

CHARGÉ DE CLIENTÈLE DE PROFESSIONNELS

Une formation multidisciplinaire



Michel Gérard

Consultant
CFPB

Le chargé d'affaires professionnel a une identité de plus en plus affirmée au sein des métiers bancaires. Pour rester performant, il doit bénéficier d'une formation à très large spectre : des techniques bancaires classiques aux questions patrimoniales, en passant par la gestion du risque et la conquête commerciale.

Les professionnels constituent aujourd'hui un secteur d'activité bien identifié par les banques. Au-delà des particularismes et des choix spécifiques de tel ou tel établissement, il a une identité propre que l'on peut qualifier :

- **par ses composantes** : un marché de 2,5 millions d'unités environ, qui regroupe des commerçants, artisans, professions libérales et des petites entreprises. C'est sur la définition de ce dernier segment que des divergences entre les options prises par les banquiers peuvent apparaître : les critères en termes de volume ou de nature d'activité (commerce extérieur, recherche/développement) pouvant faire glisser certaines unités vers le marché des entreprises.

- **par ses spécificités** : à l'évidence, il s'agit d'un marché caractérisé par sa diversité : de l'artisan pâtissier au vétérinaire, de la SSII spécialisée à l'agence de voyage... les pratiques, les cultures, voire les modes de vie sont très divers et peuvent nécessiter une adaptabilité élevée ou même la mobilisation de compétences multiples.

Cependant, le marché présente des caractéristiques qui lui confèrent une certaine homogénéité : l'engagement du dirigeant, le manque de structure dans l'entreprise, la focalisation des compétences sur l'exercice du métier au détriment souvent des autres fonctions, dont la gestion et la finance, etc.

UN MARCHÉ PORTEUR ET ÉVOLUTIF

D'autre part, ce marché est porteur : l'activité des petites entreprises constitue le principal levier de croissance et d'emploi dans les écono-

“L'évolution rapide de l'environnement du métier fiscal et juridique ainsi que des techniques bancaires rendent indispensable des opérations de « maintenance » régulières.”

mies occidentales. Les secteurs de la santé et des services offrent les perspectives les plus attractives pour les années à venir. Le nombre de créations d'entreprises augmente depuis quelques années, avec son lot de disparitions prématurées mais dans des proportions moins alarmantes toutefois qu'au cours des années quatre-vingt.

Enfin, ce marché est évolutif depuis quelques années déjà : citons à titre d'illustration, le développement de la franchise, des zones d'activité commerciales, le commerce en ligne, les regroupements de professionnels (maison de santé).

Ces éléments, plutôt favorables, sont source d'opportunités pour les banquiers, en attirant l'attention sur une circonstance toute particulière : le renouvellement des générations d'après-guerre se fera au cours des toutes prochaines années et offrira l'occasion d'une redistribution des parts de marché en faveur des plus conquérants.

L'OFFRE BANCAIRE AUX PROFESSIONNELS, UN MÉTIER À PART ENTIÈRE

Le marché des “pro” est longtemps resté une annexe du marché des particuliers, ou parfois des entreprises, en fonction de l'arbitrage proximité/compétence. Mais, depuis plusieurs années, son exploitation tend à se spécialiser et à devenir autonome, sous l'effet de multiples facteurs.

Les besoins des professionnels se diversifient, avec des développements récents portant sur l'accompagnement dans l'utilisation des nouvelles technologies et la protection face aux incertitudes : assurances, épargne retraite et salariale... Les professionnels expriment, de plus en plus fortement, des attentes prioritairement qualitatives, portant sur la personnalisation et la continuité de la relation, ainsi que la qualité des services. Les liens avec les différents représentants professionnels (ordres, syndicats) et les apporteurs d'affaires ont été renforcés. La présence sur le marché des professionnels a ainsi donné lieu à d'importants investissements, visant à fiabiliser le résultat net en modernisant les dispositifs de gestion : développement de gammes de produits spécifiques, choix et mise en œuvre des organisations commerciales, adaptation de l'informatique, cadrage des risques (prise de décision, systèmes d'alertes, recouvrement amiable)... Le poste de chargé d'affaires sur le marché des professionnels, initialement considéré comme un simple passage au sein d'un cursus de banquier de particuliers ou d'entreprises, a alors émergé comme un véritable métier, avec ses profils types, ses référentiels de compétences et le nécessaire plan de formation dédié. Ce chargé d'affaires se trouve en situation de conseiller/développeur, vigilant et réactif face aux risques, répondant aux attentes de clients et prospects, en leur proposant une véritable proximité, une présence et un appui à l'occasion de chaque projet. Ce métier exige un haut degré d'implication personnelle, afin d'être prompt à saisir les opportunités, à anticiper les risques, pertinent dans son jugement sur le potentiel commercial d'une implantation, sur les capacités managériales d'un responsable de TPE, etc. La fonction s'appuie donc sur une large palette de compétences, de connaissances des techniques bancaires, pour ce véritable "chef d'or-

“La présence des banques sur le marché des professionnels a ainsi donné lieu à d'importants investissements, visant à fiabiliser le résultat net en modernisant les dispositifs de gestion.”

chestre” capable d'évaluer les projets et de solliciter, si besoin, les spécialistes nécessaires.

De plus, l'élargissement des parts de marché, face à une demande clairement orientée vers le conseil, requiert la détention d'un haut niveau de compétences, généralisé à toutes les équipes. Un accompagnement, très performant, tant au niveau managérial que de la formation, est donc indispensable dans la conduite l'exercice de ce métier.

DES CURSUS DIFFÉRENCIÉS

Très schématiquement, trois populations pratiquent la fonction de chargé de clientèle “pro” (CC pro) :

- des jeunes recrues bac +3 à +5, qui reçoivent un complément de formation diplômante (licence) ou une qualification professionnalisante, à la fin d'un parcours d'une durée de l'ordre d'un semestre ;
- des chargés d'affaires particuliers, évoluant vers le marché des professionnels, qui sont formés par le biais du BTS professionnel ou de cycle interne qualifiant développé sur mesure ;
- des collaborateurs expérimentés sur le marché, qui ont besoin d'avoir accès à des modules de formation permanente, de façon à s'adapter sans délai aux évolutions.

Ces exemples montrent qu'un large éventail de possibilités permet de s'adapter à des cursus différenciés. Les thématiques abordées doivent s'adapter aux caractéristiques du marché. Si la technique bancaire traditionnelle demeure un sujet incontournable, il s'avère essentiel d'élargir les formations à d'autres sujets, dont nous ne pouvons ici qu'aborder quelques têtes de chapitres. Prenons le domaine patrimonial, par exemple. Tout au long de sa carrière, le professionnel construit, gère, transmet son patrimoine et a besoin d'être éclairé sur l'éventail des possibilités et les conséquences financières de ses choix. Le choix du mode d'exploitation, lors de la création même de l'entreprise, constitue la base de la

constitution du patrimoine. La gestion immobilière (locataire ou propriétaire, à titre professionnel ou privé ?), le choix des supports de placements les mieux adaptés, la question de la couverture sociale ainsi que de la préparation de la retraite contribueront à son développement et la préparation de la transmission (en famille ou à des tiers ?) en seront les points d'orgue. L'exercice du métier de chargé d'affaires “pro”, embrassant à la fois l'activité professionnelle et privée de ses clients, passe donc par la maîtrise de ce domaine.

UNE INDISPENSABLE FORMATION CONTINUE

À cela s'ajoute de multiples autres savoir-faire indispensables aux CC pro tels que la maîtrise de la fabrication du PNB bancaire (adossements, marges, commissions...) et des techniques de négociation en termes de conditions, contreparties ou garanties. Les chargés de clientèle de professionnels ont également un objectif de développement de leur portefeuille, ce qui suppose qu'ils soient à même de mener un diagnostic de situation, de prioriser leurs cibles, d'évaluer l'importance de la conquête, d'élaborer un plan d'action commercial en termes de gestion du temps, d'assurer un suivi de l'activité et un reporting approprié. Enfin, l'évolution rapide de l'environnement du métier fiscal et juridique ainsi que des techniques bancaires rendent indispensable des opérations de “maintenance” régulières : revue de la loi de finance tous les ans et “remise à plat” des connaissances, au moins tous les cinq ans.

L'attractivité, la rétention, l'actualisation et la consolidation des compétences des CC pro nécessitent donc bien la mise en œuvre d'un plan de formation dédié qui soit adéquat, cohérent et efficace (combinant notamment le présentiel et l'enseignement à distance et fondé sur le renforcement des messages de la formation et du management). ■