

BANQUE DE DÉTAIL & BANQUE À DISTANCE

Métiers de la banque

L'assistance commerciale, maillon essentiel de la force de vente



Basé sur un travail essentiellement administratif, le métier d'assistant commercial a acquis avec le temps une dimension beaucoup plus commerciale. En facilitant les contacts de la force de vente avec ses clients ou prospects, puis en participant activement à l'administration des ventes, il contribue à offrir plus de personnalisation, de réactivité et de qualité de services. Un élément de différenciation essentiel dans le secteur très concurrentiel des réseaux bancaires.

LA FORCE DE VENTE D'UN ÉTABLISSEMENT bancaire a pour mission la conquête d'une nouvelle clientèle ainsi que l'entretien et le développement des clients existants, dans le but d'accroître les revenus de la banque.

Son efficacité se mesure à l'aide de deux critères essentiels : la rentabilité dégagée par les portefeuilles de clients gérés par les différents commerciaux ; le degré de satisfaction de la clientèle.

Le premier critère est assez aisé à analyser. Il ne vise pas seulement

les clients, du coût du risque de crédit calculé au sein de l'établissement, ainsi que le coût lié au refinancement de la banque sur les marchés. Cette approche peut être complétée par la déduction des charges directes ou indirectes, de manière à approcher une sorte de ROE par client, par portefeuille, ou par groupe de commerciaux.

Le second critère est plus difficile à appréhender. Il existe de multiples manières de procéder, qui se complètent mutuellement : enquêtes de satisfaction, investiga-

concurrence exacerbée entraîne une moins grande fidélisation de la clientèle).

Dans ce contexte, la force de vente se trouve au cœur du dispositif de communication entre la banque et ses clients ou prospects. Elle véhicule l'image de l'établissement en s'appuyant sur ses métiers, ses produits, ses services. En contrepartie, cette même force de vente, très impliquée au sein du processus dont la concrétisation aboutit à la décision du client, autrement dit l'acte d'achat, permet de faire remonter à la direction marketing ou à la direction générale, les informations ayant trait au marché, à la concurrence, aux habitudes et aux besoins, aux souhaits des clients et prospects.

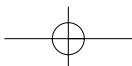
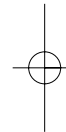
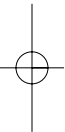
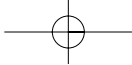
EN CONTACT DIRECT AVEC LA CLIENTÈLE

Qu'entend-on par force de vente d'un établissement bancaire ? La force de vente est essentiellement composée de personnel en contact direct avec la clientèle. N'oublions pas, cependant, que le comportement commercial n'est

“ L'évolution des outils informatiques et de bureautique a permis de conforter leur activité commerciale en une véritable administration des ventes. ”

le produit net bancaire du fonds de commerce du commercial (à savoir la marge sur emplois, la marge sur ressources, majorées des commissions nettes encaissées par la banque). Il doit également tenir compte des charges liées au traitement des opérations, confiées par

tions menées lors des réclamations reçues de la part de la clientèle, analyse des comptes clôturés, suivi des variations du nombre et de la typologie des opérations traitées, en tenant également compte de la situation du marché sur lequel opère l'établissement bancaire (une



BANQUE DE DÉTAIL & BANQUE À DISTANCE

pas l'apanage de ces derniers : tous les acteurs de l'entreprise doivent garder présent à l'esprit, en permanence, que celle-ci ne vit que par ses clients et les revenus qu'ils procurent. Sans oublier l'adage qui veut que le premier vendeur d'une entreprise en soit le président puisque c'est lui qui est chargé de donner le ton.

Traditionnellement dans les banques, les guichetiers sont les premiers vendeurs car leur fonction les place comme premier interlocuteur dans l'espace commercial de l'agence. Formés à la vente de produits simples, ils « passent » rapidement la main à des agents plus expérimentés au plan technico-commercial, dès que la situation ou la demande du prospect ou du client l'exige. Dans cette catégorie, on retrouve, suivant l'établissement bancaire, les titres suivants : attaché commercial, chargé de clientèle, conseiller de clientèle. Au degré supérieur, on trouve les chargés d'affaires, qualificatif attribué à des collaborateurs ayant déjà plusieurs années d'expérience dans la fonction commerciale. Tous sont sous le contrôle de superviseurs dont les titres varient selon le type et la taille de l'établissement.

La force de vente n'est pas limitée aux seuls canaux traditionnels de distribution ; Internet, les centres d'appels font désormais partie des moyens usuels pour atteindre le client. Cependant, parce que les réseaux d'agences et équipes commerciales traditionnelles constituent toujours un vecteur prépondérant, c'est sur eux que nous focaliserons notre propos. Cette hiérarchie s'applique à l'activité tournée vers l'entreprise ou une clientèle de particuliers. En matière de « gestion privée », interviennent les conseillers de patrimoine et les gestionnaires de portefeuilles titres.

D'UN POSTE ADMINISTRATIF À UNE DIMENSION COMMERCIALE

La force de vente intègre depuis quelques années des assistant(e)s commerciaux(les) ou de clientèle.

Ces postes étaient antérieurement dévolus à des secrétaires dont le rôle a notoirement évolué depuis une dizaine d'années. Basé sur un travail essentiellement administratif, le poste a acquis avec le temps une dimension beaucoup plus commerciale. L'évolution des outils informatiques et de bureautique a permis de conforter leur activité

L'assistante commerciale participe activement à l'administration des ventes en constituant l'interface entre le client et les autres services de la banque ou les autres directions. Il préparera les dossiers pour le comité de crédit, (ou les bilans patrimoniaux pour des commerciaux de la gestion privée) ; suivra les dossiers clients et gèrera les réclamations. Toutes ces ac-

“ L'assistante commerciale participe activement à l'administration des ventes en constituant l'interface entre le client et les autres services de la banque ou les autres directions. ”

commerciale en une véritable administration des ventes. C'est ainsi que s'est formé, soit un binôme, soit un trinôme : une assistante pour un commercial, une assistante pour deux commerciaux. Ce nouveau mode de fonctionnement entraîne aujourd'hui la participation pleine et entière de l'assistant(e) commercial(e) à la force de vente, qui a pour mission d'engranger de la marge en développant les emplois et les ressources de la banque, et de facturer des commissions en vendant plus de produits et de services à des clients qui respectent leurs engagements et qui sont fidèles.

Pour réaliser de tels objectifs, il est indispensable d'offrir plus de personnalisation, de réactivité et de qualité de services aux clients et prospects de l'établissement. C'est dans ce contexte que l'assistant(e) commercial(e) va jouer un rôle capital car il ou elle va offrir à son partenaire commercial un appui constant : gestion de l'agenda du commercial, filtrage des communications téléphoniques, prises de rendez-vous et aide à la préparation des visites des prospects et des clients, mise à jour du fichier commercial.

tions seront bien entendu menées de concert avec le commercial avec lequel il ou elle devra travailler en équipe.

UN POSTE PLUS RECONNU

Cette nouvelle approche du métier d'assistante commerciale implique, pour bien exercer sa fonction :

- d'avoir la conquête et la satisfaction du client pour objectif ;
- de travailler « les yeux ouverts » sur les changements d'outils et d'organisation ;
- de développer ses compétences et les actualiser lors de formations appropriées.

Ce métier sera alors mieux identifié ; il acquerra un caractère plus technique, plus valorisant, mieux reconnu. Ainsi, l'assistant(e) participera activement à l'élaboration des plans d'actions commerciaux avec son partenaire commercial et s'impliquera dans leurs réalisations. Enfin, les résultats affichés et les performances réalisées permettront pour les meilleurs d'entre eux de postuler à des fonctions de commerciaux, (chargés ou conseillers de clientèle) et de progresser ainsi dans la hiérarchie des responsabilités commerciales. ■