

UNE FONCTION ACCUEIL, MAIS PLUSIEURS MÉTIERS/ EMPLOIS TYPES ASSURANT LA MISSION



- i** Les 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 Source : Site AFB, La branche en chiffres

7 500 chargés d'accueil en 2022
(4,1% de la population bancaire) avec 76,7% de femmes

2 120 embauches en 2022
(soit 28,5% des effectifs sont de nouvelles embauches)

57,9% des embauches sont des CDD

46,5% ont une ancienneté de 20 ans et plus

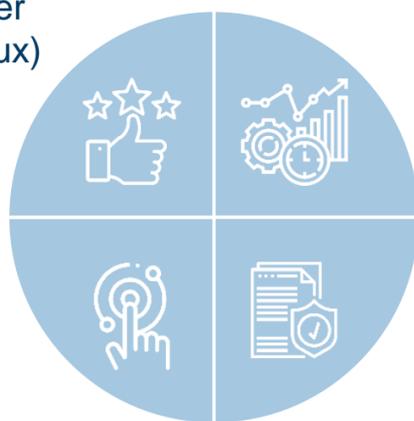
UNE FONCTION ACCUEIL CRISTALLISANT LES ÉVOLUTIONS AU SEIN DU SECTEUR BANCAIRE ET DE LA « SOCIÉTÉ »

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

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**

CONDUITE DE LA MISSION ET MOYENS MIS EN ŒUVRE

2^{ème} semestre 2023



- ✓ Analyse documentaire
- ✓ 45 entretiens qualitatifs avec une large représentation des banques de l'Observatoire et une diversité de profils interrogés
- ✓ 2 ateliers de travail
- ✓ Temps de synthèse et agrégation des données
- ✓ Echanges avec l'Observatoire





DES ORGANISATIONS S'ADAPTANT POUR SERVIR LES INTÉRÊTS DES CLIENTS ET EXPLOITER AU MIEUX LES TECHNOLOGIES

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

...Une organisation de la fonction accueil quoi qu'il en soit adaptée à chaque zone de chalandise

Historique et stratégie de l'établissement
<ul style="list-style-type: none"> 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
<ul style="list-style-type: none"> Promesse clients : réactivité et disponibilité (horaires...) Parcours type construit Rôle assigné aux agences Configuration des agences (ex : développement open space) Place des outils digitaux Mission et rôle des Centres de Relations Clients
Segmentation de l'offre et organisation liée
<ul style="list-style-type: none"> Segmentation de la clientèle particuliers Segmentation de la clientèle patrimoniale Segmentation de la clientèle professionnelle
Politique RH au sein des établissements
<ul style="list-style-type: none"> RSE et QVCT Négociation avec les IRP

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. ci-dessous

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



DES MODÈLES TYPES D'ORGANISATION SE DESSINENT, À LA CROISÉE DES DIFFÉRENTES VARIABLES

	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

i Les banques ont aussi entamé des travaux d'aménagement pour s'adapter à leur nouveau modèle organisationnel : on retrouve désormais des open spaces dans certaines agences versus des bureaux fermés. Le design de l'accueil a également évolué avec la mise en place de « bars d'accueil » avec des meubles et des assises hauts.



UN PANEL TRÈS DIVERSIFIÉ DE TÂCHES CONFIEES À L'ACCUEIL, EN ÉVOLUTION RÉGULIÈRE AVEC L'ESSOR DU DIGITAL

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 (DAB, chèques...) Gestion de la sécurité de l'agence 	<ul style="list-style-type: none"> Accueil physique/téléphonique Détection des besoins Apports des premiers renseignements et gestion de la demande (refus / traitement direct / transfert à un conseiller) Réception des dépôts chèques, espèces, virements Orientation de la demande / pédagogie autour des outils de self-care 	<ul style="list-style-type: none"> Prise de RDV avec un conseiller Réalisation d'opérations simples au profit des clients Remise des cartes et chèquiers 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 des litiges 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion courrier interne et externe Opposition sur actions courantes Mise en place technique des demandes Alimentation du CRM 	<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 Gestion des suspicions de fraude et sensibilisation aux risques de fraude

En marge des fonctions classiques de l'accueil

DES POLITIQUES RH TRÈS CADRÉES POUR PROMOUVOIR L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER ET PERMETTRE LA MONTÉE EN COMPÉTENCE VIA LA FORMATION

Le développement, ces dernières années d'outils pour faciliter le quotidien des chargés d'accueil (chatbots, boîtes à outils)

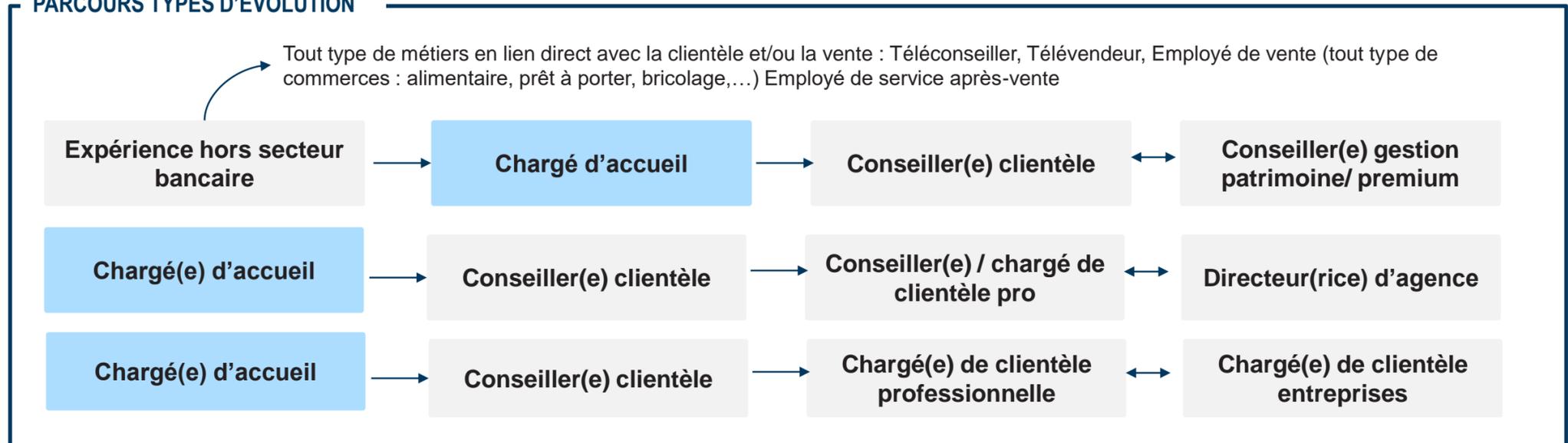
Un investissement réel sur la formation (e-learning et cursus spécialisés)

Une volonté forte des banques de conserver et de fidéliser en travaillant sur la marque employeur (le défi du télétravail en agence, garantir la satisfaction client)

Des **passerelles et parcours** somme toute assez évidents pour la fonction accueil (au sein du réseau, sur le secteur)

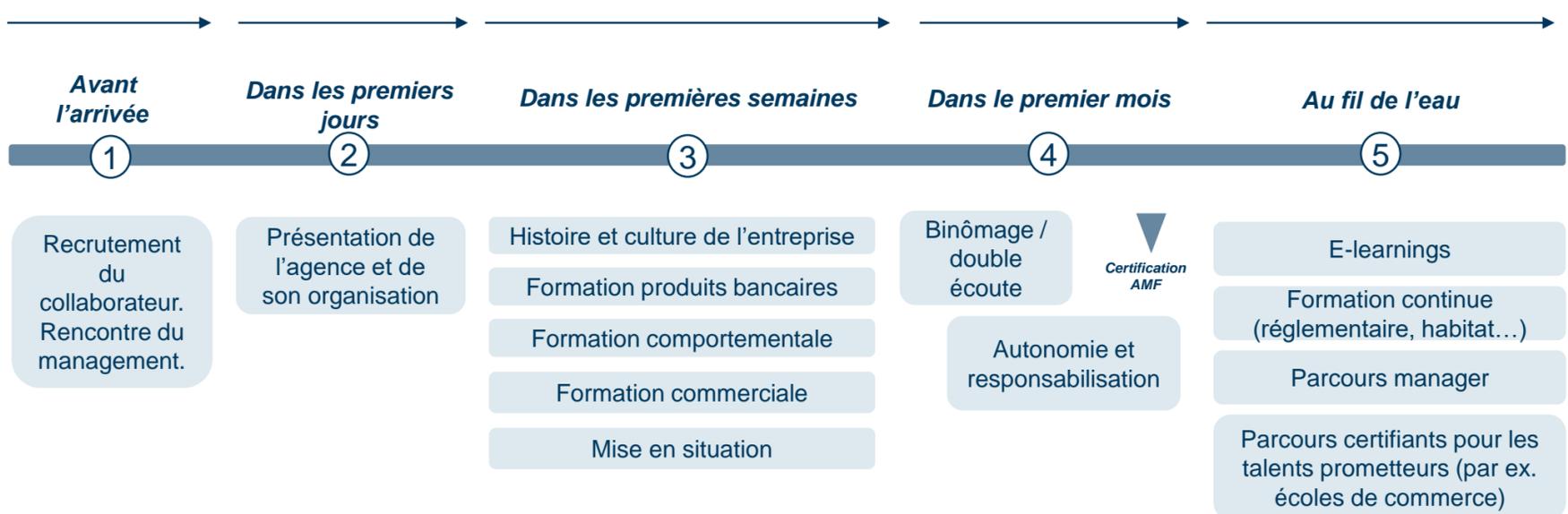
UNE MULTITUDE DE PASSERELLES POSSIBLES SELON LES COMPÉTENCES ET LES AMBITIONS DU CHARGÉ D'ACCUEIL

PARCOURS TYPES D'ÉVOLUTION



i En nombre les mobilités restent cependant limitées. Elles nécessitent une conjonction de phénomènes peu fréquente : volonté d'évoluer et ou capacité de monter en compétences, opportunité d'ouverture de poste, ouverture à une mobilité géographique parfois....etc.

UN ONBOARDING ET PARCOURS DE FORMATION PERFORMANT, CRUCIAL POUR LES BANQUES POUR PRÉPARER LE PREMIER CONTACT CLIENT ET ASSURER LA SIGNATURE RELATIONNELLE VOULUE



- La formation est essentielle pour marquer « l'empreinte » ou la « signature » relationnelle voulue par la banque
- Développement d'écoles ou de pépinière, proposition d'e-learning et de formations continues

ILS VOUS LE DIRONT MIEUX QUE NOUS

« 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 »

Les chargés d'accueil sont les fourmis ouvrières de l'agence, très multifonctions et vraiment indispensables.

• « 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. »

« Il faut donner des perspectives au moyen de parcours de formation précis pour se projeter »

« Le plus important c'est de bien maîtriser la signature relationnelle, savoir accueillir, reformuler, accompagner et conclure »

« Le chargé d'accueil jouait un rôle essentiel tant en interne que pour les clients »



SYNTHÈSE DES ENJEUX ET CONSTATS SUR LA FONCTION ACCUEIL

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



LES AXES DE TRAVAIL PROPOSÉS



Un futur de l'Accueil à anticiper

- L'évolution vers une dimension plus « conseil » et « commercial »
- L'individualisation des parcours, la facilitation des reconversions
- Une polyvalence renforcée au sein des agences et sur le poste de chargé d'Accueil



Une formation satisfaisante, des compléments possibles

- Une intelligence situationnelle et émotionnelle centrale dans la performance des chargés d'Accueil
- Des formations encore plus immersives, jeux de rôle
- Des ateliers, séances de partage entre participants d'expérience différentes : ancienneté, accueil à distance (CRC) et accueil en agences...



La valorisation et enrichissement du métier

- Un métier essentiel, une forte valeur ajoutée sociale et économique
- Des outils numériques, de nouvelles technologies pour optimiser les tâches
- Des possibilités réelles d'évolution



Des ajustements utiles de la fiche métier



- Une diversité et montée en responsabilité parfois, à mieux refléter
- Des interactions renforcées avec les collègues et les outils numériques
- Des mots clés à insérer : parcours clients, omnicanal, conseil, connaissance des produits bancaires...



PANORAMA GLOBAL DE L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES, DAVANTAGE DE POLYVALENCE NÉCESSAIRE

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...



CHARGÉ D'ACCUEIL ET DE SERVICES À LA CLIENTÈLE

Englobés types regroupés dans le métier regrou		FORCE DE VENTE
Chargé d'accueil	Chargé de service client	
Chargé de service client	Chargé de service client	
Chargé de service client	Chargé de service client	
Mission Générale Le chargé d'accueil est de servir la clientèle et le premier contact du client en agence. Il accueille, renseigne et assiste la clientèle. Son activité est centrée sur le relationnel client.		
ACTIVITÉS - Accueillir, renseigner, assister la clientèle et assurer la liaison avec le service clientèle - Accueillir les clients en agence - Gérer les demandes des clients - Assurer le suivi des clients et les accompagner dans leurs démarches - Assurer la relation client et les accompagner dans leurs démarches - Travailler en étroite collaboration avec les chargés de clientèle		
ENVIRONNEMENT Le chargé d'accueil est de servir la clientèle et le premier contact du client en agence. Il accueille, renseigne et assiste la clientèle. Son activité est centrée sur le relationnel client.		
PROFIL Formation initiale d'accès au métier - Bac + 2 - Bac + 3 - Bac + 4 - Bac + 5 - Bac + 6		