est ainsi tournante entre les différents postes au sein de l'agence selon un planning établi au préalable par les directeurs d'agence
 - Espaces de coworking ouverts, mais également salles fermées à réserver en amont pour davantage de discrétion
- Des tentatives de réorganisation de l'accueil abandonnées : ex : la mise en place de tablettes numériques à la place du chargé d'accueil....



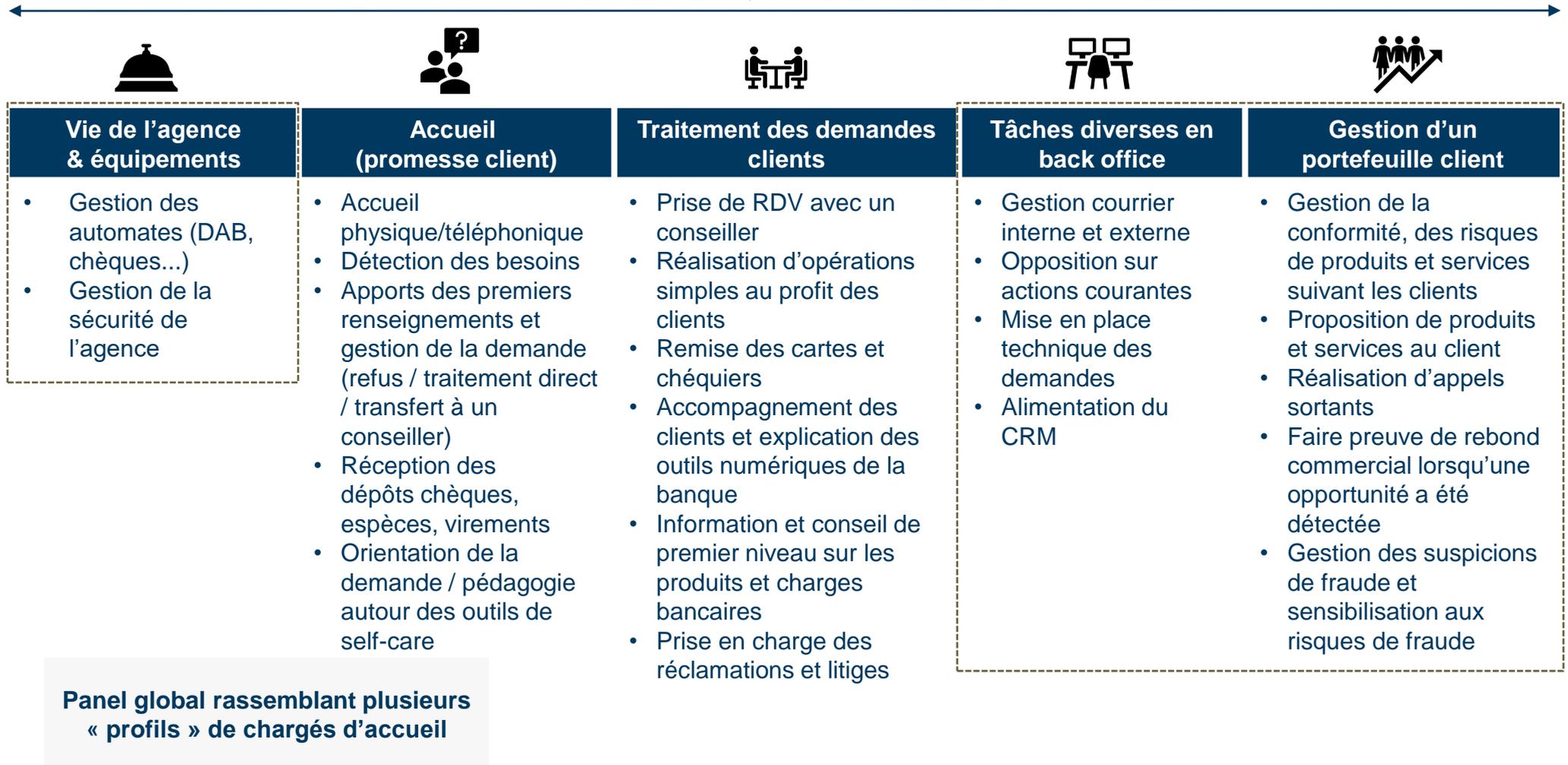
► **Une fonction Accueil au cœur d'un écosystème interne complexe et mouvant**

- Des liens importants entre la fonction accueil et les conseillers clientèle particuliers
 - Relai d'informations (satisfaction, informations...)
 - Générateur de ventes additionnelles et de leads commerciaux
- Des connexions entre la fonction accueil physique, les conseillers à distance et les outils digitaux





TÂCHES QUOTIDIENNES



En marge des fonctions classiques de l'accueil

Activité de la fonction Accueil

Evolution constatée et place de l'automatisation



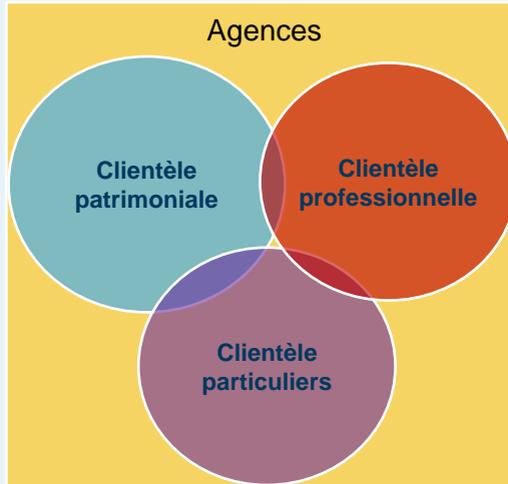
Illustration sur quelques activités emblématiques de la fonction accueil

	Fréquence	Part automatisée	Commentaire sur la tendance
Remise cartes et chéquiers	■ ■ ■ ■ □	■ ■ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> • Stable, la remise se fait notamment par envoi de courriers.
Dépôt chèques, espèces, virements	■ ■ ■ ■ □	■ ■ ■ ■ □	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse, si le chèque et les espèces semblent en baisse, les virements se poursuivent notamment grâce aux applications mobiles
Renseignement service de base	■ ■ ■ □ □	■ ■ ■ ■ □	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse, avec les FAQ, les chatbots, le développement des applications, le client est de plus en plus autonome
Prise de rendez-vous avec les conseillers	■ ■ □ □ □	■ ■ ■ ■ ■	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse, la prise de rendez-vous se fait davantage par les applications mobiles ou le site internet
RDV demande à forte valeur ajoutée (financement, investissement)	■ ■ ■ ■ ■	■ □ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> • Stable, les rendez-vous se font toujours avec son conseiller clientèle
Souscription produit	■ ■ ■ ■ □	■ ■ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> • Stable, les souscriptions se font principalement en agence bien que certaines soient possibles en ligne
Prise en charge des réclamations et litiges	■ ■ □ □ □	□ □ □ □ □	<ul style="list-style-type: none"> • Stable, dans ce type de cas le contact client reste privilégié



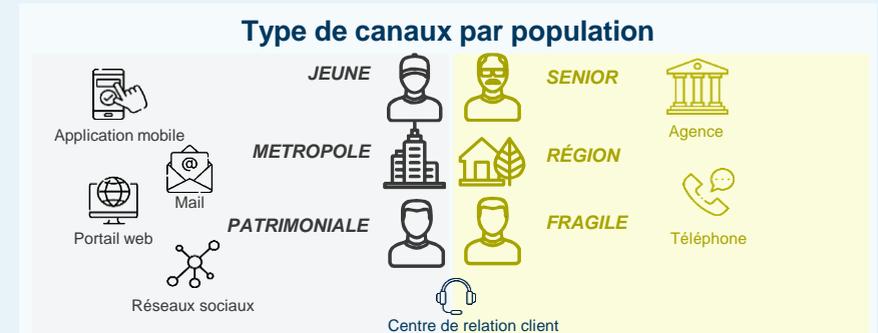
Découpage du marché

Un découpage du marché et des segments hétérogènes variant selon la localisation, l'âge ou encore les revenus. Selon ces découpages, les canaux de communication utilisés et les motifs de contact diffèrent, l'offre de service doit donc s'adapter.



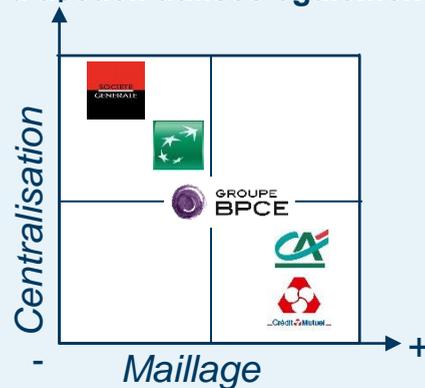
Canaux et segmentation

Avec une approche omnicanale pour la plupart des banques, l'utilisation des canaux est hétérogène selon les différentes populations en fonction de leur âge, de leurs revenus et de leur localisation



Maillage et organisation

Selon l'ancrage territorial et la localisation, l'organisation des banques est impactée : les horaires d'accueil en agence peuvent différer, les outils d'accueil utilisés également.



Ambassadeur de la banque et appui commercial

Le rôle du chargé d'accueil et son périmètre d'intervention évoluent selon les banques. Il reste néanmoins pour toutes le premier contact client avec la banque et a donc un rôle essentiel dans la relation client.





Des variables structurantes pour définir la fonction accueil de chaque banque...

Historique et stratégie de l'établissement

- Nature du réseau « physique » : ancrage et maillage territorial
- Nombre d'agences
- Personnels en postes
- Différenciation avec les banques en ligne (parfois au sein du groupe)

Promesse clients « Accueil », parcours proposés

- Promesse clients : réactivité et disponibilité (horaires...)
- Parcours type construit
- Rôle assigné aux agences
- Configuration des agences (ex : développement openspace)
- Place des outils digitaux
- Mission et rôle des Centres de Relations Clients

Segmentation de l'offre et organisation liée

- Segmentation de la clientèle particuliers
- Segmentation de la clientèle patrimoniale
- Segmentation de la clientèle professionnelle

Politique RH au sein des établissements

- RSE et QVCT
- Négociation avec les IRP

.....Une organisation de la fonction accueil quoi qu'il en soit à géométrie variable selon la zone de chalandise

Approche différenciée de l'accueil par profil d'agences. Critères de segmentation

- Taille
- Localisation géographique et clientèle liée
- Organisation mise en place à l'échelle géographique donnée

➔ 3 ou 4 profils types d'agences bien souvent

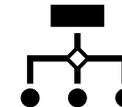


Cf. page suivante

Marges de manœuvre modestes laissées au management de proximité, liées à la vie de l'agence

Trois tendances de fonds / Traits communs

- Stabilisation et/ou diminution des personnels d'accueil
- Omnicanal et agence au sein d'un parcours
- Expérimentation en cours / permanente pour trouver le bon modèle, s'adapter aux besoins clients et accompagner les progrès technologiques



► Fonction Accueil et promesse de valeur pour les clients

- Une présence au service des clients afin de les accompagner dans leurs opérations quotidiennes et dans leurs projets
- Une solution « clé en main » pour tout client se déplaçant en agence (ou le cas échéant un numéro qui permettra de débloquent la situation si l'agence n'a pas directement la solution)
- Une promesse de valeur propre à chaque banque (temps de réponse, plage horaire...). Notion d'accueil physique essentiel pour marquer la différenciation vis-à-vis des banques 100% en ligne
 - Première impression, premier ambassadeur
 - Rôle clé aussi en matière de vente et fidélisation
- En résumé « Davantage de digital au quotidien et davantage d'expertise en agence »

► Des clients en agence dont le profil a par ailleurs changé, des personae qui se dessinent



Les jeunes ou « néo-bancarisés » qui ne connaissent pas le fonctionnement



Les publics aux demandes particulières, réalisables uniquement en agence



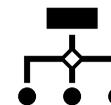
Les personnes âgées qui n'utilisent pas les outils informatiques et préfèrent se rendre en agence



Les personnes en difficultés économiques et sociales, parfois dans l'incapacité d'utiliser des outils numériques, avec le besoin d'avoir un contact physique

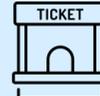
► QVCT / promesse de valeur pour les salariés : un paramètre bien entendu à prendre en considération

- Des avantages liés au secteur, à chaque établissement (primes, tickets restaurant, chèques vacances, challenges collectifs...)
- Un poste par essence non compatible avec le télétravail souvent perçu dans le monde du travail comme un nouvel acquis social
 - Hors centre de relation client téléphonique (télétravail partiel)
- Le réaménagement / travaux de rénovation des agences et des espaces d'accueil. De nouvelles configurations - open space parfois –facilitant le partage d'expérience mais posant aussi de nouveaux défis sur la gestion de la confidentialité



Polyvalence du chargé d'accueil

Taille des agences

	 Accueil mixte	 Accueil volant	 Accueil fixe
Stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Poste de chargé d'accueil et de conseiller bancaire combiné 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de poste de chargé d'accueil dédié • L'accueil est l'affaire de tous au sein de l'agence 	<ul style="list-style-type: none"> • Poste de chargé d'accueil conservé
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle mixte • Plages horaires dédiées à l'accueil et dédiées aux rendez-vous • Borne d'accueil/automate 	<ul style="list-style-type: none"> • Le directeur de l'agence définit la fréquence et l'organisation de l'accueil • Guichet d'accueil partagé 	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle dédié • Guichet d'accueil fixe • Automates
Rôle de l'accueil	<ul style="list-style-type: none"> • Réception et qualification des demandes • Gestion d'un portefeuille client adapté 	<ul style="list-style-type: none"> • Réception et qualification des demandes • Gestion d'un portefeuille client 	<ul style="list-style-type: none"> • Réception et qualification des demandes • Traitement des opérations courantes • Prise de rendez-vous



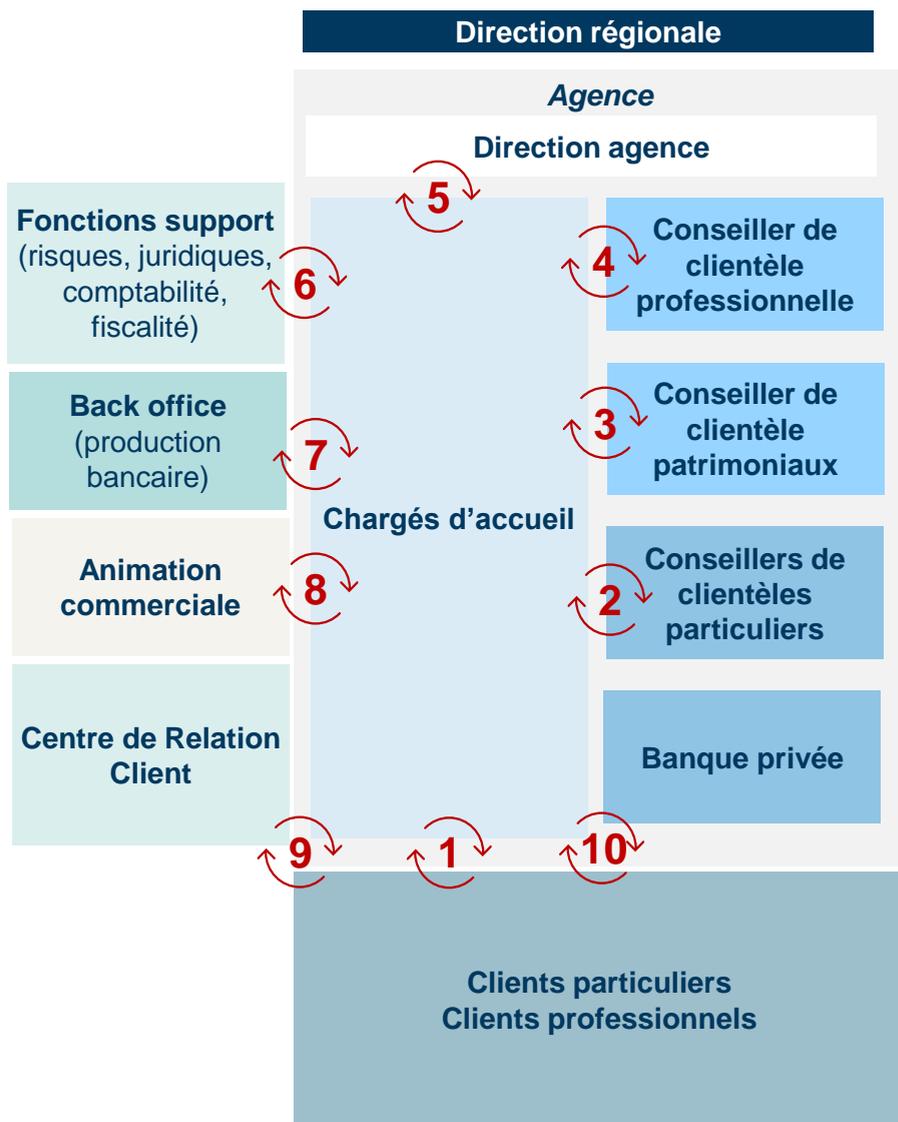
Les banques ont entamé des travaux d'aménagement pour s'adapter à leur nouveau modèle organisationnel : on retrouve désormais des espaces de coworking dans certaines agences versus des bureaux fermés. De la même façon, l'accueil a évolué avec la mise en place de « bars d'accueil » avec des meubles et des assises hauts.

Modélisation de la fonction Accueil ⇔ Autres Services

Focus clientèle des particuliers



► Fonction Accueil et schéma des parties prenantes



► Le chargé d'accueil interagit avec l'ensemble des conseillers, des responsables et le directeur, véritable fer de lance il est un relais au sein de la banque.

1. Chargé d'accueil - clients

- Accueil du client et renseignement
- Réponse aux questions des clients sur les opérations bancaires
- Proposition de produits et de services aux clients

2. Chargé d'accueil - Conseillers particuliers

- Gestion des rendez-vous et des fichiers commerciaux
- Sollicitation pour traiter une opération / un cas client

3. Charge d'accueil - conseillers patrimoniaux

- Sollicitation des experts pour répondre de manière optimale aux besoins clients.

4. Chargé d'accueil - conseiller professionnel / entreprise

- Sollicitation pour traiter une opération / un cas client

5. Chargé d'accueil - direction d'agence

- Formation sur les produits et services de l'agence
- Organisation de l'accueil

6. Chargé d'accueil - Fonctions support

- Demandes spécifiques selon les besoins

7. Chargé d'accueil - Back office

- Demande de réalisation des opérations.

8. Chargé d'accueil - Animation commerciale

- Formation sur les produits, sur la stratégie commerciale

9. Centre de Relation Client - clients

- Réponse aux questions des clients sur les opérations bancaires

10. Banque privée - clients

- Gestion du portefeuille client



► « Bascule/mix » du poste de chargé d'accueil vers le poste de conseiller particulier

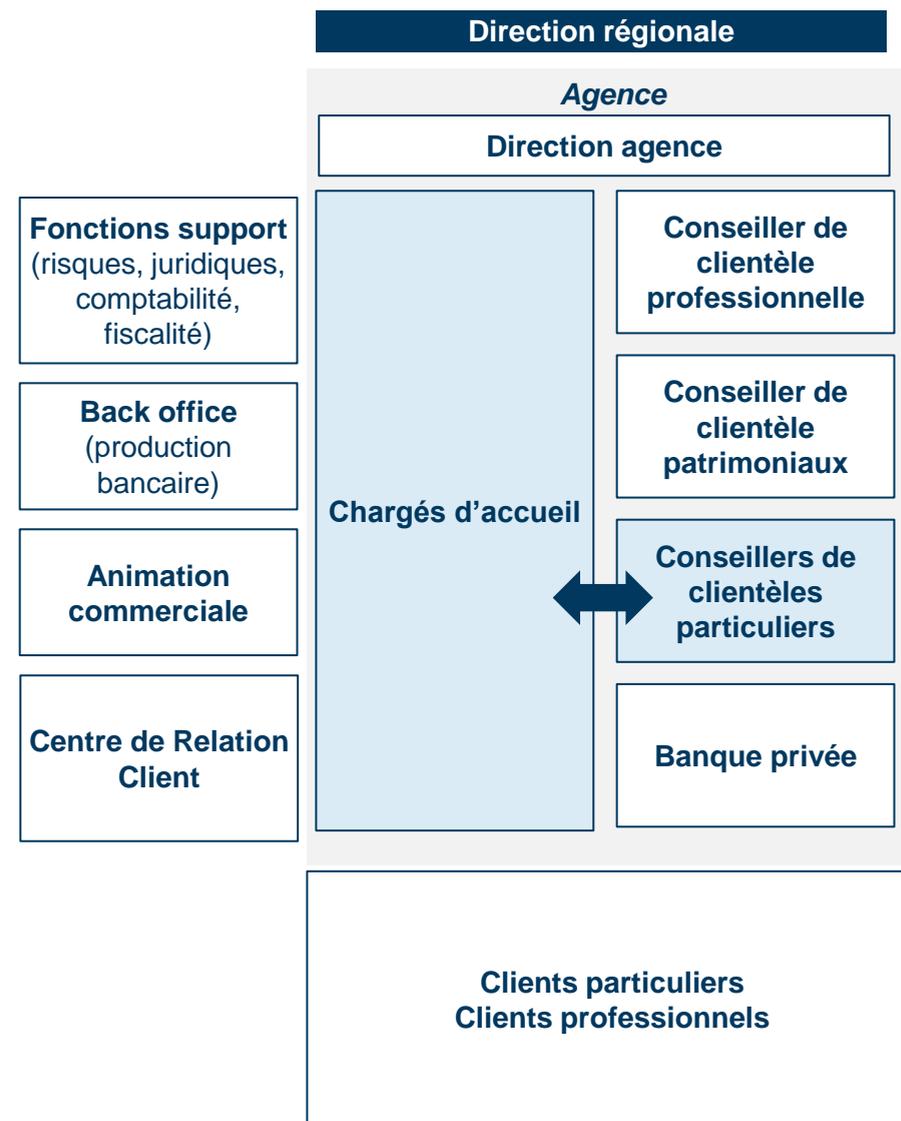
- Mise en place de la gestion d'un portefeuille adapté
- Accélération de la montée en compétence sur les produits et les services



Afin d'améliorer la satisfaction client et de rendre le « poste plus intéressant », un certain nombre de banques ont fait le choix de supprimer le poste de chargé d'accueil pour un poste de conseiller commercial / clientèle particulier « junior ».

Ce poste permet une meilleure connaissance des produits et des services et a pour objectif d'améliorer la qualité de réponse apportée à l'accueil.

Par ailleurs, les clients étant de plus en plus autonomes, ils attendent la plupart du temps plus d'expertise lorsqu'ils se déplacent en agence.



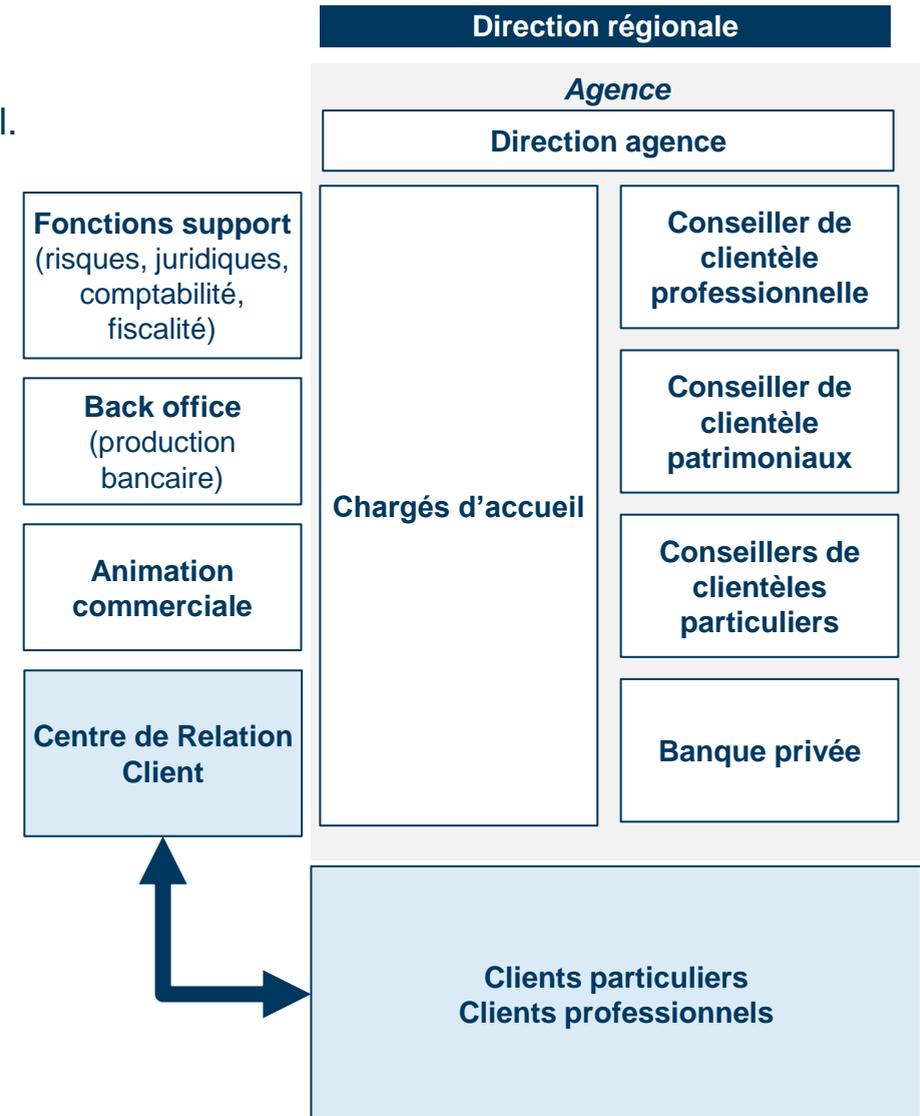


► Renforcer les canaux digitaux avec les CRC

- ▶ Délivrer la même qualité de réponse et de service en distanciel.
- ▶ Gestion des opérations simples/à faible valeur ajoutée



Avec le renforcement des canaux digitaux et la baisse de la fréquentation des agences, les CRC ont vu leur flux traité augmenter. Désormais les clients passent moins en agence pour des opérations simples, les CRC permettent donc de prendre en charge une partie de l'activité. Les CRC sont aussi des entités qui attirent certains collaborateurs de par le télétravail possible.





► Le développement de l'omnicanal

- La digitalisation des parcours permet l'utilisation d'une multitude de canaux pour interagir avec sa banque
- Les personnes en charge de l'accueil devront savoir suivre et s'interfacer avec ces parcours



Désormais, la chaîne de valeur d'un parcours client ne se trouve plus intégralement dans le canal historique que sont les agences bancaires. Ainsi de nouveaux parcours clients émergent et peuvent se concrétiser sur plusieurs canaux selon les types de demandes.

L'ouverture des parcours à plusieurs canaux permet certes de libérer du temps commercial de la part des conseillers/chargés de clientèle, or cette évolution requiert également un excellent niveau de connaissance des parcours de la part de ces collaborateurs.

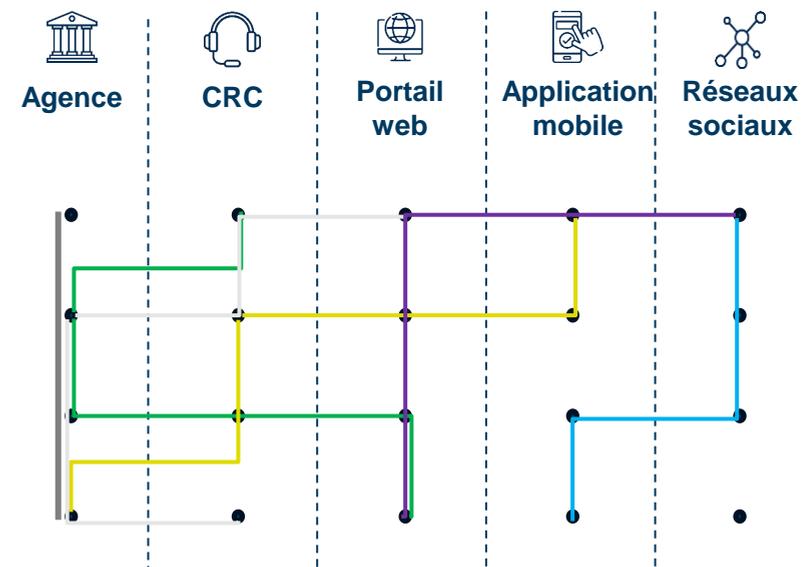
Informations

Conseil

Achat

Après-vente

Illustration de parcours





RELATIONS

- ▶ Relai privilégié entre les clients et les conseillers clientèle
 - ▶ Relation étroite avec le client : premier contact au sein de la banque
 - ▶ Travail collectif avec les conseillers clientèle
- ▶ Fonction au cœur de l'agence et des interactions

OUTILS

- ▶ Outils de travail collaboratifs type Teams, Skype,...
- ▶ Outils de communication (téléphone, ordinateur, tablette,...)
- ▶ Logiciels propres à chaque banque utilisant l'intelligence artificielle
- ▶ Outils informatiques facilitant/automatisant certains processus

RYTHME

- ▶ Augmentation de la charge de travail due à la réglementation notamment (davantage de procédures de sécurité,...)

FIERTES

- ▶ Polyvalence qui permet de rencontrer une variété de clients et de problématiques
- ▶ Rôle d'accompagnateur des clients
- ▶ Réel soutien aux collègues conseillers qui peuvent avancer davantage dans leurs tâches si le chargé d'accueil gagne en autonomie et compétence



DIFFICULTES

- ▶ Être patient et garder son sang-froid face aux clients irrités se rendant en agences pour des réclamations
- ▶ Gérer les incivilités dans les zones difficiles notamment
- ▶ Alternier entre l'afflux de clients en physique et les appels téléphoniques en limitant l'attente

VIE MA VIE DE CHARGÉ D'ACCUEIL

Introduction

1. Présentation de la fonction Accueil
- 2. Evolutions et impacts sur les métiers et les compétences**
3. Politiques RH et offre de formation
4. Plan d'actions et ajustement de la fiche métier

Annexes

2.1 – Tendances et évolutions à l'œuvre



► Satisfaction client

- ▶ Attentes de **libre-choix**, d'**immédiateté** et de **simplicité**
- ▶ Demande de **parcours omnicanaux** sans coutures
- ▶ Augmentation de la **valeur ajoutée** à apporter par le **personnel d'accueil** (vs. Outils digitaux)
- ▶ **Personnalisation** des offres et des interactions



PESTEL intégral en annexes



► Digitalisation

- ▶ **Généralisation** des applications, développement des chatbots, du selfcare, développement de IA...
- ▶ Renforcement du besoin d'**outils digitaux, omnicanaux**
- ▶ Croissance des besoins en termes de **cyber sécurité**



► Efficacité opérationnelle

- ▶ Refonte **des parcours** pour plus de fluidité
- ▶ **Rationalisation** de l'emploi des **ressources d'accueil**
- ▶ Optimisation du **traitement des flux** entrants
- ▶ Développement de l'**autonomie des clients**

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



► Contexte économique / réglementaire / social...

- ▶ Remontée des **taux**
- ▶ Loi macron qui **facilite les transferts de compte** entre les établissements
- ▶ Lutte contre la **fraude** / Impératif de **connaissance client**
- ▶ Sujets autour de la **sécurité des agences**



► **L'excellence relationnelle est un critère stratégique de différenciation au sein des banques, prérequis à la satisfaction client et à terme à la fidélisation**

- Attentes de libre-choix, d'immédiateté et de simplicité
- Demande de parcours omnicanaux sans coutures
- Augmentation de la valeur ajoutée à apporter par le personnel d'accueil (vs. Outils digitaux)
- Personnalisation des offres et des interactions

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
- Accélération des innovations pour fidéliser les clients, répondre aux besoins émergents

Traduction « Métier / Compétences »

- Ecoute pour détecter les besoins et empathie
- Flexibilité et adaptabilité
- Maîtrise des outils digitaux à la disposition des clients
- Croissance du degré d'expertise requis pour assurer une meilleure réactivité et soulager les conseillers, construire une relation de confiance (pour l'accueil en petites et moyennes agences)





Plusieurs métiers pour l'accueil de la clientèle...



Dir. Agence

Diriger une équipe, gérer des clients, contrôler le fonctionnement et les résultats de son agence.



Chargé de clientèle

Interlocuteur principal des clients. Développer son portefeuille, assurer sa gestion et offrir son expertise.



Chargé d'accueil

Accueillir et orienter les clients dans l'agence et par téléphone. Réaliser les opérations courantes.



Expert

Adresser les besoins spécifiques (placements, immobilier, assurance...).



Conseiller CRC

Recevoir les demandes clients à distance, identifier la demande et proposer des réponses personnalisées.

...couplés à différents canaux...



Agence



Centre de relation client



Email



Téléphone



Portail web



Application mobile



Réseaux sociaux

...pour différents types d'interaction

- Entrée en relation
- Gestion de la vie courante
- Demande d'information
- Demande d'information à forte valeur ajoutée (crédit, investissement...)
- Rendez-vous pour adresser des besoins spécifiques
- Réclamations
- ...

Technologies supports (Chatbot, IA...)



► La digitalisation est effective à la fois sur les parcours commerciaux et au niveau de la relation avec le client

- Généralisation des applications, développement des chatbots, du selfcare, développement de IA...
 - Pour accroître la joignabilité, la satisfaction client en réduisant les temps d'attente et en conséquence les irritants
 - Investissements initiaux importants, mais diminution générale des coûts à hauteur de 30% (selon une experte en IA et bots)
- Renforcement du besoin d'outils digitaux, omnicanaux
- Croissance des besoins en termes de cyber sécurité

Impacts activité / organisation

- Fréquentation des agences bancaires en baisse depuis les épisodes de confinement
- Nouvelles stratégies d'acquisition des clients via notamment des investissements marketing et digitaux soutenus au sein des banques
- Parcours clients et transactions réalisables 100% à distance (dématérialisation des documents, signatures électroniques,...)
- Mouvement de la clientèle vers les banques en ligne (moins de frais pour une satisfaction égale voire dépassée)
- ...

Traduction « Métier / Compétences »

- Connaissance fine des outils digitaux pour pouvoir aiguiller les clients dans l'utilisation des différents canaux de communication
- Pédagogie indispensable afin d'épauler et rendre les clients autonomes dans l'usage quotidien des outils bancaires.
- Montée en compétence afin de servir le client avec des conseils à haute valeur ajoutée (contrairement aux outils digitaux pouvant répondre aux questions simples, de premier niveau)
- ...





► Observation d'une fracture générationnelle liée au digital

- Le décalage conséquent entre les nouvelles générations hyperconnectées et les vétérans absolument déconnectés.
- L'équipement grimpant en smartphones chez les clients les plus âgés.
- Pour autant, ils n'utilisent pas nécessairement les services proposés par les banques.

« Nos anciens ont à présent presque tous des téléphones, mais pas nécessairement des smartphones. Or le paiement en ligne n'est possible qu'avec un smartphone, notamment avec la sécurisation des transactions... »

► Une relation client toujours plus immédiate et personnalisée

- L'IA est au cœur du *selfcare* : elle permet de simplifier les parcours clients et de mettre à disposition des clients les bonnes informations, leur permettant ainsi d'être plus autonomes, sans l'aide de conseillers.
- L'analyse des données, les propositions de souscription grâce à la connaissance clients, sont de plus en plus facilitées et rapide grâce aux analyses de l'IA.
- L'automatisation progressive des « tâches simples » dégage du temps au conseiller clientèle pour se concentrer sur les opérations à forte valeur ajoutée.

► La présence humaine reste néanmoins préférée aux algorithmes et à l'intelligence artificielle

- Les chargés d'accueil et conseillers clientèle n'ont que très peu d'interactions via les messageries de réseaux sociaux, les visioconférences ou encore les chatbots avec leurs clients – appels téléphoniques et passages en agence demeurent les moyens les plus employés

« Même certains de nos clients actifs en bourse reviennent en agence pour avoir l'avis d'un humain, ils recherchent **le pragmatisme** des conseillers. »

► Les conseils bancaires « physiques » ne semblent pas interchangeables

- IA et bots se heurtent aux thématiques réglementaires de sécurité type RGPD, particulièrement importantes au sein des établissements bancaires. Leur déploiement dans le secteur pourrait ainsi être ralenti au courant des prochaines années.
- Les experts en IA et bots précisent que la mise en place de solutions de chat ou callbot (avec ou sans IA) n'est en aucun point synonyme de substitution, bien au contraire cela dégage du temps à l'humain pour effectuer des tâches à plus haute valeur ajoutée (source : entretien)
- Pour ce faire, une montée en compétence des salariés actuels est nécessaire



Voir étude « In Banque » en annexes pour quelques données chiffrées



► Simplicité et efficacité, maîtres-mots au service de l'efficacité opérationnelle

- Refonte des parcours pour plus de fluidité
- Rationalisation de l'emploi des ressources d'accueil
- Optimisation du traitement des flux entrants
- Développement de l'autonomie des clients

Impacts activité / organisation

- Facilité actuelle de changer de banque en cas d'insatisfaction (clients pouvant bénéficier en cas de changement de banque d'un service gratuit d'aide à la mobilité bancaire à la charge du nouvel établissement)
- Suppression fréquente de la fonction accueil traditionnelle au sein des banques au profit d'une fonction accueil **partagée** et d'un centre de contact téléphonique (avec généralement intervention d'agents conversationnels)

Traduction « Métier / Compétences »

- Capacité à jongler entre différents canaux pour gérer les demandes entrantes
- Connaissance des outils
- Savoir gérer les interfaces technologie/conseiller et conseiller/technologie



► Un contexte économique et réglementaire exigeant, favorable à la concurrence

- Remontée des **taux**
- Loi macron **facilitant les transferts de compte** entre les établissements
- Lutte contre la **fraude** / Impératif de **connaissance client**
- Sujets autour de la **sécurité des agences**



Impacts activité / organisation

- 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 en réponse aux fraudes et cyber-attaques.
- Insécurité grandissante dans certaines agences – mise en place de dispositifs de sécurité renforcés (vidéo-surveillance, alarmes...)



Traduction « Métier / Compétences »

- Adaptabilité rapide aux évolutions des réglementations
- Sensibilisation et pédagogie des clients aux risques de fraudes et cyber-attaque
- Gestion des risques
- Connaissance des produits selon les contextes de rentabilité
- Aisance relationnelle
- Gestion des conflits
- Gestion des appareils de vidéo-surveillance

2.2 - Prospective sur les métiers et les compétences

► **Une fonction accueil, toujours plus de métiers différents impliqués**

- ▶ L'intervention, le rôle des conseillers à distance
- ▶ Le partage dorénavant de la fonction accueil entre plusieurs personnes dans certains types d'agences (mutualisation)
- ▶ Derrière le terme de Chargé d'accueil, des profils et fiches de postes par ailleurs assez différents

► **Le règne de la polyvalence**

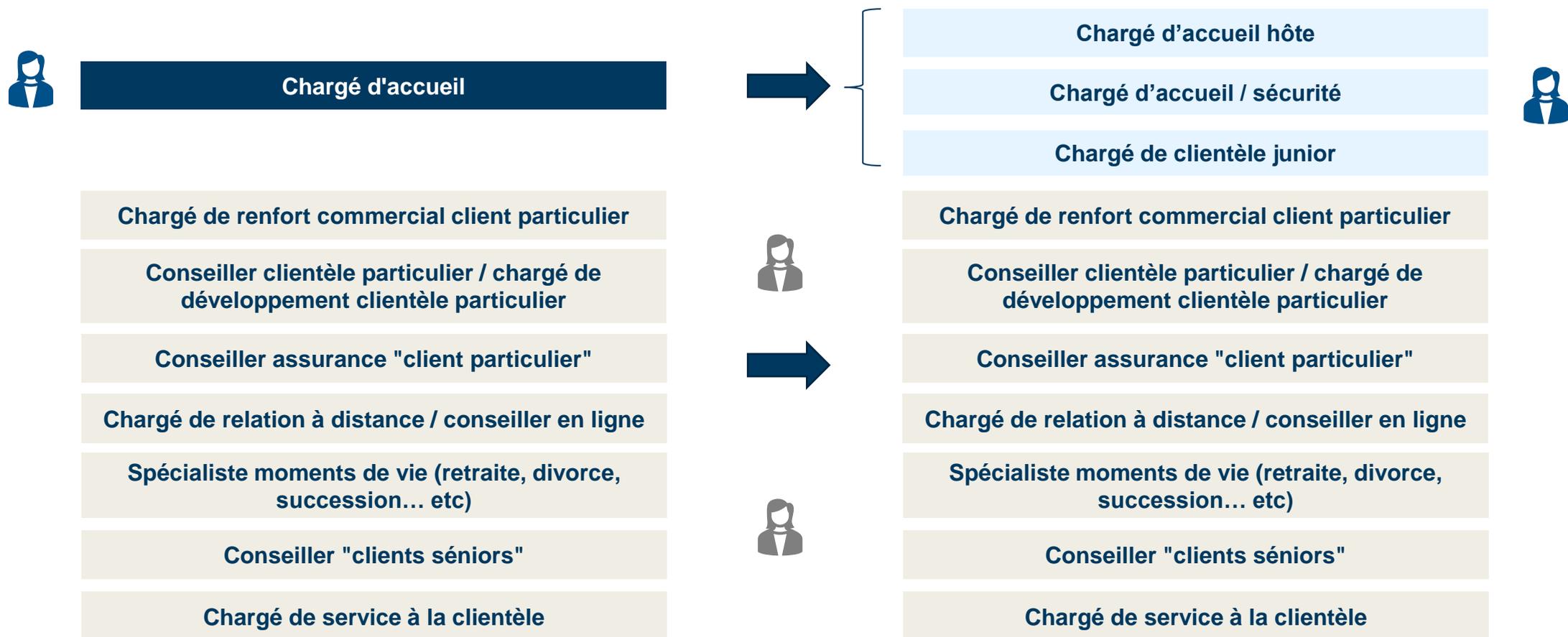
- ▶ A l'échelle de l'agence
- ▶ A l'échelle du Chargé d'Accueil : un dimensionnement de l'accueil difficile à prévoir à la journée laissant de la place pour assurer des tâches de back office

► **Un métier toujours plus exigeant, des compétences à renforcer et de nouvelles à acquérir**

- ▶ Vente d'une gamme élargie de produits (banque et offre de services)
- ▶ Réactivité (règne de l'urgence)
- ▶ Pédagogie (nécessité de former le client aux nouveaux outils)
- ▶ Gestion de conflit (les réclamations sont souvent faites auprès du personnel des agences dans un premier temps)
- ▶ Sécurité (croissance des incivilités)

► **Des nouvelles cordes à leur arc pour les chargés de clientèle particuliers, les spécialistes métiers, les directeurs d'agence...**

- ▶ Une brique de plus dans leurs activités hebdomadaires (une demi-journée généralement)
- ▶ Des objectifs commerciaux demeurant pourtant inchangés
- ▶ Un management à adapter
- ▶ Une organisation et gestion du temps toujours plus affûtée pour intégrer cette nouvelle tâche et les contraintes liées



Commentaires

- La montée en puissance des CRC
- Plusieurs profils de chargés d'accueil émergents, en lien avec la taille et la localisation de l'agence. Début de spécialisation

Métiers de chargé d'accueil

Missions / tâches demain : changements anticipés

  Vie de l'agence "équipements"	  Accueil (promesse client)	  Traitement des demandes clients	  Tâches diverses en back office	  Gestion d'un portefeuille client
<ul style="list-style-type: none"> Gestion des automates Gestion de la sécurité de l'agence 	<ul style="list-style-type: none"> Accueil physique/téléphonique/messagerie Détection des besoins Apports des premiers renseignements et gestion de la demande(refus/traitement/transfert) 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de RDV avec un conseiller Réalisation d'opérations simples au profit des clients Réception des dépôts chèques, espèces, virements Remise des cartes et chéquiers Accompagnement des clients et explication des outils numériques de la banque Information et conseil de premier niveau sur les produits et charges bancaires Prise en charge des réclamations et litiges 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion courrier interne et externe Opposition sur actions courantes 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de la conformité, des risques de produits et services suivant les clients Proposition de produits et services au client Réalisation d'appels sortants Faire preuve de rebond commercial lorsqu'une opportunité a été détectée

Légende

-  Montée en puissance
-  Nouvelle tâche
-  /  Evolution de la part de la fonction dans l'ensemble des tâches

Evolution des métiers de chargé d'accueil

Impact sur la cartographie des compétences - page 1/2

Savoir – Connaissances	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans
Connaître les consignes de sécurité des biens et des personnes	■ ■ ■ □ □	→
Connaître une gamme élargie de produits et services bancaires	■ ■ ■ ■ □	↑
Connaître les règles de compliance et les mettre en application	■ ■ ■ □ □	→
Connaître les procédures administratives et comptables	■ ■ □ □ □	→
Être rigoureux et organisé dans son travail	■ ■ ■ ■ ■	↑
Faire preuve de discrétion dans les opérations quotidiennes	■ ■ ■ ■ □	→

■ Nouvelle compétence

↑ Hausse → Stabilité ↓ Diminution

► Commentaires

- La **polyvalence** des tâches réalisées au quotidien implique une **organisation rigoureuse** pour être en mesure de « jongler » d'un sujet à un autre.
- La notion de **vigilance** accrue sur les questions de confidentialité est indispensable en raison des configurations variées des agences bancaires (open-space parfois...)

Savoir-faire – Compétences opérationnelles	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans
Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes	■ ■ ■ □ □	→
Conseiller le client dans ses opérations bancaires de base	■ ■ ■ ■ ■	↑
Savoir gérer les situations d'urgence	■ ■ ■ □ □	→
Générer des ventes en appliquant les méthodes et techniques commerciales	■ ■ □ □ □	→
Informar dans l'intérêt de la banque	■ ■ ■ □ □	↑

► Commentaires

- Les compétences liées au savoir-être prennent davantage d'importance et deviennent presque prioritaires par rapport aux savoirs liés à la technicité bancaire qui peuvent être très facilement enseignés grâce aux **modules de formation « prise de poste »**.

Evolution des métiers de chargé d'accueil

Impact sur la cartographie des compétences - page 2/2

Savoir-être – Compétences comportementales	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans
Faire preuve de capacités relationnelles et de communication	■ ■ ■ ■ ■	→
Mettre en application les méthodes et techniques commerciales	■ ■ □ □ □	↑
Avoir le sens de l'initiative	■ ■ □ □ □	↑
Savoir s'adapter	■ ■ ■ ■ □	→
Savoir écouter	■ ■ ■ ■ □	→
Savoir travailler en équipe agile	■ ■ ■ ■ □	→
Faire preuve de pédagogie pour rendre les clients autonomes	■ ■ ■ ■ ■	↑
Savoir convaincre	■ ■ ■ □ □	→
Être réactif	■ ■ ■ □ □	→
Savoir gérer les incivilités	■ ■ ■ ■ □	→
Être collectif, favoriser l'esprit d'équipe	■ ■ ■ ■ □	→

Compétences numériques	Niveau d'exigence actuel observé	Tendance à 3 ans
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 imprimer / numériser des documents	■ ■ ■ □ □	→
Savoir appréhender, mesurer et intégrer les nouveaux modes de fonctionnement induits par le digital	■ ■ ■ ■ □	→
Maîtriser les différents canaux et interagir en mode omnicanal	■ ■ ■ ■ ■	↑
Connaître et utiliser les services bancaires numériques	■ ■ ■ □ □	→

■ Nouvelle compétence

↑ Hausse → Stabilité ↓ Diminution

Commentaires

- ▶ Par pédagogie on entend sensibiliser dans un premier temps, puis intégrer et accompagner le client dans l'utilisation et la gestion des services bancaires (notamment digitaux)
- ▶ Résilience et gestion du stress pour faire face à l'impatience et les insatisfactions des clients.

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**

Métiers de chargé d'accueil

Proposition d'évolution sur la fiche métiers



Propositions et remarques

- Chargé de clientèle junior
- Chargé d'accueil / sécurité
- Chargé d'accueil hôte
- Dénomination de téléopérateur à changer ?

Propositions et remarques

- Appuyer davantage le rôle de conseil, mais également d'accompagnement et de formation des clients par le chargé d'accueil (digital)

Propositions et remarques

- Détecter les besoins des clients
- Faire preuve de rebond commercial lorsqu'une opportunité a été détectée
- Réaliser des appels sortant en réponse aux sollicitations des clients
- Gestion d'un portefeuille client à taille adaptée
- Gérer les flux entrants (répondre, rediriger, guider, évacuer)

Propositions et remarques

- Renforcement du volet réglementaire et conformité
- Evolution perpétuelle des outils digitaux et prise en charge croissante des tâches simples par les IA/ bots
- Renforcer l'aspect digital et les solutions développées par les banques
- Termes « Omnicanal » « Parcours client » à faire figurer

CHARGÉ D'ACCUEIL ET DE SERVICES À LA CLIENTÈLE

Emplois types regroupés dans ce métier-espèce

- Chargé(e) d'accueil
- Missionnaire d'accueil
- Guichetier(e)
- Chargé(e) de service clientèle
- Chargé(e) de renfort commercial
- Assistant(e) commerciale(s)
- Téléopérateur(trice)

Mission Générale
Le chargé d'accueil et de services à la clientèle est le premier contact du client en agence. Il accueille, renseigne et oriente la clientèle. Son activité est centrée sur la relation commerciale.

ACTIVITÉS

Activités principales

- Accueillir, renseigner, détecter les besoins et orienter la clientèle vers le bon interlocuteur
- Actualiser les fichiers commerciaux
- Organiser des rendez-vous pour les chargés de clientèle
- Réaliser des opérations de back office
- Assurer, si nécessaire, le client dans la réalisation des opérations courantes
- Travailler en étroite collaboration avec les chargés de clientèle

Activités éventuelle

- Effectuer des ventes de produits et de services bancaires de base à partir d'un portefeuille de clientèle

ENVIRONNEMENT
Le chargé d'accueil et de services à la clientèle travaille en agence. Il travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des conseillers de l'agence.

PROFIL

Formation initiale d'accès au métier

- Bac S, Bac L
- BTS Banque
- BTS MRC
- BTS NRC

PROFIL

Compétences attendues

Compétences générales

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

Compétences comportementales - savoir-être

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

Compétences opérationnelles - savoir-faire

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

Compétences numériques

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

MOBILITÉ

- Chargé de clientèle particuliers
- ...

Tendances d'évolution du métier

Métier pouvant connaître des positionnements différents selon les zones géographiques d'une part et les stratégies d'entreprises d'autre part.
Métier en cours de transformation impacté par la relation en ligne et la baisse de fréquentation des agences.
Métier de passage vers les fonctions du réseau pour les jeunes entrant dans le métier commercial.
Évolution des compétences pour partie vers des compétences de nature commerciale.
Évolution vers une diversification des tâches.
Concurrence multi sectorielle forte sur les métiers commerciaux.
L'évolution de ce métier doit être examinée en relation avec celle du métier de chargé de clientèle particuliers.



Propositions et remarques

- Augmentation probable des relations avec les chargés de clientèle ? (en raison de la prise en charge d'un portefeuille client)



Propositions et remarques

- Importance croissante du niveau de diplôme pour le chargé d'accueil avec un portefeuille, en raison des compétences techniques à acquérir
- Poste demeurant néanmoins ouvert aux non-diplômés, qui seront formés en interne
- Reconversions dorénavant fréquentes
- Connaissances sécuritaires et techniques relatives aux produits et services bancaires plus fines
- Respect de la confidentialité et discrétion dans les opérations
- Compétences commerciales à aiguiser
- Soft-skills primordiaux : empathie et pédagogie pour accompagner le client afin qu'il soit autonome



Propositions et remarques

- Larges possibilités d'évolutions : métiers « commercial » (conseiller clientèle) ou métier davantage administratif (back-office)
- Evolutions encouragées par le management



Détails en pages suivantes



Panorama global

Savoir - Connaissances

- Diversité des tâches exigeant des qualités réelles d'organisation
- Maîtrise des consignes et protocoles de sécurité (renforcé)....

Savoir-faire – Compétences opérationnelles

- Attentes croissantes sur la commercialisation, mise en avant des produits de la banque
- Conseil et pédagogie en direction des clients passant en agence...



Savoir-être – Compétences comportementales

- Capacité relationnelle excellente, sens du service
- Gestion de conflit
- Esprit d'équipe toujours plus développé...

Compétences numériques

- Maîtrise des canaux et des parcours digitaux
- Interaction en mode omnicanal
- Règles de cybersécurité...

+ Focus 3 thèmes selon le profil de poste accueil

Sécurité

Commercial

Back office



→ Une nouvelle chaîne de valeur de l'accueil avec ses exigences sur les métiers « périphériques »

Chargé de clientèle

Missions (nouvelles)	Compétences (nouvelles)
<ul style="list-style-type: none"> • Double casquette dorénavant : gestion d'un accueil partagé et d'un portefeuille de clients • Multiplication des canaux d'interaction avec le client 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens de l'organisation, priorisation des tâches et agilité pour passer d'un dossier à l'autre • Montée de l'expertise sur les produits • Maîtrise des compétences Accueil niveau 1 (cf. pages précédentes)

Chargé de relation clientèle à distance

Missions (nouvelles)	Compétences (nouvelles)
<ul style="list-style-type: none"> • Automatisation des opérations bancaires simples : renvoi du client vers son application bancaire et le site internet • Augmentation des demandes de souscription à des produits via numérique 	<ul style="list-style-type: none"> • Pédagogie • Renforcement des compétences commerciales

Directeur d'agence

Missions (nouvelles)	Compétences (nouvelles)
<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de l'accueil partagé • Prise en charge très ponctuelle de la fonction accueil 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et management des équipes • Maîtrise des compétences Accueil niveau 1

Commentaires

- Une fonction de chargé de clientèle la plus impactée par les nouvelles organisations « Accueil » mises en place
- Le besoin pour tous de maîtriser les fondamentaux de l'Accueil, Directeurs d'Agence et chargés de clientèle de tous niveaux. *Nota : des salariés qui souvent ont déjà assuré de manière temporaire la fonction accueil au cours de leur parcours professionnel.*
- Des responsabilités accrues pour les conseillers à distance au sein du nouveau parcours client

► « Hard skills »

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



► Commentaires

- L'importance accrue du lien entre conseillers clientèle et du **travail collectif** pour jongler entre les dossiers clients et se transmettre les informations pertinentes
- La poursuite de la digitalisation du secteur bancaire qui requiert une adaptabilité forte aux nouvelles techniques et logiciels internes, mais également une vigilance accrue aux risques opérationnels et de non-conformité

► « Soft skills »

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



Verbatim en pages suivantes

► Commentaires

- L'attente de **valeurs humaines** fortes et d'un sens aigu du service, réel facteur différenciant dans la relation client afin de satisfaire les attentes mais aussi de générer du business



Métiers de l'Accueil (focus chargé d'accueil)



- « L'accueil ...c'est un peu le rôle de démineur. »
- « Le poste d'accueil c'est la vitrine de l'agence, d'où l'intérêt de le soigner pour s'assurer que les clients reviendront. »
- « La fonction accueil permet de faire l'interface entre les clients et les conseillers. »
- « Aller à l'accueil c'est prendre le pouls de l'agence, c'est indispensable pour les conseillers »
- « Le plus important c'est de bien maîtriser la signature relationnelle, savoir accueillir, reformuler, accompagner et conclure »

Des sujets
globalement
Consensuels...



Compétences

- « La montée en compétences se fait au fil du temps, au contact des collègues expérimentés. »
- « Ce qui compte le plus c'est le savoir-être, les compétences bancaires ça s'apprend »
- « Le processus d'onboarding – y.c. formation - permet de maîtriser rapidement les produits bancaires pour un conseil de premier niveau au client »
- « Les compétences humaines, le sens du service, on les a ou pas »
- « La maîtrise des outils digitaux est cruciale pour accompagner les clients dans leur bascule vers les outils en ligne.... »

Passerelles et formations

- « L'accueil c'est le premier test pour rentrer dans la banque, on a tout type de profil. Récemment un ancien responsable de service dans un restaurant a débuté sur le poste et ça fonctionne plutôt très bien. »
- « On rencontre pas mal de cas de reconversion professionnelle sur ce poste, des profils venant de tous métiers et secteurs. »
- « Les stagiaires et alternants pour devenir conseiller accueil particuliers ou professionnels passent beaucoup par la case accueil. »
- « Il faut donner des perspectives au moyen de parcours de formation précis pour se projeter »

.... Des partis pris d'organisation (accueil mutualisé) plus clivants

Entretiens Chargé d'accueil

- « Il faut être très pédagogue, puisqu'on aide au quotidien les clients à être autonome. »
- « Le métier me plaît, je ne souhaite pas changer de poste. Les objectifs commerciaux ce n'est pas pour moi. »
- « On a la sensation que la direction a voulu détruire le poste »
- « Le poste est ingrat et ne donne pas envie d'évoluer dans la banque, vu l'image qu'il donne du milieu bancaire»
- « Je ne vois pas comment on peut fidéliser les clients si on ne les accueille plus demain... »

Entretien Conseiller clientèle particulier ou spécialiste

- « Plus le chargé d'accueil sera autonome, plus il pourra nous soulager, ce qui nous dégagera du temps pour le commercial. »
- « On attend du chargé d'accueil la capacité de déceler des opportunités commerciales et d'en informer les conseillers. »
- « Le réglementaire est si important que la production de commerce n'a pas évolué »
-

Perception spécifique Management et DRH

- « Les chargés d'accueil sont les fourmis ouvrières de l'agence, très multifonctions et vraiment indispensables. »
- « L'accueil c'est le premier point de contact avec la banque, il faut être très bon sur la rapidité, la qualité de réponse et l'empathie pour ne pas perdre un client. »
- « C'est un métier qui ne fait plus rêver et sur lequel on ne sait pas donner de perspectives »
- « Les banques qui suppriment la fonction accueil ont une vision rétrograde du métier d'accueil alors que c'est un poste formateur et essentiel à la satisfaction client. Toutes les banques qui reçoivent les trophées de la relation client fonctionnent avec des postes d'accueil »

« Négatif »



- « Avec la digitalisation, la visite non planifiée en agence est très souvent synonyme de 'j'ai un problème' d'où des relations plus tendues avec le client »
- « Le chargé d'accueil jouait un rôle essentiel tant en interne que pour les clients »
- « La qualité de service y perd sans doute »
- « Charge de travail complémentaire pour les personnes au sein de l'agence »
- « Plus compliqué à gérer pour les directeurs d'agence concernés par la mutualisation »
- « Le travail est plus haché »
- « Difficile à expliquer aux personnes qui ont pris RDV et avec lesquelles nous sommes en entretien »
- « il faut remettre le collaborateur et sa valorisation au centre de l'attention pour ne pas en faire un contributeur anonyme »
- « Les réorganisations ne sont pas finies... »

« Positif »

- « Les conseillers à distance jouent un bon complément »
- « Nous avons une meilleure vision du portefeuille client de l'agence »
- « Pratique pour les clients de réaliser que leur dossier est aussi un peu cerné, maîtrisé par une autre personne au sein de l'agence »
- « Bien managé, cela renforce la solidarité au sein des équipes , de l'agence »
- « Oblige à revenir aux fondamentaux, tâches de base, c'est bien aussi ! »
- « Ce sont des postes formateurs qui permettent une rapide montée en compétence »
- « L'accueil permet à une banque de se différencier, de montrer que nous connaissons nos clients et qu'ils peuvent nous faire confiance »

Commentaires : essentiellement des remarques relevant du cas de l'agence mutualisée

Introduction

1. Présentation de la fonction Accueil
 2. Evolutions et impacts sur les métiers et les compétences
 - 3. Politiques RH et offre de formation**
-
4. Plan d'actions et ajustement de la fiche métier

Annexes

- ▶ **Le développement, ces dernières années d'outils pour faciliter le quotidien des chargés d'accueil**
 - ▶ La mise en place de chatbots internes pour poser les questions des clients et obtenir la réponse immédiatement
 - ▶ Le développement de boîtes à outils, de mises en situation, de scripts afin de faciliter le traitement des demandes par les chargés d'accueil
- ▶ **Une volonté forte des banques de conserver et de fidéliser en travaillant sur la marque employeur**
 - ▶ La possibilité de télétravailler est un élément de qualité de vie au travail qui peut représenter un argument important pour le collaborateur. On constate que les banques digitales ou les centres de relation client peuvent profiter de cette possibilité contrairement aux agences où le télétravail est plus difficile à mettre en place.
 - ▶ Une nécessité guidée par une insatisfaction client grandissante face aux changements perpétuels des conseillers bancaires.
- ▶ **Des passerelles et parcours somme toute assez évidents pour la fonction accueil**
 - ▶ Une évolution « naturelle » sur les postes en agence et au sein du réseau : conseiller clientèle particulier, patrimonial/épargne, direction d'agence.
 - ▶ Une mobilité cependant nécessaire lors de la montée en compétences en fonction des postes vacants sur la région ou le secteur : un changement de poste induit quasi systématiquement un changement d'agence
- ▶ **Un investissement réel sur la formation**
 - ▶ Des parcours de formation courants impliquant une montée en compétences graduelle
 - ▶ Des renouvellements de compétences annuels grâce à des parcours en e-learning
 - ▶ La possibilité de suivre des cursus particuliers pour se spécialiser sur certains champs (épargne, patrimonial...)



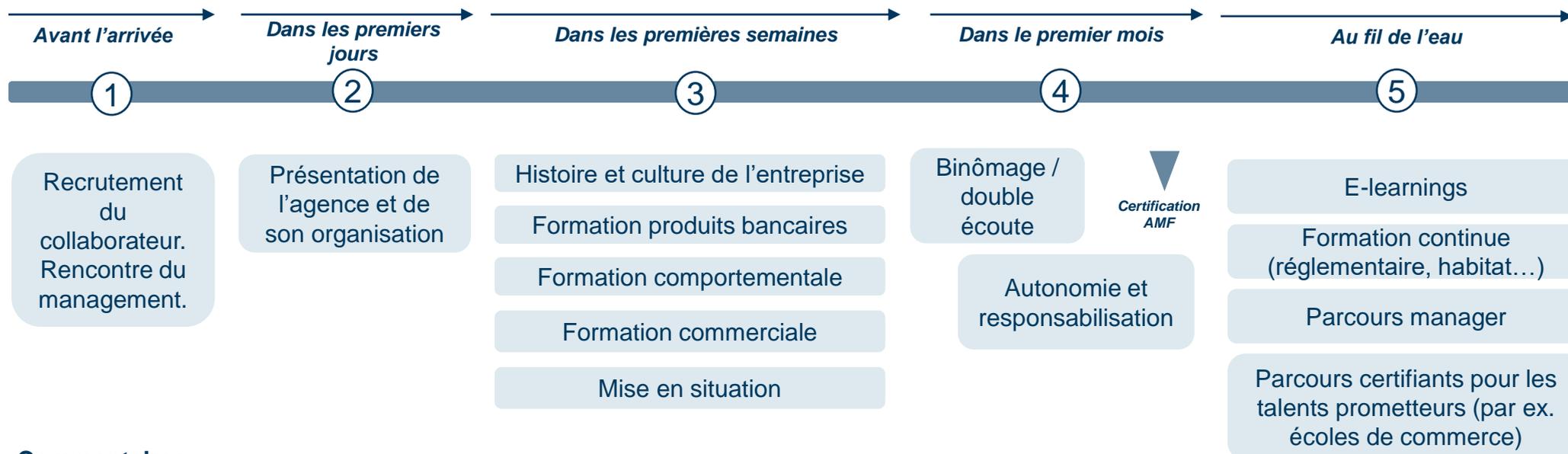
Voir Parcours en
page suivante



Politique « RH » au sein des entreprises de la Branche

Zoom sur les postes de la fonction accueil

► Un parcours de formation et d'onboarding assez classique



► Commentaires

- La formation des métiers de l'accueil est un point crucial pour les banques : il s'agit de préparer le premier contact client et de s'assurer qu'il respecte bien « l'empreinte » ou la « signature » relationnelle voulue par la banque.
- Certaines banques ont développé des écoles ou des pépinières afin d'institutionnaliser le processus de formation des nouveaux collaborateurs.
- Les parcours de formation classiques pour accéder à la fonction sont les suivants :
 - BTS et BUT type Banque/ Assurance/ Négociation et Relation Client/ Conseiller Clientèle (le DUT n'existe plus!)
 - IUT : niveau licence généralement avec passage à durée limitée sur la fonction « pour forger l'expérience banque »
- Avec une formation commune, l'accent est mis sur les produits mais aussi sur les compétences commerciales. Le large catalogue de formation continue permet d'encourager les recrutements en-dehors de la sphère bancaire.
- Tout au long de leur carrière, les fonctions liées à l'accueil bénéficient d'e-learnings et de formation continue, incluant à la fois le réglementaire, les produits, l'analyse technique et les soft skills.
- Afin d'accompagner les évolutions de carrière, des parcours spécifiques aux rôles ciblés sont mis en place pour préparer les collaborateurs à leurs futures responsabilités.



Voir « Points saillants/ Entretien avec un acteur de la formation » en Annexes

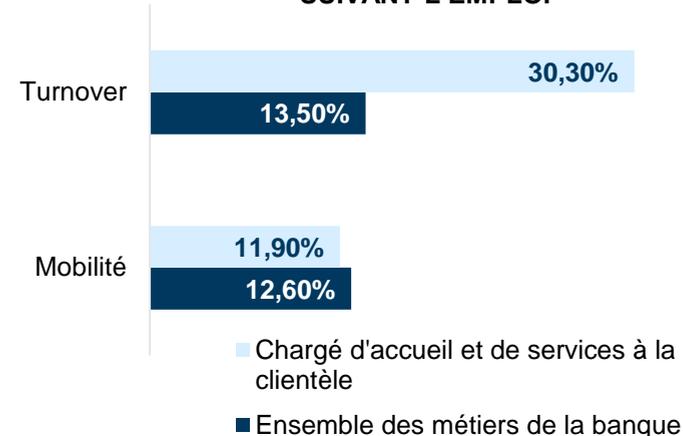


- ▶ **Chargé d'accueil, une mobilité limitée (rappel)...**
 - ▶ De nombreux employés ne souhaitent pas évoluer
 - ▶ Un important turnover (rappel)...
 - ▶ Le changement de poste demande bien souvent une mobilité géographique
- ▶ **...qui montre les difficiles possibilités d'évolution en raison...**
 - ▶ D'une désaffection pour le poste et ses missions pouvant être considérées « difficiles »
 - ▶ Des connaissances techniques à acquérir nécessaires pour changer de poste
- ▶ **Les parcours et passerelles au service de la fidélisation des salariés**
 - ▶ Des possibilités d'évolutions bien appréhendées par les chargés d'accueil puisqu'ils côtoient au quotidien les postes plus évolués (conseiller clientèle, conseiller clientèle patrimoine, direction d'agence...) et en comprennent les enjeux
 - ▶ Néanmoins, certains profils ne souhaitent pas nécessairement évoluer au sein des structures bancaires pour ne pas subir la pression des objectifs commerciaux et « couper » plus facilement au terme de la journée de travail (charge mentale dans les postes de chargés de clientèle avec des dossiers en suspens)



Voir Détail des statistiques sur les parcours et passerelles, OMB, 2021 en Annexes

PART DE LA MOBILITÉ ET DU TURNOVER SUIVANT L'EMPLOI



« Il n'y a pas nécessairement besoin d'avoir un diplôme dans le secteur de la banque pour entrer sur le poste, j'ai travaillé 3 ans dans une boulangerie avant de me réorienter »

« J'ambitionne d'évoluer vers le métier de chargé de clientèle particulier »



► Une multitude de passerelles possibles...

- Des mobilités multiples, puisque la fonction accueil est « le métier d'entrée » au sein de la banque
 - Mobilités possibles en fonction des compétences et **ambitions** du chargé d'accueil
- Une mobilité géographique nécessaire pour faciliter, ouvrir les perspectives d'évolution de poste
- Une évolution dans le secteur bancaire plutôt progressive avec plusieurs années nécessaires sur différents postes pour se familiariser avec les processus, les produits bancaires et les différents publics
- Une préparation du changement de poste anticipée avec une montée en compétence progressive et continue au sein de la banque

► Trois ou quatre grandes passerelles observées sur le **marché des particuliers** avec la condition d'une montée en compétences

- L'orientation vers le métier de **conseiller clientèle particulier** comme passerelle principale (en agence ou en centre de relation client (à distance))
- L'orientation vers des métiers réputés plus haut de gamme (conseiller clientèle premium), complexes ou des métiers d'expertises (spécialiste patrimoine, bourse,...)
- L'orientation vers de nouveaux marchés / changement de marchés
 - Exemple chargé de clientèle professionnels
 - Nota : scénario d'évolution plus marginal
- L'orientation à **long terme** vers des métiers liés au management (direction d'agence)



Voir exemples de
parcours et passerelles
en page suivante

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

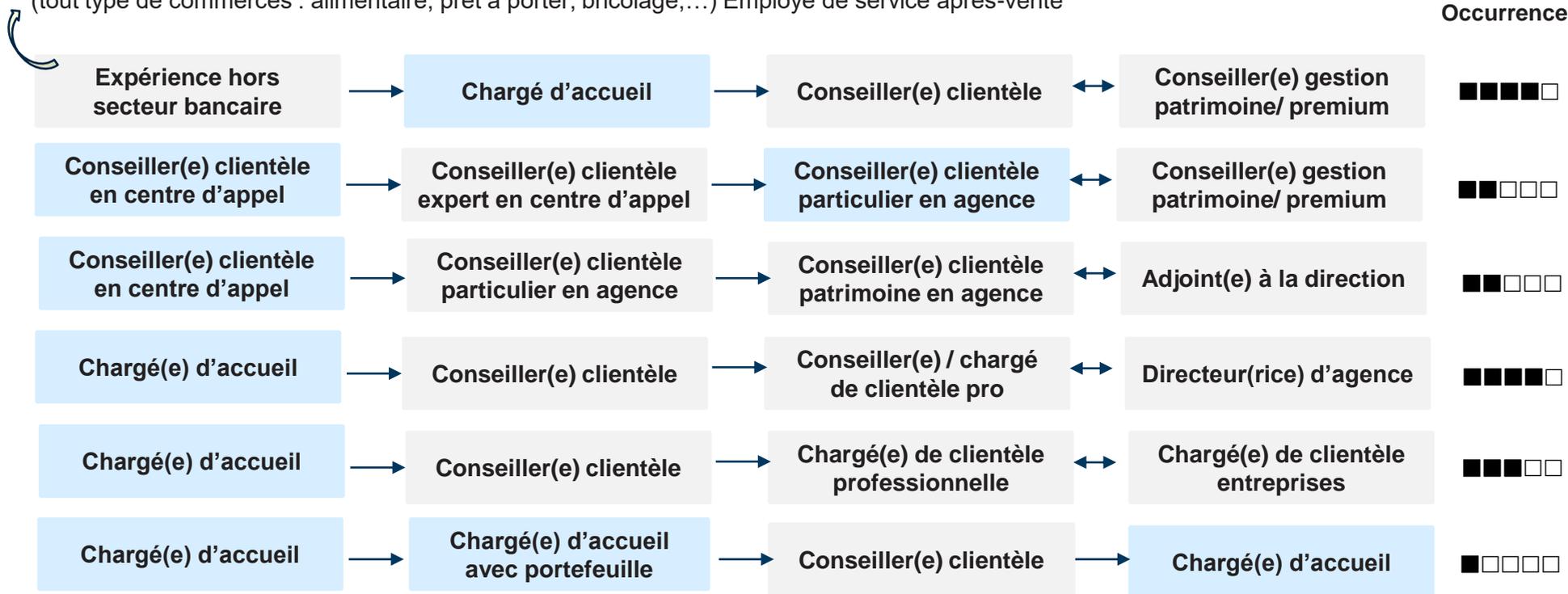


Impact et prospective sur les parcours et passerelles

Parcours types observés et envisageables



Tout type de métiers en lien direct avec la clientèle et/ou la vente : Téléconseiller, Télévendeur, Employé de vente (tout type de commerces : alimentaire, prêt à porter, bricolage,...) Employé de service après-vente



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

► Commentaires

-  Phénomène observé (rare) consistant à revenir sur le poste de chargé d'accueil après avoir expérimenté le poste de conseiller clientèle, considéré avec davantage de charge mentale au quotidien

Introduction

1. Présentation de la fonction Accueil
 2. Evolutions et impacts sur les métiers et les compétences
 3. Politiques RH et offre de formation
 - 4. Plan d'actions et ajustement de la fiche métier**
-

Annexes

Fonction Accueil : interface entre évolution de la société et les choix stratégiques et organisationnels des banques

- De nouveaux consommateurs/clients - exigence, urgence, versatilité - et personae fréquentant les agences
- Des agences bancaires amortisseurs et témoins de la fracture digitale et de la précarité sociale
- L'élargissement de l'offre produits des banques à mettre en avant et commercialiser en partie lors de l'accueil
- Les attentes généralisées en QVCT des salariés ...notamment au sein des banques



Au centre de l'attention des établissements bancaires

- Une promesse client à tenir
- Un axe de différenciation et un outil de fidélisation des clients
- La recherche d'équilibre entre optimisation des coûts et satisfaction absolue du client
- L'importance des agences dans le « phygital », le parcours client
- Une conscience des bouleversements et opportunités liés aux nouvelles technologies digitales



Une diversité des métiers et des évolutions rapides

- Une fonction accueil = des métiers de l'accueil
- Le règne de la polyvalence à l'échelle de l'agence et sur le poste même de chargé d'accueil
- Des fiches de postes, activités différentes sous le métier « Chargé d'Accueil » (segmentation)
- Des parcours et passerelles enrichis ? (sous condition)



Un futur incertain, restant à écrire

- Dosage présentiel / distanciel ?
- Place de l'Intelligence Artificielle ?
- Expérimentation en cours et retours d'expérience sur le réseau d'agences

Les enjeux RH



- La gestion de décroissance annoncée du chargé d'accueil à l'ancienne
- La naissance, confirmation d'une « Team accueil » : subsidiarité et complémentarité. Nouvelle organisation à rôder, « processer »
- Sur la fonction Accueil pure, segmentation et diversité des métiers
- Une gestion encore plus individualisée des carrières, au cas par cas
- La mise en place de mobilités géographiques et fonctionnelles
- Un panel élargi de compétences ...
- La capacité d'interagir avec les outils digitaux

► Contexte d'évolution : potentialités et fragilités pour la fonction Accueil

Forces & Opportunités	Faiblesses & Menaces
<ul style="list-style-type: none">• La confiance des clients dans les institutions financières• Un service à haute valeur ajoutée, voire essentiel pour les banques « traditionnelles »• Un « lieu de passage » et opportunité de mise en avant d'une offre produits diversifiée• La connaissance approfondie des produits, aides à la décision et support pour les clients• De nouvelles perspectives pour les personnes motivées occupant la fonction Accueil• La prise en charge des tâches à moindre valeur ajoutée par l'automatisation/digitalisation et les clients eux/mêmes	<ul style="list-style-type: none">• Un turn over, des difficultés de recrutement et un manque d'attractivité• Le besoin de formation continue pour faire face à l'évolution des produits, réglementation, approches• Un coût opérationnel élevé des agences et tentation de mettre le curseur sur le digital• La montée de la concurrence des banques 100% en ligne• La baisse de fréquentation des agences, la marginalisation du poste de chargé d'accueil• L'explosion des volumes par la variété des canaux requiert une meilleure orchestration des flux entrants• Le renforcement des obligations réglementaires <div data-bbox="1358 966 2015 1080"> Phénomène classique de résistance au changement</div>

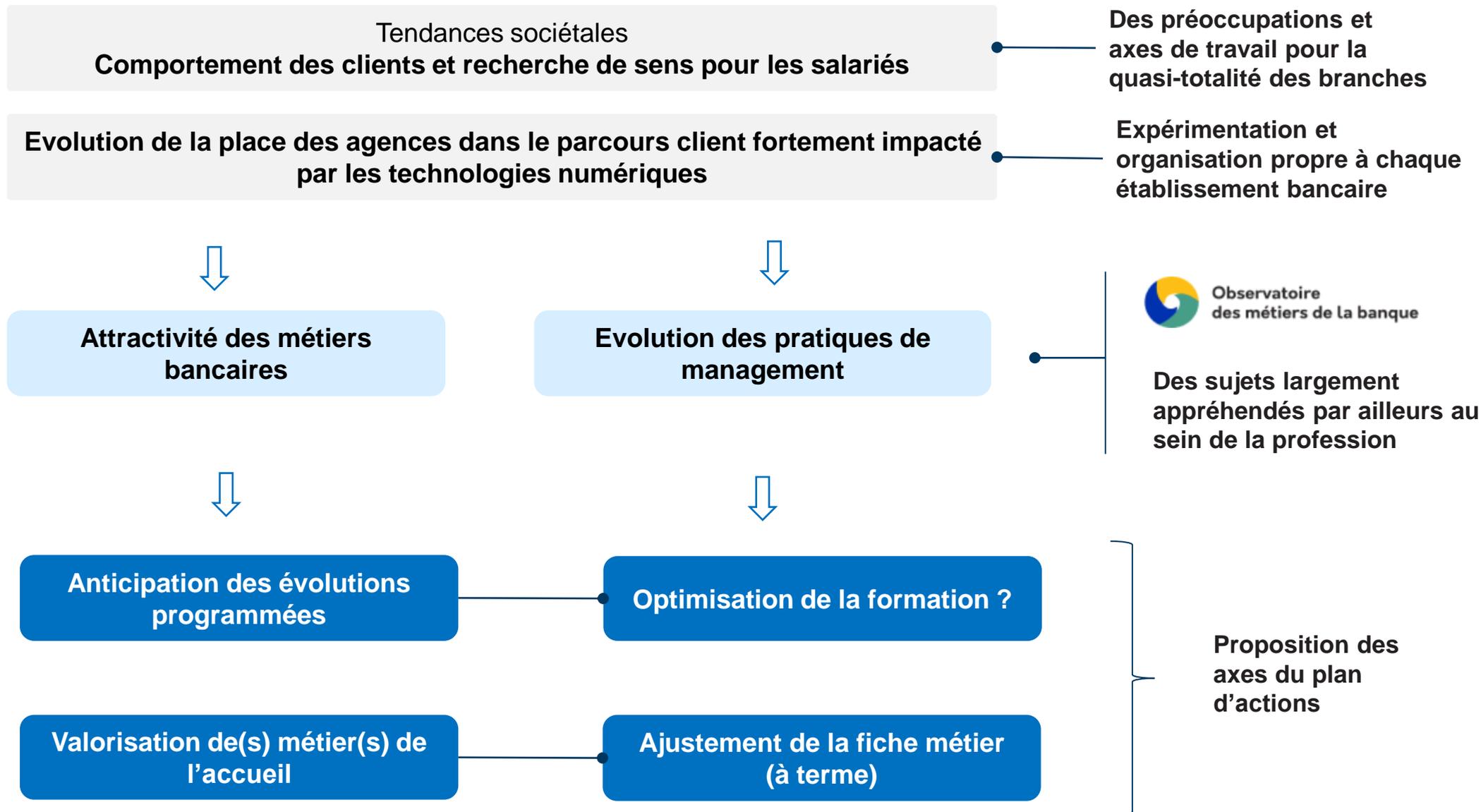
► Remarques

- Un panorama générique évidemment à adapter, pondérer pour chaque établissement bancaire
- Une performance de la fonction accueil déterminante pour son avenir, sa place demain dans le parcours client
- L'importance de l'investissement sur les ressources humaines, l'accompagnement des salariés de la fonction

4.1 – Proposition de plan d'actions

Des enjeux au plan d'actions

Des généralités aux sujets spécifiques CCE



► 4 axes principaux

- Axe 1 : « Anticipation des évolutions programmées »
- Axe 2 : « Optimisation de la formation »
- Axe 3 : « Valorisation de(s) métier(s) de l'accueil et optimisation des tâches »
- Axe 4 : « Ajustement de la fiche métier Chargé d'accueil »

Des actions
communes à
plusieurs axes

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

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

- Des sujets dépassant le périmètre du chargé d'accueil



Attractivité des métiers
bancaires

- Des questions à traiter à l'échelle de chaque établissement bancaire



Evolution des pratiques de
management

Rappel des enjeux

- Une évolution rapide et permanente du poste et de nombreuses déclinaisons sur le terrain
- L'anticipation nécessaire des parcours et la montée en compétences
- Un turn over important, un métier de chargé d'accueil insuffisamment valorisé ?



Proposition, idées d'actions	Priorité**
Anticiper plus tôt les reconversions, changement de postes : préparer les chargés d'accueil à leur futur métier, réfléchir sur des parcours individualisés	■ ■ ■ ■ ■
Rendre plus visibles les passerelles et parcours envisageables pour attirer les nouveaux talents	■ ■ ■ ■ ■
Valoriser l'ouverture d'esprit, les qualités relationnelles et les softs skills en général autant que les connaissances financières (multiples outils et formations en appui disponibles)	■ ■ ■ ■ ■
Encourager les chargés d'accueil à prendre en charge un portefeuille client réduit pour monter rapidement en compétences	■ ■ ■ ■ □
Impliquer davantage les alternants et chargés d'accueil débutants dans les décisions quotidiennes et les initier à la gestion de portefeuille client	■ ■ ■ □ □
Lancer des GPEC "Chargé d'accueil" afin d'anticiper la nouvelle segmentation / diversité du poste	■ ■ □ □ □
....	



Remarques et propositions

- L'évolution de la fonction dans un contexte général de diminution de nombre de poste de chargés d'accueil pousse en effet à travailler sur les passerelles et les reconversions
- Une valorisation nécessaire des métiers de la fonction Accueil : vraie valeur ajoutée économique (et sociétale) pour les clients et la banque

Légende

- □ □ □ □ Non Prioritaire
- ■ ■ ■ ■ Prioritaire
-  Champ d'action prioritaire pour l'Observatoire, AFB et Atlas
- ** Source : échanges et notation en atelier

Axe 2 : « Optimisation, adaptation de l'offre de formation »

Rappel des enjeux

- L'évolution rapide et diversification de l'offre produit
- La place, les interactions croissantes avec le digital
- Nouveaux clients et nouvelles raisons de venir en agence

Un processus d'onboarding et des parcours de formation globalement satisfaisants



Proposition, idées d'actions	Priorité**
Mieux accompagner le développement du savoir être - intelligence situationnelle et émotionnelle - à travers des formations immersives (shadowing, jeux de rôles, exercices pratiques en lien avec l'hôtellerie/le luxe)	■ ■ ■ ■ □
Proposer/ renforcer les formations sur la gestion de conflit et les outils digitaux	■ ■ ■ ■ □
Sensibiliser davantage sur le respect de la confidentialité et la discrétion à préserver dans les opérations quotidiennes avec les clients	■ ■ ■ ■ □
Suggérer des ateliers participatifs digitaux en mixant les profils pour partager les bonnes pratiques	■ ■ ■ ■ □



Remarques et propositions

- Des dispositifs de formation des nouvelles recrues à la fonction accueil en adéquation avec les besoins des établissements bancaires. Des améliorations toujours possibles :
 - L'avantage des mises en situation pour appréhender les situations du quotidien (besoin de pédagogie, éventuelles incivilités,...)
 - L'intérêt de développer dès la formation initiale les compétences « organisationnelles » pour être en mesure de répondre aux interactions omnicanales
 - Des contraintes de « discrétion » et de secret bancaire à appuyer davantage dans un contexte de configuration « open space » adoptée parfois par certains établissements bancaires

Légende

■ □ □ □ □ Non Prioritaire

■ ■ ■ ■ ■ Prioritaire

 Champ d'action prioritaire pour l'Observatoire, AFB et Atlas

** Source : échanges et notation en atelier

Axe 3 : Valorisation des métiers et optimisation des tâches

Rappel des enjeux

- Un secteur de la banque moins attractif que par le passé...
- Une nécessité de communiquer sur les activités bancaires afin de promouvoir son rôle social et donner une meilleure lisibilité des activités
- Un turn over important, un métier de chargé d'accueil insuffisamment valorisé ?

Proposition, idées d'actions	Priorité**
Lancer une campagne de communication positive pour attirer les nouveaux talents avec une remise au centre du rôle social des banques	■ ■ ■ ■ □
Insister sur le rôle fondamental de l'accueil physique / de la personnalisation de l'accueil, moyen de fidéliser les clients. Rappeler que les personnes à l'accueil sont aussi des banquiers	■ ■ ■ □ □
Valoriser les parcours et les possibilités d'évolution des chargés d'accueil	■ ■ ■ ■ □
Miser sur les avantages en nature prisés par les nouvelles recrues pour compenser le télétravail impossible sur ces fonctions	■ ■ □ □ □
Industrialiser / automatiser ou simplifier les activités récurrentes, remettre à plat les processus	■ ■ ■ ■ ■
Communiquer sur la nouvelle fiche métier et les évolutions apportées	■ ■ ■ □ □
S'appuyer sur l'IA pour enrichir et faciliter le quotidien des acteurs de la fonction Accueil	■ ■ □ □ □
Pratiquer le partage d'expérience régulier entre les équipes terrain et à distance (centre de relation client)	■ ■ ■ ■ □



Remarques et propositions

- La recherche accrue de sens par les salariés appelle en effet une communication positive sur le rôle de la banque et notamment de son réseau d'agences de proximité
- De réels questionnements sur l'avenir de la fonction Accueil. L'utilité de bien communiquer sur les mobilités et passerelles s'en trouve renforcer.
- Les technologies type « bots » et IA sont au service de la fonction accueil afin d'automatiser, de simplifier et par conséquent apporter du confort dans le quotidien des salariés

Légende

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

 Champ d'action prioritaire pour l'Observatoire, AFB et Atlas

** Source : échanges et notation en atelier

Rappel des enjeux

- Une retranscription fidèle de la réalité du métier de chargé d'accueil
- ...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. détail en partie 4.2



Proposition, idées d'actions	Priorité**
Distinguer les différents "rôles" de la fonction accueil	■ ■ ■ ■ □
Intégrer le niveau licence aux modalités de recrutement sur la fonction (modalité fréquemment utilisée)	■ ■ □ □ □
Appuyer davantage les notions de digital, de parcours client	■ ■ ■ ■ ■
Mettre plus en avant le rôle hybride entre chargé d'accueil et conseiller clientèle	■ ■ ■ □ □
Rappeler le souci de discrétion, respect de la confidentialité intrinsèque à la fonction	■ ■ ■ ■ □



Remarques et propositions

- La notion de « parcours client » gagnerait à figurer sur la prochaine fiche métier, tout comme l'appropriation des outils digitaux, indispensable à l'exercice de la fonction
- La mise en évidence du rôle d'accompagnement, les qualités de pédagogie sont importantes à citer pour refléter au plus juste la fonction, tout comme la part grandissante des aspects réglementaires....
- Problématique de confidentialité accrue avec le développement des open-spaces et contraintes liées

Légende

■ □ □ □ □ Non Prioritaire

■ ■ ■ ■ ■ Prioritaire

 Champ d'action prioritaire pour l'Observatoire, AFB et Atlas

** Source : échanges et notation en atelier

4. 2 – Ajustement de la fiche métier

► Une fiche métier déjà conforme, fidèle à la réalité de la fonction Accueil



► Quelques précisions néanmoins utiles à apporter à terme

- Afin de refléter les évolutions du métier notamment relatives aux nouveaux besoins clients, aux normes de sécurité primordiales et à la digitalisation des activités
- De mieux visualiser le panel de compétences dorénavant requis pour exercer le poste (hard et soft skills)
- Pour éviter les déceptions des nouvelles recrues une fois en poste
 - Des salariés toujours plus soucieux de l'intérêt de leur poste en cohérence avec leurs valeurs et leurs attentes
 - Dans un contexte de forte tension sur les recrutements et de turn over important

► Rappel : proposition d'actualisation de la fiche métier, objet du quatrième axe du plan d'action

- Un rafraichissement nécessaire de manière à appréhender la fonction dans son ensemble, apporter de la clarté et de la visibilité
- Des fiches de postes à adapter selon chaque établissement et les organisations mises en place
 - De l'accueil dédié à l'accueil partagé ou tournant
- Un calendrier d'actualisation de la fiche métier à déterminer bien entendu par l'observatoire, dans un contexte paritaire



Cf. axe 4 du plan d'actions

Proposition d'évolution sur la fiche métiers et remarques



Propositions et remarques

- Chargé de clientèle junior
- Chargé d'accueil / sécurité
- Chargé d'accueil hôte
- Dénomination de téléopérateur à changer ?



Propositions et remarques

- Appuyer davantage le rôle de conseil, mais également d'accompagnement et de formation des clients par le chargé d'accueil (digital)



Propositions et remarques

- Détecter les besoins des clients
- Faire preuve de rebond commercial lorsqu'une opportunité a été détectée
- Réaliser des appels sortant en réponse aux sollicitations des clients
- Gestion d'un portefeuille client à taille adaptée
- Gérer les flux entrants (répondre, rediriger, guider, évacuer)



Propositions et remarques

- Renforcement du volet réglementaire et conformité
- Evolution perpétuelle des outils digitaux et prise en charge croissante des tâches simples par les IA/ bots
- Renforcer l'aspect digital et les solutions développées par les banques
- Termes « Omnicanal » « Parcours client » à faire figurer



Propositions et remarques

- Augmentation probable des relations avec les chargés de clientèle ? (transmission de témoin et gestion partielle de portefeuille client de l'agence)



Propositions et remarques

- Importance croissante du niveau de diplôme pour le chargé d'accueil avec un portefeuille, en raison des compétences techniques à acquérir
- Poste demeurant néanmoins ouvert aux non-diplômés, qui seront formés en interne
- Pertinence du format de l'Alternance
- Reconversions dorénavant fréquentes
- Connaissances sécuritaires et techniques relatives aux produits et services bancaires plus fines
- Respect de la confidentialité et discrétion dans les opérations
- Compétences commerciales à aiguïser
- Soft-skills primordiaux : empathie et pédagogie pour accompagner le client vers l'autonomie



Propositions et remarques

- Larges possibilités d'évolutions au sein du réseau : métiers « commercial » (conseiller clientèle) ou métiers « administratif » (back-office)
- Evolutions encouragées par le management

CHARGÉ D'ACCUEIL ET DE SERVICES À LA CLIENTÈLE

Emplois types regroupés dans ce métier-épère

- Chargé d'accueil
- Motivé(e) d'accueil
- Gaucheter(e) des
- Chargé(e) de service clientèle
- Chargé(e) de renfort commercial
- Assistent(e) commerciale(s)
- Téléopérateur(trice)

MISSION GÉNÉRALE
Le chargé d'accueil et de services à la clientèle est le premier contact du client en agence. Il accueille, renseigne et oriente la clientèle. Son activité est centrée sur la relation commerciale.

ACTIVITÉS

Activités principales

- Accueillir, renseigner, détecter les besoins et orienter la clientèle vers le bon interlocuteur
- Actualiser les fichiers commerciaux
- Organiser des rendez-vous pour les chargés de clientèle
- Réaliser des opérations de back office
- Aider, si nécessaire, le client dans la réalisation des opérations courantes
- Travailler en étroite collaboration avec les chargés de clientèle

Activités éventuelle

- Étude des ventes de produits et de services bancaires de base à partir d'un portefeuille de clientèle

ENVIRONNEMENT
Le chargé d'accueil et de services à la clientèle travaille en agence. Il travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des conseillers de l'agence.

PROFIL

Formation initiale d'accès au métier

- Bac S, Bac L
- BTS Banque
- BTS MRC
- BTS NRC

PROFIL

Compétences attendues

Compétences générales

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

Compétences comportementales - savoir-être

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

Compétences opérationnelles - savoir-faire

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

Compétences numériques

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

MOBILITÉ

- Chargé de clientèle particuliers
- ...

Tendances d'évolution du métier

Métier pouvant connaître des positionnements différents selon les zones géographiques d'une part et les stratégies d'entreprises d'autre part.
Métier en cours de transformation impacté par la relation en ligne et la baisse de fréquentation des agences.
Métier de passage vers les fonctions du réseau pour les jeunes entrant dans le métier commercial.
Évolution des compétences pour partie vers des compétences de nature commerciale.
Évaluation vers une diversification des tâches.
Concurrence multi sectorielle forte sur les métiers commerciaux.
L'évolution de ce métier doit être examinée en relation avec celle du métier de chargé de clientèle particuliers.



Détails en pages suivantes

Introduction

1. Présentation de la fonction Accueil
2. Evolutions et impacts sur les métiers et les compétences
3. Politiques RH et offre de formation
4. Synthèse et enjeux

Annexes

A 1 – Sources et contacts

► Données relayées par les acteurs de la formation

- Référentiel éducation nationale – BTS Banque Conseiller Clientèle
-



► 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, 2022
- Métiers repères de la banque (édition 2021)
- Fiche métiers ...

► Autres données bibliographiques

- Xerfi, Secteur bancaire en France, novembre 2022
- Xerfi, Les nouveaux standards de la relation client dans la banque et l'assurance, mai 2023
- *Les Français et leur banque en 2023 : usages et attentes*, étude réalisée par In Banque en partenariat avec Capgemini Invent et Tessi, juin 2023
- *Plateformes et services bancaires innovants : les pratiques et attentes des clients en France*, étude réalisée par In Banque en partenariat avec Sopra Banking Software, juin 2023
- Diverses études conduites par Fincley Consulting dans le secteur bancaire ...

A 2 – Données complémentaires

A 2.1 – Fiche Métiers « Chargé d'Accueil » (en vigueur sur le site)

► Emplois types

- ▶ Conseiller clientèle particulier / chargé de développement clientèle particulier
- ▶ Conseiller assurance "client particulier"
- ▶ Chargé de relation à distance / conseiller en ligne
- ▶ Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession.. Etc.)
- ▶ Conseiller "clients séniors"
- ▶ Chargé de service à la clientèle
- ▶ Chargé d'accueil
- ▶ Chargé de renfort commercial client particulier

Selon l'avenant du 16 mars 2023 modifiant les métiers repères, l'annexe V de la convention collective de la Banque

► Mission générale

- ▶ Le chargé d'accueil et services à la clientèle est le premier contact du client en agence. Il accueille, renseigne et oriente la clientèle. Son activité est centrée sur la relation commerciale.

► Activités

- ▶ Accueillir, renseigner, détecter les besoins, conseiller et orienter la clientèle vers le bon interlocuteur
- ▶ Actualiser les fichiers commerciaux
- ▶ Organiser des rendez-vous pour les chargés de clientèle
- ▶ Réaliser des opérations de back office
- ▶ Assister, si nécessaire, le client dans la réalisation des opérations courantes
- ▶ Travailler en étroite collaboration avec les chargés de clientèle
- ▶ Effectuer des ventes de produits et de services bancaires de base à partir d'un portefeuille de clientèle
- ▶ Accompagner les clients dans l'utilisation des services à distance (automate, banque en ligne, applications mobiles)
- ▶ Gérer la conformité et les risques associés aux produits et services offerts

► Environnement

- ▶ Le chargé d'accueil et de services à la clientèle travaille en agence.
- ▶ Il travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des conseillers de l'agence.

► Formation initiale souhaitée

- Bac+1, Bac+2
- BTS Banque
- BTS MUC (Management des Unités Commerciales)
- BTS NRC (Négociation et relation Client)
- DUT Techniques de commercialisation

► Passerelles et mobilités

- Chargé de clientèle particuliers
- Gestionnaire du back office...

► Tendances d'évolution du métier

- Métier pouvant connaître des positionnements différents selon les zones géographiques d'une part et les stratégies d'entreprises d'autre part.
- Métier en cours de transformation impacté par la relation en ligne et la baisse de fréquentation des agences.
- Métier pivot entre les clients et les conseillers, guidé par l'impératif de répondre aux nouveaux besoins des clients, il suppose à la fois disponibilité, souplesse et réactivité, et requiert une large palette de compétences à la fois comportementales et techniques qui contribue à sa richesse et en fait un métier-tremplin de carrière.
- Métier d'entrée de la filière commerciale de la banque de détail, centré autour du service aux clients, ses responsabilités sont de plus en plus convergentes avec celles du métier de Chargé de clientèle particuliers.
- Métier concentrant une large population de collaborateurs dont la moyenne d'âge est élevée, il est soumis à une importante attrition naturelle, renforcée par la mobilité fonctionnelle vers des emplois de Chargés de clientèle particuliers. Cette diminution est toutefois comblée par un volume élevé de recrutements de collaborateurs de plus en plus diplômés étant donné le niveau accru d'exigences.
- Mutualisation de la fonction d'accueil entre les collaborateurs du point de vente tend à se généraliser au sein des réseaux bancaires.

► Connaissances - savoir

- Connaître les consignes de sécurité des biens et des personnes
- Connaître une gamme élargie de produits et services bancaires
- Connaître les règles de compliance et les mettre en application
- Connaître les procédures administratives et comptables

► Compétences comportementales - savoir-être

- Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
- Mettre en application les méthodes et techniques commerciales
- Avoir le sens de l'initiative
- Savoir s'adapter
- Savoir écouter
- Savoir travailler en équipe agile
- Savoir convaincre
- Être réactif

► Compétences opérationnelles - savoir-faire

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

► Socle de compétences numérique : cf. page suivante

▶ **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 (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
- ▶ 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 2.2 – Etudes et prospectives sur la fonction Accueil



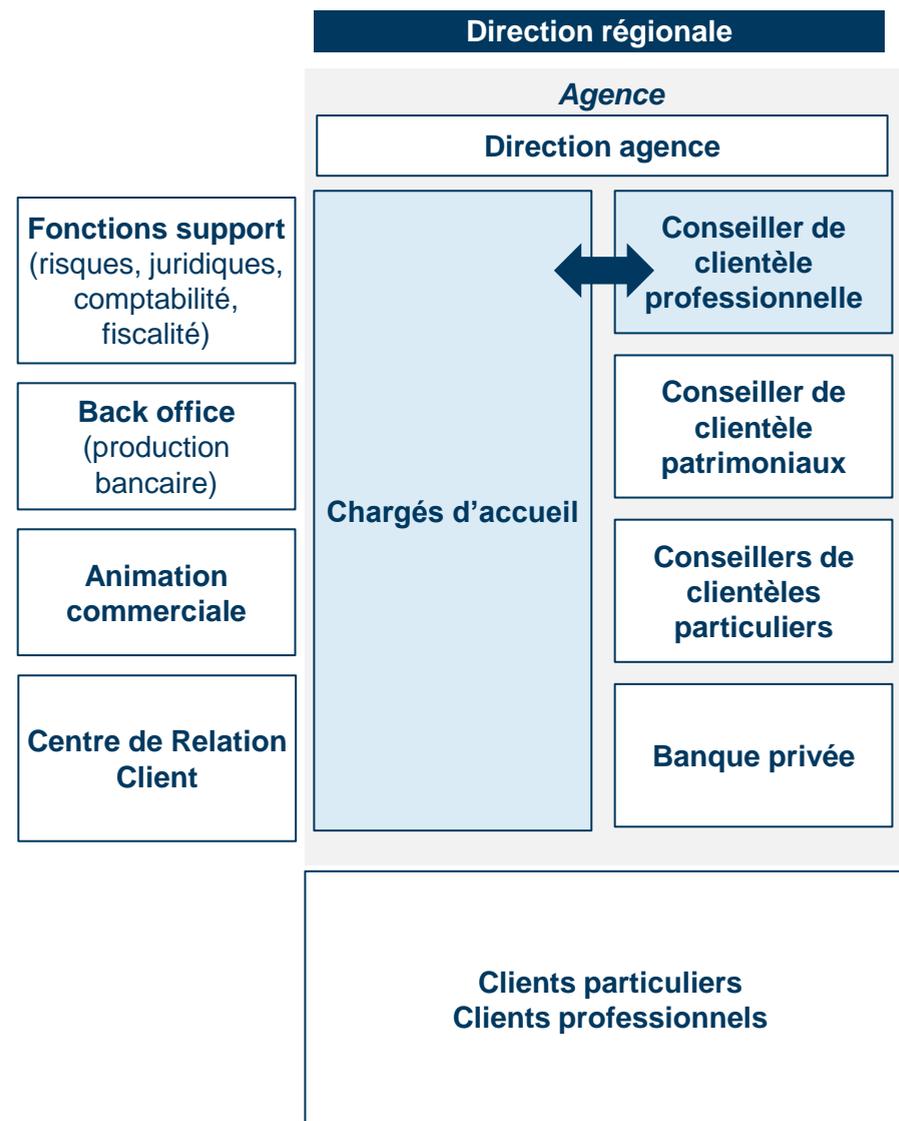
► Assurer l'accueil des clients professionnels

- Accueil et gestion des demandes
- Rapprochement du fonctionnement des deux segments



Dans le cadre des clients professionnels, la relation se fait avec le conseiller de clientèle professionnelle. La plupart du temps, le client prendra directement rendez-vous avec son conseiller par mail ou par téléphone. On constate un rapprochement de fonctionnement entre les deux segments de clientèle puisque les rendez-vous téléphoniques ou en visio-conférence se multiplient pour les particuliers.

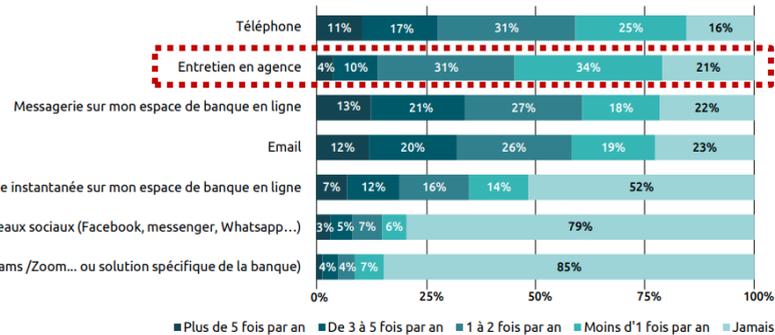
De plus on notera que les comptes professionnels et particuliers sont souvent dans la même banque.



L'ENTRETIEN PHYSIQUE EN AGENCE TOUJOURS PRIVILÉGIÉ PAR RAPPORT AUX AUTRES CANAUX

LA FRÉQUENCE DE CONTACT AVEC UN CONSEILLER SELON LES CANAUX

(À quelle fréquence échangez-vous avec un conseiller dans votre banque via les différents moyens de communication ci-dessous ?)



Source : Etude IN BANQUE en partenariat avec Capgemini Invent et Tessi - Juin 2023

Sur la base de l'ensemble des répondants

- ▶ En plus de l'entretien physique en agence, les modes de communication les plus utilisés pour échanger avec un conseiller sont le téléphone, la messagerie sur l'espace de banque en ligne ainsi que l'échange d'emails.
- ▶ La part des clients se rendant en agence pour réaliser un entretien est plus élevée que durant la période du covid, mais reste inférieure à l'avant-covid. Ces échanges sont en revanche peu réguliers (1 à 2 fois par an voire moins)

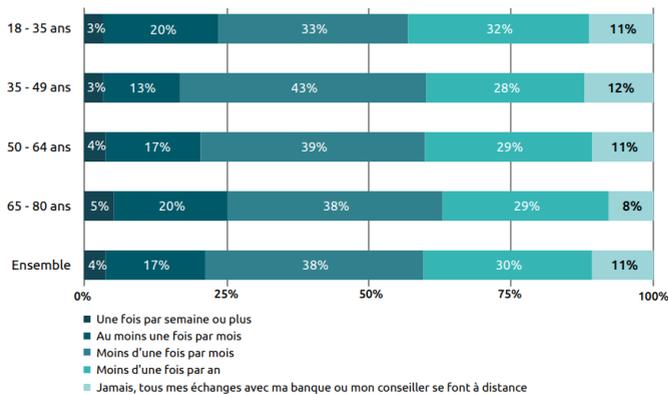
« Sur les opérations de souscription de produits financiers, la proportion de ceux qui ont déclaré que l'agence était le canal préférentiel est passée de 58% début 2020 à 45% en juin 2021 et 42% en juin 2023. »
Etude In Banque

PAR L'ENSEMBLE DES TRANCHES D'ÂGES

« L'accueil client me paraît indispensable, on accueille toute clientèle de tous les âges. »

LA FRÉQUENTATION DE L'AGENCE DE LA BANQUE PRINCIPALE

(À quelle fréquence vous rendez-vous dans l'agence bancaire de votre banque principale)



Source : Etude IN BANQUE en partenariat avec Capgemini Invent et Tessi - Juin 2023

Sur la base des clients d'une banque avec un réseau d'agences bancaires

- ▶ Les agences restent toutefois assez fréquentées avec environ 60% des clients se déplaçant dans leur banque principale au moins une fois par an et 20% au moins une fois par mois.
- ▶ Le taux de fréquentation des banques est relativement homogène suivant les tranches d'âge et n'est pas positivement corrélé à l'ancienneté des clients.
- ▶ Les motifs de visite sont en revanche plus diversifiés en fonction de l'ancienneté : familiarisation et compréhension des produits bancaires pour les plus jeunes et aides dans l'utilisation des services digitaux pour les plus anciens.

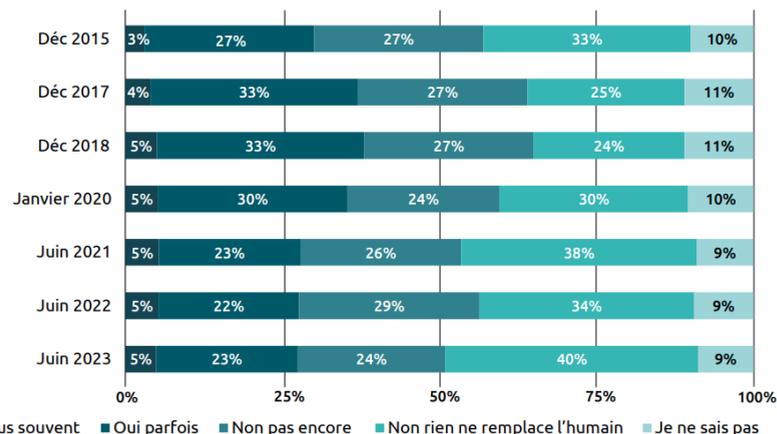
DES RÉSULTATS À NUANCER

- ▶ Une nette augmentation des souscriptions dans les banques en ligne (part de marché de 10% des clients bancarisés à titre principal, 28% pour des clients bancarisés à titre principal ou secondaire, soit un doublement en 5 ans)
- ▶ Une utilisation croissante des canaux digitaux dans la réalisation d'opérations bancaires induisant l'intégration et la coordination d'une forte diversité de modes de communication avec les clients
- ▶ Enfin, elle démontre que le premier critère de choix de la banque demeure la recherche de meilleurs tarifs (40%) loin devant la qualité du conseil (27%), la souscription d'un crédit (14%) ou encore la recherche d'une agence de proximité (10%).
Source : In Banque 2022

L'HUMAIN TOUJOURS PRÉFÉRÉ AUX ALGORITHMES ET À L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

LE CONSEILLER BANCAIRE FACE À L'ALGORITHME

(Pensez-vous qu'un programme informatique, l'intelligence artificielle puissent proposer, dans certains cas, de meilleures recommandations, de meilleurs conseils qu'un conseiller bancaire ?)

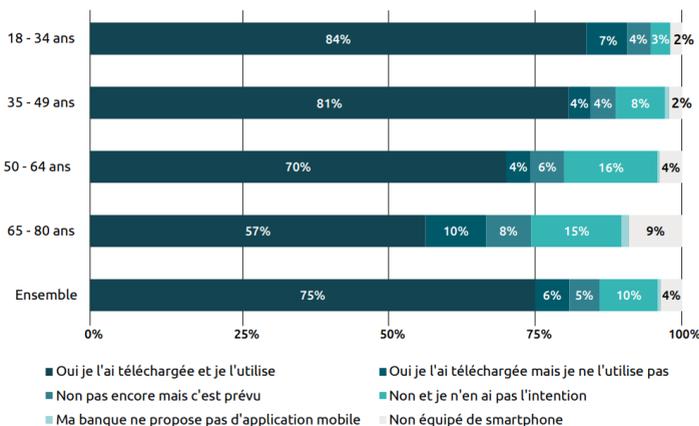


- ▶ Intérêt plutôt limité pour le moment des nouveaux moyens de contact numérique avec la banque type chatbot, visio-conférence et messagerie de réseaux sociaux avec plus de 50% qui ne sont pas prêt à utiliser ce genre de communication. Si l'intérêt n'évolue pas vraiment, les clients totalement réfractaires sont quant à eux en légère baisse.
- ▶ Phénomène intéressant, la proportion de clients percevant une substitution efficace des conseillers bancaires en faveur des technologies, IA diminue au fil des années
 - ▶ Les conseils bancaires « physiques » ne semblent pas interchangeable

« Même nos clients en bourse reviennent en agence pour avoir l'avis d'un humain, ils recherchent l'aspect pragmatique des conseillers. »

UN CONSTAT CONTRASTÉ SUIVANT LES GÉNÉRATIONS...

LA PART DES CLIENTS CONNECTÉS AYANT TÉLÉCHARGÉ L'APPLICATION MOBILE DE LEUR BANQUE PRINCIPALE SUIVANT L'ÂGE DU CLIENT



- ▶ Néanmoins, observation d'une fracture générationnelle liée au digital malgré l'équipement grimpaant en smartphones chez les clients les plus âgés. Bien qu'équipés d'un smartphone, certains ne téléchargent ou n'utilisent pas les services proposés par leur banque

« 50% des 65 à 80 ans ne sont pas prêts à utiliser des chatbots, 46% de faire des visio-conférence dans un cadre bancaire »

Etude In Banque

« Nos anciens ont à présent presque tous des téléphones, mais pas nécessairement portables. Or le paiement en ligne n'est possible qu'avec un smartphone, notamment avec la sécurisation des transactions... »

DES RÉSULTATS À NUANCER

- ▶ La digitalisation est privilégiée pour des opérations simples : consultation des comptes, virement interne ou externe
- ▶ Au contraire, la souscription à un produit bancaire ou financier sera privilégiée en agence

Source : Etude IN BANQUE en partenariat avec Capgemini Invent et TESI - Juin 2023

POLITIQUE & LEGAL

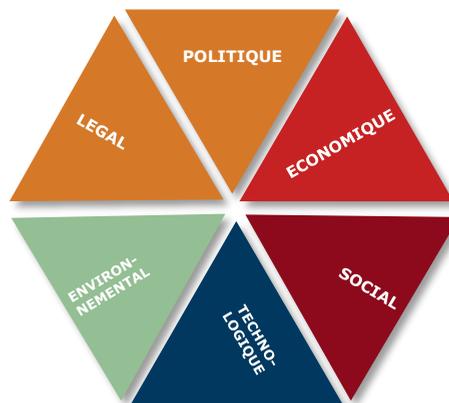
- **Cadre réglementaire** contrôlé et régulé par l'ACPR
- **Croissance des exigences de conformité** en matière de lutte anti-fraude, anti-blanchiment
- Renforcement des exigences réglementaires en termes de **maîtrise des risques financiers et structurels** (Bâle III)
- Augmentation des exigences sur 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
- **Recrudescence des incivilités**

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



► Un référentiel de l'éducation nationale du BTS Banque modifié en octobre 2023

- Une première année jusqu'à présent axée sur la **gestion de la relation client** et **l'aménagement du point de vente** : compétences indispensables à la fonction accueil
 - En raison des nouvelles formes d'accueil observées au sein des établissements bancaires, les formateurs espèrent une réforme du programme, car cette partie est trop importante au vu des orientations actuelles
- Une seconde année dédiée à **l'entretien commercial**, compétence phare du chargé de clientèle particulier
- Des modalités d'enseignements très pratiques pour rendre compte de la réalité du métier avec énormément de mises en situations (type jeux de rôles) avec utilisation des outils numériques
- Les banques recherchent avant tout des **qualités rédactionnelles** et une **aisance à l'oral** pour pouvoir communiquer avec les clients. Si le BTS offre un premier vernis technique, enseigne la posture commerciale et les méthodes de vente, chaque banque inclut un parcours d'intégration et de formation lors de la prise de poste.

► Des difficultés rencontrées par les organismes et établissements de formation pour attirer les jeunes sur la formation banque

- La difficulté d'attirer les jeunes dans la filière depuis 2 à 3 ans (30 élèves par classe en 2019, contre 20 actuellement, mais un taux de réussite demeurant autour des 95%)
- L'ouverture de classes mixtes dès la rentrée 2024 afin **d'élargir les horizons de recrutement** et **anticiper les reconversions professionnelles** – aujourd'hui fréquentes
- L'organisation de **journées d'immersion** pour les lycéens afin de communiquer sur les métiers de la banque et de véhiculer une image juste – non biaisée des métiers de la banque (méconnaissance du secteur d'activité)

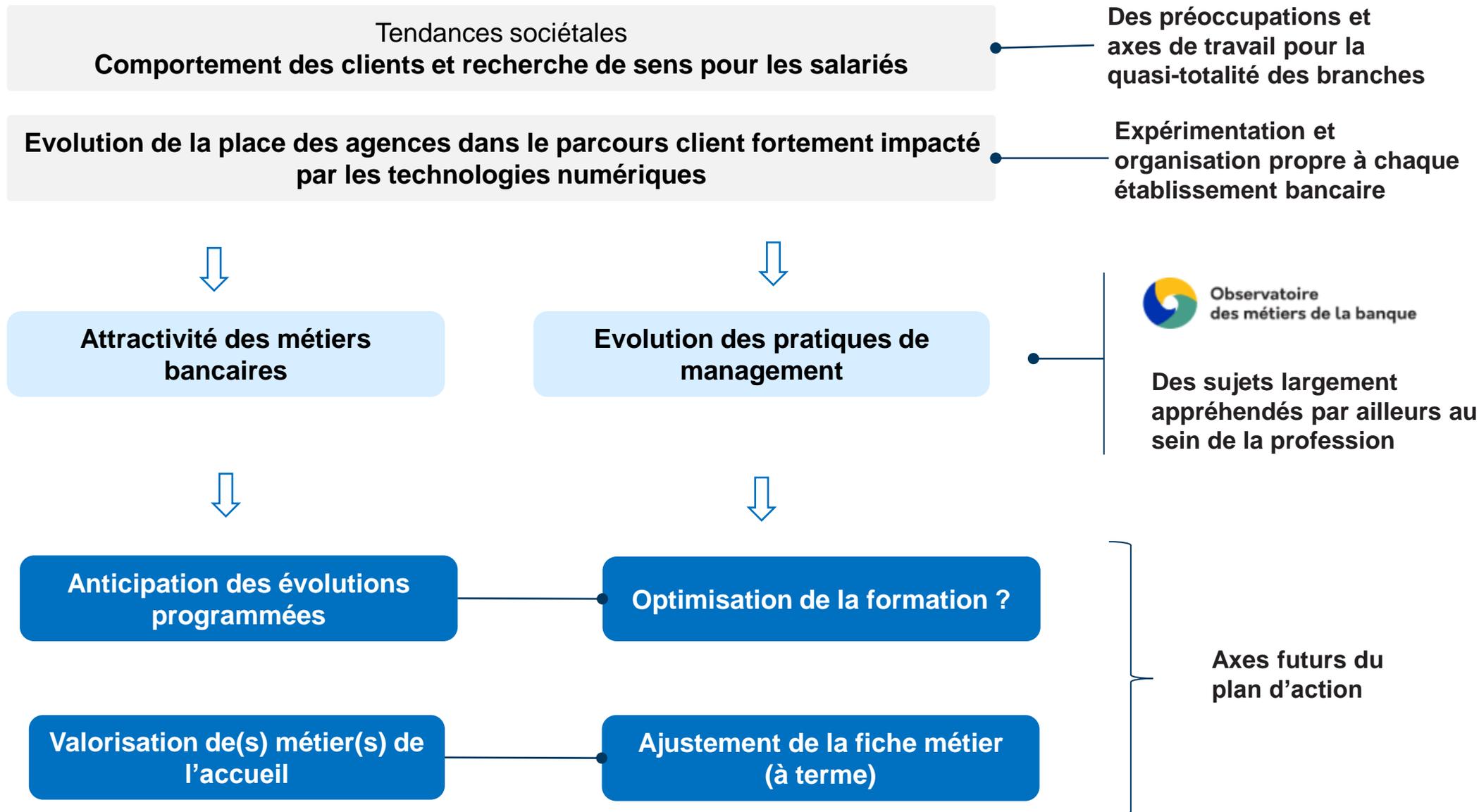
A 3 – Synthèse des ateliers de travail

A 3.1 Points clés, synthèse des ateliers

A 3.2 Détails sur les évolutions potentielles de la fiche métier

Des enjeux au plan d'actions

Des généralités aux sujets spécifiques CCE





Rappel des enjeux

- Une évolution rapide du poste et de nombreuses déclinaisons sur le terrain
- L'anticipation nécessaire des parcours et la montée en compétences
- Un turn over important, un métier de chargé d'accueil insuffisamment valorisé ?



Proposition, idées d'actions	Priorité
Anticiper plus tôt les reconversions, changement de postes : préparer les chargés d'accueil 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 relationnelles et les softs skills en général que la compétence financière (multiples outils et formations en appui disponibles)	■ ■ ■ ■ ■
Encourager les chargés d'accueil à prendre en charge un portefeuille client réduit pour monter rapidement en compétences	■ ■ ■ ■ □
Impliquer davantage les alternants et chargés d'accueil débutants dans les décisions quotidiennes et les initier à la gestion de portefeuille client, plutôt que de leur confier principalement les tâches administratives	■ ■ ■ □ □
Lancer des GPEC "Chargé d'accueil" afin d'anticiper la nouvelle segmentation / diversité du poste	■ ■ □ □ □
.....	

Remarques et propositions

- L'évolution de la fonction dans un contexte général de diminution de nombre de poste de chargés d'accueil pousse à travailler sur les passerelles et les reconversions
- Une valorisation nécessaire des métiers de la fonction Accueil : vraie valeur ajoutée pour les clients et la banque

Source : échanges et notation en atelier

Légende

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



Nouveaux éléments issus des discussions en atelier

Rappel des enjeux

- L'évolution rapide et diversification de l'offre produit
- La place, les interactions croissantes avec le digital
- Nouveaux clients et nouvelles raisons de venir en agence

Un processus d'onboarding et des parcours de formation globalement satisfaisants



Proposition, idées d'actions	Priorité
Mieux accompagner le développement du savoir être (intelligence situationnelle et émotionnelle) à travers des formations immersives (shadowing, jeux de rôles, exercices pratiques en lien avec l'hôtellerie/le luxe)	■ ■ ■ ■ □
Renforcer les formations sur la gestion de conflit et les outils digitaux	■ ■ ■ ■ □
Sensibiliser davantage sur le respect de la confidentialité et la discrétion à préserver dans les opérations quotidiennes avec les clients	■ ■ ■ ■ □ ?
Suggérer des ateliers participatifs digitaux en mixant les profils pour partager les bonnes pratiques	■ ■ ■ ■ □ ?

Remarques et propositions

- Un dispositif de formation des nouvelles recrues à la fonction accueil en adéquation avec les besoins des établissements bancaires. Des améliorations toujours possibles :
 - Avantage des mises en situation pour appréhender les situations du quotidien (besoin de pédagogie, éventuelles incivilités,...)
 - Intérêt de développer dès la formation initiale les compétences « organisationnelles » pour être en mesure de répondre aux interactions omnicanales
 - Notion de discrétion et de secret bancaire à appuyer davantage dans un contexte de configuration « open space » adopté par certains établissements bancaires

Source : échanges et notation en atelier

Légende

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



Nouveaux éléments issus des discussions en atelier

Rappel des enjeux

- Un secteur de la banque moins attractif que par le passé...
- Une nécessité de communiquer sur les activités bancaires afin de promouvoir son rôle social voire sociétal et donner une meilleure lisibilité des activités
- Un turn over important, un métier de chargé d'accueil insuffisamment valorisé ?

Proposition, idées d'actions	Priorité
Lancer une campagne de communication positive pour attirer les nouveaux talents avec une remise au centre du rôle social voire même sociétal des banques	■ ■ ■ ■ □
Rappeler le rôle fondamental de l'accueil physique / de la personnalisation de l'accueil, moyen de fidéliser les clients. « Les personnes à l'accueil sont aussi des banquiers »	■ ■ ■ □ □
Valoriser les parcours et les possibilités d'évolution des chargés d'accueil	■ ■ ■ ■ □
Miser sur les avantages en nature prisés par les nouvelles recrues pour compenser le télétravail impossible sur ces fonctions	■ ■ □ □ □
Industrialiser / automatiser ou simplifier les activités récurrentes, remettre à plat les processus	■ ■ ■ ■ ■
Communiquer sur la nouvelle fiche métier et les évolutions apportées	■ ■ ■ □ □
S'appuyer sur l'IA ...	■ ■ □ □ □
Pratiquer le partage d'expérience régulier entre les équipes terrain et à distance (centre de relation client)	■ ■ ■ ■ □ ?

Remarques et propositions

- La recherche accrue de sens par les salariés appelle en effet une communication positive sur le rôle de la banque et notamment de son réseau d'agences de proximité
- De réels questionnements sur l'avenir de la fonction Accueil. L'utilité de bien communiquer sur les mobilités et passerelles s'en trouve renforcé.
- Les technologies type « bots » et IA sont au service de la fonction accueil afin d'automatiser, de simplifier et par conséquent apporter du confort dans le quotidien des salariés

Source : échanges et notation en atelier

Légende

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



Rappel des enjeux

- Une retranscription fidèle de la réalité du métier de chargé d'accueil
- ...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 en première
partie d'atelier



Proposition, idées d'actions	Priorité
Distinguer les différents "rôles" de la fonction accueil	■ ■ ■ ■ □
Intégrer le niveau licence aux modalités de recrutement sur la fonction (modalité fréquemment utilisée)	■ ■ □ □ □
Appuyer davantage les notions de digital, de parcours client, tout comme	■ ■ ■ ■ ■
Mettre plus en avant le rôle hybride entre chargé d'accueil et conseiller clientèle	■ ■ ■ □ □
Rappeler le souci de discrétion, respect de la confidentialité intrinsèque à la fonction **	■ ■ ■ ■ □ ?

*Source : échanges et
notation en atelier*

Remarques et propositions

- La notion de « parcours client » gagnerait à figurer sur la prochaine fiche métier, tout comme l'appropriation des outils digitaux, indispensable à l'exercice de la fonction
- La mise en évidence du rôle d'accompagnement et les qualités de pédagogie sont importantes à citer pour refléter au plus juste la fonction, tout comme la part grandissante des aspects réglementaires....
- ** Le développement des Open-spaces et contraintes liées

Légende

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



Propositions et remarques

- Chargé de clientèle junior
- Chargé d'accueil / sécurité
- Chargé d'accueil hôte
- Dénomination de téléopérateur à changer ?



Propositions et remarques

- Appuyer davantage le rôle de conseil, **mais également d'accompagnement et de formation des clients** par le chargé d'accueil (digital)



Propositions et remarques

- Détecter les besoins des clients
- Faire preuve de rebond commercial lorsqu'une opportunité a été détectée
- Réaliser des appels sortant en réponse aux sollicitations des clients
- Gestion d'un portefeuille client à taille adaptée
- Gérer les flux entrants (répondre, rediriger, guider, évacuer)



Propositions et remarques

- Renforcement du volet réglementaire et conformité
- Evolution perpétuelle des outils digitaux et prise en charge croissante des tâches simples par les IA/ bots
- Renforcer l'aspect digital et les solutions développées par les banques
- Termes « Omnicanal » « Parcours client » à faire figurer



Propositions et remarques

- Augmentation probable des relations avec les chargés de clientèle ? (transmission de témoin et gestion partielle de portefeuille client de l'agence)



Propositions et remarques

- Importance croissante du niveau de diplôme pour le chargé d'accueil avec un portefeuille, en raison des compétences techniques à acquérir
- Poste demeurant néanmoins ouvert aux non-diplômés, qui seront formés en interne
- Pertinence du format de l'Alternance
- Reconversions dorénavant fréquentes
- Connaissances sécuritaires et techniques relatives aux produits et services bancaires plus fines
- **Respect de la confidentialité et discrétion dans les opérations**
- Compétences commerciales à aiguïser
- Soft-skills primordiaux : empathie et pédagogie pour accompagner le client vers l'autonomie



Propositions et remarques

- Larges possibilités d'évolutions au sein du réseau : métiers « commercial » (conseiller clientèle) ou métiers « administratif » (back-office)
- Evolutions encouragées par le management

CHARGÉ D'ACCUEIL ET DE SERVICES À LA CLIENTÈLE

Emplois types regroupés dans ce métier-emploi

- Chargé d'accueil
- Motivés d'accueil
- Gaucheries (des)
- Chargés de service clientèle
- Chargés de renfort commercial
- Assistants commerciaux
- Téléopérateurs (des)
- Téléopérateur (trice)

MISSION GÉNÉRALE
Le chargé d'accueil et de services à la clientèle est le premier contact du client en agence. Il accueille, renseigne et oriente la clientèle. Son activité est centrée sur la relation commerciale.

ACTIVITÉS

Activités principales

- Accueillir, renseigner, détecter les besoins et orienter la clientèle vers le bon interlocuteur
- Actualiser les fichiers commerciaux
- Organiser des rendez-vous pour les chargés de clientèle
- Réaliser des opérations de back office
- Analyser, si nécessaire, le client dans la réalisation des opérations courantes
- Travailler en étroite collaboration avec les chargés de clientèle

Activités éventuelle

- Étude des ventes de produits et de services bancaires de base à partir d'un portefeuille de clientèle

ENVIRONNEMENT
Le chargé d'accueil et de services à la clientèle travaille en agence. Il travaille en étroite collaboration avec l'ensemble des conseillers de l'agence.

PROFIL

Formation initiale d'accès au métier

- Bac +1, Bac+2
- BTS Banque
- BTS MRC
- BTS NRC

PROFIL

Compétences attendues

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

Compétences complémentaires - savoir-être

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

Compétences opérationnelles - savoir-faire

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

Compétences numériques

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

MOBILITÉ

- Chargé de clientèle particuliers
- ...

Tendances d'évolution du métier

Métier pouvant connaître des positionnements différents selon les zones géographiques d'une part et les stratégies d'entreprises d'autre part.
Métier en cours de transformation impacté par la relation en ligne et la baisse de fréquentation des agences.
Métier de passage vers les fonctions du réseau pour les jeunes entrant dans le métier commercial.
Évolution des compétences pour partie vers des compétences de nature commerciale.
Évolution vers une diversification des tâches.
Concurrence multi sectorielle forte sur les métiers commerciaux.
L'évolution de ce métier doit être examinée en relation avec celle du métier de chargé de clientèle particuliers.



Détails en pages suivantes



- ▶ **Une fiche métier déjà conforme, fidèle à la réalité de la fonction Accueil**

- ▶ **Quelques précisions néanmoins utiles à apporter**
 - ▶ Afin de refléter les évolutions du métier notamment relatives aux nouveaux besoins clients, aux normes de sécurité primordiales et à la digitalisation des activités
 - ▶ D'anticiper les évolutions de la fonction Accueil
 - ▶ Compétences techniques à accroître afin de suivre les évolutions vers les métiers de la relation clientèle et des compétences relationnelles à enrichir
 - ▶ Pour éviter les éventuelles désillusions sur le poste et les changements de voies fréquents lorsque les attentes des recrues ne sont pas en adéquation avec le poste
 - ▶ Nota : contexte de surcroît de tension sur les recrutements

- ▶ **Proposition d'actualisation de la fiche métier, intégrée dans le quatrième axe du plan d'action**
 - ▶ Action nécessaire de manière à appréhender la fonction dans son ensemble, apporter de la clarté et de la visibilité
 - ▶ Fiches de postes à adapter selon chaque établissement et son fonctionnement
 - ▶ De l'accueil dédié à l'accueil partagé ou tournant
 - ▶ Procédure, calendrier d'actualisation de la fiche métier à déterminer bien entendu par l'observatoire

Cf. axe 4 du plan d'actions

A 3 – Synthèse des ateliers de travail

A 3.1 Points clés, synthèse des ateliers

A 3.2 Détails sur les évolutions potentielles de la fiche métier



Chargé d'accueil



Chargé de renfort commercial client particulier

Conseiller clientèle particulier / chargé de développement clientèle particulier

Conseiller assurance "client particulier"

Chargé de relation à distance / conseiller en ligne

Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession... etc)

Conseiller "clients séniors"

Chargé de service à la clientèle



Chargé d'accueil hôte

Chargé d'accueil / sécurité

Chargé de clientèle junior

Chargé de renfort commercial client particulier

Conseiller clientèle particulier / chargé de développement clientèle particulier

Conseiller assurance "client particulier"

Chargé de relation à distance / conseiller en ligne

Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession... etc)

Conseiller "clients séniors"

Chargé de service à la clientèle



Commentaires

- La montée en puissance des CRC
- Plusieurs profils de chargés d'accueil émergents, en lien avec la taille et la localisation de l'agence. Début de spécialisation



Emploi type version 2023	Commentaires
Conseiller clientèle particulier / chargé de développement clientèle particulier	
Conseiller assurance "client particulier"	
Chargé de relation à distance / conseiller en ligne	
Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession.. Etc.)	
Conseiller "clients séniors"	
Chargé de service à la clientèle	
Chargé d'accueil	
Chargé de renfort commercial client particulier	

Selon l'avenant du 16 mars 2023 modifiant les métiers repères, l'annexe V de la convention collective de la Banque

Remarques générales

- La montée en puissance des CRC
- Plusieurs profils de **chargés d'accueil émergents**, en lien avec taille et la localisation de l'agence. Début de spécialisation



Emploi type future version	Commentaires
Conseiller clientèle particulier / chargé de développement clientèle particulier	
Conseiller assurance "client particulier"	
Chargé de relation à distance / conseiller en ligne	
Spécialiste moments de vie (retraite, divorce, succession.. Etc.)	
Conseiller "clients séniors"	
Chargé de service à la clientèle	
Chargé d'accueil hôte	
Chargé d'accueil / sécurité	
Chargé de clientèle junior	
Chargé de renfort commercial client particulier	



Métiers les plus fréquemment rencontrés couvrant la fonction accueil

- Les chargés d'accueil
- Les conseillers en ligne/ chargés de relation à distance (dans les centres de relation clients)
- Les conseillers clientèle particulier



Commentaires et propositions

- Consensus sur la variété de profils « chargés d'accueil », mais pas nécessaire pour autant de l'entériner dans la fiche métier



Missions générales 2022	Note	Commentaires
Le chargé d'accueil et services à la clientèle est le premier contact du client en agence.	●	
Il accueille, renseigne et oriente la clientèle.	●	
Son activité est centrée sur la relation commerciale.	●	

Légende, classification

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

Nouveau

Missions générales 2023

Insister davantage sur le rôle de conseil du chargé d'accueil ?



Commentaires et propositions

- Ajout du rôle de conseil ou pré-conseil auprès des clients, ainsi que la tâche de formation / accompagnement des clients (en particulier pour les outils digitaux)

Remarques et propositions

- Des missions générales similaires mais prise en compte d'une évolution des produits, services et outils bancaires
- Une fonction de pré-conseil à mieux valoriser dans la fiche ?



Activités 2022	Note	Commentaires
Accueillir, renseigner, détecter les besoins, conseiller et orienter la clientèle vers le bon interlocuteur	●	
Actualiser les fichiers commerciaux	●	
Organiser des rendez-vous pour les chargés de clientèle	●	
Réaliser des opérations de back office	●	
Assister, si nécessaire, le client dans la réalisation des opérations courantes	●	
Travailler en étroite collaboration avec les chargés de clientèle	●	
Effectuer des ventes de produits et de services bancaires de base à partir d'un portefeuille de clientèle	●	Faire preuve de rebond commercial en effectuant des ventes...
Accompagner les clients dans l'utilisation des services à distance (automate, banque en ligne, applications mobiles)	●	Accompagner et adopter une posture de conseil
Gérer la conformité et les risques associés aux produits et services offerts	●	
Réaliser des appels sortant en réponse aux sollicitations des clients ?		



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 produits et services proposés par la banque
- Un rôle majeur dans la détection des besoins des clients et la suggestion de produits



Commentaires et propositions

- Mise en lumière du poids grandissant des aspects réglementaires mais aussi de l'administratif (notamment dans plus petites agences)
- Validation des propositions émises par Katalyse et Fincley



Formation initiale souhaitée 2022	Note	Commentaires
Bac+1, Bac+2	●	
BTS Banque	●	Ou assurance
BTS MUC (Management des Unités Commerciales)	●	
BTS NRC (Négociation et relation Client)	●	
DUT Techniques de commercialisation	●	Remplacement DUT => BUT depuis la rentrée 2021
Licence Banque/ Assurance		Passage obligatoire par la fonction accueil au cours de l'alternance effectuée ?



Formation initiale souhaitée 2023

Remarques

- Une grande majorité des « nouveaux » conseillers clientèle ont réalisé une alternance sur la fonction accueil avant d'être embauchés afin de monter progressivement en compétences et de se familiariser avec la clientèle de l'agence
- Un phénomène accentué par le niveau de technicité grandissant attendu sur la fonction accueil et en conséquence le recrutement à niveau davantage élevé
- Un large catalogue de formation continue dispensé au sein des banques facilitant les recrutements en-dehors de la sphère bancaire (bac +1, bac +2).

Légende, classification

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

Nouveau



Commentaires et propositions

- Nécessité de remplacer le DUT TC (obsolète depuis 2021) par le BUT TC qui prépare le diplôme en 3 ans (contrairement au 2 ans du DUT)
- Entériner le niveau licence en précisant la temporalité limitée du passage sur la fonction « pour forger l'expérience banque » ? Mentionner également les Bacs Pro ?



Passerelles et mobilités 2022	Note	Commentaires
Chargé de clientèle particuliers	●	Préciser : en agence ou en CRC
Gestionnaire du back office	●	
Chargé d'accueil avec portefeuille ??		



Passerelles et mobilités 2023

Remarques

- Des mobilités multiples, la fonction accueil étant souvent « le métier d'entrée » au sein de la banque
 - Mobilités possibles en fonction des compétences et ambitions du chargé d'accueil
 - Evolutions encouragées par le management
- Des passerelles focalisées sur le poste de **chargé de clientèle particuliers** avant d'évoluer vers d'autres métiers présents au sein des agences
- Une mobilité cependant nécessaire lors de la montée en compétences en fonction des postes vacants sur la région ou le secteur (un changement de poste induit quasi systématiquement un changement d'agence)

Légende, classification

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

Nouveau



Commentaires et propositions

- Intérêt de scinder la passerelle « chargé de clientèle particuliers » en deux postes distincts
 - Chargé de clientèle particuliers en agence
 - Chargé de clientèle particuliers en centre de relation client (à distance)
- Ajout de la passerelle « Chargé d'accueil avec portefeuille » pour anticiper la mobilité des chargés d'accueil dans une optique de parcours ?
- Remarque : la condition de mobilité géographique n'est pas propre à la fonction accueil. Elle se constate, voire s'impose parfois sur nombre de fonctions.

Evolution de la fiche métiers

Tendances d'évolution du métier



Tendances d'évolution du métier 2022	Note	Commentaires
Métier pouvant connaître des positionnements différents selon les zones géographiques d'une part et les stratégies d'entreprises d'autre part.	●	
Métier en cours de transformation impacté par la relation en ligne et la baisse de fréquentation des agences.	●	Ajouter les termes « omnicanal » et « parcours client » Prise en charge croissante des tâches simples pour les bots/ IA
Métier pivot entre les clients et les conseillers, guidé par l'impératif de répondre aux nouveaux besoins des clients, il suppose à la fois disponibilité, souplesse et réactivité, et requiert une large palette de compétences à la fois comportementales et techniques qui contribue à sa richesse et en fait un métier-tremplin de carrière.	●	
Métier d'entrée de la filière commerciale de la banque de détail, centré autour du service aux clients, ses responsabilités sont de plus en plus convergentes avec celles du métier de Chargé de clientèle particuliers.	●	
Métier concentrant une large population de collaborateurs dont la moyenne d'âge est élevée , il est soumis à une importante attrition naturelle, renforcée par la mobilité fonctionnelle vers des emplois de Chargés de clientèle particuliers. Cette diminution est toutefois comblée par un volume élevé de recrutements de collaborateurs de plus en plus diplômés étant donné le niveau accru d'exigences.	●	
Mutualisation de la fonction d'accueil entre les collaborateurs du point de vente tend à se généraliser au sein des réseaux bancaires.	●	
Renforcement du volet réglementaire et conformité pour sécuriser les transactions et s'assurer de l'origine des opérations (fraudes, cyber-attaques...)		



Tendances d'évolution du métier 2023

Légende, classification

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

Nouveau



Commentaires et propositions

- Consensus des participants sur les suggestions énoncées par Katalyse et Finclay, à savoir ôter la mention relative à la moyenne d'âge élevée, l'ajout des termes « omnicanal » et « parcours client » et enfin la mise en exergue du volet réglementaire et conformité
- Rappel du contact ponctuel avec la clientèle professionnelle

Remarques générales

- Des évolutions fortement liées aux transformations digitales et aux contraintes qu'elles imposent
- Le réglementaire influant aussi sur la façon dont sont réalisées les activités, sur la gestion des risques
- Intelligence émotionnelle et situationnelle renforcée face à des clients venant souvent en agence pour résoudre un problème



► Connaissances - savoir

- Connaître les consignes de sécurité des biens et des personnes
- **Connaître une gamme élargie de produits et services bancaires**
- Connaître les règles de compliance et les mettre en application
- Connaître les procédures administratives et comptables
- **Être rigoureux et organisé dans son travail**
- **Faire preuve de discrétion dans les opérations quotidiennes**



Connaissances - savoir



Commentaires et propositions

- Rigueur et organisation voire gestion du temps, nouvelles compétences indispensables à la fonction accueil
- Ajout de la notion de vigilance accrue sur les questions de confidentialité, en raison des configurations variées des agences bancaires

Savoir – Connaissances



Importance accrue des éléments en vert

- ✓ Sophistication et élargissement des gammes des produits et services proposés par les banques



Nouvelles compétences

Nouveautés...

- ✓ **Polyvalence** des tâches réalisées au quotidien impliquant une **organisation rigoureuse** pour être en mesure de « jongler » d'un sujet à un autre.



► Compétences opérationnelles - savoir-faire

- Anticiper les besoins des clients et apporter une réponse adaptée aux attentes
- **Conseiller le client dans ses opérations bancaires de base**
- Savoir gérer les situations d'urgence
- Générer des ventes en appliquant les méthodes et techniques commerciales
- **Négocier dans l'intérêt de la banque**
- **Savoir gérer un portefeuille client**



Compétences opérationnelles - savoir-faire



Commentaires et propositions

- Nulle nécessité d'intégrer la gestion du portefeuille client, cette tâche optionnelle n'est pas commune à toutes les agences
- Remplacement du terme « négociateur dans l'intérêt de la banque » par « informer dans l'intérêt de la banque »



Savoir-faire – Compétences opérationnelles



Importance accrue des éléments en vert ...

- ✓ Information de premier niveau pour répondre aux attentes et besoins des clients – apport de valeur ajoutée dans le conseil dispenser

Nouvelles compétences



Nouveautés...

- ✓ **Convaincre** dans l'intérêt des **objectifs commerciaux** propres à l'agence
- ✓ Gérer un portefeuille client pour monter progressivement en compétences et s'orienter vers le poste de chargé de clientèle particulier

► Commentaire

- Les compétences liées au savoir-être prennent davantage d'importance et deviennent presque prioritaires par rapport aux savoirs liés à la technicité bancaire qui peuvent être très facilement enseignés grâce aux **modules de formation « prise de poste »**.



► Compétences comportementales - savoir-être

- Faire preuve de capacités relationnelles et de communication
- **Mettre en application les méthodes et techniques commerciales**
- **Avoir le sens de l'initiative**
- Savoir s'adapter
- Savoir écouter
- Savoir travailler en équipe agile
- Savoir convaincre
- Être réactif
- **Faire preuve de pédagogie pour rendre les clients autonomes**
- **Savoir gérer les incivilités**
- **Être collectif, favoriser l'esprit d'équipe**



Compétences comportementales - savoir-être

Commentaires et propositions

- Adhésion des participants aux 3 nouveaux savoir-être identifiés



Savoir être – Compétences comportementales



Importance accrue des éléments en vert....

- ✓ Proactivité et anticipation des besoins clients
- ✓ Négociation
- ✓ Suivi d'un parcours client logique



Nouvelles compétences

Nouveautés...

- ✓ Pédagogie, à savoir sensibilisation dans un premier temps, puis intégration et accompagnement des clients dans l'utilisation et la gestion des services bancaires
- ✓ Résilience et gestion du stress pour faire face à l'impatience et les insatisfactions des clients.
- ✓ Multiples interactions entre collègues au sein de l'agence – coopération indispensable pour travailler efficacement et répondre aux attentes





► 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...) → **Maîtriser les différents canaux et interagir en mode omnicanal**
- 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 évacuant les savoirs « basiques » en rouge (considérés comme acquis par tous) et renforcer les savoirs digitaux liés à l'utilisation de l'omnicanal, aux sujets de conformité, de cyberattaques et autres...

Nouvelles compétences



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 à l'utilisation de l'omnicanal, aux sujets de conformité, de cyberattaques et autres...



Compétences - Savoirs, savoir être et savoirs faire numériques 2023



Savoirs numériques

Nouveautés...

- ✓ Maîtriser les différents canaux et l'omnicanal
- ✓ Mieux connaître les clients à travers l'exploitation des données disponibles
- ✓ Sensibiliser clients aux fraudes et cybermenaces et connaître des principes de cybersécurité



Commentaires et propositions

- Consensus sur la capacité à gérer « l'omnicanal » et la sensibilisation des clients aux cybermenaces/ attaques