

La mutation du poste de travail des chargés de clientèle

Cap Gemini Ernst & Young, Hewlett Packard, Microsoft et l'Efma ont réalisé sous le pilotage de Novamétrie, une étude sur le poste de travail du chargé de clientèle. Celle-ci synthétise le point de vue qualitatif d'une trentaine de leaders d'opinion français et européens, et l'apport quantitatif d'un questionnaire auquel a répondu un groupe complémentaire de 240 chargés de clientèle européens [extrait].



De gauche à droite

Le secteur bancaire a vu ces dernières années des mutations importantes dans son organisation propre et ses modes relationnels. Si le processus de concentration touche plus fortement les banques que l'ensemble des activités économiques, ses principaux métiers ont dû accompagner les changements induits par l'introduction massive des technologies de l'information et de la communication.

Si le recours à internet permet de renforcer considérablement la fluidité et l'échange de l'information, son intégration dans le métier de chargé de clientèle bancaire a dû se faire par une analyse exhaustive et adaptée. C'est en effet toute la démarche marketing qui doit être redéployée, en tenant compte précisément des changements impactés dans la conception, l'offre, la production et la distribution des produits bancaires.

Les établissements ont ainsi depuis quelques années repensé le rôle et la place joués par le poste de travail. L'agence telle qu'elle existait voit ses fonctions évoluer et doit s'intégrer dans un schéma de complémentarité aux technologies d'échanges (accueil, proximité avec le client et disponibilité).

Dans ce contexte, le poste de travail apparaît au centre des préoccupations des dirigeants du secteur pour l'interface qu'il joue tant sur le plan relationnel que commercial, et constitue dès lors une opportu-

rité pour faire évoluer le métier de chargé de clientèle (encadré 1).

Par ailleurs, l'intégration européenne et les fusions qu'elle entraîne se traduisent par une nécessaire harmonisation de cet outil dont les perspectives d'évolution doivent s'inscrire dans une continuité des métiers exercés.

Consserver et fidéliser la clientèle

Les dirigeants ont pour préoccupation majeure de conserver et fidéliser la clientèle. Le nouveau poste de travail doit permettre au chargé de clientèle de remplir ce rôle et non pas de proposer au client un « multiéquipement ». Les fonctionnalités existantes sur le poste de travail sont assez exhaustives au regard des chargés de clientèle interrogés : préparation de l'action commerciale-prospects (pour 73.8 %), compte rendu de visite ou de contact (77.5 %), décision d'octroyer un crédit (68.0 %), analyse et prise de décision sur les découverts (69.3 %), service à la clientèle, vision efficace du portefeuille (83.2 %), suivi des objectifs commerciaux ; la palette est large et orientée client.

Les évolutions technologiques présentes sur le poste de travail permettent d'avoir une vision globale du client, d'avoir une information en temps réel, une certaine rapidité de réponse et d'avoir recours aux simulations réalisées par des « systèmes experts ». Pour une demande de crédit, par

JEAN-LUC ZAPPATINI

Directeur associé

Cap Gemini Ernst & Young

CHRISTOPHE EXCOFFIER

Directeur général

Novamétrie

CHRISTOPHE DESRIAC

Directeur agence
Finances & assurances

Microsoft France

STÉPHANE THIRION

Directeur des ventes,
banque, finance, assurance

Hewlett-Packard (France)

PATRICK DESMARES

Délégué général

EFMA

1. Le poste de travail au centre des préoccupations des dirigeants

La mise en œuvre et le développement du poste de travail restent en général, en France, sous la responsabilité du directeur général pour qui l'importance de l'investissement à engager relève du niveau stratégique. Étonnamment, pour plusieurs banques européennes, la décision de son déploiement tient à la responsabilité conjointe du directeur informatique et à celle du directeur des achats.

Aucune banque ne peut répondre avec certitude sur les choix technologiques qu'elle a effectués, soit parce qu'elle n'a pas suffisamment de recul sur sa propre expérience, soit parce qu'elle connaît mal ses concurrents. Les organismes bancaires ont beaucoup investi dans les technologies mais en faisant parfois l'économie de la réflexion relative à l'impact organisationnel, notamment en matière de conduite du changement et de formation à mener pour faciliter l'appropriation de ces nouveaux outils. Cette attitude avait déjà été mesurée lors de l'une de nos précédentes études.

Dans les banques commerciales traditionnelles, on identifie des stratégies technologiques parfois très différentes. Certaines ont fait le choix du développement spécifique et « propriétaire », d'autres ont privilégié un mix de plateformes « standards » mais en y intégrant plus ou moins de développements adaptés et « customisés ». Si depuis cinq ans le système propriétaire a été préféré, il se peut que l'on se trouve à un point de réflexion.

exemple, l'approche va désormais s'effectuer en fonction des besoins du client et non pas en fonction de produits existant : cela se traduit par une logique de navigation sur le poste de travail par les situation et besoin du client (graphique 2).

Un outil de connaissance du client

Grâce à des fonctionnalités précises de l'outil informatique, le chargé de clientèle ainsi que le *call center* vont avoir accès à

toutes les informations concernant le client et répondre à ses besoins (encadré 3). Il semble ainsi que le multicanal a été bien intégré dans ce nouveau dispositif avec des variantes selon les types de réseaux : les grands réseaux nationaux

mettent en œuvre une approche de poste de travail unique au niveau national voir international. Les établissements mutualistes en

restent encore à une personnalisation au niveau régional. Cette distinction est liée à la structure même de ces banques et de leur cadre réglementaire. Mais il est possible qu'à l'avenir, on développe un système au niveau national.

Le poste de travail se traduit par une augmentation de l'efficacité et par une réduction du temps passé par le chargé de clientèle sur des tâches sans valeur ajoutée. L'information semble rapide et actualisée. Les dirigeants et les utilisateurs sont convaincus que le nouveau poste de travail contribue de manière effective à l'avantage concurrentiel.

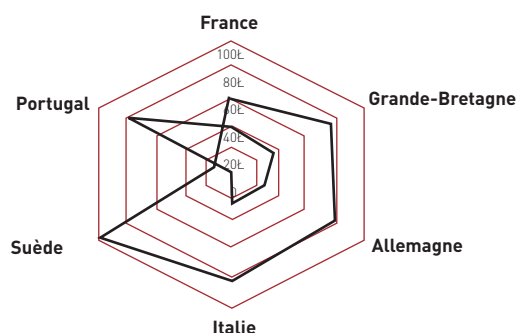
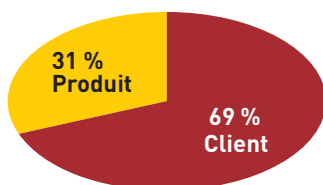
Il semble qu'il existe, selon les leaders d'opinion, une bonne cohérence entre les actions marketing et le poste de travail. La fonction marketing présuppose une démarche d'ensemble et globale qui prépare à la conduite et à la mise en œuvre de la stratégie commerciale. Une bonne connaissance du client et de ses besoins et une bonne information sur les actions marketing initiées en central et

les résultats de ces campagnes peuvent être un avantage concurrentiel. Les chargés de clientèle confirment cette stratégie. Pour l'ensemble des pays sondés, il y a bien une cohérence entre les actions marketing centralisé et le poste de travail (80.9 %). Ils semblent en revanche moins bien informés des résultats de campagne (seulement 68.4 %).

En revanche, les utilisateurs ne pensent pas que l'outil informatique soit capable de les alerter d'un possible départ d'un client vers la concurrence. On est visiblement à

« Le poste de travail constitue une opportunité pour faire évoluer le métier de chargé de clientèle. »

2. Orientation client ou orientation produit



une étape. La connaissance du client et la vision globale de ce dernier semblent acquises, voire en cours d'acquisition selon les pays, mais le poste de travail n'a pas encore de fonctionnalité appropriée pour déceler des événements de cette nature.

L'évolution du rôle du chargé de clientèle

Pour les dirigeants, l'évolution du poste de travail s'accompagne clairement d'une modification du métier de chargé de clientèle. Ils ont une vision précise de ce changement. Le chargé de clientèle va recentrer son activité sur sa fonction de commercial, et concrètement sa journée va être rythmée de rendez-vous pris par une structure centrale qui gèrera son agenda (six à huit en moyenne). Il gagne en responsabilité et en pouvoir de décision. Il perd en revanche en autonomie avec l'implantation du « multicanal » (encadré 4 et graphique 5). Les chargés de clientèle sondés trouvent globalement que leur poste de travail est synonyme d'efficacité commerciale mais reste encore contraignant (travail administratif lié, par exemple, à des travaux de ressaisie).

Les perspectives des banques européennes

On constate que le coût des investissements des années précédentes incite les établissements bancaires à faire une pose dans les projets à venir. Les prochaines années sont plutôt consacrées à une évolution progressive des outils existants. Pour les banques en retard, c'est une période pour rattraper le temps perdu et s'harmoniser avec les concurrents.

3. Un poste unique avec des applications différenciées

Pour la plupart des établissements bancaires, les postes de travail du chargé de clientèle, du chargé d'accueil et de l'opérateur du centre d'appel tendent à devenir identiques. Ce poste « dit unique » peut en réalité avoir des applications différentes suivant le métier de chacun. De toute évidence, certains l'appliquent mais ils sont rares et pour les autres, il semble que l'on est plus dans l'affirmative que dans la réalité.

Les professionnels des centres d'appel vont avoir notamment des outils internet supplémentaires pour conseiller le client. En règle générale, les informations qui vont sur les postes de travail en agence sont les mêmes qui vont alimenter les postes de travail du back-office. Néanmoins, le poste de travail du chargé de clientèle « particuliers » reste distinct de celui du chargé de clientèle « professionnels ». Et si c'est le client qui pilote le poste de travail – au travers d'interfaces spécialement conçues et développées – alors, le métier de chargé de clientèle est amené à fortement évoluer tant dans son contenu que dans la manière d'aborder la relation client. La relation peut, dans ce cadre, être moins personnalisée et le client prend l'habitude de changer fréquemment d'interlocuteurs dans l'établissement où il a son compte.

Le sondage effectué auprès des 240 chargés de clientèle européens dévoile le cas particulier de l'Angleterre qui semble très en retard par rapport à ses concurrents sur le poste de travail et ses fonctionnalités. Il semble d'après l'étude 2002 que les établissements bancaires dans ce pays ont choisi une stratégie orientée plutôt sur le concept de la nouvelle agence ou des canaux distants.

Les limites du dispositif

Il reste encore des faiblesses dans le dispositif mis en place : on peut constater par exemple qu'il existe peu de systèmes locaux pour assurer la continuité de l'activité en cas de panne informatique.

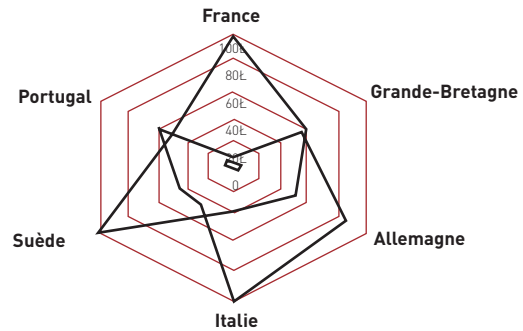
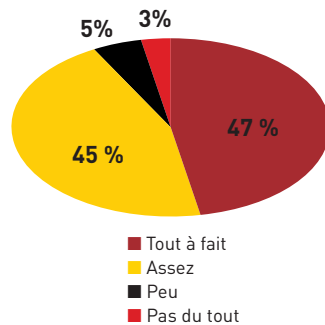
4. Les nouveaux habits du chargé de clientèle

Le chargé de clientèle voit son métier évoluer. Il gagne en responsabilité et en pouvoir de décision. À titre d'exemple, une demande de crédit peut être accordée dans la journée et n'exige plus l'intervention d'un supérieur donnant son aval sur le dossier. Le chargé de clientèle a à sa disposition suffisamment de paramètres lui permettant de faire une simulation et de faire une proposition au client.

Toute cette organisation a pour objectif d'augmenter la rentabilité et la valeur ajoutée du chargé de clientèle. On va lui demander de gérer le maximum de produits grâce à l'augmentation des outils intégrés sur son poste. Il va ainsi voir accroître son rôle commercial. Le multicanal va lui permettre petit à petit d'éviter tout ce qui ne concerne pas le commercial et de se canaliser sur les actions prioritaires. Il va étendre ses compétences générales mais ne pourra développer ses compétences personnelles, voir spécialisées.

En revanche il perd en autonomie. Il connaissait une activité professionnelle semblable à celle des professions libérales en bénéficiant d'une liberté d'action et de planning. Dorénavant, il doit, notamment, remplir son agenda électronique afin que la plate-forme téléphonique puisse connaître ses plages horaires libres pour obtenir des rendez-vous aux clients désireux de le rencontrer. C'est pourquoi parallèlement à la mise en place du nouveau poste de travail, il y a un accompagnement du changement à conduire.

5. Le poste de travail et l'évolution du métier de chargé de clientèle



On constate une certaine rupture entre la puissance des outils mis à la disposition des utilisateurs et leur capacité à assimiler et à digérer ces outils. Les dirigeants semblent dans leur globalité affirmer que les personnes ont reçu une formation – certes parfois récente – et ont bien souvent participé à des tests avant la mise en route du nouveau dispositif.

Les chargés de clientèle sondés ont un point de vue différent. Tous pays confondus, ils considèrent pour 62.7 % ne pas avoir été consultés dans le processus d'évolution du poste de travail. Quant à la formation des utilisateurs, elle remonte majoritairement à six mois maximum. Il semble que les établissements bancaires ont réalisé l'importance de la dimension humaine dans la réussite du projet après la mise en place du nouveau dispositif.

Formaliser les politiques... et les budgets

Le poste de travail a subi et continue de subir une évolution ayant pour conséquence directe de permettre au chargé de clientèle de recouvrer son rôle optimal d'écou-

te, d'analyse des attentes, de prescription et de vente (graphique 6). Cet outil qui présente dorénavant des fonctionnalités variées lui permet notamment d'avoir une vision globale du client, de réaliser des simulations réduisant au maximum les risques encourus et d'avoir un argumentaire de vente approprié à ses besoins. Il reste néanmoins à formaliser plus précisément les politiques et les budgets nécessaires à une conduite du changement optimale et à une transmission des savoir-faire spécifiques à ces métiers.

Cela devient un enjeu majeur pour le secteur bancaire. Le poste de travail permet de fidéliser la clientèle, mais devient aussi un outil indispensable pour augmenter la productivité et conquérir de nouveaux clients. Élément à part entière de la chaîne de valeur des établissements bancaires, le poste de travail est devenu au seuil du troisième millénaire un des facteurs clé de succès des établissements qui ont su se différencier de leurs concurrents tout en conservant leur positionnement sur le marché.

6. L'avis des chargés de clientèle dans l'évolution de leur poste de travail

